

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 31

redakcja
Anna Brzozowska

Częstochowa 2018

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej:

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. Felicjan Byłok Politechnika Częstochowska (Polska)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

Redakcja Czasopisma:

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek
Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik
Weryfikacja antyplagiatowa – dr inż. Ryszard Królik
Redakcja językowa (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redakcja językowa (język angielski) – dr Iwona Sikora
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

Kolegium Redakcyjne:

Dr hab. Helena Kościelniak, prof. PCz
Dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. PCz
Dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów *Zeszytów Naukowych* dostępna na stronie: www.wz.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2018



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B
tel. 34 32 50 480, e-mail: wydawnictwo@wz.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Jacek Chmielewski BYOD jako znaczący element ryzyka operacyjnego przedsiębiorstwa	7
Paweł Cichowski Zarządzanie informacją publiczną w spółkach komunalnych	17
Katarzyna Gągola Zagadnienia etyczne w praktyce biznesowej	34
Michał Gołębiowski Zarządzanie wydatkowaniem publicznych środków finansowych w ramach zielonych zamówień publicznych	46
Tomasz Gzik Procesy biznesowe w chmurze obliczeniowej	56
Damian Hajdas Zarządzanie zasobami logistycznymi ratownictwa wysokościowego Państwowej Straży Pożarnej podczas sytuacji kryzysowych	69
Ewa Jaska Wykorzystanie nowych mediów w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa	80
Magdalena Jurczyk-Bunkowska, Ilona Pawełoszek, Jędrzej Wiczorkowski Technologia obywatelska we wspomaganiu zarządzania procesem innowacji społecznych	91
Edyta Kowalska Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika	105
Marcin Kubera Geneza i rozwój carsharingu w Polsce	119
Daria Kuczerska, Klaudia Smołąg Oferty pracy a oczekiwania potencjalnych pracowników z pokolenia Y i Z	134
Agnieszka Kulej Atrybuty start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym	145
Rafał Niedbał, Artur Wrzalik, Adam Sokołowski Struktura procesu decyzyjnego wyboru menedżera wiedzy	154
Wojciech Nowak Postrzeganie sytuacji konfliktowych przez pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym	165

Kinga Olszewska, Tomasz Turek Analiza dyskryminacyjna jako narzędzie informacyjne w zakresie kondycji finansowej przedsiębiorstwa	175
Piotr Placek Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych na przykładzie działalności Państwowej Straży Pożarnej	187
Artur Rot Wirtualizacja zasobów informatycznych organizacji. Analiza korzyści i wybranych programowych narzędzi wirtualizacyjnych	201
Artur Rot, Małgorzata Sobińska Skalowalność, bezpieczeństwo i interoperacyjność jako kluczowe wyzwania dla projektowania systemów Internetu rzeczy	212
Katarzyna Staśkiewicz Proces fuzji i przejęcia na gruncie wybranych regulacji prawnych	222
Aida Stępiak Portale społecznościowe a postawy i zachowania przedsiębiorcze. Studium przypadku serwisu YouTube	232
Anna Surowiec Kształtowanie się relacji dostawca – odbiorca a integracja systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw	243
Katarzyna Szkop Tożsamość przestrzeni a budowanie wartości rynkowej nieruchomości komercyjnych	256
Julia Szlenk Wpływ innowacyjności w zarządzaniu biurami podróży w Polsce na stopień zadowolenia osób niepełnosprawnych mobilnie z udziału w imprezach turystycznych	269
Anna Wąsowska Zarządzanie wiedzą w organizacjach pożytku publicznego czynnikiem ich sukcesu	282
Anna Zelga-Szmidla, Agnieszka Ociepa-Kubicka, Katarzyna Rozpondek Odpady komunalne w Polsce – problematyka zarządzania i zagospodarowania	294

Słowo wstępne

Numer 31. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór 25 artykułów naukowych o szerokim ujęciu tematycznym, utrzymanych w nurcie nauk o zarządzaniu. W niniejszym numerze podjęte rozważania koncentrują się wokół kilku głównych obszarów: zastosowania nowoczesnych technologii informacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, budowania wartości przedsiębiorstw rynkowych w kontekście relacji interpersonalnych, jak również szeroko rozumianego zarządzania logistycznego, innowacji oraz marketingu. Na łamach prezentowanego numeru odnaleźć można także prace podejmujące problematykę zagadnień związanych z etyką biznesową oraz psychologicznymi i socjologicznymi aspektami zarządzania kapitałem ludzkim. Wieloaspektowe ujęcie analityczno-badawcze prezentowanych publikacji kształtuje określony obraz zmian oraz tendencji przejawiających się w otoczeniu ekonomicznym, jak i w samych przedsiębiorstwach. Stanowi to wysoce wartościowy wkład w tworzenie i kształtowanie zasobów wiedzy oraz budowanie świadomości obecnych i przyszłych czytelników. Odnaleźć zatem można wśród nich cenne informacje płynące z analiz teoretycznych, jak i przeprowadzonych badań empirycznych.

Artykuły przedstawione w niniejszym numerze cechują się dużą różnorodnością i poruszają wiele odrębnych obszarów naukowych, czyniąc go zatem atrakcyjnym źródłem wiedzy, jak również podkreślając wielowymiarowość problematyki zarządzania. Mamy nadzieję, że zaprezentowany zbiór prac naukowych spotka się z życzliwym zainteresowaniem oraz będzie inspirował do przyszłych badań i wymiany doświadczeń.

Redakcja

Preface

The 31 issue of "The Scientific Journal of Czestochowa University of Technology. Management" is a collection of 25 scientific articles on a wide range of topics in the scope of management sciences. In this issue, the discussion focuses on several main areas: the use of modern information technologies in business management, building the value of market enterprises in the context of interpersonal relations, as well as broadly understood logistics management, innovation and marketing. In the presented issue the reader can also find works dealing with issues related to business ethics and psychological and sociological aspects of human capital management. The multi-faceted analytical and research approach of the presented publications shapes a specific image of changes and tendencies manifested in the economic environment, as well as in the enterprises themselves. This is a highly valuable contribution to the creation and shaping of knowledge resources and building the awareness of current and future readers. Therefore, one can find among them valuable information resulting from theoretical analyses as well as empirical research.

The articles presented in this issue are characterized by great diversity and touch upon many different scientific areas, thus making it an attractive source of knowledge, as well as emphasizing the multidimensionality of management issues. We hope that the presented collection of scientific papers will meet with interest and will inspire future research and exchange of experience.

Editors



BYOD JAKO ZNACZĄCY ELEMENT RYZYKA OPERACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Jacek Chmielewski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Artykuł w głównej mierze poświęcony jest problematyce wykorzystywania w organizacjach trendu BYOD (*Bring Your Own Device*), czyli polityce przedsiębiorstwa zezwalającej pracownikom na wykorzystywanie ich prywatnych urządzeń mobilnych do wykonywania obowiązków zawodowych, w tym na dostęp do zasobów firmowych ([https://securelist.com/...](https://securelist.com/)). Przedstawia zalety oraz wady koncepcji związane z implementacją rozwiązania w strukturach podmiotu. Stara się także nakreślić wymiar ryzyka, jakie niesie wdrożenie modelu BYOD, w szczególności – jak odnosi się do poziomu ryzyka operacyjnego ponoszonego przez firmę. Nakreśla mapę zagrożeń oraz wektory ich oddziaływań na przedsiębiorstwo. Wskazuje główne metody pozwalające na minimalizację niebezpieczeństw wynikających z trendu BYOD, odpowiada na pytania o bezpieczeństwo informatyczne organizacji, które zaimplementowały rozwiązanie wewnątrz własnej struktury.

Słowa kluczowe: BYOD, konsumeryzacja, ryzyko operacyjne, zagrożenia, bezpieczeństwo, kadra

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.01

Wprowadzenie

Obecnie coraz trudniejszym zadaniem staje się wskazanie przedsiębiorstwa, które nie korzysta z jakiegokolwiek narzędzia informatycznego. Komputery, tablety, smartfony, GPS, dedykowane oprogramowanie i usługi, szybkie łącza oraz nowe kanały komunikacji – to środki, które pozwalają zwiększyć efektywność firm oraz zredukować koszty ich działalności. Rynek rozwiązań IT i związany z nim popyt na urządzenia i oprogramowanie informatyczne sprawił, że producenci zmuszeni zostali nie tylko do obniżenia cen, ale także do oferowania bardziej zaawansowanych funkcjonalności i lepszego wsparcia klienta. Paradoksalnie szeroki wybór opcji wraz z niewłaściwym rozpoznaniem własnych potrzeb powoduje, że niektóre z podmiotów nie są w stanie wybrać najkorzystniejszego rozwiązania. Większość z przedsiębiorstw poprawnie rozpoznaje własne potrzeby i sprawnie asymiluje technologiczne nowości na potrzeby działalności. Obserwują także środowisko własnego personelu w poszukiwaniu wskazówek dotyczących wyboru właściwego sprzętu czy oprogramowania. Często właśnie pracownicy wskazują, jakie urządzenia i aplikacje konsumenckie (Jędrzejczyk 2015, s. 84) są im potrzebne. Dzieje się to zarówno na drodze formalnej, polegającej na raportowaniu przez

kadre potrzeb, jak i nieformalnej, skupiającej się na obserwowaniu działań pracowników i przyglądaniu się, które z ich prywatnych narzędzi są wykorzystywane zawodowo. Drugi z przypadków może budzić kontrowersje. Jeśli korzystanie z prywatnych urządzeń wpływa na zwiększanie produktywności pracownika lub przyczynia się do oszczędności wynikających z tytułu zakupu sprzętu, to utrzymanie takiego stanu powinno leżeć w interesie przedsiębiorstwa. Mając jednak na uwadze ochronę zasobów firmy, każde prywatne urządzenie czy aplikacja, które działają na styku z infrastrukturą IT przedsiębiorstwa, są potencjalnym zagrożeniem, a ich wykorzystanie powinno być penalizowane. Zjawisko wykorzystywania w pracy prywatnych urządzeń (w większości mobilnych), określane jako konsumeryzacja w IT lub nazwane z angielskiego *Bring Your Own Device* (BYOD), staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji i nie jest już rozwijającym się trendem, ale powszechnie stosowaną praktyką biznesową (<https://www.kaspersky.pl/...>). Według badań przeprowadzonych w 2016 roku przez firmę Syntonic Inc. na rynku amerykańskim aż 59% przedsiębiorstw, które zatrudniają nie mniej niż 100 pracowników, wprowadziło już formalnie programy wspierające BYOD (<https://syntonic.com/...>). Z kolei według analiz przeprowadzonych przez Kaspersky Lab wynika, że aż 62% właścicieli i pracowników wykorzystuje prywatne urządzenia mobilne w pracy (<https://www.kaspersky.pl/...>). Zgodnie z wynikami europejskich badań, które zostały zlecone przez firmę Microsoft (<https://news.microsoft.com/...>), najczęściej wybieranymi przez pracowników prywatnymi urządzeniami do pracy są laptopy (57%), w dalszej kolejności telefony komórkowe (55%), smartfony (52%) i tablety (22%), a zatem przede wszystkim urządzenia mobilne. Za popularyzacją BYOD stoi prężny rozwój rynku urządzeń mobilnych, upowszechnienie się szybkich bezprzewodowych kanałów dostępnych do sieci Internet oraz rosnąca popularność rozwiązań chmurowych i komunikacyjnych. Katalizatorem rozwoju BYOD jest także chęć bycia online przez pracowników – czyli możliwość korzystania z dostępu do sieci w dowolnej chwili, śledzenia mediów społecznościowych, komentowania wydarzeń, komunikowania się czy wymiany treści. Istotna jest także postawa pracodawców, którzy w realiach rynku pracy (rynek pracownika) skłonni są do oferowania kandydatom dodatkowych profitów oraz liberalizacji niektórych zasad – np. dotyczących korzystania w trakcie pracy z portali społecznościowych czy komunikatorów.

Przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed dylematem, czy podążać za trendami rynkowymi, jak BYOD, czy pozostać w nurcie konserwatywnym, będącym sceptycznym wobec radykalnych zmian? BYOD mimo swoich zalet z pewnością pociąga za sobą pewnego rodzaju liberalizację zasad i reguł panujących w firmie, co przekłada się na wzrost ryzyka operacyjnego dla podmiotu.

Głównym celem artykułu jest wskazanie zagrożeń związanych z wdrożeniem trendu konsumeryzacji w kontekście ryzyka operacyjnego ponoszonego przez przedsiębiorstwo. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o analizę wtórną danych opracowanych przez organizacje zajmujące się bezpieczeństwem informacyjnym oraz informacje zawarte w literaturze tematycznej.

BYOD – szanse i zagrożenia

Konsumeryzacja stała się powszechnym zjawiskiem, które na stałe wpisało się w funkcjonowanie organizacji działających na całym świecie. W zależności od regionu stopień implementacji trendu jest zróżnicowany. Większy odsetek przedsiębiorstw, które zaabsorbowały model BYOD, występuje w krajach wysoko rozwiniętych lub rozwiniętych, mniejszy wśród rynków wschodzących. W Polsce, zdaniem dostawców rozwiązań IT, można mówić jeszcze o małym zainteresowaniu trendem i wolniejszym jego rozwoju niż w przypadku krajów Europy Zachodniej (Jaślan 2016, s. 32). Analizując tendencje rozwojowe technologii IT, jakie pojawiły się na rynkach zachodnioeuropejskich czy amerykańskim w ostatniej dekadzie, oraz czas, po którym przyjęły się na polskim rynku, można założyć, że konsumeryzacja w IT zostanie niebawem mocno osadzona w realiach polskiego biznesu. Fakt, że Polska nie jest w czołówce krajów, które posiadają największy odsetek firm korzystających z trendu, BYOD może mieć swoje zalety. Obserwując liderów, można wyciągnąć wnioski oparte na empirycznych doświadczeniach poprzedników, które być może pozwolą uniknąć błędów, na które narażeni byli prekursorzy. Daje to także okoliczność do weryfikacji faktycznych zalet konsumeryzacji i szansę maksymalizacji korzyści z niej płynących. Istotną kwestią jest pytanie o korzyści wdrożenia modelu BYOD w przedsiębiorstwie i jego negatywne aspekty. Wśród oczywistych zalet trendu wymienia się przede wszystkim obniżenie kosztów związanych z zakupem sprzętu i oprogramowania, wzrost elastyczności związanej z faktem, iż pracownik przez większość czasu nie rozstaje się z własnym urządzeniem, gdziekolwiek się znajduje, a także coraz istotniejsza staje się kwestia dobrego morale załogi, które pośrednio wpływa na produktywność. Wśród benefitów wymienić należy także wzrost mobilności, oszczędność czasu pracowników czy fakt, że pracują na swoim dobrze znanym im sprzęcie i oprogramowaniu (Portela, Moreira da Vega, Santos 2018, s. 38), co przyczynia się do wzrostu ich efektywności.

BYOD posiada także wady, które w wyraźny sposób stają w opozycji do opisanych powyżej korzyści. Jakie ryzyko niesie zatem implementacja trendu konsumeryzacji? Dla większości oficerów bezpieczeństwa zajmujących się ochroną infrastruktury informatycznej – w tym ochroną informacji – wdrożenie polityki BYOD kojarzy się z poważnym wyzwaniem dotyczącym zabezpieczenia wewnętrznych zasobów IT firmy. BYOD generuje przyrost użycia prywatnych urządzeń (Kobis 2017, s. 189) wewnątrz sieci firmowej, co implikuje powstanie wielu zagrożeń. W pierwszej kolejności należy wymienić brak wystarczającej wiedzy na temat środowisk, z których korzystają pracownicy, informacji na temat zainstalowanych aplikacji (często niecertyfikowanych), danych na temat rodzaju informacji, jakie przechowują, czy sposobu ich wymiany. Duże znaczenie ma także metoda ochrony urządzeń należących do pracowników, fakt, czy posiadają zabezpieczenia w postaci pakietu antywirusowego, czy dostęp do nich chroniony jest hasłem lub zabezpieczeniem biometrycznym, czy sprzęt posiada aktywne funkcje pozwalające na lokalizację i zdalne zablokowanie lub usunięcie danych w przypadku jego kradzieży lub zgubienia. Oprócz aspektów technicznych ważny dla administratorów jest sto-

pień świadomości personelu na temat niebezpieczeństw związanych ze zjawiskiem BYOD. Niewystarczająco wyedukowany personel znacząco przyczynia się do obniżenia poziomu ochrony infrastruktury, a co za tym idzie – może generować incydenty bezpieczeństwa. Niebagatelny wpływ ma także fakt istnienia ogromnej liczby cyberzagrożeń, których oddziaływanie przejawia się nie tylko w postaci infekcji systemów, ale także poprzez inwigilowanie użytkowników, kradzież ich danych czy nawet tożsamości. Obawy o bezpieczeństwo potwierdzają firmy z branży bezpieczeństwa. Według Kaspersky Lab 58% właścicieli dużych firm obawia się zgubienia lub kradzieży urządzeń pracowników (a zatem danych na nich zapisanych, a często także punktów dostępowych do infrastruktury przedsiębiorstwa) ([https://www.kaspersky.pl/...](https://www.kaspersky.pl/)). Z kolei jak informuje Trend Micro, ponad 46% firm pozwalających pracownikom na korzystanie z własnych urządzeń spotkało się z naruszeniem bezpieczeństwa danych ([https://www.trendmicro.com/...](https://www.trendmicro.com/)). Utrata danych, nieautoryzowany dostęp do zasobów firmy, infekcje złośliwym oprogramowaniem (*malware*), nadużycia, wyłudzenia czy wspomniane kradzieże urządzeń – to jedynie przykłady zagrożeń, które mogą być intensyfikowane w sytuacji wdrożenia polityki BYOD.

Problematyka zagrożeń informatycznych jest jednym z często poruszanych aspektów BYOD, ale nie jedynym. Uwagi wymagają także uwarunkowania prawne i fiskalne. Pierwsze z nich dotyczą kwestii np. licencjonowania oprogramowania, które używane jest w ramach BYOD, czy choćby przechowywania czy przetwarzania danych firmowych zapisanych na sprzęcie pracowników. Producenci oprogramowania często rozróżniają swoje produkty na te do użytku domowego i te, których przeznaczeniem jest użytek komercyjny. Problem pojawia się w sytuacji, kiedy pracownik korzystający z własnego sprzętu i oprogramowania wykonuje czynności firmowe. Jeśli korzysta z oprogramowania nieprzeznaczonego do użytku komercyjnego, to czy łamie zapisy umowy licencyjnej (*End User Licence Agreement*), czy też nie? Jeśli łamie, to czy firma powinna ponieść ewentualne konsekwencje prawne pogwałcenia zapisów umowy? Problemem jest także jasna interpretacja przepisów prawa podatkowego lub jego braki w zakresie pojawiających się nowych zjawisk, takich jak BYOD. Za przykład może posłużyć interpretacja użytkowania prywatnego urządzenia pracownika w celach związanych z wykonywaniem pracy. Czy fakt ten stanowi nieodpłatne świadczenie usługi na rzecz pracodawcy, które podlega opodatkowaniu jako jego przychód, czy jednak nie ([http://ksiegowosc.infor.pl/...](http://ksiegowosc.infor.pl/)).

Tabela 1. Zalety i wady trendu Bring Your Own Device

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> • redukcja kosztów związanych z zakupem sprzętu/oprogramowania dla pracowników • wzrost elastyczności • zwiększenie produktywności • podniesienie morale załogi • większa mobilność pracowników (a także ich dostępność) 	<ul style="list-style-type: none"> • zagrożenia związane z bezpieczeństwem informatycznym zasobów firmy: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ infekcja zasobów poprzez <i>malware</i> ⇒ nieautoryzowany dostęp osób trzecich do infrastruktury IT ⇒ brak zabezpieczeń urządzeń (pakiety AV, hasła dostępowe, zabezpieczenia

<ul style="list-style-type: none"> • oszczędność czasu pracowników • dogodne środowiska IT pracy (lepszą znajomość własnych urządzeń i oprogramowania) 	<ul style="list-style-type: none"> biometryczne) ⇒ wyciek danych (<i>data leakage</i>) ⇒ możliwość zgubienia lub kradzieży urządzenia (posiadającego dostęp do zasobów / zapisane newralgiczne dane) ⇒ brak lub niedostateczna wiedza na temat aplikacji instalowanych przez pracowników ⇒ problemy aktualizacji aplikacji i systemów operacyjnych urządzeń (łatki) ⇒ heterogeniczne środowisko IT, trudne do zabezpieczenia (wiele systemów, różnorodność urządzeń) ⇒ edukacja personelu na temat zagrożeń IT ⇒ złudna świadomość pracowników o bezpieczeństwie ich urządzeń • brak wyraźnej granicy pomiędzy strefą prywatną a służbową • implikacje prawne związane z licencjonowaniem oprogramowania (użytek domowy a komercyjny) • zagrożenia związane z prawem podatkowym
--	--

Źródło: Opracowanie własne

Dokładne zgłębienie problematyki korzyści i wad wprowadzenia trendu BYOD z pewnością wymaga szerszego spojrzenia i analizy. Autor skupił się wyłącznie na najważniejszych z nich, które podsumowane zostały w *Tabeli 1*.

BYOD jako element ryzyka operacyjnego

Jedną z wielu definicji ryzyka określa je jako niebezpieczeństwo, że coś zdarzy się w inny od oczekiwanego sposób (<https://sjp.pl/...>). Skupia się wokół niepewności co do rezultatu podjętych decyzji czy przeprowadzonych działań. W literaturze poświęconej zarządzaniu słowo „ryzyko” głównie związane jest z szeroko rozumianymi zagrożeniami dla prowadzenia działalności. Dokonuje się także jego klasyfikacji według wielu kryteriów, dzieląc je na poszczególne grupy. Jednym z rodzajów ryzyka obejmującym zagadnienia związane z niebezpieczeństwami generowanymi przez użytkowanie systemów informatycznych, urządzeń oraz występowaniem czynnika ludzkiego jest ryzyko operacyjne. Charakterystyka trendu BYOD wyraźnie wskazuje, że ryzyka związane z jego implementacją będą zawierać się właśnie w zakresie ryzyka operacyjnego. Wynika to z faktu, iż ewentualne starty, które może ponieść podmiot, generowane są przez niedoskonałość infrastruktury informatycznej (systemy i urządzenia) oraz przez działalność pracowników. Wska-

zuje na to sama definicja ryzyka operacyjnego, która określa je jako ryzyko poniesienia strat w wyniku działania niesprawnych systemów, niewystarczającej kontroli, błędów człowieka lub niewłaściwego zarządzania (Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 22). Podjęcie decyzji przedsiębiorstwa o wprowadzeniu trendu BYOD obarczone jest sporym ryzykiem. Niepewność wynikająca ze swobodnych zachowań pracowników, które dotyczą wykorzystania własnych urządzeń w połączeniu z ich dostępem do zasobów firmy, musi generować powstawanie ryzyka operacyjnego dla podmiotu. Próba ucieczki przed nowymi technologiami nie jest żadnym rozwiązaniem. Dominujący nurt szeroko pojętej informatyzacji sprawia, że wyłącznie firmy korzystające z nowoczesnych technologii mogą być konkurencyjne na rynku. Niestety dla większości firm wzrastające uzależnienie od technologii informatycznych zmusza je do poświęcania coraz większej uwagi konieczności zapewnienia bezpieczeństwa własnych zasobów. Ewolucja zagrożeń jako nierozłączny element rozwoju technologii zmusza do inwestowania znacznych kwot pieniędzy przeznaczonych na środki ochrony (sprzęt, oprogramowanie), poświęcania czasu oraz zasobów ludzkich do przeciwstawienia się niebezpieczeństwu, które z roku na rok przyczyniają się do powstawania ogromnych start finansowych czy reputacyjnych. Wdrożone środki przeciwdziałania zagrożeniom przyczyniają się automatycznie do redukcji ryzyka wynikającego z funkcjonowania infrastruktury IT, ale zwiększają ryzyko finansowe. W przypadku stacjonarnych zasobów IT wdrożenie właściwych polityk i środków zaradczych jest prostsze niż w przypadku ich mobilnych elementów. Obecnie urządzenia przenośne są najbardziej krytycznym elementem cyberbezpieczeństwa przedsiębiorstw (Jaślan 2017, s. 50), generującym znaczącą część wszystkich incydentów bezpieczeństwa. Rozpatrując trend konsumeryzacji z punktu widzenia ponoszonego ryzyka, można dokonać ich przykładowego podziału na ryzyka oddziałujące bezpośrednio oraz pośrednio. Pierwsza z grup dotyczy wszelkiego ryzyka, które w sposób bezpośredni zagraża funkcjonowaniu organizacji, druga z grup skupia w sobie ryzyka będące pochodną ryzyka bezpośredniego, którego skutki w sposób pośredni oddziałują na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Ryzyka bezpośrednie w głównej mierze skupiają się wokół technicznych aspektów zjawiska BYOD, dotyczą np. ryzyka zainfekowania urządzenia pracownika szkodliwym oprogramowaniem (pobieranie i instalowanie niecertyfikowanego oprogramowania, odwiedzanie niebezpiecznych stron WWW, podłączanie urządzeń do niezabezpieczonych sieci etc.), uzyskania nieautoryzowanego dostępu do zasobów firmy przez osoby trzecie, ryzyka wycieku danych w przypadku kradzieży bądź zagubienia urządzenia, ryzyka inwigilacji firmy poprzez oprogramowanie szpiegujące zainstalowane nieświadomie przez zatrudnionego. W drugiej z grup znajdują się ryzyka związane z kwestiami prawnymi wykorzystania oprogramowania zainstalowanego na prywatnych urządzeniach (w przypadku, gdy licencja nie zezwala na komercyjny użytek), ryzyko fiskalne, ryzyko utraty reputacji (zgubienie np. laptopa z danymi klienta czy poufną umową) czy ryzyko upublicznienia danych (np. przypadkowe wysłanie wiadomości do niewłaściwego adresata). Konsumeryzacja niesie także ryzyko poniesienia kosztów ochrony własnej infrastruktury, co może znacząco wpływać na opłacalność realizacji przedsięwzięcia. Paradoksalnie także przeciwnicy implementacji BYOD ponoszą ryzyko.

W głównej mierze związane jest to z problemem ewentualnych strat w produktywności (mogą nie skorzystać ze wzrostu efektywności pracowników, który dałoby wprowadzenie BYOD, a zatem ponoszą ryzyko starty). Podejmowanie ryzyka oznacza podejmowanie trudnych decyzji (Griffin 2017, s. 90). W przypadku BYOD bilans zysku i start może być różny. Wynika to z kombinacji wielu czynników. Trend rynkowy wskazuje, że konsumeryzacja w IT będzie postępować, a przed wspomnianą decyzją prędzej czy później stanie większość z wóldarzy firm. Decyzja co do sensowności wprowadzenia modelu konsumeryzacji musi zostać poprzedzona szerszą analizą całości zagadnienia, obejmującą bilans zysku i strat implementacji rozwiązania, analizę bezpieczeństwa wewnętrznych zasobów informatycznych firmy, zawierającą także media komunikacyjne i formy łączności czy analizę dotyczącą możliwości ochrony punktów dostępowych. Weryfikacji wymagać będą także aspekty finansowe, prawne i fiskalne. Pomoże to w przyszłości uniknąć implikacji prawno-podatkowych. Oczywistym wydaje się też zapytanie pracowników o chęć uczestnictwa w takim modelu biznesowym, gdyż forsowanie zmian może nie przynieść zamierzonego efektu. Wprowadzenie modelu BYOD nie jest zadaniem trywialnym i z pewnością obarczone jest dużą dozą niepewności, a co za tym idzie – ryzyka dla podmiotu.

Przeciwdziałanie zagrożeniom

Głównym problemem modelu BYOD jest brak kontroli firmy nad urządzeniami pracowników. Zasoby zlokalizowane wewnątrz firmy z reguły są chronione przez administratorów za pomocą oprogramowania zabezpieczającego, firewalli, poprzez urządzenia typu „*appliance*” czy nadawanie właściwych uprawnień i ograniczanie dostępu do określonych zasobów. Wykorzystują także dedykowane narzędzia informatyczne służące do szyfrowania danych, tunelowania transmisji czy duplikowania zasobów. Mają również szerokie możliwości wymuszania na użytkownikach sprzętu i oprogramowania określonych zachowań, np. okresowej zmiany haseł czy aktualizacji systemów operacyjnych i aplikacji. Wdrażają także odpowiednią politykę bezpieczeństwa (Kiełtyka 2017, s. 103), która definiuje zasady, procedury oraz środki niezbędne do ochrony zasobów. Daje to możliwość kontrolowania infrastruktury IT oraz zapobiegania występowaniu incydentów bezpieczeństwa. Niestety urządzenia, które należą do pracowników i są przez nich wykorzystywane w pracy, nie podlegają takim restrykcjom, jak te będące własnością firmy. Stanowią słabe elementy łańcucha bezpieczeństwa, podobnie zresztą jak ich użytkownicy. Właściwą drogą jest zadbanie o zabezpieczenie urządzeń pracowników, a także o ich edukowanie. Trend BYOD nie przeszedł niezauważony przez dostawców rozwiązań dla branży IT, którzy oferują dedykowane rozwiązania do zarządzania i ochrony urządzeń mobilnych określane jako MDM (*Mobile Device Management*) ([https://www.pcmag.com/...](https://www.pcmag.com/)). Obecnie wspierają większość popularnych platform mobilnych, takich jak Android, iOS, Windows czy Blackberry. Zakres oferowanych opcji jest zróżnicowany; wśród głównych funkcji można wymienić separację danych firmowych i prywatnych, lokalizację urządzeń, zdalne usuwanie danych (także granularne), tworzenie kopii danych na serwerach czy możliwość tunelowa-

nia łączy. Niestety pełne wykorzystanie możliwości MDM jest zależne od zgody pracownika na zainstalowanie elementów MDM na jego urządzeniu. Jest to kwestia problematyczna z wielu powodów, począwszy od spraw związanych z prywatnością użytkownika (oddzielenie sfery prywatnej od zawodowej), przez zakres wpływu rozwiązania na urządzenie, po kwestie ewentualnych akcji wykonywanych na urządzeniu. Z tych powodów część firm nie decyduje się na wdrożenie MDM i szuka innych rozwiązań, które pozwolą korzystać z zalet modelu BYOD. Te, które zdecydują się na MDM, staną przed faktem konieczności uregulowania aspektów prywatności pracowników. Wskazaniem jest wykorzystanie dróg formalnych np. sporządzenie odpowiedniej umowy. Rozwiązania *Mobile Device Management* pokrywają jedynie część obszaru zabezpieczanego przez rozwiązania klasy EMM (*Enterprise Mobility Management*), które oprócz zarządzania i ochrony urządzeń oferuje kontrolę nad szeregiem dodatkowych usług. Dużą zaletą rozwiązań EMM jest ich skalowalność i zakres oferowanej ochrony, niestety podobnie jak w przypadku MDM, aby spełniały swoją rolę, wymagana jest pełna integracja urządzeń z infrastrukturą firmy.

Oprócz rozwiązań klasy MDM czy EMM wdrażane są także narzędzia pozwalające na zdalny dostęp do zasobów z wykorzystaniem bezpiecznych łączy tunelowanych (VPN – *Virtual Private Network*) oraz poświadczeń (certyfikatów) nadanych przez administratorów, przy czym nie wymagają one instalowania aplikacji, które ingerują w prywatność użytkownika. Umożliwiają zestawienie bezpiecznego połączenia urządzenia z zasobami firmy, ale niestety nie ustrzegą przed infekcją złośliwym oprogramowaniem. Dlatego w interesie firmy leży zachęcanie użytkowników do korzystania z pakietów bezpieczeństwa chroniących przed złośliwym oprogramowaniem, phishingiem czy kradzieżą danych. Jednym z rozwiązań uzupełniających jest także limitowanie dostępu do zasobów. Wymaga to jednak przeprowadzenia dogłębnej analizy, gdyż zbyt restrykcyjne podejście do kwestii dostępu może prowadzić do bezzasadności wykorzystania zalet mobilności. Z kolei polityka „szeroko otwartych drzwi” rodzi problem ewentualnych nadużyć związanych z wyciekami danych. Bardzo dobrą praktyką jest edukowanie personelu, czyli budowanie świadomości występowania zagrożeń, wektorów ich oddziaływania oraz skutków, jakie mogą wywołać. Użytkownik, który nie jest świadomy istnienia zagrożeń, nie będzie mógł ich rozpoznać i zareagować w pożądanym sposób (Chmielewski 2017, s. 82), zatem przyczyni się do powstania incydentu bezpieczeństwa. W trakcie szkoleń załoga powinna zostać zapoznana z polityką bezpieczeństwa firmy, a przynajmniej z częścią poświęconą ochronie zasobów przedsiębiorstwa i regulacjom dotyczącym personelu. Pożądaną cechą szkoleń jest ich cykliczność, która pozwala na regularne monitowanie personelu o aktualnych zagrożeniach oraz informowanie o ewentualnych zmianach w polityce bezpieczeństwa firmy.

Artykuł niniejszy nakreślił jedynie ogólne możliwości przeciwdziałania zagrożeniom wynikającym z charakterystyki modelu *Bring You Own Device*. Zbudowanie efektywnego rozwiązania zabezpieczającego zasoby przedsiębiorstwa wymagać będzie gruntownych analiz zagrożeń, rozpoznania rynku oferentów dedykowanych rozwiązań oraz stworzenia odpowiednich polityk i regulacji wewnętrznych.

Podsumowanie

Trend BYOD z roku na rok zdobywa coraz więcej zwolenników i staje się powszechną praktyką biznesową. Powodem jest konwergencja interesów przedsiębiorstw i ich pracowników.

Wzrost produktywności, elastyczność i redukcja kosztów organizacji to najważniejsze z korzyści konsumeryzacji. Kosztem ponoszonym przez firmy, które implementują BYOD, jest wzrost poziomu ryzyka operacyjnego. W głównej mierze dotyczy to ryzyka utraty danych lub możliwości ich upublicznienia, infekcji zasobów informatycznych złośliwym oprogramowaniem czy zyskaniem nieautoryzowanego dostępu do infrastruktury IT firmy przez osoby trzecie. Zagrożenia te mogą w istotny sposób wpłynąć na prawidłowość procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, zaburzając lub uniemożliwiając sprawne funkcjonowanie podmiotu. Podmioty planujące wdrożyć BYOD powinny przeprowadzić analizy bezpieczeństwa własnej infrastruktury informatycznej i na podstawie wyników zastosować niezbędne środki zapobiegawcze w postaci dedykowanych aplikacji zabezpieczających czy poprzez edukowanie personelu. W przypadku gdy firma nie posiada wystarczających kompetencji w zakresie przeprowadzenia badań poziomu ochrony lub środków technicznych, takie analizy może zlecić zewnętrznym firmom informatycznym wyspecjalizowanym w testach penetracyjnych infrastruktury IT. Negatywną stroną wprowadzenia modelu BYOD jest także konieczność weryfikacji jego zagadnień fiskalno-prawnych, które w połączeniu z brakiem lub niedokładnością odpowiednich przepisów podatkowych i regulacji mogą implikować dodatkowe ryzyka (związane jest to w dużej mierze ze swobodą interpretacji zapisów ustaw lub ich brakiem). Także i w tym przypadku najlepszą z dróg będzie przeprowadzenie własnych analiz lub skorzystanie z doświadczenia kancelarii prawnych i podatkowych specjalizujących się w zagadnieniach konsumeryzacji. Wdrożenie BYOD to także większe ryzyko utraty reputacji firmy, która na współczesnym rynku jest jednym z czynników pozwalających efektywnie konkurować z innymi przedsiębiorstwami. Sprawne zapobieganie utracie dobrego imienia wiąże się z uruchomieniem i kolektywnym działaniem wszelkich możliwych środków ochrony, zarówno tych technicznych, jak i prawnych. Konsumeryzacja z pewnością wymaga zastosowania środków prewencyjnych, najlepiej holistycznych lub co najmniej elementarnych, skupiających się na najbardziej newralgicznych punktach styku interesu firmy i pracownika.

BYOD z pewnością nie jest modelem, który znajdzie uznanie w każdej organizacji, wynikać to może z rodzaju prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa czy zasobów, na których operują pracownicy. Koncepcja BYOD mimo swoich wad stanowi jednak wartościowy i rozwojowy model biznesowej kooperacji pracownika i firmy.

Literatura

1. Chmielewski J. (2017), *Czynnik ludzki a bezpieczeństwo informatyczne nowoczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Jędrzejczyk W., Kobis P., Kucęba R. (red.), *Behawioralizm w teorii i praktyce zarządzania. Kreowanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i społecznego organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

2. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. <http://ksiegowosc.infor.pl/podatki/pit/pit/dzialalnosc-gospodarcza/746007,Nieodplatne-swiadczenie-uslug-skutki-podatkowe.html> (dostęp: 18.04.2018).
4. <https://news.microsoft.com/pl-pl/2015/01/26/byod-po-polsku/> (dostęp: 17.04.2018).
5. <https://securelist.com/threats/byod-glossary/> (dostęp: 15.03.2018).
6. <https://sjp.pl/ryzyko> (dostęp: 18.04.2018).
7. <https://syntonic.com/wp-content/uploads/2016/09/Syntonic-2016-BYOD-Usage-in-the-Enterprise.pdf> (dostęp: 15.04.2018).
8. <https://www.kaspersky.pl/o-nas/informacje-prasowe/2468/kaspersky-lab-zagrozenia-dotyczace-polityki-byod-sa-czesto-ignorowane-zwlaszcza-przez-male-firmy> (dostęp: 15.04.2018).
9. <https://www.pcmag.com/article/342695/the-best-mobile-device-management-mdm-software> (dostęp: 21.04.2018).
10. <https://www.trendmicro.com/vinfo/us/security/news/cybercrime-and-digital-threats/-infosec-guide-bring-your-own-device-byod> (dostęp: 18.04.2018).
11. Jaślan M. (2016), *BYOD nie wywołał w Polsce rewolucji*, „Reseller News”, nr 7-8.
12. Jaślan M. (2017), *Ufać i kontrolować to zasada przy wdrażaniu BYOD*, „Reseller News”, nr 5-6.
13. Jędrzejczyk W. (2015), *Współczesne technologie informacyjne v. systemy informacyjne przedsiębiorstw*, [w:] Kiełtyka L., Niedbał R. (red.), *Wybrane zastosowania technologii informacyjnych wspomagających zarządzanie w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Kiełtyka L. (2017), *Zarządzanie informacją i jej bezpieczeństwem w korporacji*, [w:] Kiełtyka L., Kobis P. (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Kobis P. (2017), *Zarządzanie w zakresie bezpieczeństwa informacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 27.
17. Portela F., Moreira da Vega A., Santos M. (2018), *Benefits of Bring Your Own Device in Healthcare*, [w:] Machado J., Abelha A. (eds.), *Next-Generation Mobile and Pervasive Healthcare Solutions*, IGI Global, Hershey.
18. Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa.

BYOD AS A SIGNIFICANT ELEMENT OF CORPORATE OPERATIONAL RISK

Abstract: This article mainly relates to the problem of employing a BYOD (Bring Your Own Device) trend in organizations, which is a corporate policy permitting employees to use their personally owned mobile devices to perform duties at work, including accessing company resources (<https://securelist.com/...>). The article presents the advantages and disadvantages of implementing this solution in entity structures. Furthermore, it also attempts to depict the dimension of BYOD implementation risk, in particular how this implementation refers to the level of operational risk incurred by a company. Moreover, it presents a threat map and the vectors of threat influence on the enterprise. Finally, the article indicates the main methods allowing to minimize danger resulting from employing this trend and it also answers the questions related to information safety in organizations which implemented a BYOD solution within their structures.

Keywords: BYOD, consumerization, operational risk, threats, security, staff



ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ PUBLICZNĄ W SPÓŁKACH KOMUNALNYCH

Paweł Cichowski

Politechnika Częstochowa
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Artykuł poświęcony został zarządzaniu informacją publiczną w spółkach komunalnych. W pierwszej części publikacji zwrócono uwagę na istotę spółek komunalnych, które stanowią podmioty tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu realizacji zadań użyteczności publicznej, a tym samym podmioty będące dysponentem informacji publicznej. Podjęto jednocześnie próbę wyjaśnienia, czym jest informacja publiczna w świetle obowiązującej regulacji prawnej. W dalszej części wskazano na konieczność prawidłowego zarządzania informacją publiczną przez spółki komunalne. Omówiono w szczególności zasady, na jakich odbywać się powinno to zarządzanie, a tym samym zasady udostępniania informacji publicznej, jak i ewentualnej odmowy w tym zakresie. Zwrócono uwagę na sankcje, jakie grożą podmiotom reprezentującym spółki komunalne w przypadku wadliwego zarządzania informacją publiczną znajdującą się w dyspozycji spółki. W artykule omówiono także wyniki badania przeprowadzonego wśród pracowników wybranych spółek komunalnych o różnym przedmiocie działalności, mających siedziby na terenie województwa śląskiego. Badanie przybrało formę kwestionariusza ankietowego. Celem badania było w szczególności ustalenie wpływu wykonywania obowiązków w zakresie dostępu do informacji publicznej przez spółki komunalne na wykonywanie przez nie podstawowych obowiązków związanych z realizacją zadań użyteczności publicznej. Konkluzje artykułu odnoszą się do znaczenia prawidłowego zarządzania informacją publiczną.

Słowa kluczowe: informacja publiczna, sektor publiczny, spółka komunalna, zadania publiczne, zarządzanie informacją publiczną

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.02

Wprowadzenie

Samorząd terytorialny realizuje szereg zadań publicznych służących zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej. Rola samorządu terytorialnego w tym zakresie określona została przez prawodawcę już w przepisach samej Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., a w szczególności w jej art. 166. Z przepisu tego wynika, iż samorząd może realizować powierzone mu zadania jako zadania własne oraz zadania zlecone. W związku z ich realizacją samorząd zobowiązany jest stosować się do zasad przewidzianych zarówno w Konstytucji, jak i w ustawodawstwie zwykłym (Banaszak 2012).

Zgodnie z art. 164 ust. 1 i 3 Konstytucji podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina, która wykonuje wszystkie zadania samorządu terytorialnego

niezastrzeżone dla innych jednostek samorządu terytorialnego. Tym samym można stwierdzić, że w regulacji Konstytucji ustanowiono domniemanie właściwości gminy w zakresie realizacji zadań samorządu terytorialnego (Safian, Bosak (red.) 2016).

Szczegółową regulacją odnoszącą się do pozycji ustrojowej gminy zawiera zaś Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Z ustawy tej wynika w szczególności, że gmina dysponuje podwójną podmiotowością, a mianowicie publicznoprawną i cywilnoprawną. To wpływa z kolei niewątpliwie na jej samodzielność, która może podlegać ochronie sądowej (Hauser, Niewiadomski (red.) 2011). W art. 7 przywołanej ustawy określone zostały również przykładowe zadania własne gminy w zakresie zaspokajania potrzeb wspólnoty. Wśród nich wymienić można m.in. sprawy ładu przestrzennego, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej, lokalnego transportu drogowego i edukacji publicznej czy też gospodarki nieruchomościami (zob.: Dziadkiewicz, Pabian 2017).

Z kolei w Ustawie z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej ustawodawca wprowadził pojęcie gospodarki komunalnej, które obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.

Realizacja ciężących na gminie obowiązków następować może poprzez wykorzystanie różnych form prawnych.

Co istotne, obok obowiązków związanych z wykonywaniem wskazanych zadań na gminie spoczywają również obowiązki w zakresie zapewniania dostępu do informacji publicznej pozostającej w jej dyspozycji, zgodnie z Ustawą z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (por.: Bogdanov 2016).

Kwestii dostępu do informacji publicznej poświęcone zostało badanie przeprowadzone w związku z przygotowaniem niniejszego artykułu. Jego celem było w szczególności ustalenie wpływu wykonywania obowiązków w zakresie zapewnienia dostępu do tejże informacji przez spółki komunalne na wykonywanie przez nie podstawowych obowiązków związanych z realizacją zadań użyteczności publicznej, które powierzone zostały im przez gminy. Analizie poddano również kwestię znajomości podstawowej regulacji prawnej dotyczącej prawa do informacji publicznej przez pracowników spółek komunalnych. Badanie przybrało formę kwestionariusza ankietowego i przeprowadzone zostało wśród pracowników spółek komunalnych mających siedziby na terenie województwa śląskiego. Podkreślenia wymaga fakt zróżnicowanego przedmiotu działalności spółek objętych badaniem.

Spółka komunalna jako forma realizacji zadań publicznych

Zgodnie z art. 9 ust. 1 i 3 ustawy o samorządzie gminnym w celu wykonywania zadań gmina może tworzyć jednostki organizacyjne, a także zawierać umowy z innymi podmiotami, w tym z organizacjami pozarządowymi. Mając zaś na uwadze art. 2 ustawy o gospodarce komunalnej, wskazać trzeba, że gospodarka komunalna może być prowadzona przez gminy w szczególności w formach samorządowego zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego (zob.: Dziadkiewicz

2015; Dolewka 2017). W ramach tej ostatniej formy wyróżnić można z kolei, mając na względzie art. 9 ust. 1 ustawy o gospodarce komunalnej, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne, które gminy mogą tworzyć, a także do których mogą przystępować. Spółki te określane są powszechnie mianem tzw. spółek komunalnych. Nadmienić należy także, iż w literaturze zwraca się uwagę, że wymienienie w powyższym przepisie tychże spółek kapitałowych oznacza, że stanowią one jedyne dopuszczone przez ustawodawcę formy spółek, które mogą wykorzystane zostać przez gminy dla realizacji gospodarki komunalnej (Modras 2004). Nie znajdują zatem tutaj wykorzystania wszystkie rodzaje spółek prawa handlowego (Banasiński, Jaroszyński 2017).

Co do zasady przez spółkę komunalną rozumie się spółkę, w której 100% udziałów bądź akcji stanowi własność gminy. Jednak nadmienić trzeba, że pojęcie to nie występuje w polskim porządku prawnym (Dolewka 2017, s. 60).

Z uwagi na ramy objętościowe niniejszego artykułu brak jest możliwości szczegółowego omówienia zagadnień ustrojowych spółek komunalnych. Wspomnieć trzeba jednak w tym miejscu, że podstawowe kwestie w tym zakresie reguluje Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, ze zmianami wynikającymi z ustawy o gospodarce komunalnej.

Nadto zwrócić należy uwagę, że spółka komunalna posiada osobowość prawną. Tym samym ponosi ona samodzielną odpowiedzialność za zaciągnięte przez nią zobowiązania, a odpowiedzialność gminy w tym zakresie zostaje ograniczona do wniesionego wkładu (Modras 2004).

Spółka komunalna jako dysponent informacji publicznej

W związku z realizacją zadań publicznych spółki komunalne wykorzystują środki publiczne oraz mienie należące do gminy, przez którą spółka została utworzona. Nadto kapitał spółek komunalnych pokryty został z majątku publicznego. Obrazuje to przykładowo spółka komunalna utworzona przez gminę w celu zaspokajania potrzeb mieszkaniowych na jej obszarze. Tego rodzaju spółka wykorzystuje do swojej działalności zasób mieszkaniowy gminy, a za zarządzanie tymże zasobem otrzymuje odpowiednie wynagrodzenie.

W konsekwencji spółki komunalne dysponują tzw. informacją publiczną w rozumieniu ustawy o dostępie do informacji publicznej i powinny zarządzać tą informacją w sposób prawidłowy. Zgodnie bowiem z art. 1 ust. 1 *in principio* przywołanej ustawy informacją publiczną stanowi każda informacja o sprawach publicznych. W literaturze przyjmuje się zaś, że sprawą publiczną jest „działalność zarówno organów władzy publicznej, jak i wskazanych wcześniej samorządów oraz osób i jednostek organizacyjnych w zakresie wykonywania zadań władzy publicznej oraz gospodarowania mieniem publicznym, czyli mieniem komunalnym lub mieniem Skarbu Państwa” (cyt. za: Kamińska, Rozbicka-Ostrowska 2016). Z kolei w sądownictwie administracyjnym wskazuje się jeszcze szerzej, iż sprawami publicznymi będą „sprawy związane z istnieniem i funkcjonowaniem określonej wspólnoty publicznoprawnej” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 stycznia 2018 r.). Nie ulega zatem wątpliwości, iż zakres pojęcia infor-

macji publicznej jest bardzo szeroki. Dla ustalenia, czy dana informacja ma walor informacji publicznej, konieczna jest każdorazowa dokładna weryfikacja stanu faktycznego sprawy (Cybulska 2014).

Mając na uwadze powyższe, w celu wskazania, czym jest informacja publiczna i jakie konkretnie dane mają walor tego rodzaju informacji, odnieść trzeba się do doktryny prawa administracyjnego oraz orzecznictwa sądów administracyjnych. W związku z wątpliwościami w tym zakresie doszło bowiem do licznych sporów sędowo-administracyjnych, w wyniku których wojewódzkie sądy administracyjne oraz Naczelny Sąd Administracyjny wypowiedziały się, czy w świetle ustalonego stanu faktycznego i prawnego, konkretne informacje lub dane posiadały walor informacji publicznej.

W orzecznictwie sądownictwa administracyjnego znaleźć można przede wszystkim liczne ogólne definicje informacji publicznej. Przykładowo przywołać można definicję przyjętą przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Białymstoku, zgodnie z którą informacją publiczną jest „każda wiadomość wytworzona przez władze publiczne i odnosząca się do władz publicznych, a także wytworzona lub odnosząca się do innych podmiotów wykonujących funkcje publiczne w zakresie wykonywania przez nie zadań władzy publicznej i gospodarowania mieniem komunalnym lub majątkiem Skarbu Państwa” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 6 marca 2018 r.).

Zatem w omawianej kwestii decydujące znaczenie mają dwa elementy: podmiotowy i przedmiotowy. Pierwszy z nich odnosi się do tego, iż dysponent informacji zalicza się do władz publicznych lub wykonuje zadania publiczne. Z kolei element przedmiotowy odnosi się do okoliczności, iż dana informacja dotyczy realizacji przez wskazane podmioty spraw związanych z zadaniami publicznymi (Szustakiewicz 2016).

Jednak nadmienić należy w tym miejscu, iż słusznie podkreśla się w literaturze, że wytworzenie informacji przez władze publiczne nie powoduje automatycznie, że staje się ona informacją publiczną. Dla uzyskania tej cechy informacja powinna dotyczyć spraw publicznych (Szustakiewicz 2016).

Mając na uwadze tematykę niniejszego artykułu, przywołać można w tym miejscu również przykładowe orzeczenia sądów administracyjnych, które odnoszą się do informacji będących w dyspozycji spółek komunalnych:

1. „Informacja dotycząca gospodarki odpadami, w tym selekcji odpadów, stanowi informację publiczną [...]. Informacje o tym, które podmioty zadeklarowały selektywny sposób zbiórki odpadów, stanowią dane publiczne [...]” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 15 marca 2017 r.).
2. „Szpital wykonuje zadania publiczne związane z ochroną zdrowia finansowane ze środków publicznych i z tego powodu obywatele mogą żądać udostępnienia informacji o działalności szpitala także w zakresie dotyczącym zawartych z lekarzami umów wykonujących na ich podstawie te zadania [...]” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 21 lutego 2017 r.).
3. „Umowy cywilnoprawne, dotyczące dysponowania (gospodarowania) majątkiem publicznym, stanowią informację publiczną [...]” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 6 marca 2018 r.).

4. „Niewątpliwie wynagrodzenie osób pełniących funkcje publiczne stanowi informację publiczną w rozumieniu ustawy o dostępie do informacji publicznej” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z dnia 17 listopada 2016 r.).
 5. „Wynagrodzenia osób zatrudnionych w spółce komunalnej wydatkowane są ze środków publicznych. Stąd też wydatkowanie środków publicznych przez spółkę komunalną stanowi informację publiczną” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 10 października 2016 r.; zob.: Dziadkiewicz 2016).
 6. „[...] Informację publiczną stanowią również kwoty wypłaconych nagród, konkretnie wymienionych z imienia i nazwiska pracowników organu, z tym zastrzeżeniem, że pełnią oni funkcje publiczne” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Łodzi z dnia 24 stycznia 2017 r.).
 7. „Wzory identyfikatorów upoważniających do kontroli biletów uznane zostały w orzecznictwie sądów administracyjnych za informację publiczną” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 23 sierpnia 2016 r.).
 8. „Jeżeli funkcjonariusz publiczny może pracować tylko do określonego wieku, to informacja o dacie jego urodzenia jest jak najbardziej związana z pełnioną przez niego funkcją i z tego powodu nie podlega ochronie” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 27 lipca 2016 r.).
- Jednakże podkreślenia wymaga, iż przywołane wyżej rozstrzygnięcia dotyczyły konkretnego stanu faktycznego. Dlatego też w każdym innym przypadku udostępnienie podobnych informacji poprzedzone powinno zostać dokonaniem przez spółkę wnikliwej analizy sprawy, w szczególności w oparciu o regulację ustawy o dostępie do informacji publicznej i ograniczeń w niej przewidzianych, a które umówione zostaną w dalszej części artykułu.

Zasady i formy udostępniania informacji publicznej będącej w dyspozycji spółki komunalnej

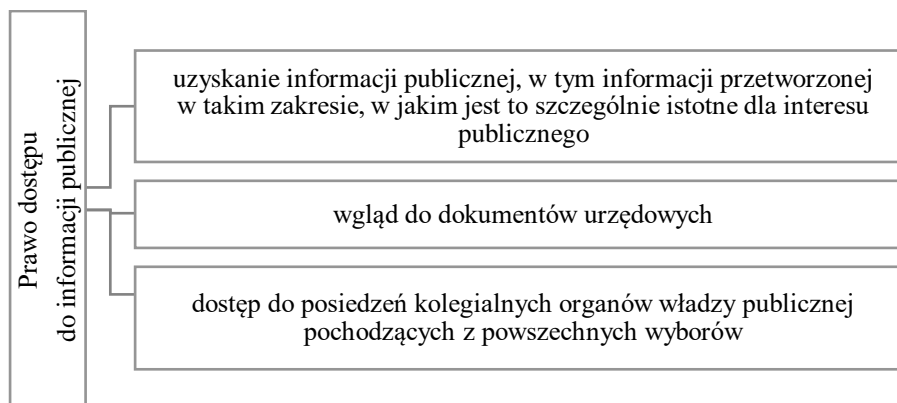
Fakt dysponowania informacją publiczną przez spółki komunalne oraz istota tej informacji obligują spółki do prawidłowego zarządzania informacją publiczną, w tym do jej udostępniania uprawnionym podmiotom. Właściwe zarządzanie informacją publiczną niewątpliwie wpływa zaś na poprawę jakości zarządzania w administracji publicznej. Natomiast poprawa w tym zakresie jest w coraz większym stopniu oczekiwana przez społeczeństwo (Bogdanov 2016, s. 70).

Zgodnie z art. 2 ustawy o dostępie do informacji publicznej każdemu przysługuje, z zastrzeżeniem art. 5 ustawy, prawo dostępu do informacji publicznej. Co istotne, od osoby wykonującej prawo do informacji publicznej nie wolno żądać wykazania interesu prawnego lub faktycznego. Z regulacji tej wynika zatem, iż zakres podmiotowy prawa do informacji publicznej jest bardzo szeroki. Wśród uprawnionych wskazać można zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Nadto zaznaczyć trzeba, że uprawnienie to przysługuje tak obywatelom polskim, jak i obywatelom innych państw czy też bezpaństwowcom (Bidziński, Chmaj, Szustakiewicz 2018).

Wątpliwości budzi natomiast kwestia przysługiwania omawianego prawa osobom niepełnoletnim lub ubezwłasnowolnionym (zob.: Bidziński, Chmaj, Szustakiewicz 2018).

Nadmienić w tym miejscu trzeba, że prawo do informacji publicznej jest prawem konstytucyjnym. Regulacja w tym zakresie zawarta została już w normach samej Konstytucji RP.

Z regulacji art. 3 ust. 1 ustawy o dostępie do informacji publicznej wynika, że prawo do informacji publicznej obejmuje trzy formy, które przedstawione zostały na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Prawo dostępu do informacji publicznej – formy

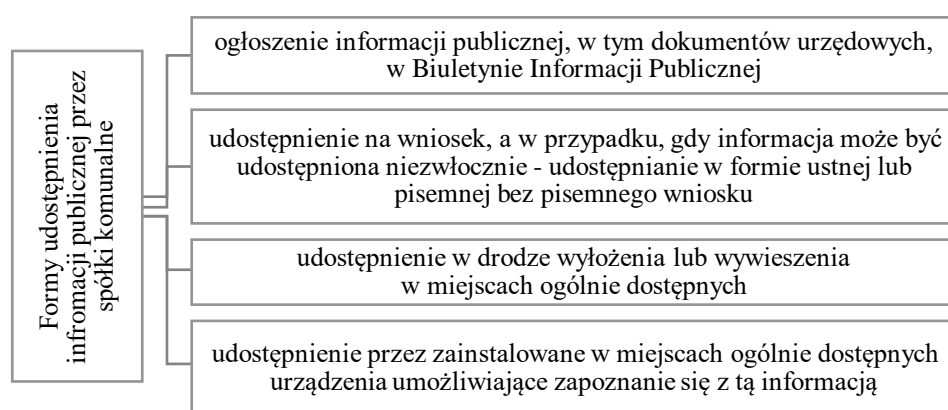
Źródło: Opracowanie własne

Z kolei zgodnie z art. 3 ust. 2 tejże ustawy prawo do informacji publicznej obejmuje uprawnienie do niezwłocznego uzyskania informacji publicznej zawierającej aktualną wiedzę o sprawach publicznych.

Z oczywistych względów uprawnienie w zakresie dostępu do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów nie znajdzie praktycznego zastosowania w stosunku do spółek komunalnych.

Wskazane wyżej uprawnienie do informacji publicznej wiąże się ściśle z obowiązkiem dysponenta tej informacji w zakresie jej udostępnienia. Przykładem tego rodzaju dysponenta, co wynika już z powyższych rozważań, są niewątpliwie spółki komunalne, a precyzyjniej – podmioty je reprezentujące. Potwierdzenie znajduje to w art. 4 ust. 1 pkt 4 ustawy o dostępie do informacji publicznej. Zgodnie bowiem z tym przepisem obowiązane do udostępniania informacji publicznej są władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne, w szczególności podmioty reprezentujące państwowe osoby prawne albo osoby prawne samorządu terytorialnego oraz podmioty reprezentujące inne państwowe jednostki organizacyjne albo jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego.

Udostępnienie informacji publicznej przez spółki komunalne może nastąpić w formach określonych w art. 7 ustawy o dostępie do informacji publicznej, które przedstawione zostały na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Udostępnienie informacji publicznej przez spółki komunalne – formy

Źródło: Opracowanie własne

Co również istotne, na spółkach komunalnych spoczywa obowiązek zapewnienia uprawnionym podmiotom kopiowania informacji publicznej albo jej wydruku lub przesłania albo przeniesienia na odpowiedni powszechnie stosowany nośnik.

Nadmienić trzeba, iż z oczywistych względów do spółek komunalnych zastosowania nie znajdują inne formy udostępnienia informacji publicznej, które przewidziane zostały w ustawie o dostępie do informacji publicznej.

Ustawodawca przewidział, że dostęp do informacji publicznej jest bezpłatny (art. 7 ust. 2 ustawy), z zastrzeżeniem jednak regulacji art. 15 ustawy. Ten ostatni przewiduje zaś, że jeżeli w wyniku udostępnienia informacji publicznej na wniosek podmiot obowiązany do udostępnienia ma ponieść dodatkowe koszty związane ze wskazanym we wniosku sposobem udostępnienia lub koniecznością przekształcenia informacji w formę wskazaną we wniosku, podmiot ten może pobrać od wnioskodawcy opłatę w wysokości odpowiadającej tym kosztom. W tym przypadku podmiot zobowiązany w terminie 14 dni od dnia złożenia wniosku powiadomi wnioskodawcę o wysokości opłaty. Udostępnienie informacji zgodnie z wnioskiem następuje po upływie 14 dni od dnia powiadomienia wnioskodawcy, chyba że wnioskodawca dokona w tym terminie zmiany wniosku w zakresie sposobu lub formy udostępnienia informacji albo wycofa wniosek.

Obciążenie podmiotu korzystającego z prawa dostępu do informacji publicznej ma niewątpliwie uznaniowy charakter. Tym samym na spółkach komunalnych spoczywa obowiązek dokonania wnikliwej analizy, czy obciążenie opłatą jest w konkretnym przypadku uzasadnione, a jeśli tak, to w jakiej wysokości opłatę tę należy ustalić (zob.: Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 28 września 2017 r.). Nie może ująć w tym miejscu uwadze, że opłata za udostępnienie informacji publicznej powinna odpowiadać kosztom rzeczywistym, realnym i adekwatnym do kosztów poniesionych przez spółkę (zob.: Rozstrzygnięcie nadzorcze Wojewody Małopolskiego z dnia 18 września 2015 r.).

W przypadku nieuiszczenia właściwej opłaty spółki komunalne nie są uprawnione do dokonania odmowy udostępnienia żądanej informacji czy też pozostawie-

nia wniosku bez rozpoznania (zob.: Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 19 października 2017 r.).

Ustawa o dostępie do informacji publicznej zawiera również precyzyjną regulację w zakresie terminu, w którym nastąpić powinno udostępnienie informacji publicznej na wniosek. Zgodnie z art. 13 ustawy powinno ono nastąpić bez zbędnej zwłoki, nie później jednak niż w terminie 14 dni od dnia złożenia wniosku. Natomiast jeżeli informacja publiczna nie może być udostępniona w tym terminie, konieczne jest powiadomienie w tym terminie wnioskodawcy o powodach opóźnienia oraz o terminie, w jakim udostępni się informację, nie dłuższym jednak niż 2 miesiące od dnia złożenia wniosku. W przypadku zaniechania w tym zakresie spółka naraża się na zarzut beczynności.

Art. 14 ustawy o dostępie do informacji publicznej przewiduje, że udostępnienie informacji publicznej na wniosek następuje w sposób i w formie zgodnym z wnioskiem, chyba że środki techniczne, którymi dysponuje podmiot obowiązany do udostępnienia, nie umożliwiają udostępnienia informacji w sposób i w formie określonych we wniosku. W tym przypadku należy powiadomić pisemnie wnioskodawcę o przyczynach braku możliwości udostępnienia informacji zgodnie z wnioskiem i wskazać, w jaki sposób lub w jakiej formie informacja może być udostępniona niezwłocznie. W takim przypadku, jeżeli w terminie 14 dni od powiadomienia wnioskodawca niełoży wniosku o udostępnienie informacji w sposób lub w formie wskazanych w powiadomieniu, postępowanie o udostępnienie informacji umarza się.

Udostępnienie informacji publicznej przez spółki komunalne następuje w formie tzw. czynności materialno-technicznej (Kamińska, Rozbicka-Ostrowska 2016).

Nadmienić można w tym miejscu, że w orzecznictwie zwraca się uwagę, iż „Niesprecyzowane wnioski o informacje, zawierające sformułowania chaotyczne, nielogiczne, wadliwe językowo itp. – obiektywnie niepozwalające ustalić treści żądania wnioskodawcy – nie stanowią wniosków o informację publiczną [...], a w rezultacie nie podlegają rozpatrzeniu w jej trybie” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 25 lipca 2017 r.).

Wydaje się nadto, że spółka komunalna będzie zobowiązana do udostępnienia żądanej informacji wyłącznie w przypadku, gdy ta nie została już udostępniona i nie funkcjonuje już w obiegu publicznym (zob.: Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 6 października 2011 r.).

Rozważając kwestię udostępnienia informacji publicznej, wskazać trzeba nadto, że może dojść do sytuacji, w której spółki komunalne będą dysponować informacją publiczną, jednakże jej udostępnienie podmiotowi uprawnionemu nie będzie możliwe, a to z uwagi na przewidziane przez ustawę ograniczenia. Najważniejszą regulację w tym zakresie zawiera art. 5 ustawy o dostępie do informacji publicznej, który przewiduje, że prawo do informacji publicznej podlega ograniczeniu w zakresie i na zasadach określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych oraz o ochronie innych tajemnic ustawowo chronionych. Prawo to podlega ograniczeniu również ze względu na prywatność osoby fizycznej lub tajemnicę przedsiębiorcy. Ograniczenie to nie dotyczy jednak informacji o osobach pełniących funkcje publiczne, mających związek z pełnieniem tych funkcji, w tym

o warunkach powierzenia i wykonywania funkcji, oraz w przypadku, gdy osoba fizyczna lub przedsiębiorca rezygnują z przysługującego im prawa. Prawo do informacji publicznej podlega ograniczeniu w zakresie i na zasadach określonych w przepisach o przymusowej restrukturyzacji.

Z uwagi na ramy objętościowe niniejszego artykułu brak jest jednak możliwości szczegółowego omówienia przesłanek warunkujących odmowę udostępnienia informacji publicznej. Podkreślić trzeba, że w każdym przypadku spółki komunalne dokonać powinny weryfikacji żądania wnioskodawcy w kontekście ograniczeń wynikających z przywołanej regulacji.

W sytuacji, gdy w wyniku dokonanej analizy dojdzie do ustalenia, że zachodzą przesłanki warunkujące odmowę udostępnienia informacji publicznej, zastosowanie znajdzie regulacja art. 16 w zw. z art. 17 ustawy o dostępie do informacji publicznej. Zgodnie z pierwszym z przywołanych przepisów odmowa udostępnienia informacji publicznej oraz umorzenie postępowania o udostępnienie informacji w przypadku określonym w art. 14 ust. 2 przez organ władzy publicznej następują w drodze decyzji. Do decyzji stosuje się przepisy *Kodeksu postępowania administracyjnego* (k.p.a.), z tym, że: 1) odwołanie od decyzji rozpoznaje się w terminie 14 dni; 2) uzasadnienie decyzji o odmowie udostępnienia informacji zawiera także imiona, nazwiska i funkcje osób, które zajęły stanowisko w toku postępowania o udostępnienie informacji, oraz oznaczenie podmiotów, ze względu na których dobra, o których mowa w art. 5 ust. 2, wydano decyzję o odmowie udostępnienia informacji. Z kolei art. 17 ustawy stanowi, iż do rozstrzygnięć podmiotów obowiązanych do udostępnienia informacji, niebędących organami władzy publicznej, o odmowie udostępnienia informacji oraz o umorzeniu postępowania o udostępnienie informacji przepisy art. 16 stosuje się odpowiednio. Wnioskodawca może wystąpić do tego podmiotu o ponowne rozpatrzenie sprawy. Do wniosku stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące odwołania.

Jak wynika z powyższego, w przypadku odmowy udostępnienia informacji publicznej na spółki komunalne nałożony został obowiązek wydania odpowiedniego aktu administracyjnego. To wiąże się zaś z przeprowadzeniem odpowiedniej procedury administracyjnej w oparciu o regulację *Kodeksu postępowania administracyjnego* z modyfikacjami wskazanymi w ustawie o dostępie do informacji publicznej. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie przyjął wprawdzie, że od podmiotów niebędących organami władzy publicznej nie jest wymagana rygorystyczna forma orzeczeń, z jakimi mamy do czynienia w przypadku organów administracji publicznej, to jednak rozstrzygnięcia te muszą posiadać elementy niezbędne dla decyzji administracyjnej, przewidziane we wspomnianym *Kodeksie* (zob.: Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 27 kwietnia 2017 r.).

W odniesieniu do stosowania regulacji *Kodeksu postępowania administracyjnego* w sprawach dostępu do informacji publicznej należy podkreślić także, że przyjmuje się, iż „Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (tekst jednolity Dz.U. 2014 poz. 782) określa własne zasady i tryb udostępniania informacji publicznych i w tym zakresie nie stosuje się k.p.a. Przepisy tego *Kodeksu* mają jedynie określone zastosowanie, o czym stanowi art. 16 i 17

ustawy o dostępie do informacji publicznej, w przypadku wydania decyzji o odmowie udostępnienia informacji publicznej lub o umorzeniu postępowania o udostępnienie takiej informacji” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 6 września 2012 r.).

Od rozstrzygnięcia wydanego przez spółkę komunalną w zakresie odmowy udostępnienia informacji publicznej stronie przysługuje wniosek do spółki komunalnej o ponowne rozpatrzenie sprawy. W przypadku jego wniesienia spółka zobowiązana jest przeprowadzić odpowiednią procedurę i wydać kolejne rozstrzygnięcie w formie decyzji administracyjnej, w której może podtrzymać swoje dotychczasowe stanowisko lub też uchylić uprzednią decyzję i udostępnić informację. W tym zakresie odpowiednie zastosowanie znajdzie również regulacja *Kodeksu postępowania administracyjnego*.

Co istotne, w sprawach dostępu do informacji publicznej istnieje możliwość wniesienia skargi do sądu administracyjnego na rozstrzygnięcie spółki wydane w wyniku ponownego rozpatrzenia sprawy. W przypadku wniesienia tego rodzaju skargi spółki zobowiązane są do zastosowania regulacji Ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi*, z modyfikacjami przewidzianymi w art. 21 ustawy o dostępie do informacji publicznej. Tym samym na spółkach ciąży obowiązek przekazania sądowi administracyjnemu akt i odpowiedzi na skargę w terminie 15 dni od dnia otrzymania skargi. Zaniechanie w tym zakresie może narazić podmiot reprezentujący spółkę na ukaranie go grzywną przez sąd administracyjny w trybie art. 55 § 2 *Prawa o postępowaniu przed sądami administracyjnymi* (zob.: Bidziński, Chmaj, Szustakiewicz 2018).

W odniesieniu do działań, jakie podjąć powinna spółka komunalna w związku ze skierowaniem do niej wniosku o udostępnienie informacji publicznej, nie może ująć również uwadze, że możliwe jest zaistnienie sytuacji, w której spółka nie dysponuje informacją żadaną przez wnioskodawcę. W takim przypadku spółka powinna wyłącznie zawiadomić wnioskodawcę, że nie posiada żądanej informacji (Kamińska, Rozbicka-Ostrowska 2016).

Podobnie postąpić powinna spółka w przypadku, gdy wprawdzie dysponuje żadaną przez wnioskodawcę informacją, jednakże informacja ta nie będzie posiadała waloru informacji publicznej. Tego rodzaju sytuacja nie będzie zaś rzadka. W judykaturze sądów administracyjnych znaleźć można liczne rozstrzygnięcia, z których wynika, iż żądana informacja nie posiadała waloru informacji publicznej. Przykładowo wskazać można następujące rozstrzygnięcia:

1. „Informacja w zakresie listy pracowników, niebędących osobami sprawującymi funkcje publiczne, nie wiąże się bezpośrednio z funkcjonowaniem i trybem działania podmiotów, o których mowa w art. 4 ust. 1 ustawy [...] i nie jest informacją o sprawach publicznych” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 22 października 2015 r.).
2. „1. Imię i nazwisko kontrolera biletów nie stanowi informacji publicznej i wobec tego nie wchodzi w zakres przedmiotowy ustawy [...], co w konsekwencji uniemożliwia zastosowanie tej ustawy w tym zakresie. 2. Kontrolera biletów nie można uznać ani za »funkcjonariusza publicznego«, ani za osobę pełniącą

»funkcje publiczne«” (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 12 października 2016 r.).

Nadto przywołać można również wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 19 grudnia 2017 r., w którym wskazano, iż „Nie można podzielić stanowiska, że w zasadzie każda informacja w jakikolwiek sposób dotycząca podmiotu wykonującego zadania publiczne, tj. wytworzona przez taki podmiot i znajdująca się w jego posiadaniu, stanowi informację publiczną w rozumieniu u.d.i.p. [...]. Dla uznania informacji za publiczną w rozumieniu u.d.i.p. konieczne jest wykazanie, że informacja ta dotyczy bezpośrednio działalności publicznej spółki” (Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 19 grudnia 2017 r.).

Omawiając kwestię obowiązków spoczywających na spółkach komunalnych w zakresie dostępu do informacji publicznej, nie można pominąć również regulacji art. 23 ustawy o dostępie do informacji publicznej. Przepis ten przewiduje bowiem sankcje karne dla podmiotów reprezentujących spółki komunalne na wypadek naruszenia spoczywających na nich obowiązków w zakresie dostępu do informacji publicznej. Ustawodawca przewidział bowiem, że kto – wbrew ciążącemu na nim obowiązkowi – nie udostępnia informacji publicznej, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku. Co istotne, sankcje te znajdują zastosowanie niezależnie od trybu, w którym miało nastąpić udostępnienie informacji publicznej.

Do aktualizacji znamion wskazanego czynu zabronionego dochodzi w chwili, w której upłynął ustawowy termin na jej udostępnienie albo wydania odpowiedniej decyzji odmownej (Bidziński, Chmaj, Szustakiewicz 2018).

Nadmienić trzeba nadto, że przesłanką warunkującą poniesienie omawianej odpowiedzialności jest również wprowadzenie wnioskodawcy w błąd poprzez udzielenie niezgodnej ze stanem rzeczywistym odpowiedzi co do faktu posiadania żądanej informacji (Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 13 października 2005 r.).

Sankcja przewidziana w art. 23 ustawy o dostępie do informacji publicznej zastosowana może zostać wyłącznie w wyniku przeprowadzenia odpowiedniej procedury karnej przez sąd powszechny. Właściwości nie znajdzie tutaj zatem sąd administracyjny. Jego kognicja ogranicza się bowiem do oceny, czy wniesiona przez wnioskodawcę skarga jest zasadna, czy też nie (Bidziński, Chmaj, Szustakiewicz 2018).

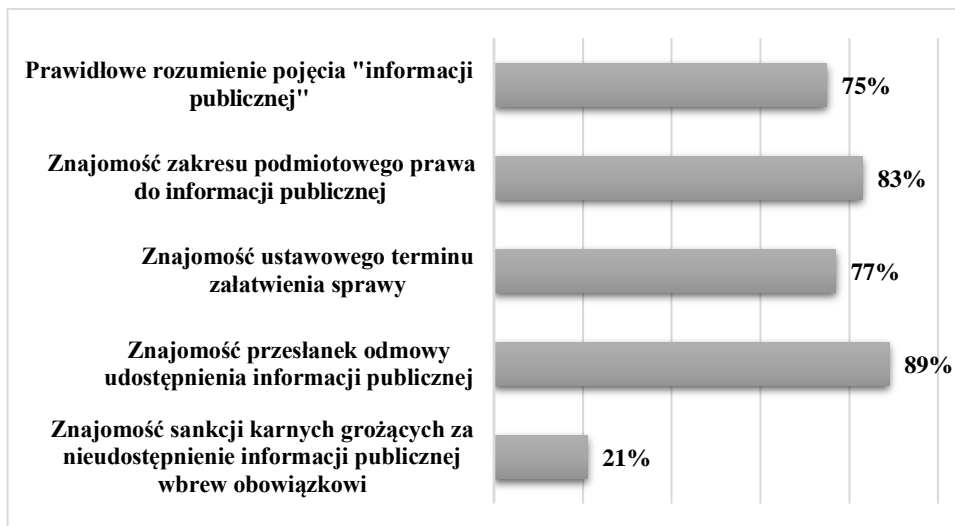
Badanie w przedmiocie dostępu do informacji publicznej w spółkach komunalnych

W związku z przygotowaniem niniejszego artykułu przeprowadzone zostało badanie wśród pracowników wybranych spółek komunalnych, mających siedziby w województwie śląskim. Próba badawcza dobrana została tak, aby badaniem objęte zostały spółki realizujące różnorodne zadania publiczne, m.in. w zakresie transportu i mieszkalnictwa. Badanie przybrało formę kwestionariusza ankietowego.

Celem badania było w szczególności ustalenie wpływu wykonywania obowiązków w zakresie zapewnienia dostępu do tejże informacji przez spółki komunalne na wykonywanie przez nie podstawowych obowiązków związanych z realizacją

zadań użyteczności publicznej, które powierzone zostały im przez gminy. Badanie miało również na celu weryfikację znajomości przepisów regulujących prawo do informacji publicznej wśród pracowników tego rodzaju spółek, która wywiera istotny wpływ na zarządzanie informacją publiczną. Przedmiot badania stanowiły także kwestie odnoszące się do rozstrzygnięć wydanych przez badane pomioty w zakresie prawa do informacji publicznej.

Na *Rysunku 3* przedstawione zostały wyniki badania w zakresie znajomości przepisów regulujących prawo do informacji publicznej przez pracowników spółek komunalnych uczestniczących w badaniu.



Rysunek 3. Wyniki badania – znajomość przepisów regulujących prawo do informacji publicznej przez pracowników spółek komunalnych

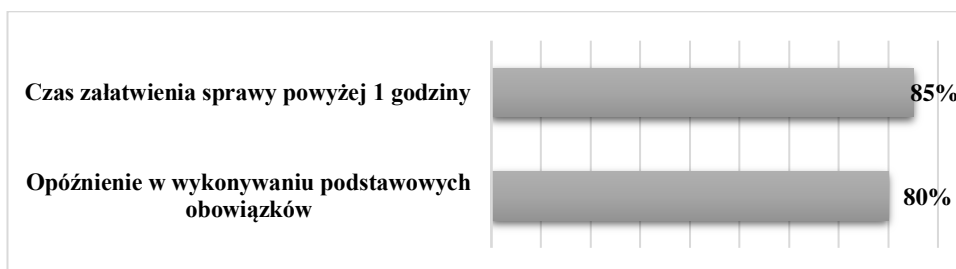
Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone badanie ujawniło, iż pracownicy badanych spółek komunalnych dobrze znają regulację prawną dotyczącą prawa do informacji publicznej. Mimo trudności w zdefiniowaniu pojęcia „informacja publiczna”, pojęcie to jest prawidłowo interpretowane przez 75% pracowników uczestniczących w badaniu. Z kolei wiedzę dotyczącą zakresu podmiotowego prawa do informacji publicznej posiada 83% pracowników. Natomiast w zakresie terminu załatwienia sprawy w przedmiocie dostępu do informacji publicznej znajomością regulacji ustawowej wykazało się 77% pracowników. Wiedzą na temat przesłanek warunkujących odmowę udostępnienia informacji publicznej wykazało się zaś blisko 90% badanych.

Należy zatem stwierdzić, że pracownicy spółek komunalnych uczestniczących w badaniu mają prawidłową wiedzę w zakresie regulacji prawnej w przedmiocie dostępu do informacji publicznej. Okoliczność ta ma zaś bardzo istotne znaczenie z uwagi na istotę prawa do informacji publicznej, a także konsekwencji, jakie mogą zaistnieć w przypadku błędnego załatwiania tego rodzaju spraw.

Jednakże trzeba jednocześnie wspomnieć, iż blisko 80% pracowników uczestniczących w badaniu nie ma wiedzy, jakie sankcje karne przewidziane zostały w ustawie w stosunku do osób, które nie udostępniają informacji publicznej wbrew ciążącemu na nich obowiązkowi. Wynik ten stanowić może konsekwencję tego, że w stosunku do badanych podmiotów, mimo wydawania przez nie decyzji w przedmiocie odmowy udostępnienia informacji publicznej, jedynie w nielicznych przypadkach wniesiona została skarga do sądu administracyjnego.

Na kolejnym rysunku przedstawione zostały wyniki badania w zakresie czasu załatwienia sprawy w przedmiocie udostępnienia informacji publicznej oraz wpływu załatwienia tejże sprawy na wykonywanie podstawowych obowiązków przez pracowników spółek komunalnych (*Rysunek 4*).



Rysunek 4. Wyniki badania – czas załatwienia sprawy przez pracowników spółek komunalnych oraz wpływ jej załatwienia na wykonywanie podstawowych obowiązków

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonego badania wynika, iż w przypadku 85% spraw, ich załatwienie wymagało od pracowników spółki poświęcenia powyżej 1 godziny czasu pracy. Nadmienić należy również, że 15% spośród tych spraw wymagało przeznaczenia na ich załatwienie powyżej 5 godzin czasu pracy.

Znaczna część respondentów (80%) wskazała nadto, że załatwienie spraw w przedmiocie dostępu do informacji publicznej miało wpływ na terminowość wykonywania podstawowych obowiązków dotyczących realizacji zadań publicznych spoczywających na spółce. Co istotne, 13% spośród tej części respondentów wskazało, iż załatwienie spraw w zakresie dostępu do informacji publicznej w każdym przypadku skutkowało opóźnieniem w wykonywaniu podstawowych obowiązków.

Podsumowanie

Spółki komunalne stanowią podmioty tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu realizacji tzw. zadań użyteczności publicznej, polegających na bieżącym i nieprzerwanym zaspokajaniu potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.

W związku z realizacją zadań użyteczności publicznej spółki wykorzystują mienie publiczne i gospodarują środkami publicznymi. W konsekwencji spółki są

jednocześnie dysponentem informacji publicznej, a tym samym zaliczają się do kręgu podmiotów zobowiązanych do jej udostępnienia. Obowiązki w tym obszarze obciążają zatem spółki niezależnie od obowiązków w zakresie realizacji zadań użyteczności publicznej. Dostęp każdej osoby do informacji publicznej zasługuje niewątpliwie na aprobatę. Stanowi on bowiem mechanizm kontroli społeczeństwa nad instytucjami publicznymi (Sęk 2013, s. 481). Jednakże dostęp ten odbywać powinien się w oparciu o odpowiednią regulację prawną, a przede wszystkim w przypadkach w niej przewidzianych.

Zasady i formy udostępniania informacji publicznej uregulowane zostały w ustawie o dostępie do informacji publicznej. Spółki zobowiązane są zatem do stosowania regulacji tejże ustawy, a nadto – w przypadkach omówionych w niniejszym artykule – do stosowania regulacji *Kodeksu postępowania administracyjnego*. Co istotne, za nieprawidłowe wykonywanie obowiązków w zakresie dostępu do informacji publicznej podmiotom reprezentującym spółkę grożą sankcje, w tym ustawowe sankcje karne.

Mając na uwadze powyższe, należy wskazać, że spółki komunalne powinny prawidłowo zarządzać informacją publiczną znajdującą się w ich dyspozycji. W szczególności powinny udostępniać ją podmiotowi żądającemu w każdym przypadku, gdy nie zachodzą przesłanki do dokonania odmowy. Nadto jej udostępnienie następować powinno zgodnie z regulacją innych ustaw, w tym zwłaszcza odnoszących się do ochrony danych osobowych (anonimizacja danych osobowych). Jakiegokolwiek naruszenie w tym zakresie prowadzić może m.in. do naruszenia prywatności określonych osób, a tym samym jej dóbr osobistych, co może rodzić dla spółki daleko idące konsekwencje cywilnoprawne.

Z kolei w przypadku zaistnienia przesłanek warunkujących odmowę udostępnienia informacji publicznej konieczne będzie dokonanie odmowy w zakresie jej udostępnienia. Rozstrzygnięcie w tym obszarze powinno nastąpić zaś w formie kwalifikowanego aktu administracyjnego, jakim jest decyzja administracyjna, która wydawana jest co do zasady przez organy administracji publicznej. W tym zakresie spółka zobowiązana będzie stosować odpowiednio procedurę administracyjną, a na ewentualnym dalszym etapie sprawy – procedurę sędowo-administracyjną.

Co również istotne, załatwienie sprawy w przedmiocie dostępu do informacji publicznej, a zatem zarówno jej udostępnienie, jak i wydanie decyzji odmownej, nastąpić powinno co do zasady bez zbędnej zwłoki, jednak nie później niż w terminie 14 dni od dnia złożenia wniosku. Termin ten jest zatem terminem krótszym aniżeli termin przyjmowany co do zasady w spółkach komunalnych na załatwienie określonej sprawy. Niezałatwienie sprawy w terminie skutkować może zaś złożeniem przez podmiot uprawniony skargi na bezczynność spółki do sądu administracyjnego.

Z powyższego wynika, iż w procesie zarządzania informacją publiczną spółki komunalne winny dokonywać każdorazowej dogłębnej analizy sprawy w zakresie ewentualnego udostępnienia bądź nieudostępnienia informacji publicznej i po jej przeprowadzeniu podjąć odpowiednie działanie. Przede wszystkim w zarządzaniu informacją publiczną spółki komunalne nie powinny przyjmować rozwiązań mających na celu każdorazowe udostępnienie lub każdorazową odmowę udostępnienia

informacji publicznej. Bowiern jak wskazano w niniejszym artykule, wszelkie nieprawidłowości w zarządzaniu informacją publiczną mogą rodzić dla podmiotów reprezentujących spółkę daleko idące sankcje, w tym sankcje karne, o których rozstrzygać będzie sąd powszechny w wyroku karnym, wydanym w toku postępowania karnego.

Na prawidłowość zarządzania informacją publiczną w spółkach komunalnych wpływa niewątpliwie wiedza i doświadczenie pracowników w zakresie dostępu do informacji publicznej. Z przeprowadzonego badania można bowiem wywieść, że kwalifikacje i doświadczenie pracowników wpłynęły odpowiednio, w zależności od konkretnego stanu faktycznego sprawy, na rzetelne, uzasadnione i zgodne z przepisami udostępnianie lub odmowę udostępnienia informacji publicznej.

Literatura

1. Banasiński C., Jaroszyński K.M. (2017), *Ustawa o gospodarce komunalnej. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Banaszak B. (2012), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, wyd. 2, C.H. Beck, Warszawa.
3. Bidziński M., Chmaj M., Szustakiewicz P. (2018), *Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Komentarz*, wyd. 3, C.H. Beck, Warszawa.
4. Bogdanov D. (2016), *Zarządzanie informacją publiczną w jednostkach samorządu terytorialnego*, seria: Studia i Monografie, nr 493, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
5. Cybulska R. (2014), *Brak przymiotu informacji publicznej tzw. dokumentu wewnętrznego na przykładzie wybranych orzeczeń*, „Przegląd Prawa Publicznego”, nr 9.
6. Dolewka Z. (2017), *Funkcjonowanie spółek komunalnych w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 477. DOI: 10.15611/pn.2017.477.05
7. Dziadkiewicz M. (2015), *Modele organizacyjne zarządzania gminnym zasobem mieszkaniowym*, [w:] Ulfik A. (red.), *Koncepcje zarządzania zadaniami własnymi realizowanymi przez samorząd terytorialny*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
8. Dziadkiewicz M. (2016), *System wynagradzania osób zarządzających spółkami Gminy w świetle najnowszych zmian ustawowych*, „A Review of Current Management Problems”, Vol. 1.
9. Dziadkiewicz M., Pabian A. (2017), *Program miękkiej windykacji w zarządzaniu gminnym zasobem mieszkaniowym*, „Przegląd Organizacji”, nr 12(935).
10. Hauser R., Niewiadomski Z. (red.) (2011), *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz z odniesieniami do ustaw o samorządzie powiatowym i samorządzie województwa*, wyd. 1, C.H. Beck, Warszawa.
11. Kamińska I., Rozbicka-Ostrowska M. (2016), *Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Komentarz*, wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
13. Modras A. (2004), *Status spółki komunalnej w świetle przepisów prawa administracyjnego*, „Samorząd Terytorialny”, nr 7-8.
14. Rozstrzygnięcie nadzorcze Wojewody Małopolskiego z dnia 18 września 2015 r., WN-II.4131.1.31.2015, Legalis.
15. Safian M., Bosak L. (red.) (2016), *Konstytucja RP. Tom II. Komentarz do art. 87-243*, C.H. Beck, Warszawa.

16. Sęk A. (2013), *Zarządzanie informacją publiczną w działalności samorządu gminnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 27.
17. Szustakiewicz P. (2016), *Definicja informacji publicznej w orzecznictwie Naczelnego Sądu Administracyjnego*, „Przegląd Prawa Publicznego”, nr 10.
18. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. *Kodeks postępowania administracyjnego* (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1257).
19. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych* (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1577).
20. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 827).
21. Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi* (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1369).
22. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (tekst jednolity: Dz.U. 2016 poz. 1764).
23. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1875).
24. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 15 marca 2017 r. (sygn. akt I OSK 1531/15).
25. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 19 grudnia 2017 r. (I OSK 656/17), LEX.
26. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 23 sierpnia 2016 r. (sygn. akt I OSK 122/15), Legalis.
27. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 30 stycznia 2018 r. (sygn. akt I OSK 1449/16).
28. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 6 września 2012 r. (sygn. akt I OSK 1274/12), Legalis.
29. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 21 lutego 2017 r. (sygn. akt II SA/Bk 790/16), Legalis.
30. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 6 marca 2018 r. (sygn. akt II SA/Bk 899/17), LEX.
31. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Białymstoku z dnia 6 października 2011 r. (sygn. akt II SAB/Bk 6/11).
32. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 10 października 2016 r. (sygn. akt IV SA/GI 348/16), Legalis.
33. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z dnia 25 lipca 2017 r. (sygn. akt IV SAB/GI 138/17), Legalis.
34. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gorzowie Wielkopolskim z dnia 27 października 2016 r. (sygn. akt II SA/Go 653/16), Legalis.
35. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z dnia 17 listopada 2016 r. (sygn. akt II SAB/Kr 140/16), Legalis.
36. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Łodzi z dnia 24 stycznia 2017 r. (sygn. akt II SAB/Łd 263/16), Legalis.
37. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 12 października 2016 r. (II SA/Wa 690/16), Legalis.
38. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 22 października 2015 r. (sygn. akt II SA/Wa 1038/15), Legalis.
39. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 27 kwietnia 2017 r. (sygn. akt II SA/Wa 2167/16), Legalis.
40. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 27 lipca 2016 r. (sygn. akt II SAB/Wa 949/15), Legalis.
41. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 13 października 2005 r. (sygn. akt IV SAB/Wr 41/05), Legalis.

42. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 19 października 2017 r. (sygn. akt IV SA/Wr 399/17), Legalis.
43. Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 28 września 2017 r. (sygn. akt IV SA/Wr 561/16), Legalis.

MANAGEMENT OF PUBLIC INFORMATION IN MUNICIPAL COMPANIES

Abstract: The article is devoted to the management of public information in municipal companies. The first part of the article draws attention to the essence of municipal companies, which are entities created by local government units to implement public utility tasks, and thus entities that are service holders of public information. At the same time, an attempt was made to define public information in the light of the binding legal regulations. In the further part of the article, it was pointed out that municipal companies need to manage public information properly. In particular, the management principles which should be followed, and thus the rules for making public information available, as well as any possible refusal in this respect, were discussed. Attention was drawn to the sanctions that threaten entities representing municipal companies in the event of faulty management of public information which is at the disposition of the company. The article discusses the results of a study conducted among the employees of the selected municipal companies seated in the province of Silesia and having a different scope of activities. The aim of the study was to determine the impact of performing by municipal companies the duties related to public information on performing their basic duties related to the implementation of public utility tasks. The research took the form of a questionnaire.

Keywords: management of public information, municipal company, public information, public tasks, public sector



ZAGADNIENIA ETYCZNE W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

Katarzyna Gągola

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie etyki w praktyce biznesowej jako dobra społecznego, które rozwijane i pielęgnowane jest przez każdego uczestnika życia społeczno-gospodarczego oraz życia kulturowego. Etyka zawodowa w ostatnich latach jest chętnie podejmowanym tematem w wielu raportach oraz analizach. Poza obowiązującymi standardami etycznymi powstają kodeksy etyczne oraz regulaminy, które tworzone są przez profesje bądź przez firmy. Przestrzeganie ich pomoże stworzyć swoisty etos zawodowy. W artykule wykorzystano metodę analizy treści. Przeprowadzono analizę postrzeżenia zagadnień etycznych w praktyce biznesowej wśród Polaków na podstawie dostępnych raportów oraz wyników badań CBOS, ICAN oraz GUS.

Słowa kluczowe: biznes, etyka, organizacja, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.03

Wprowadzenie

Współcześnie gospodarką rządzi zmiana, bowiem plany, modele, strategie mogą być nieaktualne, zanim zostaną wdrożone. Takie sytuacje wymagają od menedżerów, by stosowali nieszablonowe rozwiązania oraz kreatywne myślenie. Zmiana, jako główna wytyczna funkcjonowania organizacji, obejmuje wszystkie obszary biznesu – od produkcji aż po zarządzanie zasobami ludzkimi. Decydując się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej, należy być przygotowanym na niedogodności bądź ograniczenia, np. prawne. Prowadząc działalność, niezależnie od liczby zatrudnionych pracowników, należy postępować uczciwie, co pomoże organizacji sprawnie funkcjonować na rynku. Poważnym wyzwaniem dla współczesnej organizacji jest kształtowanie etycznego środowiska pracy. Obecnie często słyszy się o przypadkach traktowania pracownika w organizacji przedmiotowo. Jest to błędne postępowanie, bowiem to właśnie dzięki pracownikom tak naprawdę organizacje funkcjonują, i to ludzie tworzą organizację funkcjonującą na wysokim poziomie. Dlatego dobrym rozwiązaniem jest przestrzeganie wszystkich norm moralnych oraz etyczne postępowanie.

Etyka biznesu to szybko rozwijająca się dziedzina wiedzy. Została wyodrębniona w połowie lat 70. XX wieku. Wówczas zaczęto organizować konferencje, podczas których poruszano problematykę odpowiedzialności producentów oraz wolności przedsiębiorstw. W latach 90. ubiegłego wieku problematyka etyki w biznesie stała się przedmiotem zainteresowania polskich autorów. Uznawana często za wewnętrznie sprzeczną, ponieważ nie może być ona interesowna – inicjowana jedynie

przez moralne intencje, podczas gdy biznes opiera się na interesie i osiągnięciu zysku. Często jest określana jako oksymoron – zestawienie ze sobą sprzecznych pojęć – bowiem biznes postrzegany jest jako walka o przetrwanie, zaś etyka kojarzona jest z prawością. Niejasne relacje między etyką a biznesem zaczęły prowokować liczne dyskusje na temat granicy pomiędzy własnym interesem a wyczyszczeniem, między umiejętnym a nieuczciwym negocjowaniem, a także pomiędzy podejmowaniem ryzyka a finansowym oszustwem itp. (Filek 2011, s. 15).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie etyki w praktyce biznesowej jako dobra społecznego, które powinno być rozwijane i pielęgnowane przez każdego uczestnika życia społeczno-gospodarczego oraz życia kulturowego – czyli wszystkich ludzi. Dokonano tego na podstawie analizy dostępnych badań na temat roli oraz znaczenia etyki w biznesie. Sformułowany problem jest bardzo istotny w obecnych czasach, kiedy to kształtująca się gospodarka oparta jest na wiedzy. Etyka to spoiwo ważnych haseł oraz priorytetów wspomagających organizację oraz ważny fundament ich strategii rozwoju.

Zagadnienie etyki

Według *Encyklopedii Popularnej PWN* etyka jest ogółem norm oraz ocen, które zostały przyjęte w danej zbiorowości społecznej (*Encyklopedia Popularna PWN* 1980, s. 198). Określana jest także jako nauka o wpływie naszego zachowania na innych ludzi, istocie relacji pomiędzy nimi oraz regułach moralnych, które to stosują podczas podejmowania ważnych decyzji (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 119). Autorzy wyodrębnili także cztery poziomy zagadnień etycznych, które występują w praktyce biznesowej (Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 121):

- Poziom 1 to społeczeństwo, które jest najchętniej podejmowanym przez instytucje tematem w obszarze etyki. W dyskusjach najczęściej poruszana jest kwestia poprawności etycznej systemu społecznego oraz sprawiedliwości ustroju politycznego wobec podziału zasobów.
- Poziom 2 to interesariusze, a więc rozpatrywanie w ujęciu etycznym stosunku do klientów, dostawców oraz akcjonariuszy. Na tym poziomie ważne są również zobowiązania organizacji wobec dostawców, oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne, obowiązki wobec finalnego odbiorcy.
- Poziom 3 to polityka wewnętrzna organizacji. Tutaj rozważane są kwestie związane z rodzajami umów o pracę, mianowicie: prawa i obowiązki przysługujące pracownikom, wzajemne stosunki menedżerów i pracowników oraz które umowy są sprawiedliwe i zgodne z normami etycznymi. Motywowanie, nagradzanie czy też zwalnianie to codzienne obowiązki kadry zarządzającej, które ściśle wiążą się z regulaminem pracy oraz z etyką.
- Poziom 4 to podejście etyczne do człowieka. Rozpatrywane są tu wzajemny szacunek oraz uczciwość bez względu na sytuacje czy konsekwencje. Ważny jest sposób postępowania z drugim człowiekiem – przestrzeganie, aby nie był on wykorzystywany i traktowany wyłącznie jako narzędzie do osiągnięcia celów organizacji.

Etyka ściśle wiąże się z działaniami bezpośrednio skierowanymi wobec drugiego człowieka, zatem jej podstawową zasadą jest codzienna przyzwoitość. Przejawia się ona bezstronnością, uczciwością, a także wstrzymywaniem się od przemocy psychicznej i fizycznej, siły oraz przymusu. Przyzwoitość to również odpowiedzialność, odwaga i przestrzeganie zasad w wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych, dążeniu do realizacji celów oraz podejmowaniu ryzyka. Odpowiedzialny pracownik jest świadomy konsekwencji swoich działań i decyzji, będąc gotów za nie odpowiadać (Ciuła 2006, s. 132-133).

Etyczne postępowanie to działanie zgodne z prawym charakterem. Pochodzi od słowa *ethikos*, które nawiązuje do *etosu*, czyli charakteru tłumaczonego często jako obyczaj, ponieważ odwołuje się do przyjętych zasad postępowania. To także teoretyczna refleksja nad moralnością jako obszarem decyzji oraz czynów człowieka, a także wartościowania, które z nich są właściwe (Vardy, Grosch 1995).

Z kolei etyka definiowana jest przez Griffina jako indywidualne przekonanie jednostki o słusznym bądź niewłaściwym zachowaniu. Jego zdaniem etyka definiowana może być w kontekście jednostkowym, bowiem etykę mają ludzie, nie organizacje, ponadto zakres zachowań etycznych jest zróżnicowany wśród poszczególnych osób, zaś sama etyka jest względna.

Podsumowując, etyka jest ogółem norm moralnych, które uznawane są w określonym czasie przez daną zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia. Pozwala na ocenę i regulację postępowania w taki sposób, by skoncentrować grupę wokół pewnych wartości.

Etyka w zarządzaniu

Etyka zarządzania dotyczy norm zachowania menedżerów, według których postępują oni w codziennych sytuacjach podczas wypełniania zawodowych obowiązków. Ogromne znaczenie ma relacja pomiędzy pracownikami a organizacją, tworząc często kontrowersje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (warunki pracy, wynagrodzenie czy chociażby ingerowanie w sferę prywatną pracownika) (Griffin 2006, s. 111-112). To niewłaściwe zachowanie oraz sytuacje związane z wyżej wymienionymi kwestiami generują postawy nieetyczne.

Aby organizacje mogły podnieść swój poziom etyczny, który silnie oddziałuje także na wizerunek organizacji, powinny stosować kilka podstawowych narzędzi etyki zarządzania:

- System selekcji i rekrutacji będący najprostszą techniką podnoszenia poziomu etycznego firmy. Zakłada, że indywidualny poziom etyczny każdego pracownika najbardziej wpływa na etykę całej organizacji, dlatego też należy zastosować właściwy system rekrutacji i selekcji pracowników – zwłaszcza kadry menedżerskiej. Zgodnie z tą techniką podczas zatrudniania pracowników należy zwrócić uwagę nie tylko na wykształcenie czy doświadczenia zawodowe, ale także na wrażliwość etyczną. Aby uzyskać takie informacje o pracowniku, najczęściej podczas rozmowy wprowadzane są wątki etyczne bądź kandydat ma za zadanie rozwiązać dany dylemat etyczny. Innym, rzadziej stosowanym sposobem jest obowiązek dołączania do wymaganych dokumentów opinii poprzed-

nich pracodawców lub referencji (Griffin 2006 s. 98-99). W Polsce jednak to jest rzadka praktyka. Z badań przeprowadzonych przez portal Praca.pl wynika, że blisko 1/3 Polaków otrzymuje zatrudnienie dzięki kontaktom osobistym¹.

- Szkolenia etyczne – należy objąć nimi całą organizację i systematycznie powtarzać, ponieważ kodeks etyczny stworzony jest dla wszystkich pracowników. Właściwym podejściem jest także przeszkolenie pracowników, którzy awansują wewnątrz organizacji. Szkolenia etyczne to działania niezbędne, którym powinna towarzyszyć komunikacja wewnątrz organizacji, a także względem interesariuszy zewnętrznych ([https://taxand.pl/...](https://taxand.pl/)).
- Przyjęcie strategii działania w obszarze etyki – obowiązkiem menedżerów jest przedstawienie wszystkim pracownikom zasady strategii tworzenia oraz wzmocnienia wizerunku etycznego organizacji. Wiele firm, formułując swoją misję uwzględnia etyczny aspekt działalności. Dobrym przykładem może tu być firma Tom's of Maine, która w swojej misji wyodrębniła: dostarczanie swoim klientom pełnowartościowych produktów, zapewnienie swoim pracownikom uczciwych, bezpiecznych, zdrowych warunków pracy oraz godnego wynagrodzenia, wspieranie klientów podczas dokonywania zakupów produktów poprzez uczciwy i otwarty dialog, a przede wszystkim szacunek zarówno dla klientów, współpracowników, jak i społeczności, w której funkcjonuje organizacja. Dzięki poruszaniu kwestii etycznych i stosowaniu różnych narzędzi etycznych menedżerowie stwarzają dobre warunki do etycznego postępowania (Chappel 1998, s. 73).
- Przywództwo etyczne – wiąże się ze strategią organizacji w zakresie etyki. Ma motywacyjny charakter, a ponadto nie wymaga nakładów finansowych. Organizacje, które osiągnęły wysoki poziom etyczny, zawdzięczają ją najczęściej tylko jednemu człowiekowi, który jest inicjatorem takiej transformacji. Charakteryzuje go przede wszystkim charyzma, przy pomocy której jest w stanie przekonać nie tylko współpracowników, ale także menedżerów, że ich etyczne postępowanie wewnątrz każdej osoby, niezależnie od zajmowanego stanowiska, i organizacji na zewnątrz wpływa na jej rozwój. Pozwala także na umiejętne funkcjonowanie nawet podczas kryzysu. To właśnie postępowanie etyczne wskazuje właściwą drogę organizacji, wpływa na pozytywne relacje z otoczeniem oraz pozwala spojrzeć na różne sytuacje z innej perspektywy. Przywództwo etyczne to także odpowiednie zachowanie menedżerów, aby pracownicy mogli się na nich wzorować i brać przykład. Jeżeli menedżer w czasie pracy zajmuje się prywatnymi sprawami bądź zatrudnia tylko swoich znajomych, nie można oczekiwać, że jego podwładni będą zachowywać się we właściwy sposób. Być może odpowiednie postępowanie nie sprawi, że wszyscy pracownicy zaczną przestrzegać zasad etycznych, lecz z pewnością przyczyni się do tego w dużej mierze. Na wizerunek etycznego menedżera pracuje się latami, a niestety można go szybko stracić.

¹ Badanie *Rola rekomendacji w poszukiwaniu pracy* zostało zrealizowane na próbie ponad 2800 respondentów w okresie lipiec – sierpień 2015 r. przez portal Praca.pl.

- Tworzenie kultury etycznej – jej siła jest wprost proporcjonalna do tworzonych wartości etycznych w organizacji. Przykładem silnej kultury etycznej jest kultura tworzona w firmie PKN Orlen, bowiem jej fundamentem jest poszanowanie drugiego człowieka – zarówno klienta, społeczności lokalnej, kontrahenta, jak i pracownika. PKN Orlen po raz czwarty został wyróżniony w czołówce najbardziej etycznych firm świata przez niezależny międzynarodowy zespół ekspertów w dziedzinie etyki biznesu i dobrych praktyk handlowych Ethisphere Institute z USA ([http://forsal.pl/...](http://forsal.pl/)). Przestrzeganie zasad etycznych w tej organizacji jest obowiązkiem tak samo ważnym jak przestrzeganie przepisów prawa ([http://www.ornlen.pl/...](http://www.ornlen.pl/)). Kultura etyczna może poprawnie funkcjonować, jeżeli menedżerowie wykazują pełne zaangażowanie. Tylko w takim przypadku działania związane z etyką nie będą stanowiły źródła ryzyka w organizacji.
- Kodeksy etyczne – obejmują zestaw reguł, które obowiązują w danym otoczeniu, w jego kulturze organizacyjnej oraz jego systemie wartości (Klimczak 1999, s. 72). Są także najczęściej wykorzystywanym narzędziem podnoszenia poziomu etyki w organizacjach. To pisemne i formalne zestawienie zasad oraz norm postępowania wobec interesariuszy. Występuje ono także w formie ustnego przekazywania, choć ma więcej wad – chociażby brak możliwości dostępu pracownika do tego regulaminu. Kodeksy etyczne nie tylko wyznaczają zasady, lecz także wskazują przykłady postępowania w danych sytuacjach. Pisemna wersja kodeksu powinna być znana przez wszystkich pracowników oraz dostępna dla nich, bowiem tylko wtedy może spełnić swoje funkcje (Stanek 2010, s. 263).
- Instytucja rzecznika do spraw etyki – inaczej doradca do spraw etyki. To instrument najczęściej wykorzystywany przez duże firmy dysponujące wystarczającymi zasobami finansowymi, by zatrudnić człowieka, którego rolą jest pomoc pracownikom oraz menedżerom w kwestiach etycznych. Stanowisko to zwykle jest zajmowane przez pracownika danej organizacji o nienagannej opinii i kilkuletnim stażu pracy. Jego numer telefoniczny jest udostępniony wszystkim pracownikom, tak by mogli w każdej chwili skonsultować jakiś problem i uzyskać radę. Dodatkowym zadaniem doradcy często jest również monitorowanie zachowania pracowników podczas ich pracy, a także promowanie wśród nich etycznego zachowania. Organizacje, w których nie ma takiego stanowiska, uruchamiają specjalną linię poprzez którą pracownicy mogą uzyskać pomoc, radę bądź podzielić się swoimi uwagami z menedżerami (Filek 2011, s. 104).
- Komitety etyczne – skład komitetów jest rotacyjny. Powoływane są bardziej w celu kreowania właściwego modelu etycznego postępowania aniżeli propagowania zachowań etycznych (Filek 2011, s. 104). Przykładem może być ten funkcjonujący w firmie Skanska, będący organem opiniodawczym oraz doradczym w zakresie etyki. Tworzy go dziewięć osób, a ich zadaniem jest formułowanie wytycznych odnoszących się do wątpliwości bądź pytań zgłaszanych przez pracowników dotyczących zapisów dokumentów Programów Kodeksu Postępowania Skanska. Członkowie komitetu etycznego rozpatrują skargi oraz zarzuty zgłaszane przez pracowników drogą mailową (FOB 2014, s. 23-25).

- Audyt etyczny – powoływany, aby okresowo kontrolować realizację założonych celów. Wspomaga wewnętrzne zarządzanie, wskazując wszystkim pracownikom wartości organizacji oraz konsekwencje nieprzestrzegania ich. ([http://odpowiedzialnybiznes.pl/...](http://odpowiedzialnybiznes.pl/)).
- Techniki działań indywidualnych – w odróżnieniu od wyżej opisanych narzędzi, którymi posługuje się kadra kierownicza, o wykorzystaniu takich technik decydują pracownicy w sytuacjach, gdy uznają, że jest to konieczne, np. gdy postępowanie organizacji nie jest tożsame z jego zasadami. Jednak nie wszystkie działania podejmowane przez pracowników są zgodne z etyką, np. wysyłanie anonimów bądź sabotaż w postaci niewykonywania powierzonych im zadań. Techniki działań indywidualnych są stosowane po to, aby podnosić poziom etyczny organizacji, zatem same nie mogą być nieetyczne. Właściwymi działaniami są: informowanie przełożonych o nieprawidłowych zachowaniach, głośne sprzeciwianie się wdrażaniu nieetycznych działań czy otwarty protest, np. w formie listu otwartego do dyrekcji lub protest na zewnątrz organizacji. Coraz częściej stosowana jest technika *whistleblowing* (co w wolnym tłumaczeniu oznacza „bicie na alarm”), polegająca na powiadomieniu opinii publicznej o działaniach nieetycznych prowadzonych w danej organizacji. Jednak często uznawana jest za niełojalność wobec pracodawcy (Filek 2011, s. 105).

Współcześnie etyka jest jedynym słusznym – choć nie zawsze przestrzegany – kierunkiem, aby osiągać sukces nie tylko zawodowy, lecz również finansowy. Etyka w biznesie powinna stanowić podstawę działań każdej organizacji. Etyka biznesu, czyli ważny element tworzenia wizerunku całej organizacji, to wszystkie relacje pomiędzy organizacją (biznesem) a jej otoczeniem zewnętrznym, czyli interesariuszami, lokalnymi środowiskami czy kooperantami. Etyka dotyczy odpowiedzialności za bezpieczeństwo zarówno pracowników, jak i produktów, stosunku do środowiska naturalnego, jakości produktów i usług oraz właściwej reklamy i odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń. Przestrzegając norm etycznych, organizacja wzmacnia swoją pozycję na rynku, a tym samym podnosi swoją wartość. Klienci chętniej wybiorą produkt bądź skorzystają z usług marki, która jest wysoko oceniana. Etyka pełni wiele funkcji, a także wspomaga proces zarządzania. Przestrzeganie jej zasad usprawnia proces kierowania w organizacji, ponieważ pozwala uniknąć konfliktów wśród pracowników oraz w relacjach z kadrami zarządzającą.

Organizacja pragnąca zachować zasady etyczne ma za zadanie (Armstrong 2011, s. 40):

- zapewnić wszystkim pracownikom możliwość awansu oraz rozwoju;
- zarządzać pracownikami sprawiedliwie i spójnie, uwzględniając ich potrzeby oraz poglądy;
- dbać, by nie występowały zjawiska mobbingu, dyskryminacji oraz molestowania;
- zapewnić pracownikom równowagę między pracą zawodową a prywatnym życiem;
- nie utożsamiać pracownika z czynnikiem produkcji, dbać o niego jak o wypracowany zysk;

- dbać o bezpieczeństwo każdego pracownika oraz wynagradzać zgodnie z jego pracą.

Według ekonomisty Kennetha E. Bouldinga zadaniem etyki jest niedopuszczenie do łamania zasad moralnych, przy okazji chroniąc społeczeństwo przed dezintegracją. Jego zdaniem występuje zagrożenie, że instytucje rynkowe mogą rozwijać w jednostkach zarządzających niewłaściwą etykę osobistą, zagrażając przetrwaniu tychże instytucji. Ludzie zwracający uwagę na szczegóły życia ekonomicznego, a także na uczciwe i rzetelne zarządzanie organizacją stopniowo osłabiają się. Może to skutkować możliwością uzyskania indywidualnych korzyści w zamian za poświęcenie zasad moralnych, czyli w tym przypadku dobra ogółu (Boulding 1985, s. 59-69).

Kryteria etyczne nie są ustalone na zawsze w grupach, kulturach czy społeczeństwie, ulegają one zmianom podczas kryzysów moralności, w okresach przejściowych czy transformacji.

Problematyka metodologii etyki w biznesie

Autorka artykułu w oparciu o dostępne wyniki badań empirycznych omawia najistotniejsze problemy metodologii dotyczącej etyki w biznesie.

Trudność w przeprowadzaniu badań na temat zachowań i postaw etycznych w organizacjach stanowią narzędzia badawcze, ponieważ wykorzystanie np. kwestionariuszy badawczych pozostaje wciąż kwestią dyskusyjną. Problem stanowi tu trafność i rzetelność w przypadku samopisu, który najczęściej stosowany jest przy takich badaniach, bowiem respondenci mogą wykazywać tendencję do przypisywania sobie wad bądź do pokazywania się w lepszym świetle (tzw. problematyka aprobaty społecznej, z ang. *socialdesirability*). Oczywista jest kontrola tej zmiennej oraz stosowanie w diagnozie postaw scenariuszowych narzędzi badawczych, jednak wciąż problemem pozostaje badanie zachowań.

Firmy na swoich stronach internetowych zamieszczają informacje na temat ich wymiaru etycznego, co budzi zainteresowanie nie tylko teoretyków i praktyków etyki biznesu oraz zarządzania, ale również osób zajmujących się tworzeniem strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. Badanie tych treści pozwala na określenie stopnia zaangażowania firmy w życie społeczne (Węgrzecki 2012, s. 18).

Dobrym przykładem jest firma Comarch, będąca jednym z liderów rynku IT Europy Środkowej. Na stronie internetowej firmy zamieszczono informacje dotyczące standardów etycznych. Kodeks etyki firmy został zatwierdzony przez Zarząd Grupy Kapitałowej Comarch i zobowiązuje do regularnej oceny przestrzegania zasad w nim zawartych oraz aktualizowania jego treści. Kodeks odzwierciedla wartości etyczne, jakich firma Comarch chce przestrzegać. Jest on dla pracowników Grupy Kapitałowej Comarch wzorcem postępowania w stosunku do współpracowników, przełożonych, klientów, partnerów i społeczności lokalnych w relacjach biznesowych oraz okołobiznesowych. Ponadto kodeks firmy jest rozpowszechniany, a także popularyzowany poprzez działania sekcji PR Comarch SA. Pracownicy Grupy Kapitałowej Comarch mogą oczekiwać od rzecznika ds. etyki

zarówno pomocy, jak i wsparcia w zakresie zgłaszanych problemów drogą e-mailową.

Z kolei firma Instal Rzeszów Sp. z o.o. zamieściła w Internecie swój kodeks etyczny, który definiuje zasady etycznego postępowania wobec swoich interesariuszy oraz podkreśla rolę ważnych wartości wyznaczających sposób podejmowania decyzji i działania.

Firmy nieprzekazujące na swoich stronach internetowych żadnych informacji na temat własnych standardów etycznych mają możliwość skorzystania z pomocy środowisk naukowych oferujących pomoc w opracowaniu, wdrażaniu oraz kontrolowaniu norm etycznych. Dobrym przykładem jest pakiet narzędziowy przygotowany dla małych oraz średnich firm w Centrum Etyki Biznesu Instytutu Filozofii i Socjologii PAN wraz z Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

W Polsce panuje niesłuszny pogląd, że problem etyki w biznesie dotyka jedynie wielkie korporacje. Jednak konsekwencje naruszenia zasad etycznych dotyczą wszystkich podmiotów gospodarczych.

Charakterystyka zagadnień etycznych w praktyce biznesowej

Według danych GUS oraz badań sondażowych w ostatnich latach zmienia się rynek pracy, spada bezrobocie (www.stat.gov.pl), zaś osoby bezrobotne niechętnie skłaniają się do podejmowania pracy, w której miałyby zrezygnować ze swoich wymagań².

W lipcu 2016 r. Centrum Badania Opinii Społecznej opublikowało wyniki badań przeprowadzonych na temat etyki pracowniczej. Badanie *Aktualne problemy i wydarzenia* prowadzone było w dniach 5-12 maja 2016 r. i reprezentatywna próba losowa dorosłych mieszkańców Polski liczyła 1100, zaś badanie *Aktualne problemy i wydarzenia* przeprowadzone zostało w dniach 2-9 czerwca 2016 r., a reprezentatywna grupa losowa dorosłych mieszkańców Polski liczyła 1002 osoby. W badaniach zostały uwzględnione zachowania w pracy, które mogą być uznane za nieuczciwe, częściowo niesumienne, nadgorliwe bądź wykraczające poza przyjęte normy.

Prawie wszystkie zachowania przedstawione respondentom są przez nich nieakceptowane – wyjątkiem są: dobrowolne i nieodpłatne realizowanie zadań, które nie należą do obowiązków, a także odmowa wykonania poleceń spoza zakresu swoich obowiązków, ale w zakresie własnych możliwości. Polacy potępiają przychodzenie do pracy pod wpływem alkoholu, jedynie 3 osoby na 100 akceptują takie zachowanie. Zgodnie z art. 108 *Kodeksu pracy* (k.p.) pracodawca jest uprawniony do nałożenia kary pieniężnej (nie wyższej od jednodniowego wynagrodzenia tego pracownika), upomnienia bądź nagany wobec pracownika ([https://praca.trojmiasto.pl/...](https://praca.trojmiasto.pl/)).

Również negatywnie ocenione zostało nieuzasadnione wykorzystywanie zwolnienia lekarskiego. Zaledwie 8% przebadanych nie odbiera tego negatywnie. Jeżeli pracownik podejmuje zajęcia zarobkowe, które są sprzeczne z zaleceniami lekar-

² Badanie CBOS *Bezrobotni 2016*, maj 2016, oprac. R. Boguszewski.

skimi, wówczas interpretowane może być to jako „naruszenie pracowniczego obowiązku troski o dobro macierzystego pracodawcy” (Wyrok Sądu Najwyższego z 16 listopada 2000 r.). Ponadto może spowodować podstawę do rozwiązania stosunku pracy (Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 27 lipca 1999 r. ...).

Z kolei 15% respondentów, czyli co siódmy przebadany, uznaje spóźnianie się do pracy, zaś co szósty badany uznaje za nieszkodliwe w godzinach pracy tzw. dorabianie do pensji. Polacy coraz częściej poszukują dodatkowych zajęć. Wolą to, niż starać się o podwyżkę w firmie, w której pracują. Argumentują to wyczerpanymi możliwościami oraz brakiem środków finansowych w firmach, w których pracują ([https://finanse.wp.pl/...](https://finanse.wp.pl/)).

Co piąty ankietowany przyznał, że aprobeuje załatwianie prywatnych spraw podczas godzin pracy. Zgodnie z przepisami prawa obowiązkiem pracownika jest złożenie pisemnego wniosku o udzielenie czasu wolnego wraz z datą odpracowania. Powinno to nastąpić w ramach tego samego okresu rozliczeniowego ([https://www.kadry.abc.com.pl/...](https://www.kadry.abc.com.pl/)).

Badania przeprowadzone przez ICAN Institute, firmę CridoTaxand oraz Pracodawców RP dowiodły, że aż 92% pracowników polskich firm oczekuje, aby menedżerowie podejmowali działania w obszarze etyki biznesu. Z kolei 70% przebadanych pracowników wskazuje brak odpowiednio wykwalifikowanej osoby w tymże obszarze dla organizacji jako główną barierą angażowania się w etyczne działania. Ponad 1% respondentów jest zdania, że firmy nie powinny zajmować się zagadnieniem etyki, argumentując to brakiem czasu, wielkością firmy, sytuacją gospodarczą, a także brakiem odgórných zaleceń.

Aż 75% przedstawicieli firm: menedżerów oraz specjalistów twierdzi, że w Polsce często łamane są zasady etyczne, które według międzynarodowej normy SA8000 dotyczącej miejsca pracy i standardów etycznych dotyczą dyskryminacji, wynagrodzenia, godzin pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz praktyk dyscyplinujących. Zaledwie 2% ankietowanych uważa, że w Polsce zasady etyczne nie są łamane. W firmach, w których prowadzone były działania komunikacyjne na temat etyki znacznie rzadziej łamano zasady niż w pozostałych. Zaś prowadzenie polityki dialogu oraz otwartości zmniejsza ryzyko popełnienia błędu.

Respondenci zostali poproszeni również o wskazanie nagannych zachowań zaobserwowanych w swoich firmach. Najwięcej, bo 36% badanych osób wybrało odpowiedź „wykorzystywanie sprzętu firmowego do celów prywatnych”. Kolejna najczęściej wskazywana odpowiedź dotyczyła nadużywania zwolnień chorobowych – wskazało ją 24%. Kradzież wskazało 13% badanych, zaś mobbing 9%. Rzadziej wskazywane to: korupcja – 4%, dyskryminacja 3% oraz molestowanie seksualne – 1% ([http://www.pulshr.pl/...](http://www.pulshr.pl/)). Częstym problemem dotyczącym etyki według respondentów (41%) jest niepełne wykorzystanie czasu pracy przez pracowników, a także niewykorzystanie potencjału ludzi przez przełożonych (37%) (Sroka 2014, s. 19). Badanie, które zostało prowadzone od listopada 2012 r. do kwietnia 2013 r., składało się z dwóch części: ilościowej i jakościowej. W badaniu ilościowym wzięło udział 1737 osób, zarówno specjalistów, jak i menedżerów, zaś do analizy wybrano – po odrzuceniu niepełnych odpowiedzi – zaledwie 767 kwestionariuszy.

Zgodnie z raportem Stowarzyszenia Dyplomowanych Biegłych Księgowych ACCA firmy, które przestrzegają zasady etyki, znacznie łatwiej odnoszą sukcesy. Zestawienie w raporcie odpowiedzi z Europy, Stanów Zjednoczonych i Południowej Azji pozwoliło wyodrębnić znaczne różnice regionalne pomiędzy podejściem poszczególnych firm w zakresie etyki. Jednak wszyscy respondenci są zdania, że w ich firmach rola zasad etycznych jest większa niż 5 lat temu. Według dyrektorów finansowych, którzy brali udział w badaniu ankietowym, duże zaangażowanie w budowanie kultury etycznej korzystnie wpływa na działalność gospodarczą, zwłaszcza w stosunku do moralności oraz motywacji pracowników, a przede wszystkim na poprawę stosunków z inwestorami, analitykami oraz klientami ([https://www.skwp.pl/...](https://www.skwp.pl/)).

Podsumowanie

Problematyka etyki w biznesie oraz zjawisk, które jej towarzyszą, są chętnie podejmowanym tematem w licznych dyskusjach, badaniach, konferencjach, a przede wszystkim stanowią bogaty dorobek literaturowy. Uzyskiwane wyniki są zróżnicowane, ponieważ wzory, normy oraz oceny etyki biznesu mają różne źródła, a także odnoszą się do różnorodnych obszarów stosowania. Ważny jest również fakt, że etykę biznesu tworzą zarówno obserwacje, przemyślenia i wnioski, które odnoszą się do całej przedsiębiorczości i mają za zadanie regulowanie zasad realizacji interesów, jak i treści powstających w danej organizacji, w której znajdują zastosowanie.

Przeprowadzona analiza wybranych badań w tym obszarze pozwoliła wysnuć wniosek, że niewłaściwe zarządzanie ma największy wpływ na występowanie zachowań nieetycznych w organizacji.

Przeprowadzona na potrzeby artykułu analiza pozwala wysnuć następujące wnioski: Tworzenie kompetencji menedżerów, aby podejmowali decyzje autonomiczne w niestandardowych sytuacjach, to szansa na stworzenie kultury etycznej w organizacji. Należy zbudować całościową kulturę etyczną organizacji, która będzie odnosić się zarówno do reguł, jak i zasad. Z kolei menedżer wycofany oraz menedżer ignorant w sytuacjach ryzykownych będą działać bez planu, zaś menedżer zaangażowany podejmie odpowiednią decyzję za pomocą interpretacji; działania etyczne zawarte w systemie zarządzania mogą być jednym z najważniejszych narzędzi dla menedżerów. Codziennie wielu menedżerów podejmuje decyzje, nie będąc świadomymi ich wymiaru etycznego, a najczęściej uznawanym za źródło zachowań nieetycznych jest konflikt interesów, który równocześnie jest przyczyną decyzji nieświadomie stronniczych. Aby poprawić proces decyzyjny pod względem jakości, należy uwzględnić psychologiczne oraz poznawcze mechanizmy powstawania nieświadomych stereotypów oraz uprzedzeń. Zatem dobrym rozwiązaniem dla firm byłoby np. wprowadzenie różnych koncepcji, programów etycznych, wewnętrznych kodeksów etycznego postępowania będących narzędziami stosowania zasad etyki biznesu oraz określających obowiązki przedsiębiorców oraz pracowników firmy.

Przedstawione rozważania na temat etyki w praktyce biznesowej dowiodły, że to bardzo ważne kwestie w funkcjonowaniu każdej organizacji, które budzą zainteresowanie wielu autorów. Każda organizacja powinna przestrzegać w swoim działaniu norm etycznych – nie tylko usprawni to jej działalność, ale przede wszystkim zachęci potencjalnych klientów. Należy zadbać, aby wśród ludzi kształtować świadomość znaczenia etyki w relacjach międzyludzkich w organizacjach. Podjęte zagadnienie etyki wymaga dalszych analiz oraz badań. W przyszłości warto podjąć starania w celu wyjaśnienia etycznych postaw, ich związków z zachowaniami pracowników oraz tego, w jaki sposób problematyka związana jest z funkcjonowaniem pracowników – satysfakcją, zaangażowaniem, wydajnością, lojalnością i wartością ekonomiczną organizacji biznesowych.

Literatura

1. Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
2. Boulding K.E. (1985), *Etyka i biznes*, [w:] Grosfeld J. (red.), *Ponad ekonomią*, PIW, Warszawa.
3. Chappel T. (1998), *Dusza biznesu. O umiejętności łączenia korzyści własnej z dobrem ogólnym*, Studio Emka, Warszawa.
4. Ciuła S. (2006), *Etyczne aspekty zarządzania w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 715.
5. *Encyklopedia Popularna PWN* (1980), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Filek J. (2011), *Wprowadzenie do etyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
7. FOB (2014), *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
8. Griffin R. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. <http://forsal.pl/artykuly/1027189,ranking-najbardziej-etycznych-firm-swiata-pkn-orlen-w-czolowce.html> (dostęp: 02.02.2018).
10. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/audyt-etyczny/> (dostęp: 18.11.2017).
11. <http://www.orlen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/ORLEN-nadal-jedynymreprezentantem-Polski-w%C5%9Br%C3%B3d-najbardziej-etycznych-firm%C5%9Bwiata.aspx> (dostęp: 22.02.2018).
12. <http://www.pulshr.pl/csr/w-polskich-firmach-nie-ma-sie-kto-zajac-etyka,14218.html> (dostęp: 16.02.2018).
13. <https://finanse.wp.pl/dorabiaja-ponad-10-tys-zl-do-pensji-6114637960579201a> (dostęp: 22.11.2017).
14. <https://praca.trojmiasto.pl/Co-grozi-za-pojawienie-sie-w-pracy-pod-wplywem-alkoholu-n64649.html#tri> (dostęp: 21.01.2018).
15. <https://www.kadry.abc.com.pl/aktualnosci/jest-sposob-na-zalatwienie-prywatnych-spraw-w-godzinach-pracy,67877.html> (dostęp: 11.11.2017).
16. <https://www.skwp.pl/Raport,ACCA,-,etyka,sie,oplaca,2199.html> (dostęp: 22.11.2017).
17. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 27 lipca 1999 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu kontroli prawidłowości wykorzystywania zwolnień lekarskich od pracy oraz formalnej kontroli zaświadczeń lekarskich (Dz.U. 1999 nr 65 poz. 743).
18. https://taxand.pl/attachments/Book/Brief_etyka_AK.pdf (dostęp: 28.04.2018).
19. Sroka R. (2014), *Standardy etyczne w badaniach*, [w:] Syrzycka-Mlicka N. (red.), *Etyka w HR. Doświadczenia we współpracy z firmami w zakresie wdrażania normy SA8000*, ICAN, Warszawa.

20. Stanek (2010), *Kodeks etyczny jako narzędzie zarządzania relacjami i pracownikami*, Instytut Zarządzania PWSZZ w Oświęcimiu, Oświęcim.
21. Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
22. Vardy P., Grosch P. (1995), *Etyka*, Zysk i S-ka, Poznań.
23. Węgrzecki A. (2012), *Aksjologiczne podstawy gospodarowania i etyki biznesu*, [w:] Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. www.stat.gov.pl
25. Wyrok Sądu Najwyższego z 16 listopada 2000 r. (sygn. akt I PKN 44/00, OSNP 2002/10/239).

ETHICAL ISSUES IN BUSINESS PRACTICE

Abstract: The aim of the article is to present ethics in business practice as a social good which is developed and nurtured by every participant in socio-economic and cultural life. Professional ethics in recent years is an issue frequently raised in many reports and analyzes. Besides the existing ethical standards, professions or companies create additional ethical codes and regulations. Observing these codes and regulations will help to create a kind of professional ethos. The research method used in the article is the content analysis method. The paper presents an analysis of the perception of ethical issues in business practice among Polish people based on available reports and research results of CBOS, IKAN, and GUS.

Keywords: business, ethics, organization, management



ZARZĄDZANIE WYDATKOWANIEM PUBLICZNYCH ŚRODKÓW FINANSOWYCH W RAMACH ZIELONYCH ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Michał Gołębiowski

Uniwersytet Jagielloński
Katedra Prawa Publicznego Gospodarczego

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego artykułu jest omówienie problematyki zielonych zamówień publicznych z perspektywy zarówno zamawiającego, jak i wykonawcy. Analiza rozstrzygnięć Krajowej Izby Odwoławczej oraz licznych dokumentów o charakterze normatywnym, jak i soft law pozwoliła na ukazanie mechanizmów prawnych, za pomocą których zamawiający może skutecznie zastrzec w ramach postępowania wymogi dotyczące zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko. Publikacja ta, jako jedna z niewielu o tego rodzaju tematyce, zawiera praktyczne wskazówki dla uczestników postępowania, w szczególności dla zamawiających, dążących do uwzględnienia aspektów środowiskowych w prowadzonych postępowaniach. W szczegółowych rozważaniach odniesiono się do problematyki uzasadnienia wzrostu kosztu zakupu dóbr i usług w wyniku przeprowadzenia zielonego zamówienia publicznego, a także do problematyki zarządzania środowiskowego i rachunku cyklu życia produktów. Zagadnienia te omówiono z punktu widzenia roli, jaką można przypisać powołanym rozwiązaniom w dziedzinie zamówień publicznych.

Słowa kluczowe: finanse publiczne, zamówienia publiczne, zielone zamówienia publiczne, zarządzanie środowiskowe

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.04

Wprowadzenie

Jednostki sektora finansów publicznych nabywają znaczną ilość produktów i usług, co w sposób istotny przekłada się na kształt gospodarki państw członkowskich Unii Europejskiej. Ponadto tendencją rozwojową prawa europejskiego będzie wzrost zakresu i znaczenia obowiązków publicznych (Hoff 2001, s. 63). Wprowadzone w ostatnim czasie zmiany w regulacjach związanych z udzielaniem zamówień publicznych potwierdzają, iż wydatkowanie środków finansowych pochodzących z budżetów szeroko rozumianego sektora publicznego, powinno sprowadzać się nie tylko do pozyskania towaru lub usługi, ale i również do realizacji innych celów. Mają one z reguły charakter społeczny, środowiskowy lub odwołują się do innych wartości, usankcjonowanych prawnie w danym porządku aksjologicznym.

Przedmiotem rozważań w ramach niniejszego artykułu będzie problematyka zielonych zamówień publicznych, w kontekście obowiązków określonych w Ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn.: Dz.U. 2017 poz. 2077). Zasadniczym celem przedstawianych rozwiązań jest określenie, na bazie dotychczasowego dorobku normatywnego i orzeczniczego, skutecznych mechani-

zmów pozwalających na przygotowanie oraz przeprowadzenie zielonych zamówień publicznych. Omówione zostaną w tym kontekście zmiany wprowadzone do krajowego ustawodawstwa w związku z wejściem w życie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylającej dyrektywę 2004/18/WE (Dz. Urz. UE L 94/65, 28.03.2014).

Zielone zamówienia w kontekście zasad wydatkowania publicznych środków finansowych

Znaczenie pojęcia zielonych zamówień publicznych zostało ustalone w Komunikacie Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów z dnia 16 lipca 2008 r. Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska KOM(2008). Zgodnie z treścią powołanego aktu zielone zamówienia publiczne obejmują proces, w ramach którego instytucje publiczne starają się uzyskać towary, usługi i roboty budowlane, których oddziaływanie na środowisko w trakcie ich cyklu życia jest mniejsze w porównaniu z towarami, usługami i robotami budowlanymi o identycznym przeznaczeniu, jakie zostałyby zamówione w innym przypadku. Przesłankami warunkującymi uznanie danego postępowania za zielone zamówienie publiczne jest wskazanie kryterium środowiskowego jako warunku udziału w postępowaniu lub przypisanie mu znaczącej wagi w ramach kryteriów oceny ofert. Ostatni ze wskazanych wymogów przewiduje przypisanie wagi na poziomie co najmniej 15% w relacji do rodzaju produktu oraz liczby i znaczenia pozostałych, nieśrodowiskowych kryteriów.

Podczas nieformalnego spotkania przedstawicieli dwudziestu ośmiu ministrów zajmujących się problematyką miejską w państwach członkowskich oraz delegatów organów Unii Europejskiej 30 maja 2016 r. podpisano Pakt Amsterdamski. W powyższym dokumencie zielone zamówienia publiczne zdefiniowano jako politykę, w ramach której podmioty publiczne włączają kryteria i/lub wymagania ekologiczne do procesu zakupów i poszukują rozwiązań minimalizujących negatywny wpływ wyrobów/usług na środowisko oraz uwzględniających cały cykl życia produktów, a poprzez to wpływają na rozwój i upowszechnienie technologii środowiskowych. Definicja zawarta w Pakcie Amsterdamskim w sposób jednoznaczny odwołuje się do treści dyrektywy 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r.

Stosownie do treści zapisów art. 44 ust. 3 pkt 1) lit. a) i b) ustawy o finansach publicznych wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów. Przytoczone powyżej zapisy ustawy o finansach publicznych przyczyniały się znacząco do braku istotnego udziału zielonych zamówień w ogólnej liczbie tego rodzaju postępowań. W dalszym ciągu wiodącym kryterium oceny ofert pozostaje cena, długość gwarancji lub wysokość kar umownych. Tymczasem administracja publiczna wykonuje we współczesnym świecie zadania tak ważne dla prawidłowego funkcjonowania życia zbiorowego, że stale musi dotrzymywać kroku zmianom zachodzącym w środowisku społecznym, któremu służy (Schmidt 2012, s. 138).

Wzrost kosztu zamówienia

Pozyskanie towaru lub usługi z zastosowaniem zielonego zamówienia determinuje z reguły wzrost kwoty wydatkowanej przez zamawiającego. Stąd w pierwszej kolejności omówienia wymagają dokumenty krajowego porządku prawnego o charakterze *soft law*, odnoszące się do zasadności ponoszenia wyższych kosztów w związku z dążeniami na rzecz zachowania stanu środowiska lub jego poprawy. Należy przy tym podkreślić, że jednym z kierunków działań, substrategii wdrażania rozwoju zrównoważonego jest zwiększanie efektywności gospodarowania. Musi to odbywać się w sposób systemowy, systematyczny, uporządkowany, permanentny i sformalizowany w ramach systemu podnoszenia jakości działania lub podnoszenia jakości produktu (Janikowski 2013, s. 12).

W Uchwale nr 58 Rady Ministrów z 15 kwietnia 2014 r. w sprawie Strategii „Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko – perspektywa do 2020 r.” (M.P. 2014 poz. 469) wskazano na zasadność uwzględniania kryteriów środowiskowych w postępowaniach dotyczących towarów i usług w sektorach budownictwa, transportu oraz żywności. Sektory te wyróżniono jako pochłaniające największą ilość zasobów. Popularyzacja zielonych zamówień w urzędach administracji publicznej została ustalona jako jeden z zasadniczych celów zawartych w Uchwale nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020” (M.P. 2013 poz. 136). Zielone zamówienia publiczne zostały również zakwalifikowane jako jeden ze środków służących ograniczeniu energo- i materiałochłonności gospodarki w Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”, przyjętej Uchwałą nr 7 Rady Ministrów z dnia 15 stycznia 2013 r. (M.P. 2013 poz. 73).

Na szczególną uwagę zasługuje Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2017-2020 (Urząd Zamówień Publicznych 2017 r.), w którego treści podkreślono zasadnicze cele procedur zamówień publicznych, tj. zapewnienie prawidłowości i efektywności wydatkowania środków publicznych, z poszanowaniem zasad przejrzystości, równego traktowania i konkurencyjności, niemniej jednak przy jednoczesnym akcentowaniu nowych celów. Pozostaje nimi, między innymi, rozwój gospodarczy uwzględniający konieczność ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.

W porządku prawnym Unii Europejskiej doszło do wydania szeregu aktów prawnych stanowiących wyraz dążenia do popularyzacji zielonych zamówień publicznych. Przykładami tego rodzaju aktów pozostają: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/30/UE z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie wskazania, poprzez etykietowanie oraz standardowe informacje o produkcie, zużycia energii oraz innych zasobów przez produkty związane z energią (Dz. Urz. UE L 153, 18.06.2010), Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/33/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania ekologicznie czystych i energooszczędnych pojazdów transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 120, 15.05.2009) czy Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 106/2008 z dnia 15 stycznia 2008 r. w sprawie unijnego programu znakowania efektywności energetycznej urządzeń biurowych (Dz. Urz. UE L 39, 13.02.2008). W krajowym po-

rządu prawnym na uwagę zasługują: Ustawa z dnia 20 maja 2016 r. o efektywności energetycznej (Dz.U. 2016 poz. 831), Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków (Dz.U. 2014 poz. 1200 z późn. zm.), Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 maja 2011 r. w sprawie innych niż cena obowiązkowych kryteriów oceny ofert w odniesieniu do niektórych rodzajów zamówień publicznych (Dz.U. 2011 nr 96 poz. 559) czy Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych (Dz.U. 2018 poz. 317), realizująca zapisy Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/94/UE z dnia 22 października 2014 r. w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych (Dz. Urz. UE L 307/1, 28.10.2014).

Przytoczone dokumenty pozwalają na stwierdzenie, iż ochrona środowiska została ujęta jako jeden z zasadniczych celów polityki gospodarowania publicznymi środkami finansowymi. Zatem istnieje podstawa do zwiększenia kosztu zamówienia w wyniku wprowadzenia wymogów o charakterze środowiskowym. Tym istotniejszym jest odniesienie się do środków, jakimi zamawiający może skutecznie, z prawnego punktu widzenia, przeprowadzić zielone zamówienie publiczne.

Zarządzanie środowiskowe

Jednym z wymogów, jakie zamawiający może zastrzec w postępowaniu, jest realizacja zamówienia w sposób ograniczający negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne. Potwierdzeniem wykonania powyższego obowiązku może być spełnienie wymogów wskazanych w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we wspólnocie (EMAS) (Dz. Urz. UE L 342/1, 22.12.2009). Realizacja warunków w zakresie stosowania praktyk środowiskowych, opisanych w ww. rozporządzeniu, potwierdzana jest przez weryfikatora środowiskowego oraz uprawnione organy administracji, o których mowa w art. 4 ust. 1 Ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS) (Dz.U. 2011 nr 178 poz. 1060). Wynikiem niniejszego jest wpisanie wykonawcy przez Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska do rejestru EMAS (ang. *Eco Management and Audit Scheme*). Innym, certyfikowanym systemem zarządzania środowiskiem są standardy ISO 14001.

Opisane wyżej rozwiązania są dobrowolne, a ich podstawowym zadaniem jest zdefiniowanie podstawowych wymagań dla systemu zarządzania środowiskowego. Normy te stanowią instrumenty wspomagające świadome oddziaływanie ekologiczne przedsiębiorstwa z korzyścią dla środowiska. Wdrażanie systemu zarządzania środowiskowego w zgodności z wymaganiami w nich określonymi pozwala na metodyczną ocenę wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, podejmowanie skutecznych działań i procedur w celu minimalizowania negatywnych oddziaływań na środowisko, jak i kontrolowanie danej działalności w stosunku do otoczenia. Jednocześnie normy te dostarczają praktycznych i realnych rozwiązań problemów środowiskowych oraz stanowią skuteczne i proste narzędzie ciągłej poprawy i doskonalenia systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Na tle orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej wyłaniają się liczne przypadki wadliwego formułowania przez zamawiających wymogów dotyczących stosowania instrumentów zarządzania środowiskowego przez wykonawców. W wyroku z dnia 8 czerwca 2016 r. (sygn. KIO 869/16) ocenie zostało poddane zamówienie dotyczące letniego i zimowego utrzymania jezdni ulic na terenie miasta Chorzowa. Zamawiający przewidział w postępowaniu wymóg odnoszący się do instrumentów zarządzania środowiskiem, wymagając ich pełnej zgodności z unijnymi i krajowymi przepisami prawa ochrony środowiska. W ocenie składu rozstrzygającego wymóg sformułowany w ten sposób pozostawał wadliwy z uwagi na brak określenia przez zamawiającego przepisów, których dotyczy. Zamawiający powinien mieć pewność co do tego, które przepisy uznaje za obowiązujące w danym postępowaniu, aby móc określić jednoznacznie, czy żądany środek zarządzania środowiskiem jest stosowany w przedsiębiorstwie wykonawcy.

Analiza powołanego wyżej orzeczenia pozwala na wskazanie dodatkowo, iż obowiązkiem zamawiającego, w przypadku zastrzeżenia powinności posiadania wdrożonego systemu zarządzania środowiskowego, jest nakazanie realizacji zamówienia zgodnie z tym systemem. Jednocześnie powinnością zamawiającego jest wskazanie środków zarządzania, jakie będą stosowane w trakcie realizacji umowy. Zaniechanie spełnienia wyżej wymienionych warunków naraża kierownika jednostki sektora finansów publicznych na zarzut zawarcia wymogów odnoszących się do właściwości wykonawcy, które – z nielicznymi wyjątkami – są zakazane.

Zasady określania kryteriów oceny ofert ujął w sposób kompleksowy wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 17 września 2002 r. (sygn. C-513/99), w którym wskazano, że stosowne kryteria winny być związane z przedmiotem zamówienia, nie przyznając zamawiającemu nieograniczonej swobody wyboru ofert. Wymogi mają być wskazane w dokumentacji przetargowej i ogłoszeniu o przetargu oraz winny być zgodne z całością prawa europejskiego, w szczególności z zasadą niedyskryminacji. Do niniejszego rozstrzygnięcia odwołuje się stanowisko Zespołu Arbitrów, zawarte w wyroku z dnia 4 sierpnia 2005 r. (sygn. UZP/ZO/0-1969/05), w uzasadnieniu którego wskazano, iż zgonie z § 13 ust. 1 pkt 5 Rozporządzenia Ministra Rozwoju z dnia 26 lipca 2016 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy w postępowaniu o udzielenie zamówienia, w celu potwierdzenia, że oferowane usługi odpowiadają wymaganiom określonym przez zamawiającego (Dz.U. 2016 poz. 1126), zamawiający może żądać w szczególności, cyt.: „zaświadczenia niezależnego podmiotu, zajmującego się poświadczeniem zgodności działań wykonawcy z normami jakościowymi, jeżeli zamawiający odwołują się do systemów zapewnienia jakości opartych na odpowiednich normach europejskich; zaświadczenia niezależnego podmiotu, zajmującego się poświadczeniem zgodności działań wykonawcy z europejskimi normami zarządzania środowiskiem, jeżeli zamawiający wskazują środki zarządzania środowiskiem, które wykonawca będzie stosował podczas realizacji zamówienia na roboty budowlane lub usługi, odwołując się do systemu zarządzania środowiskiem i audytu (EMAS) lub norm zarządzania środowiskiem opartych na europejskich lub międzynarodowych normach poświadczono-

nych przez podmioty działające zgodnie z prawem Unii Europejskiej, europejskimi lub międzynarodowymi normami dotyczącymi certyfikacji”.

Z samego faktu, iż zamawiający posiada wdrożone stosowne systemy zarządzania, nie wynika jeszcze cel ani konieczność posiadania takich samych certyfikatów przez wykonawców. Stąd nieskuteczność powoływania się przez zamawiającego wyłącznie na okoliczność stosowania norm zarządzania środowiskowego, jako uzasadnienia zawarcia tego rodzaju wymogu względem wykonawcy w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Na niniejszą okoliczność jednoznacznie wskazano w wyroku Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 5 grudnia 2008 r. (sygn. KUO/UZP 1362/08). Wprowadzeniu wymogów w zakresie zarządzania środowiskowego nie stoi na przeszkodzie brak wskazania zamawiającego w rejestrze EMAS oraz zaniechanie wprowadzenia niniejszego wymogu w innych zamówieniach (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 8 czerwca 2016 r. (sygn. KIO 869/16)).

Cykl życia produktu

Stosownie do uregulowań art. 91 ust. 2c, 3b oraz 3c Ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* (tekst jedn.: Dz.U. 2017 poz. 1579) kryteria oceny ofert są związane z przedmiotem zamówienia, jeżeli dotyczą robót budowlanych, dostaw lub usług, które mają być zrealizowane w ramach tego zamówienia, we wszystkich aspektach oraz w odniesieniu do poszczególnych etapów ich cyklu życia, w tym procesu produkcji, dostarczania lub wprowadzania na rynek, nawet jeśli nie są istotną cechą przedmiotu zamówienia. Kryterium kosztu można określić z wykorzystaniem rachunku kosztów cyklu życia, który może obejmować w szczególności koszty poniesione przez zamawiającego lub innych użytkowników związane z: nabyciem; użytkowaniem, w szczególności zużyciem energii i innych zasobów; utrzymaniem; wycofaniem z eksploatacji, w tym koszty zbierania i recyklingu.

Szacowanie kosztu cyklu życia może być w budownictwie dokonywane skutecznie przy zastosowaniu dwóch norm. Pierwszą z nich jest norma PN-IEC 60300-3-3-2006 – „Zarządzanie niezawodnością. Część 3 - 3: Przewodnik zastosowań. Szacowanie kosztu cyklu życia” (Część 3 - 3 normy IEC 60300). Wyjaśniono w niej cele i znaczenie szacowania kosztu cyklu życia, jak i określono również typowe elementy kosztu cyklu życia. Drugą pozostaje norma ISO 15686-5:2008 *Buildings and constructed assets – Service-life planning. Part 5: Life-cycle costing* (tłum. z ang.: *Budynki i budowle – planowanie okresu użytkowania. Część 5: Koszt Cyklu Życia*), umożliwiająca praktyczne wykorzystanie LCC (ang. *Life Cycle Cost*) w celu powszechnego stosowania w budownictwie. Zastosowanie powyższych instrumentów lub rozwiązań równoważnych pozwala na określenie spójnej metodologii wyznaczania kosztów cyklu życia.

Prawidłowe przeprowadzenie analizy cyklu życia produktu stanowi niezbędny element kształtowania gospodarki o obiegu zamkniętym, co wynika z podkreślenia kosztu recyklingu produktu, jaki ukierunkowany jest na uzyskanie materiałów możliwych do ponownego wykorzystania. Jednocześnie, przeprowadzenie weryfi-

kacji zalet i wad produktu, nie tylko na etapie zakupu, ale i utrzymania oraz eksploatacji, pozwala na efektywniejsze wydatkowanie publicznych środków finansowych w perspektywie całego cyklu życia produktu.

Inne kryteria o charakterze środowiskowym

Orzecznictwo Krajowej Izby Odwoławczej pozwala na wyłonienie rozstrzygnięć, których treść stała się wyznacznikiem dla innych postępowań. Stąd zasadnym jest ich omówienie jako orzeczeń, które wpływają lub najprawdopodobniej w sposób istotny wpłyną na kształtowanie wymogów w ramach zielonych zamówień publicznych.

W powoływanym już wyroku z dnia 8 czerwca 2016 r. (sygn. KIO 869/16), odnoszącym się do postępowania związanego z utworzeniem i prowadzeniem punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych, zamawiający zastrzegł wymóg bezpośredniej bliskości miejsca gromadzenia środków chemicznych, niezbędnych do realizacji usługi, celem zmniejszenia zużycia paliwa. Zgodnie z wyjaśnieniami udzielonymi przedstawicielom Izby na rozprawie, wymóg ten uwarunkowany był dążeniem do zmniejszenia zużycia paliwa. W ocenie składu orzekającego, która zasługuje na uznanie, zamawiający winien był określić, w stosunku do jakich wartości zmniejszenie zużycia ma nastąpić, w jaki sposób będzie ono weryfikowane oraz jaki poziom zmniejszenia zużycia wykonawca powinien uzyskać. Stąd w rozpatrywanej sprawie, we wskazanym zakresie, odwołanie zostało uwzględnione.

Całkowicie odmiennie Krajowa Izba Odwoławcza odniosła się w tej samej sprawie do wymogu, cyt.: „utrzymania pojazdów w odpowiednim stanie technicznym i sanitarnym poprzez poddawanie ich systematycznym przeglądom technicznym oraz naprawom i konserwacji, zapobiegając niekontrolowanym emisjom do środowiska”. Rozpatrując niniejszy przypadek, w szczególności w kontekście treści art. 7 ustawy *Prawo zamówień publicznych* (zasady postępowania), Izba uznała iż nie doszło w tym wypadku do naruszenia prawa. Uwzględniono przy tym wyjaśnienia zamawiającego, że miasto Chorzów, podobnie jak pozostałe miasta aglomeracji górnośląskiej, jest dotknięte skutkami środowiskowymi, które są następstwem przemysłowej przeszłości miasta. Zamawiający podał, iż miasto boryka się z typowymi miejskimi obciążeniami środowiska, wynikającymi z koncentracji zabudowy i jej stanu technicznego, a także sposobu ogrzewania, układu szlaków komunikacyjnych, uszczelniania gruntów. Powyższe stanowi, w ocenie Izby, uzasadnienie dla wprowadzenia kwestionowanych przez odwołującego wymagań.

Wprost do zarzutu naruszenia wymogu proporcjonalności odwołał się wykonawca w postępowaniu prowadzonym w związku z zakupem autobusów na potrzeby miasta stołecznego Warszawy. Zamawiający zastrzegł warunek przewidujący obowiązek spełniania przez pojazdy, używane do wykonania zamówienia, europejskich norm spalinowych – co najmniej normy EURO 3. W ocenie Izby, zawartej w wyroku z dnia 17 lipca 2017 r. (sygn. KIO 1339/17), zamawiający miał prawo taki warunek ustanowić, ponieważ jakość świadczonej usługi, wbrew twierdzeniom odwołujących, to nie tylko sprawność, niezawodność pojazdów, ale również ich ekologia użytkowania, tj. wpływ użytkowania na środowisko w przypadku miasta

Warszawy. Podobna problematyka była analizowana w postępowaniu prowadzonym pod sygn. KIO 1790/15, które zakończyło się wyrokiem z dnia 1 września 2015 r. W niniejszym przypadku zamawiający zastrzegł, aby realizacja zamówienia była dokonywana, między innymi, trzema autobusami zasilanymi paliwem metanowym, nie starszymi niż z 2015 r. Treść odwołania wykonawcy zawierała interesujący argument, iż jeśli zamawiający chciałby działać proekologicznie, to powinien wymagania tego rodzaju postawić w stosunku do wszystkich pojazdów. Krajowa Izba Odwoławcza w swym rozstrzygnięciu, wbrew oczekiwaniom wykonawcy, wskazała na zasadność stosowania wszystkich autobusów o jak najwyższych standardach ekologicznych, niemniej jednak ze zrozumieniem dla celowości stopniowego wprowadzania coraz wyższych wymogów. Co istotne, w ocenie Izby nie dopatrzono się w niniejszej sprawie naruszenia zasady równego traktowania wykonawców, wszak wszyscy wykonawcy musieli spełnić takie same warunki. Jak wskazał skład orzekający, ograniczenia uczciwej konkurencji nie można traktować jako „równanie w dół”, aby każdy chętny mógł wziąć udział w postępowaniu, ale jako dążenie do uzyskania jak najlepszych ofert (w tym obejmujących jak najlepszy, najnowszy, najbardziej komfortowy, najbardziej ekologiczny itd. tabor).

Omawiane orzeczenie pozostaje o tyle istotne, iż nawiązuje do rozstrzygnięcia Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z dnia 7 września 2002 r. (sygn. C-513/99 Concordia Bus), a zatem sprzed kilkunastu lat. W rozstrzygnięciu TSUE jednoznacznie stwierdzono, że: „w takim kontekście faktycznym okoliczność, iż jedno z kryteriów przyjętych przez instytucję zamawiającą celem zidentyfikowania oferty najkorzystniejszej ekonomicznie mogło zostać spełnione jedynie przez niewielką liczbę przedsiębiorstw, sama w sobie nie stanowi naruszenia zasady równego traktowania [...]” (teza 85), a ponadto: „W takiej sytuacji na pytanie trzecie należy udzielić odpowiedzi, że zasada równego traktowania nie sprzeciwia się kryteriom związanym z ochroną środowiska naturalnego [...], z tego względu, że przedsiębiorstwo transportowe należące do instytucji zamawiającego jest jednym z nielicznych przedsiębiorstw, które mają możliwość zaoferowania sprzętu spełniającego te kryteria” (teza 86).

Należy w tym miejscu zaakcentować zamysł tkwiący w intencjach składu orzekającego, który wbrew powszechnej opinii chciał jednoznacznie podkreślić możliwość udzielania zielonych zamówień publicznych już kilkanaście lat temu. Tego rodzaju postępowania były uznawane za prawidłowe nawet pomimo stanu faktycznego poddającego w wątpliwość intencje zamawiającego, jak to miało miejsce w sprawie procedowanej przez TSUE pod sygn. C-513/99.

Podsumowanie

Omówione w niniejszym artykule rozwiązania prawne pozwalają na skuteczne przeprowadzenie postępowania przetargowego, które zostanie uznane za spełniające kryteria zielonego zamówienia publicznego. Dotychczasowe orzecznictwo Krajowej Izby Odwoławczej daje jednoznaczne wskazówki dla zamawiających, umożliwiające sformułowanie skutecznych wymogów dotyczących zarządzania środowiskowego. Instrumenty składające się na niniejszy proces zostały już utrwalone

w unijnym i krajowym porządku prawnym. Istotnym elementem zasad gospodarowania publicznymi środkami finansowymi powinno być upowszechnianie stosowania tego rodzaju rozwiązań zarządczych wśród podmiotów świadczących usługi na rzecz sektora publicznego. Na niniejszym tle wyłania się brak utrwalonych linii orzeczniczych dotyczących metod wyznaczania i wprowadzania do zapisów postępowań przetargowych reguł związanych z kosztem cyklu życia produktu. Rozwiązanie to jest niezwykle istotne w kontekście kształtowania gospodarki o obiegu zamkniętym, zatem koniecznym wydaje się dążenie do zmniejszenia niepewności prawnej w tym zakresie. Zamówienia publiczne mogą kształtować trendy produkcyjne i konsumpcyjne, a znaczący popyt ze strony instytucji publicznych na „bardziej ekologiczne” towary stworzy lub powiększy rynki dla przyjaznych dla środowiska produktów i usług (UZP 2009, s. 93).

Przytoczone akty regulacyjne, które bądź definiują cele ukierunkowane na zachowanie lub poprawę stanu środowiska naturalnego, bądź wprost nakazują osiągnięcie określonego efektu ekologicznego, uzasadniają rozstrzygnięcie zamawiającego o zwiększeniu kosztu pozyskania określonego dobra lub usługi, tj. po cenie wyższej, ale z uwzględnieniem aspektów środowiskowych. Kierownik zamawiającego nie naraża się przy tym na ryzyko możliwości przedstawienia skutecznego zarzutu co do niegospodarności, o ile przedsięwzięte działania zostaną należycie uzasadnione, w tym co do korelacji pomiędzy zastrzeżonym wymogiem a celem, jaki ma zostać uzyskany. W rzeczywistości więc, przy obecnym stanie regulacji w tym zakresie, „zazielenienie” zamówień publicznych bardziej przynależy do sfery mentalnościowej niż formalnoprawnej (UZP 2009, s. 42-43).

W najbliższej przyszłości można oczekiwać zwiększenia liczby oraz zakresu obowiązków nakładanych na podmioty gospodarujące publicznymi środkami finansowymi, związanych z przeprowadzeniem zielonych zamówień publicznych lub uzyskaniem efektu ekologicznego. Wiąże się to przede wszystkim z dążeniem organów Unii Europejskiej do budowy gospodarki o obiegu zamkniętym. Tym istotniejszym pozostaje wypracowanie konstrukcji prawnych w dziedzinie zamówień publicznych, umożliwiających osiągnięcie niniejszych celów przy zapewnieniu zamawiającym znaczącej pewności co do stosowania rozwiązań już wypracowanych. Skuteczne i niedyskryminujące przepisy pozostają bowiem nie tylko warunkiem właściwego funkcjonowania jednolitego rynku i dalszej integracji gospodarczej w Unii Europejskiej, ale również są filarem obywatelstwa europejskiego (Karayigit 2009, s. 1).

Literatura

1. Banaś A., Niedek M. (2009), *Zamówienia publiczne przyjazne środowisku*. Przewodnik, Fundacja Promocji Gmin Polskich, Warszawa.
2. Erecheml A. (2011), *Prawo dla środowiska*, Wyższa Szkoła Inżynierjno-Ekonomiczna, Rzeszów.
3. Granecki P. (2016), *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
4. Hancher L. (1999), *Community, State and Market*, [w:] Craig P., G de Búrca G. (eds.), *The Evolution of EU Law*, Oxford University Press, Oxford.
5. Hoff W. (2001), *Europejskie obowiązki publiczne na przykładzie sektora elektroenergetycznego*, „Studia Europejskie”, nr 4.

6. Hryszkiewicz D., Bryka J. (red.) (2016), *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Warszawa.
 7. Janikowski R. (1999), *Zarządzanie ekologiczne*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa.
 8. Janikowski R. (2013), *Retardacja jako element konceptualizacji rozwoju zrównoważonego*, „Inżynieria Ekologiczna”, nr 34.
 9. Jeżowski P. (red.) (2002), *Zarządzanie w sektorze publicznym. Rozwój zrównoważony, metody wyceny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
 10. Karayigit M.T. (2009), *The Notion of Services of General Economic Interest Revisited*, „European Public Law”, Vol. 15, No. 4, December.
 11. Kłopotek A. (red.) (2009), *Zarządzanie w sektorze publicznym. Eliminowanie zagrożeń*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
 12. Kożuch B (red.) (2003), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
 13. Kociubiński J. (2012), *Prywatyzacja zadań władzy publicznej w świetle unijnego prawa konkurencji*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, R. 65, nr 9(771).
 14. Kumpiałowska A. (red.) (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa.
 15. Kunasz M., Mazur-Wierzbička E. (red.) (2016), *Praktyczne aspekty zarządzania procesami w sektorze publicznym i prywatnym*, Volumina.pl Daniel Krzanowski, Szczecin.
 16. Nierzwicki W. (2006), *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa.
 17. Ochocki L. (1985), *Ochrona środowiska. Problemy, refleksje i dokumenty*, Epoka, Warszawa.
 18. Pieróg J. (2014), *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
 19. Schmidt P. (2012), *Prywatyzacja zadań publicznych w zakresie zapewnienia dostępu do kultury*, Wrocław.
 20. Sołtysińska A. (2004), *Zamówienia publiczne w Unii Europejskiej*, Zakamycze, Kraków.
 21. Stolarczyk J. (2013), *Gospodarowanie majątkiem w sektorze publicznym*, Presscom, Wrocław.
 22. Tabor A. (red.) (2006), *Zarządzanie środowiskowe – ISO 14000. Tom 2: Ochrona środowiska naturalnego*, Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków.
- UZP (2009), *Zielone zamówienia publiczne*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.

MANAGING THE EXPENDITURE OF PUBLIC FINANCIAL RESOURCES AS PART OF GREEN PUBLIC PROCUREMENT PROJECTS

Abstract: This article discusses the issues of green public procurement projects from both the perspective of the contracting party and the contractor. An analysis of the rulings of the National Chamber of Appeals and numerous normative documents, as well as soft law, showed which legal mechanisms the contracting party may use to effectively block the requirements regarding the reduction of the negative impact on the environment. This publication, as one of very few on this subject matter, contains practical guidelines for the participants of proceedings, in particular for the contracting parties who strive to incorporate environmental aspects in the proceedings they conduct. The detailed considerations relate to justifying the increase in the purchase cost of goods and services as a result of a green public procurement proceeding, as well as to environmental management and product lifecycle cost analysis. These notions are discussed from the perspective of the role which can be attributed to the established solutions in the field of public procurement.

Keywords: public finance, public procurement, green public procurement, environmental management



PROCESY BIZNESOWE W CHMURZE OBLICZENIOWEJ

Tomasz Gzik

Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Cybernetyki

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa mierzą się z wieloma wyzwaniami, które determinowane są dynamicznie zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, ukierunkowanymi na indywidualizację oferty oraz jak największe uproszczenie sposobu jej realizacji, zmianami uwarunkowań społeczno-gospodarczych, bardzo silną konkurencją rynkową, nieustannie postępującą globalizacją rynku oraz różnego typu regulacjami. Główne wyzwanie stanowi posiadanie zdolności do właściwej oceny aktualnej i przyszłej sytuacji rynkowej oraz szybka, efektywna i skuteczna adaptacja procesów biznesowych organizacji adekwatnie do zidentyfikowanego stanu oraz założonego kierunku i celu działania. Problematyka podejścia procesowego należy do szczególnie istotnych i zyskuje na znaczeniu, a w naukach o zarządzaniu można zaobserwować postępującą ewolucję poglądów oraz kształtowanie się nowych paradygmatów opartych na procesowości. Dynamika procesów biznesowych i zarządzania nimi ma wiele aspektów i systemy informatyczne nie znalazły jeszcze rozwiązania dla każdego z nich. Stąd odpowiedzią na współczesne wyzwania nie jest jedynie funkcjonalność systemów informatycznych, ale zbiór możliwości biznesowych, organizacyjnych, funkcjonalnych, technologicznych udostępnianych przedsiębiorstwom w określonym trybie i na określonych zasadach, z zachowaniem szybkiej, łatwej i wysokiej dostępności, skalowalności, elastyczności, niezawodności oraz bezpieczeństwa – chmura obliczeniowa (ang. Cloud Computing). Połączenie zarządzania procesowego z potencjałem chmury obliczeniowej może stanowić rozwiązanie, które pomoże współczesnym przedsiębiorstwom skutecznie mierzyć się ze stojącymi przed nimi wyzwaniami. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania chmury obliczeniowej w kontekście zarządzania procesami biznesowymi oraz określenie związanych z tym kierunków badawczych.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami biznesowymi, proces biznesowy jako usługa, zarządzanie procesami biznesowymi jako usługa, chmura obliczeniowa, BPM, BPaaS, BPMaaS

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.05

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa mierzą się z wieloma wyzwaniami, które determinowane są dynamicznie zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, ukierunkowanymi na indywidualizację oferty oraz jak największe uproszczenie sposobu jej realizacji, zmianami uwarunkowań społeczno-gospodarczych, bardzo silną konkurencją rynkową, nieustannie postępującą globalizacją rynku oraz różnego typu regulacjami. System gospodarczy w wielu przypadkach nabiera cech systemu złożonego, w którym coraz trudniej jest przewidzieć czy nawet określić prawdopodobieństwo kierunków zmian (Tkaczyk 2006, s. 72). Główne wyzwanie stanowi po-

siadanie zdolności do właściwej oceny aktualnej i przyszłej sytuacji rynkowej oraz szybka, efektywna i skuteczna adaptacja procesów biznesowych organizacji adekwatnie do zidentyfikowanego stanu oraz założonego kierunku i celu działania.

W parze z rosnącą dynamiką rynku idzie dynamika zmian w obszarze technologii informacyjnych. Już w 1999 roku Peter F. Drucker pisał, iż nadchodzi wielka rewolucja informacyjna. Jej zarzewiem stał się świat biznesu, ale już niebawem fala rewolucyjnych zmian zaleje wszystkie instytucje współczesnego społeczeństwa i radykalnie przewartościuje znaczenie informacji, zarówno w odbiorze organizacyjnym, jak i jednostkowym (Drucker 1999, s. 105). Wynikiem upowszechnienia Internetu i urządzeń mobilnych, przeniesienia wielu sfer życia i biznesu do Internetu oraz rozwoju platform społecznościowych jest ogrom danych i informacji przetwarzanych na całym świecie. International Data Corporation szacuje, że na świecie przetwarza się aktualnie około 30 zettabajtów danych, a do 2025 roku liczba ta wzrośnie do 160 zettabajtów (Reinsel, Gantz, Rydning 2017, s. 7). Przedsiębiorstwa stoją przed ryzykiem zetknięcia się z problemem przeładowania informacyjnego (Jelonek 2011). Ogromnym wyzwaniem dla organizacji jest zachowanie zdolności organizacyjnej i technologicznej do optymalnego na dany moment gromadzenia, przetwarzania, selekcjonowania, analizowania oraz udostępniania danych i informacji związanych z ich procesami biznesowymi, a skuteczne zarządzanie dynamicznymi procesami biznesowymi bez wsparcia rozwiązań informatycznych w praktyce nie jest możliwe. Odpowiednia strategia i zarządzanie technologiami informacyjnymi w przedsiębiorstwach obok zarządzania procesowego stanowi element strategiczny, który bezpośrednio wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W kontekście przedstawionych powyżej wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami podejście procesowe należy do szczególnie istotnych i zyskuje na znaczeniu. W naukach o zarządzaniu można zaobserwować postępującą ewolucję poglądów oraz kształtowanie się nowych paradygmatów opartych na procesowości. W kontekście rewolucji informacyjnej coraz więcej zastosowań znajduje chmura obliczeniowa (ang. *Cloud Computing*). Połączenie zarządzania procesowego z potencjałem chmury obliczeniowej może stanowić rozwiązanie, które pomoże współczesnym przedsiębiorstwom skutecznie mierzyć się ze stojącymi przed nimi wyzwaniami.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie kontekstu zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem chmury obliczeniowej w przedsiębiorstwach. Dokonano przeglądu literatury oraz rozwiązań informatycznych w tym zakresie, wskazano na możliwości i korzyści wynikające z takiego podejścia oraz określono luki i kierunki badawcze.

Dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi

Na skuteczność stosowania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje wiele publikacji (Nowosielski (red.) 2011; Bitkowska 2013; Bitkowska, Weiss 2016b; Bitkowska, Weiss 2016a; Brajer-Marczak, Nowosielski 2016; Gębczyńska 2016; Grajewski 2016; Bitkowska, Weiss 2017). Rynek rozwią-

zań przeznaczonych do zarządzania procesami biznesowymi wzrasta o 18% rok do roku (Webster 2013, s. 24), co również potwierdza zasadność praktycznego stosowania podejścia procesowego do zarządzania organizacjami. Według Michaela Hammera sukces biznesu pochodzi od pierwszorzędnych procesów. W całej historii przemysłu na ogół było więcej rzeczy do kupowania niż rzeczy dostępnych do zakupu. Klientów uważano za pewnych. Teraz tak już nie jest. Przedsiębiorstwo, które nie skupia się zdecydowanie na swoich klientach i na swoich procesach, tworzących wartość dla nich, nie utrzyma się długo na rynku. Jednym z elementów poważnego traktowania procesów jest zarządzanie nimi. Organizacja musi wciąż ogniskować się na swych procesach tak, aby one dostrajały się do potrzeb zmieniającego otoczenia biznesu. Jednokrotne ulepszenia, nawet gwałtowane, są mało użyteczne. Organizacja skoncentrowana na procesach musi starać się o ciągłe ulepszanie. W istocie sednem zarządzania biznesem jest zarządzanie jego procesami, zapewniające, że funkcjonują one na granicy ich możliwości, oraz szukające sposobności ich ulepszenia i przekładania tych sposobności na rzeczywistość (Hammer 1999, s. 20).

Według metodyki ARIS w przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo powinny obowiązywać następujące zasady:

- Podstawowe procesy firmy są udokumentowane i poddane analizie.
- Powiązania wewnątrz procesów analizowane są przez pryzmat potrzeb klientów.
- Powtarzalność, spójność i jakość rezultatów procesów zapewniają systemy i udokumentowane procedury.
- Podstawą określania celów i oceny rezultatów procesów jest pomiar działań.
- Zarządzanie procesami opiera się na ich ciągłym doskonaleniu.
- Zarządzanie procesami jest podejściem do zmiany organizacyjnej kultury firmy (IDS Scheer AG 2003).

Skuteczne i efektywne stosowanie się w praktyce do powyższych zasad nie jest możliwe bez wsparcia rozwiązań informatycznych, w szczególności rozwiązań klasy *Business Process Management System* (BPMS), które dostarczają funkcjonalności adresujące potrzeby wynikające ze wszystkich etapów zarządzania procesami biznesowymi, tj. identyfikacji i analizy procesów, modelowania, optymalizacji, implementacji i dalej monitorowania. Stosowanie podejścia procesowego do zarządzania wraz z odpowiednim wsparciem narzędziowym w postaci rozwiązań klasy BPMS stanowi skuteczną odpowiedź na wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi przedsiębiorstwami. Jednak z uwagi na wspomnianą dynamikę otoczenia biznesowego organizacje nadal poszukują rozwiązań, które zapewnią im jeszcze większą zdolność do szybkiej adaptacji swoich procesów, stosownie do dynamicznie zachodzących zmian. Zdolność ta powinna polegać na zachowaniu gotowości operacyjnej pozwalającej na sprawne pozyskanie nowych usług i systemów informatycznych, które – stosownie do zachodzących dynamicznie zmian – zapewnią szybką zmianę procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Implikuje to potrzebę rozwinięcia podejścia do zarządzania procesami biznesowymi. Jego podstawowe założenia pozostają niezienne, ale konieczne jest uwzględnienie potrzeby dynamicznych zmian, zarówno w samym modelu implementacji i funkcjonowania

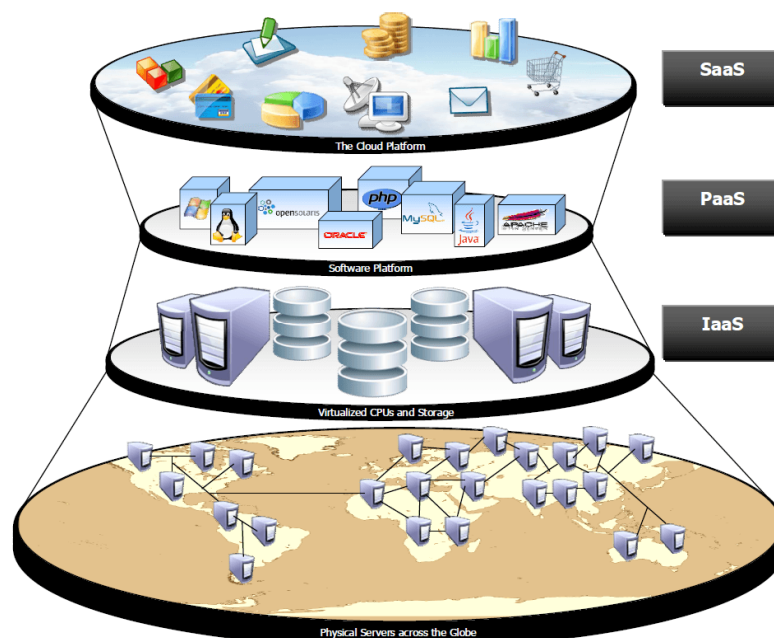
zarządzania procesowego, jak również narzędzi wspierających. Jednym z podstawowych założeń dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi (ang. *Dynamic Business Process Management* – DBPM) jest konieczność bezwzględnego „zanurzenia” procesów w systemy informatyczne. Wdrożenie DBPM musi być dokonane w taki sposób, aby definicja procesu była równoznaczna z jego opisem w systemie informatycznym wspierającym jego wykonanie (Szelągowski 2018, s. 81). Taki poziom elastyczności w zakresie rozwiązań informatycznych jest bardzo trudny do osiągnięcia właściwie we wszystkich perspektywach funkcjonowania obszaru informatyki w przedsiębiorstwach: organizacyjnej, kompetencyjnej, zarządczej, budżetowej, funkcjonalnej (Dongsoo, Minsoo, Hoontae 2007; Gzik, Kędziński, Koszeła 2009; Hermosillo, Seinturier, Duchien 2010; Bliźniuk i in. 2012a; Bliźniuk i in. 2012b; Gzik 2014; Norta, Grefen, Narendra 2014). Dynamika procesów biznesowych i zarządzania nimi ma wiele aspektów i systemy informatyczne nie znalazły jeszcze rozwiązania dla każdego z nich. Stąd odpowiedzią na to wyzwanie może nie być sama funkcjonalność systemów, ale zbiór możliwości biznesowych, organizacyjnych, funkcjonalnych, technologicznych udostępnianych w określonym trybie i na określonych zasadach przedsiębiorstwom, z zachowaniem szybkiej i łatwej dostępności, skalowalności, elastyczności, wysokiej dostępności, niezawodności oraz bezpieczeństwa – chmura obliczeniowa (ang. *Cloud Computing*).

Chmura obliczeniowa

Pojęcie chmury obliczeniowej i przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej zostało po raz pierwszy przytoczone przez S.E. Gillett i M. Kapora w 1996 roku. Podejście to nie jest całkowicie nowym czy rewolucyjnym paradygmatem przetwarzania danych, jest to bardziej ewolucja i kombinacja nowych oraz istniejących metod, technik i narzędzi w obszarze informatyki (Dziembek 2016; Dziembek 2011). Chmura obliczeniowa to model przetwarzania danych zorientowany na usługi, w którym dostawca (zewnętrzny lub wewnętrzny w stosunku do organizacji) udostępnia rozwiązania informatyczne jako usługi z wykorzystaniem sieci wewnętrznej lub Internetu, np. przestrzeń dyskową, bazy danych, narzędzia do tworzenia kopii zapasowych, aplikacje biznesowe, pocztę elektroniczną (Gzik 2017a, s. 6). Wyróżnia się trzy podstawowe modele chmury: infrastruktura jako usługa (ang. *Infrastructure as a Service* – IaaS), platforma jako usługa (ang. *Platform as a Service* – PaaS), oprogramowanie jako usługa (ang. *Software as a Service* – SaaS).

IaaS związane jest z dostarczaniem przestrzeni dyskowej, zasobów infrastruktury sprzętowej, sieciowej, serwerów, systemów operacyjnych, o które odbiorca usługi opiera własne rozwiązania informatyczne. PaaS dotyczy środowisk, które umożliwiają projektowanie, budowę, testowanie rozwiązań informatycznych, również z uwzględnieniem warstwy infrastruktury. SaaS odnosi się do subskrypcji oprogramowania i systemów informatycznych wraz z ich aktualizacjami, zabezpieczeniami, infrastrukturą i kopiami zapasowymi, które są niewidoczne z perspektywy użytkownika. W praktyce wykorzystanie chmury obliczeniowej oznacza, iż konsument zainteresowany wykorzystywaniem określonych rozwiązań informa-

tycznych nie musi nabywać i utrzymywać własnej infrastruktury sprzętowo-aplikacyjnej, aby korzystać z tychże rozwiązań, ale może nabyć możliwość dostępu do nich w większości przypadków *ad hoc*. W modelu tym dostawca zapewnia wszystko, co jest potrzebne, aby z danego rozwiązania informatycznego korzystać, począwszy od infrastruktury sprzętowo-sieciowej, przestrzeni dyskowej, samej aplikacji, interfejsu użytkownika, kwestii wydajności, bezpieczeństwa, kopii zapasowych.



Rysunek 1. Modele chmury obliczeniowej

Źródło: ([https://www.thbs.com/...](https://www.thbs.com/))

Bolesław Szafrąński wskazuje na niezwykle ważny aspekt chmury obliczeniowej. W najbardziej rozpowszechnionym sposobie rozumienia chmury traktowana jest ona jako szczególnego rodzaju „bytu materialny” w postaci mniej lub bardziej zaawansowanego zbioru realnych zasobów. Stąd właśnie w warstwie terminologicznej akcentuje się przede wszystkim zdolność obliczeniową, a nie bardziej zaawansowane intelektualnie możliwości. Rozpatrywanie chmury jako tak rozumianego „bytu materialnego” deprecjonuje całą ideę tej koncepcji, wzmacniając opinie sugerujące wąsko biznesowe, czysto marketingowe powody jej promowania. Bardziej potrzebne i uzasadnione jest podejście bazujące na traktowaniu chmury, dla odróżnienia, jako „bytu intelektualnego”. W takim przypadku chmura, z punktu widzenia usługobiorcy, przyjmuje postać chmury możliwości (być może procesów), czyli bytu zdolnego do przyjmowania zleceń sformułowanych w językach opisu problemu oraz opisu oczekiwanych efektów, na początku dla określonej klasy zagadnień (Szafrąński 2013, s. 76).

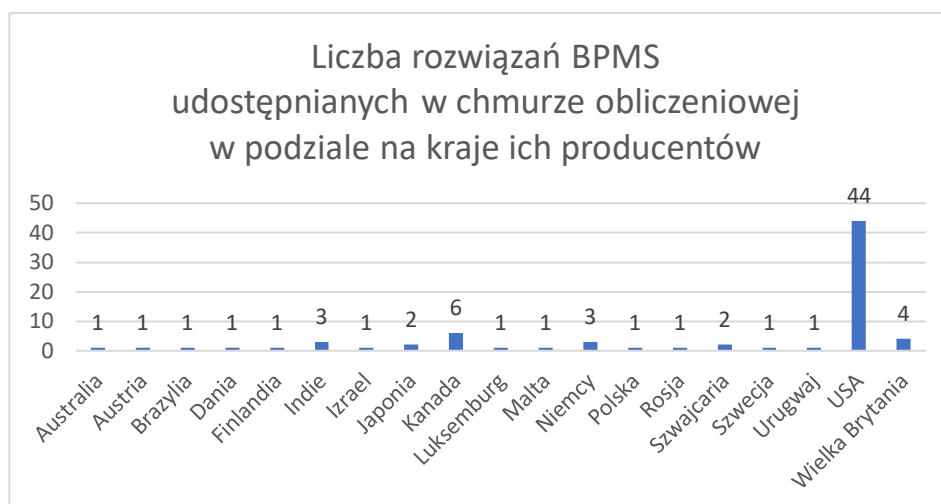
Korzyści wynikające z szerokiego zakresu zastosowania chmur obliczeniowych potwierdzają, iż staje się ona technologią kluczową dla przedsiębiorstw, mającą ogromny wpływ na tworzenie nowych modeli biznesowych i przemianę organizacyjną firm. Chmura to łatwość zarządzania, a właściwie jego brak. Korzystając z usług w chmurze, organizacja nie przejmuje się zarządzaniem systemami, serwerami, sprzętem, łączami itp. To z kolei pozwala firmie skupić się na podstawowej działalności, przy jednoczesnym rozwiązaniu istotnych problemów, z którymi na co dzień boryka się wiele organizacji. Mowa tu przede wszystkim o zwiększających kosztach inwestycji w informatykę, rosnącej potrzebie mobilności oraz niezbędności rozwiązania umożliwiającego wprowadzanie nowych, innowacyjnych i przelomowych produktów i usług – i tym samym wzrost biznesu (Krok 2016, s. 71).

Procesy biznesowe w chmurze obliczeniowej

Chmura obliczeniowa już stanowi bardzo istotny element globalnego rynku. Szacuje się, że na przestrzeni 2014 i 2020 roku wartość zamówień usług w chmurze obliczeniowej wzrośnie od 72 do 191 bilionów dolarów (King 2014). Może się zatem okazać, iż wykorzystanie chmury obliczeniowej w kontekście zarządzania procesowego jest wprost odpowiedzią na potrzeby współczesnych przedsiębiorstw, które oczekują „możliwości”, a nie samej technologii i informacji. Te „możliwości” mogą mieć postać systemów klasy BPMS udostępnianych w chmurze obliczeniowej oraz „gotowych” procesów udostępnianych jako usługi (ang. *Business Process as a Service* – BPaaS).

BPMS w chmurze obliczeniowej

BPMS w chmurze obliczeniowej to systemy, które stanowią odzwierciedlenie „tradycyjnych” rozwiązań BPMS udostępnianych w modelu chmury, a więc rozwiązań, które dostarczają możliwości modelowania procesów biznesowych, dalek ich optymalizacji (np. z wykorzystaniem mechanizmów symulacji), implementacji, wykonywania, monitorowania oraz raportowania (Gawin 2015). W literaturze przedmiotu określane są one jako: *Business Process Management Cloud* (BPM Cloud, BPMC), *Cloud Business Process Management* (Cloud BPM, CBPM), *Business Process Management as a Service* (BPMaaS) (Zhang, Cheng, Boutaba 2010; Jiang, Le, Wang 2011; Duipmans 2012; Megersa, Zhu 2012; Baeyens 2013; Barton, Seel 2014; Bochon, Ivens, Nagel 2014; Lynn i in. 2014; Sandkuhl, Koc, Stirna 2014; Kiblawi, Khalifeh 2015; Schuleta i in. 2015; Sprovieri, Vogler 2015; Woitsch, Utz 2015; Carrillo, Sobrevilla 2017; Paschek i in. 2017). Różnica pomiędzy nimi a „tradycyjnymi” systemami BPMS na poziomie funkcjonalności w praktyce nie występuje – istotą jest sposób ich udostępniania, utrzymywania, rozwijania i skalowania dla organizacji i użytkowników końcowych. W wyniku przeglądu rynkowego zidentyfikowano 76 rozwiązań klasy BPMS udostępnianych w modelu chmury obliczeniowej. Zdecydowana większość z nich ma źródło w Stanach Zjednoczonych Ameryki (*Rysunek 2*).



Rysunek 2. Pochodzenie producentów rozwiązań BPMS udostępnianych w chmurze obliczeniowej

Źródło: (Gzik 2017b)

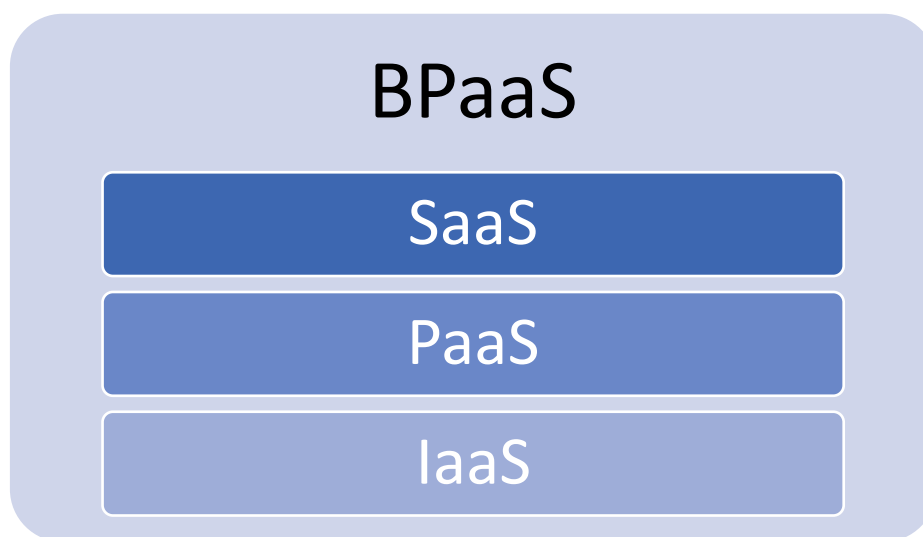
Zidentyfikowane rozwiązania posiadają zróżnicowane względem siebie modele subskrypcji, warunki szeroko rozumianego bezpieczeństwa oraz udostępniania. Łączy je zaś wykorzystywanie powszechnych na rynku standardów m.in. w zakresie modelowania procesów biznesowych – *Business Process Model and Notation* (BPMN) oraz definicji i integracji procesów – *XML Process Definition Language* (XPDL). Do podstawowych ich funkcjonalności należą:

- tworzenie modelu procesów biznesowych w oparciu o standardy rynkowe, np. BPMN;
- definiowanie reguł sterujących przebiegiem procesu;
- definiowanie akcji systemowych realizowanych w kontekście procesu (podczas jego wykonywania);
- tworzenie użytkowników i przyporządkowywanie ich do zadań w procesach;
- definiowanie reguł przydziału zadań do użytkowników;
- projektowanie interfejsów użytkownika dedykowanych do obsługi poszczególnych zadań w procesach;
- projektowanie danych niezbędnych do realizacji procesu i tworzenie relacji pomiędzy nimi i interfejsami poszczególnych zadań;
- tworzenie interfejsów integracji procesów z systemami zewnętrznymi;
- definiowanie i wykonywanie raportów wykorzystujących dane przetwarzane w ramach procesów;
- monitorowanie procesów;
- zarządzanie wszystkimi elementami składającymi się na implementację procesów: definicje i instancje procesów, użytkownicy, reguły i akcje, interfejsy użytkownika, interfejsy integracyjne, dane, raporty (Gzik 2017b, s. 258).

Zgodnie z założeniami chmury obliczeniowej żadne ze zidentyfikowanych rozwiązań nie wymaga posiadania własnej infrastruktury oraz zasobów informatycznych. Udostępniane są w formie subskrypcji, bez ograniczeń co do liczby użytkowników, lokalizacji geograficznej i czasowej dostępności (z rozwiązań można korzystać przez 24 godziny na dobę). Taki model sprawia, iż koszt finansowy i czasowy implementacji zarządzania procesowego w organizacji jest niższy w przypadku stosowania tradycyjnych rozwiązań klasy BPMS. Przedsiębiorstwa wówczas nie są uzależnione od przedsięwzięć, które mają na celu najpierw wdrożenie rozwiązania, później jego utrzymywanie i rozwijanie adekwatnie od potrzeb, co powoduje również związanie z raz wybranym rozwiązaniem na lata. Dostępność tego rodzaju usług sprawia, iż organizacje stają przed szansą skoncentrowania się *stricte* na planowaniu i rozwoju biznesu, a nie technologii, mając możliwość swobodnego (jednak ograniczonego naturalnie ofertą rynkową) decydowania o potrzebnych im w danym momencie i przy określonym potencjale finansowym funkcjonalnościach.

Proces biznesowy jako usługa – BPaaS

Zagadnienie BPaaS jest mniej zorientowane na funkcjonalności aplikacji, a bardziej na dostarczanie gotowych wzorców procesów i ich realizacji, w oparciu o które organizacje mogą zorganizować swoje działanie. Gartner definiuje BPaaS jako dostawę usług outsourcingu procesów biznesowych pochodzących z chmury. Modele cenowe oparte są na konsumpcji lub na subskrypcji. Dostęp do usług w modelu BPaaS jest możliwy za pośrednictwem Internetu (<https://www.gartner.com/...>). BPaaS stanowi czwarty model chmury obliczeniowej – obok IaaS, PaaS, SaaS, w stosunku do których klasyfikowany jest jako nadrzędny, konsumujący usługi pochodzące od wszystkich pozostałych (Rysunek 3).



Rysunek 3. Model BPaaS chmury obliczeniowej

Źródło: Opracowanie własne

Upatruje się w nim szansy na jeszcze bardziej elastyczne podejście do reagowania na zmiany otoczenia rynkowego, które abstrahowało będzie od rozwiązań informatycznych, ale w pełni skoncentrowane będzie na samym rozwiązaniu i wartości dodanej dostarczanej przedsiębiorstwom. Przy czym ciągle poszukuje się modelu i spójnej koncepcji implementacji BPaaS w organizacjach, które zgodnie z samą ideą BPaaS uwzględniały będą procesowe podejście do zarządzania. Autorcki przegląd literatury w tym zakresie wskazuje na niejednoznaczność definicyjną i niedomiar wiedzy – zidentyfikowano jedynie 62 publikacje, które wprost adresują i rozważają zagadnienia związane z BPaaS¹. Spośród 43 publikacji, do których uzyskano dostęp, 8 odnosi się do zarządzania organizacjami w oparciu o model BPaaS, 5 ma charakter przeglądowy, 4 adresują rozwiązania biznesowe, pozostałe 26 koncentruje się na aspektach technicznych i bezpieczeństwie. W polskiej literaturze przedmiotu dotychczas nie zidentyfikowano żadnych publikacji adresujących szerzej przedmiotowe zagadnienie. Usługi BPaaS już są obecne na rynku i z pewnością będą się dynamicznie rozwijać – rynek BPaaS jest aktualnie porównywalny z rynkiem IaaS oraz nieznacznie mniejszy od PaaS i szacuje się, że w 2020 roku osiągnie wartość ok. 10 bilionów dolarów, zrównując się z rynkiem PaaS i prześcigając rynek IaaS (Rose Business Technologies 2011).

Podsumowanie

Elastyczność przedsiębiorstwa można mierzyć zdolnością w czasie do adaptacji swoich procesów adekwatnie do sytuacji rynkowej. Zdolność ta (poza aspektami organizacyjnymi) polega na korzystaniu z usług i systemów informatycznych, które umożliwiają dynamiczną adaptację procesów, oraz na posiadaniu zdolności operacyjnej, która pozwala na pozyskanie nowych usług i systemów zapewniających szybkie zmiany w wymaganym czasie, zakresie i budżecie. Odpowiedzią na to wyzwanie nie mogą być jedynie rozwiązania informatyczne o określonych funkcjonalnościach, ale chmura obliczeniowa, jako zbiór możliwości biznesowych, organizacyjnych, funkcjonalnych, technologicznych udostępnianych przedsiębiorstwom w określonym trybie i na określonych zasadach, z zachowaniem szybkiej i łatwej dostępności, skalowalności, elastyczności, wysokiej dostępności, niezawodności oraz bezpieczeństwa.

W świetle zaprezentowanych rozważań dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi oraz wykorzystanie chmury obliczeniowej są szansą dla współczesnych przedsiębiorstw na skuteczne zmierzenie się z rewolucją informacyjną i dynamicznie zmieniającymi się uwarunkowaniami rynkowymi. Praktyczne zastosowanie w organizacjach chmury obliczeniowej i podejścia procesowego do zarządzania stale rośnie, jednak wspólny kontekst obu zagadnień nie jest jeszcze szeroko adresowany w publikacjach naukowych. W wyniku analizy przedmiotowej problematyki zidentyfikowano niejednoznaczność definicji, luki w dotychczasowym stanie wiedzy oraz brak wizji i koncepcji zarządzania implementującej zarówno zarządzanie procesowe, jak i chmurę obliczeniową. Przedmiotowe przesłanki wskazują

¹ Przegląd zrealizowano w oparciu o bazy: Springer, IEEE, Web of Science, Scopus, Google Scholar.

na potrzebę realizacji dalszych prac badawczych, których wyniki powinny stanowić realne wsparcie dla przedsiębiorstw w implementacji zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem chmury obliczeniowej, polegających na:

- przeglądzie literatury przedmiotu, jak również uporządkowaniu terminologii ze względu na niejednoznaczność definicji oraz pojęć;
- przeprowadzeniu badań ukierunkowanych na określenie oczekiwań przedsiębiorstw co do zarządzania procesami biznesowymi i chmury obliczeniowej;
- opracowaniu modelu zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem chmury obliczeniowej;
- zdefiniowaniu praktycznych wskazówek dla przedsiębiorstw w zakresie implementacji i funkcjonowania zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem chmury obliczeniowej.

Literatura

1. Baeyens T. (2013), *BPM in the Cloud*, [w:] Daniel F., Wang J., Weber B. (eds.), *Business Process Management – 11th International Conference BPM 2013*, Springer, Pekin. DOI: 10.1007/978-3-642-40176-3_3
2. Barton T., Seel C. (2014), *Business Process as a Service – Status and Architecture*, [w:] Feltz F., Mutschler B., Otjacques B. (eds.), *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures – EMISA 2014*, Gesellschaft für Informatik e.V., Luxemburg.
3. Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
4. Bitkowska A., Weiss E. (red.) (2016a), *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa.
5. Bitkowska A., Weiss E. (red.) (2016b), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa.
6. Bitkowska A., Weiss E. (red.) (2017), *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego. Szanse i ograniczenia*, Vizja Press & IT, Warszawa.
7. Bliźniuk G., Chmielewski M., Gzik T., Koszela J. (2012a), *Hurtownie procesów*, „Studia Informatica”, t. 33, nr 2A(105).
8. Bliźniuk G., Chmielewski M., Gzik T., Koszela J. (2012b), *System analizy procesów i wspomaganie podejmowania decyzji – hurtownie procesów*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH”, z. 25/2012.
9. Bochon I., Ivens V., Nagel R. (2014), *Challenges of Cloud Business Process Management*, [w:] ten Hompel M., Rehof J., Wolf O. (eds.), *Cloud Computing for Logistics*, Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-13404-8_7
10. Brajer-Marczak R., Nowosielski S. (2016), *Zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia procesów*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Vizja Press & IT, Warszawa.
11. Carrillo A., Sobrevilla M. (2017), *BPM in the Cloud: A Systematic Literature Review*, https://www.academia.edu/36271746/BPM_in_the_cloud_A_systematic_literature_review_A_new_approach_on_BPM_in_the_cloud_Elastic_Business_Process_Management_as_a_Service_eBPMaaS (dostęp: 18.04.2018).
12. Dongsoo K., Minsoo K., Hoontae K. (2007), *Dynamic Business Process Management Based on Process Change Patterns*, [w:] *2007 International Conference on Convergence Information Technology (ICCIT 2007)*, IEEE, Gyeongju. DOI: 10.1109/ICCIT.2007.91
13. Drucker P.F. (1999), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

14. Duipmans E.F. (2012), *Business Process Management in the Cloud: Business Process as a Service (BPaaS)*, https://www.utwente.nl/en/eemcs/trese/graduation_projects/2012/RT-001.pdf (dostęp: 18.04.2018).
15. Dziembek D. (2011), *Rozwiązania Cloud Computing we wspomaganii strategii kodyfikacji wiedzy w organizacji wirtualnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna”, t. 22, nr 212.
16. Dziembek D. (2016), *Cloud Computing – charakterystyka i obszary zastosowań w przedsiębiorstwach*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
17. Gawin B. (2015), *Systemy informatyczne w zarządzaniu procesami Workflow*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Gębczyńska A. (2016), *Analiza wybranych problemów zarządzania procesowego w świetle wyników badań empirycznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
19. Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
20. Gzik T. (2014), *Platforma organizacyjna i informatyczna przeznaczona do wdrożenia dynamicznych ścieżek klinicznych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH”, z. 35/2014.
21. Gzik T. (2017a), *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej*, „Ekonomika Organizacji i Przedsiębiorstwa”, nr 12.
22. Gzik T. (2017b), *Zarządzanie procesami biznesowymi w chmurze obliczeniowej (Cloud BPM) – przegląd rozwiązań*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Perspektywy rozwoju podejścia procesowego – szanse i ograniczenia*, Vizja Press & IT, Warszawa.
23. Gzik T., Kędziński P., Koszela J. (2009), *Hurtownie procesów i procesy dynamiczne, jako narzędzia wspierające wspomaganie podejmowania decyzji medycznych*, [w:] Cieciora M., Olchowik W. (red.), *Modelowanie i zastosowanie komputerowych systemów medycznych*, Vizja Press & IT, Warszawa.
24. Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Hermosillo G., Seinturier L., Duchien L. (2010), *Using Complex Event Processing for Dynamic Business Process Adaptation*, [w:] *2010 IEEE International Conference on Services Computing*, IEEE, Miami. DOI: 10.1109/SCC.2010.48
26. <https://www.gartner.com/it-glossary/business-process-as-a-service-bpaas/> (dostęp: 16.04.2018).
27. <https://www.thbs.com/thbs-insights/stringing-the-quartet-cloud-soa-bpm-and-bi> (dostęp: 18.05.2018).
28. IDS Scheer AG (2003), *ARIS Methods Manual*, Saarbrücken.
29. Jelonek D. (2006), *Systemy informatyczne w komputerowym wspomaganii biznesu*, [w:] Nowicki A. (red.), *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
30. Jelonek D. (2011), *Problem przeladowania informacyjnego w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 67.
31. Jiang J., Le J., Wang Y. (2011), *The BPM Architecture Based on Cloud Computing*, [w:] *Knowledge Acquisition and Modeling. Fourth International Symposium on Knowledge Acquisition and Modeling*, IEEE, Sanya. DOI: 10.1109/KAM.2011.59
32. Kiblawi T., Khalifeh A. (2015), *Disruptive Innovations in Cloud Computing and Their Impact on Business and Technology*, [w:] *2015 4th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (ICRITO) (Trends and Future Directions)*, IEEE, Noida. DOI: 10.1109/ICRITO.2015.7359326
33. King R. (2014), *Forrester: Public Cloud Market Will Reach \$191B by 2020*, <http://www.zdnet.com/article/forrester-public-cloud-market-will-reach-191b-by-2020/> (dostęp: 18.05.2018).

34. Krok E. (2016), *Cloud computing w zarządzaniu organizacją*, „Studia Informatica Pomerania”, nr 1/2016(39). DOI: 10.18276/si.2016.39-06
35. Lynn T., O’Carroll N., Mooney J., Helfert M., Corcoran D., Hunt G., van der Werff L., Morrison J., Healy P. (2014), *Towards a Framework for Defining and Categorising Business Process – as a Service (BPaaS)*, https://www.researchgate.net/publication/263505922_Towards_a_Framework_for_Defining_and_Categorising_Business_Process-As-A-Service_BPaaS (dostęp: 18.04.2018).
36. Megersa B.T., Zhu W. (2012), *Cloud-Enabled Business Process Management*, „International Journal of Computer Theory and Engineering”, Vol. 4, No. 5. DOI: 10.7763/IJCTE.2012.V4.558
37. Norta A., Grefen P., Narendra C. (2014), *A Reference Architecture for Managing Dynamic Inter-Organizational Business Processes*, „Data & Knowledge Engineering”, Vol. 91. DOI: 10.1016/j.datak.2014.04.001
38. Nowosielski S. (red.) (2011), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
39. Paschek D., Trusculescu A., Mateescu A., Draghici A. (2017), *Business Process as a Service – a Flexible Approach for IT Service Management and Business Process Outsourcing*, <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-21-5/papers/ML17-029.pdf> (dostęp: 18.04.2018).
40. Reinsel D., Gantz J., Rydning J. (2017), *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical*, <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf> (dostęp: 15.04.2018).
41. Rose Business Technologies (2011), <http://www.rosebt.com/blog/category/bpaas> (dostęp: 18.05.2018).
42. Sandkuhl K., Koc H., Stirna J. (2014), *Capability-as-a-Service: Towards Context Aware Business Services*, [w:] *2014 IEEE 18th International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops and Demonstrations*, IEEE, ULM. DOI: 10.1109/EDOCW.2014.53
43. Schultea S., Janiesch C., Venugopal S., Weber I., Hoenisch P. (2015), *Elastic Business Process Management: State of the Art and Open Challenges for BPM in the Cloud*, „Future Generation Computer Systems”, Vol. 46, DOI: 10.1016/j.future.2014.09.005
44. Sprovieri D., Vogler S. (2015), *Combining Business Processes and Cloud Services: A Marketplace for Processlets*, [w:] Abramowicz W. (ed.), *Business Information Systems*, Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-19027-3_20
45. Szafranski B. (2013), *Czy cyfrowa chmura zmieni fundament działalności władzy publicznej?*, [w:] Szpor G. (red.), *Internet. Cloud computing. Przetwarzanie w chmurach*, C.H. Beck, Warszawa.
46. Szelągowski M. (2018), *Zarządzanie procesowe w gospodarce wiedzy*, Wydawnictwo Linia, Warszawa.
47. Tkaczyk S. (2006), *Organizacja dążąca do doskonałości – jej wiodący czynnik. Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności i otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, Excellence, Lublin.
48. Webster Ch. (2013), *Workflow Automation, BPM and Healthcare*, <https://www.slideshare.net/CharlesWebster/the-power-of-process-workflow-bpm-and-healthcare> (dostęp: 19.05.2018).
49. Woitsch R., Utz W. (2015), *Business Processes as a Service (BPaaS): A Model-Based Approach to Align Business with Cloud Offerings*, [w:] *eChallenges e-2015 Conference*, IEEE, Vilnius. DOI: 10.1109/eCHALLENGES.2015.7441064
50. Zhang Q., Cheng L., Boutaba R. (2010), *Cloud Computing: State-of-the-Art and Research Challenges*, „Journal of Internet Services and Applications”, Vol. 1, No. 1.

BUSINESS PROCESSES IN CLOUD COMPUTING

Abstract: Today's enterprises face many challenges that are determined by the dynamically changing customer expectations aimed at individualizing the offer, changes of the socio-economic conditions, very strong market competition, constantly progressing market globalization and various types of regulations. The main challenge is the ability to assess the current and future market situation properly, and next fast and effective adaptation of the organization's business processes adequately to the identified state. The process approach gains in importance. We can observe the progressive evolution of views and formation of new process-based paradigms. One of them is dynamic business processes management. The answer to today's challenges is not only the functionality of the IT systems, but a set of business, organizational, functional and technological opportunities made available to enterprises with fast, easy and high availability, scalability, flexibility, reliability, and security – cloud computing. Combining process management with the potential of cloud computing can be a solution that will help modern enterprises to face the challenges effectively. The main goal of the article is to present the possibilities of using cloud computing in the context of business process management and to define related research directions.

Keywords: business process management, business process as a service, business process management as a service, cloud computing, BPM, BPaaS, BPMaaS



ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LOGISTYCZNYMI RATOWNICTWA WYSOKOŚCIOWEGO PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ PODCZAS SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Damian Hajdas

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Celem poniższego artykułu jest opis sytuacji kryzysowych związanych z ratownictwem wysokościowym oraz wskazanie istoty efektywnego zarządzania specjalistycznymi grupami Państwowej Straży Pożarnej. W pracy zaprezentowano model zarządzania Specjalistyczną Grupą Ratownictwa Wysokościowego (SGRW) na przykładzie Specjalistycznej Grupy Ratownictwa Wysokościowego działającej na terenie województwa śląskiego. W artykule zostały przedstawione zadania logistyczne realizowane w ramach sytuacji kryzysowych. Uwzględniając badania o charakterze analitycznym, szczegółowo opisano zasoby logistyczne oraz zasady zarządzania i dysponowania Specjalistycznymi Grupami Ratownictwa Wysokościowego Państwowej Straży Pożarnej (PSP).

Słowa kluczowe: sytuacje kryzysowe, zasoby logistyczne, zarządzanie kryzysowe

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.06

Wprowadzenie

Nieustanny rozwój cywilizacji wymaga nowego zdefiniowania obszarów stosowania szeroko pojętego ratownictwa, a w tym również ratownictwa wysokościowego realizowanego głównie przez Państwową Straż Pożarną (PSP). Ratownictwo wysokościowe to szczególna forma ratownictwa realizowana według zatwierdzonych zasad przy użyciu odpowiednich technik alpinistycznych w celu niesienia pomocy poszkodowanym znajdującym się na obszarach trudno dostępnych. Z danych statystycznych Komendy Głównej PSP wynika, że liczba interwencji związanych z akcjami ratownictwa wysokościowego kształtuje się na poziomie ponad 350 akcji rocznie (w latach 2013-2017, http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/interwencje_psp).

Niniejsza praca ma na celu wskazanie istoty jak najlepszego zarządzania zasobami logistycznymi dającymi lepsze finalne efekty prowadzonych akcji ratowniczych oraz potrzeby budowania systemu ratowniczego w Polsce o charakterze otwartym i powszechnym. W opracowaniu wykorzystano technikę badawczą opartą na analizie danych statystycznych.

Proces polegający na planowaniu, inicjowaniu, sprawnym kontrolowaniu, przechowywaniu, a finalnie dostosowaniu do konsumenta to zarządzanie logistyczne (Wojciechowski 2006, s. 60). Do funkcji zarządzania logistyką można zaliczyć:

planowanie, sterowanie i wydawanie dyspozycji oraz realizację (Pfohl 2001, s. 13). Natomiast praktyczny wymiar logistyki stanowi kształtowanie systemu logistycznego związanego z tworzeniem struktur organizacyjno-decyzyjnych w określonych sytuacjach.

Następstwem wprowadzania systemowej idei logistyki jest system logistyczny, który charakteryzuje się nowymi relacjami występującymi pomiędzy elementami tworzącymi ów system (Nowicka-Skowron 2000, s. 18-19). Osoby zarządzające oraz sposób kierowania podmiotami tworzą system logistyczny (Kiełtyka 2002, s. 8). Systemy logistyczne określane są z uwzględnieniem wielu czynników i traktowane są jako wieloaspektowe (Blaik 2001, s. 71-72).

Sytuacje kryzysowe (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym) wymuszają realizację zadań powiązanych z zarządzaniem logistycznym i wymagają stosownego potencjału logistycznego, na który głównie składają się dwa czynniki związane z wytwarzaniem i zużywaniem materiałów (Nowak 2009, s. 30). W sytuacjach kryzysowych potencjał logistyczny jest głównym bodźcem zasilania uszkodzonych poprzez zasoby logistyczne, np. materiały, energię, niezbędne surowce czy usługi. Zasoby logistyczne w kontekście sytuacji wyjątkowych można zdefiniować jako ogólne elementy potencjału logistycznego państwa. Skala zagrożenia bezpieczeństwa oraz rozwój społeczno-gospodarczy determinują wielkość zastosowania zasobów logistycznych. Istotnym aspektem jest stan ilościowy, a także jakościowy zasobów, które decydują o możliwościach logistycznych państwa. Zasoby ludzkie, finansowe, materialne i informacyjne stanowią główne czynniki zasobów logistycznych, które mogą być wykorzystane do usług logistycznych podczas sytuacji kryzysowych (Górski 2009, s. 97).

W ramach ratownictwa i jego zasobów logistycznych – zarówno ilościowo, jak i jakościowo – najbardziej wymagające pod względem użycia sił i środków są zagrożenia związane z powodzią, awariami energetycznymi, katastrofy przemysłowe oraz katastrofy budowlane.

Wszelakie zagrożenia dotyczące zdrowia, życia oraz mienia człowieka, a także wpływające na środowisko naturalne, mające zasięg regionalny bądź obejmujące większe obszary, wynikają bezpośrednio z działalności człowieka, z usterek urządzeń technicznych oraz z sił natury (*Tabela 1*). Rozwój technologiczny znacząco poszerzył obszar istniejących zagrożeń, które wcześniej powstawały tylko z przyczyn naturalnych.

Sytuacje kryzysowe powstałe w wyniku zaistniałego zagrożenia, bez względu na przyczynę, która je wywołała, destabilizują normalne warunki życia, przyczyniając się niejednokrotnie do powstania okresowego chaosu w funkcjonowaniu danego regionu czy obszaru objętego zagrożeniem. Aby zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa, tworzy się tzw. systemy bezpieczeństwa, a w przypadku służb ratowniczych systemy logistyczne w zarządzaniu kryzysowym (Szymonik 2011, s. 952).

Zarządzanie kryzysowe ogólnie pojęte to zarządzanie daną organizacją pod presją, realizowane w celu jak najszybszego rozwiązania bądź zminimalizowania skutków destabilizującego zagrożenia.

Istotnym narzędziem systemu wszelakiego zarządzania jest logistyka, której głównym zadaniem jest w sposób naukowy przedstawić teoretyczne podstawy do dalszych praktycznych działań w sytuacjach kryzysowych związanych z ratowaniem życia i mienia uszkodzonych, a w dalszym etapie do zapewnienia potrzebnym szybkim powrotem do normalnego funkcjonowania.

Indywidualność sytuacji kryzysowych nie dostarcza gotowych rozwiązań, jednakże analiza tych sytuacji oraz doświadczenia wyciągnięte z przebytych kryzysów dają umiejętności identyfikacji symptomów kryzysu oraz pozwalają podjąć niezwłoczne zadania zarządcze w chwili sytuacji zagrożenia (Kaczmarek-Śliwińska 2015, s. 16).

Tabela 1. Podział zagrożeń

Podział	Zagrożenia
Siły natury	Powodzie, silne wiatry, susze, zaspasy śnieżne, nawałnice, oblodzenia, gradobicia, sztormy, ruchy tektoniczne, epidemie, plagi owadów
Społeczne	Nieprzewidywalne zachowania w trakcie imprez masowych, strajki, blokady dróg, konflikty na tle rasowym, podłożenie ładunków wybuchowych
Techniczne	Požary, awarie urządzeń technicznych, katastrofy komunikacyjne, katastrofy budowlane, katastrofy górnicze, skażenia radiologiczne i chemiczne

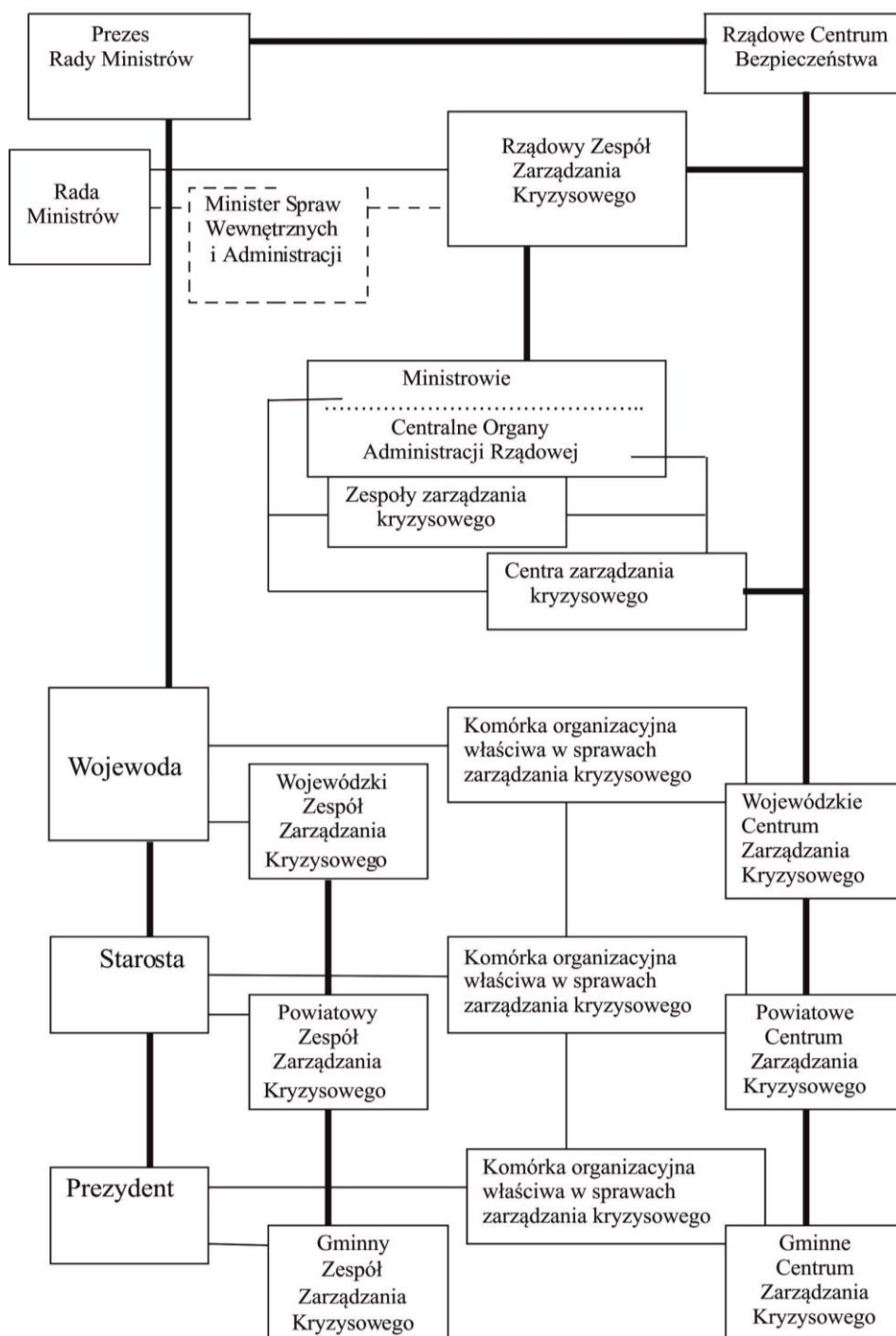
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Sienkiewicz i in., b.r.)

Zasoby logistyczne

Logistyka w sytuacjach zagrożeń zwanych kryzysowymi jest nowym obszarem rozważań w porównaniu z pojęciem logistyki rozpatrywanym w kontekście stabilnych oraz przewidywalnych warunków. Różnice obejmują przede wszystkim obszary (Nowak 2009, s. 32-39) tzw. obsługi np. uszkodzonych w wyniku zagrożeń związanych z siłami natury (powódź, nawałnica itp.), firm borykających się z kryzysem finansowym:

- reagowania kryzysowego,
- celów postępowania, np. zapewnienie warunków bytowych osobom uszkodzonym.

Zasoby logistyczne to zarówno siły, jak i środki, których system bezpieczeństwa potencjalnie może użyć w działaniach ratowniczych, a następnie wykorzystać do zminimalizowania skutków zagrożenia bądź odbudowy infrastruktury (Górski 2010, s. 265). W celu usprawnienia działań zarządzania kryzysowego wykorzystuje się dane m.in. o stanach osobowych jednostek ratowniczych, ich wyposażeniu technicznym, parametrach technicznych sprzętu, infrastrukturze obiektów, a także o zakresie obowiązków osób funkcyjnych, procedurach postępowania.



Rysunek 1. Schemat systemu zarządzania kryzysowego

Źródło: (<https://www.bedzin.bip.info.pl>)

Pośród zasobów logistycznych można wymienić: szpitale, zasoby medyczne, place manewrowe, sale szkoleniowe, sztabowe i konferencyjne, hale sportowe, hotele i szkoły, które można zadysponować do organizacji miejsc noclegowych dla poszkodowanych lub do odpraw, narad czy konferencji (Sienkiewicz i in. 2010, s. 80-88). Zarządzanie o użyciu sił i środków logistycznych wydawane jest na podstawie rodzaju, charakteru, wielkości oraz liczby poszkodowanych. Zdolność sił i środków zlokalizowanych na danym obszarze (gmina, powiat, województwo), ich chwilowa dostępność, czas ich rozdysponowania oraz lokalizacja mają zasadniczy wpływ na decyzję o zadysponowaniu jednostek. Struktura Krajowego Systemu Zarządzania Kryzysowego została przedstawiona na *Rysunku 1*.

Wydzielone zasoby ratownicze skupione są w 165 specjalistycznych grupach ratowniczych (stan na 31.12.2017 r.) (http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/krajowy...):

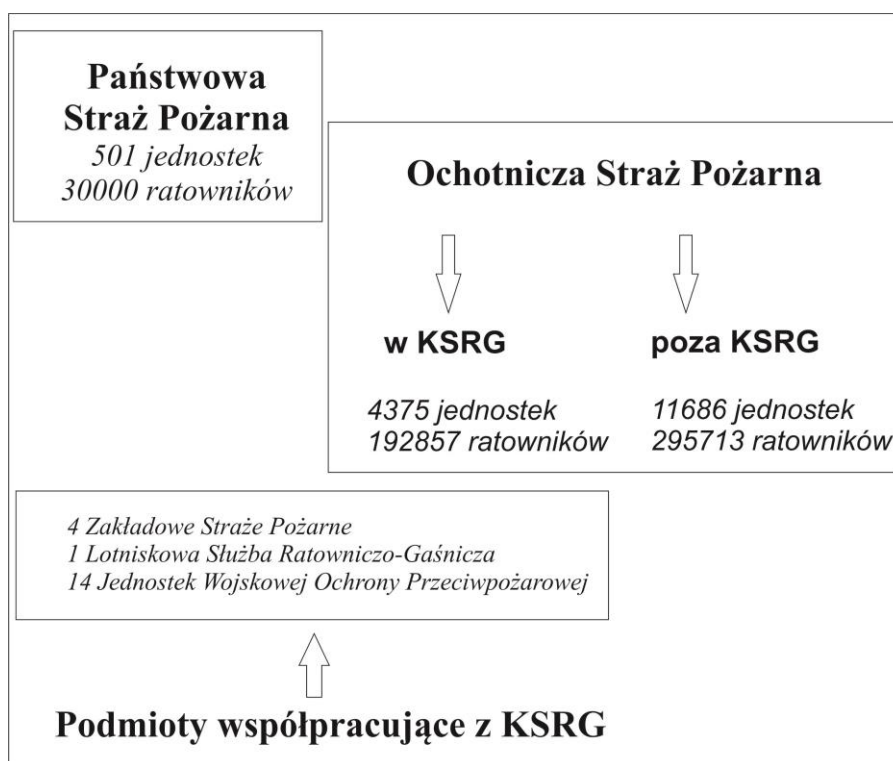
- grupach wodno-nurkowych (SGRW-N – 45 grup),
- grupach wysokościowych (SGRW – 28 grup),
- grupach technicznych (SGRT – 23 grupy),
- grupach poszukiwawczo-ratowniczych (SGPR – 21 grup),
- grupach chemicznych do realizacji zagrożeń CBRN (SGRChem – 48 grup).

Zasoby logistyczne w ratownictwie wysokościowym

Ratownictwo wysokościowe jest to zespół czynności podjętych w celu ratowania ludzi i zwierząt, zwłaszcza w miejscach i terenach trudno dostępnych, na wysokości i poniżej poziomu ziemi. Ratownictwo wysokościowe wspomaga działania związane z ratowaniem zagrożonego życia i zdrowia ludzi oraz zwierząt, mienia i środowiska, podczas gaszenia pożarów, ratownictwa medycznego, technicznego, chemicznego i ekologicznego oraz klęsk żywiołowych (Wróblewski (red.) 2010). Ratownictwo wysokościowe realizuje się w Krajowym Systemie Ratowniczo-Gaśniczym (KSRG) w zakresie:

- podstawowym,
- specjalistycznym.

Ratownictwo wysokościowe w zakresie podstawowym w KSRG organizuje właściwy terytorialnie komendant powiatowy lub miejski PSP, uwzględniając współpracę z: Ochotniczą Strażą Pożarną (OSP), najbliższą Specjalistyczną Grupą Ratownictwa Wysokościowego (SGRW), a także innymi podmiotami ratowniczymi i służbami w oparciu o umowy i porozumienia.



Rysunek 2. Struktura organizacyjna KSRG

Źródło: Opracowanie własne na podstawie
http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/krajowy...

Proces organizacji ratownictwa wysokościowego w zakresie podstawowym powinien być poprzedzony analizą zagrożeń w obszarze chronionym, o której mowa w rozporządzeniu (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. ...), uwzględniającą specyfikę obszarów chronionych, w szczególności między innymi:

- obszary zamieszkałe;
- obiekty podstawowej infrastruktury przemysłowej i komunikacyjnej (np. słupy, kominy, maszty, wiadukty itp.);
- studnie i kamieniołomy;
- skalne obiekty naturalne oraz sztuczne powierzchniowe i podziemne;
- linowe koleje gondolowe i krzesełkowe;
- obszary leśne.

Aktualny system logistyczny, organizację oraz zarządzanie dysponowania jednostek przygotowanych do podjęcia działań ratownictwa wysokościowego powinny zawierać plany ratownicze powiatu. Dla każdej jednostki przygotowanej do podjęcia działań ratownictwa wysokościowego ustala się obszar chroniony, zdefiniowany jako strefa, w której ta jednostka podejmie działanie ratownicze w naj-

krótszym czasie. Docelowa sieć i plan rozwoju jednostek przygotowanych do ratownictwa wysokościowego w zakresie podstawowych czynności ratowniczych powinny zostać zawarte w powiatowym planie rozwoju systemu logistycznego jednostek ratownictwa specjalistycznego.

Planowana liczba i rozmieszczenie jednostek zdolnych do podjęcia działań ratownictwa wysokościowego w zakresie podstawowym na terenie powiatu powinny uwzględniać stopień zagrożenia poszczególnych gmin w powiecie określony w analizie zagrożeń, rozkład terytorialny zdarzeń wymagających podjęcia działań ratownictwa wysokościowego w ostatnich 10 latach, lokalizację oraz gotowość operacyjną specjalistycznych grup ratownictwa wysokościowego KSRG, lokalizację oraz gotowość operacyjną innych podmiotów ratowniczych, zasięgi obszarów chronionych takich samych jednostek w sąsiednich powiatach, zdolność do podjęcia działań ratowniczych w zakresie podstawowym na terytorium powiatu, obejmującym co najmniej:

- 80% populacji zamieszkałej w powiecie,
 - 80% powierzchni zurbanizowanej powiatu;
- maksymalnie w czasie:
- 15 min dla powiatów wysokiego poziomu zagrożenia,
 - 20 min dla powiatów średniego poziomu zagrożenia,
 - 25 min dla powiatów niskiego poziomu zagrożenia.

Plany ratownicze powiatów oraz powiatowe plany rozwoju logistycznych sieci jednostek ratownictwa specjalistycznego powinny uwzględniać potencjał ratowniczy innych powiatów i muszą być uzgodnione z właściwym komendantem wojewódzkim PSP.

Zarządzenie do dysponowania działaniami w zakresie ratownictwa wysokościowego powinno uwzględniać następującą zasadę logistyczną:

- w przypadku nagłego zagrożenia życia w pierwszej kolejności następuje dysponowanie według obszaru chronionego dwóch zastępów ratowniczych zdolnych do realizacji zadań w zakresie podstawowym;
- za pośrednictwem SK KW PSP – SGRW o co najmniej poziomie gotowości A, dla której miejsce zdarzenia leży w jej obszarze chronionym, takim dostępnym środkiem transportu (w tym śmigłowcem), który umożliwi najszybsze dotarcie do miejsca zdarzenia;
- powiadomienie podmiotów upoważnionych do ratownictwa górskiego, jeśli zdarzenie ma miejsce na obszarach górskich (*Zasady organizacji ratownictwa ...*, 2013).

Zasady zarządzania i dysponowania Specjalistycznymi Grupami Ratownictwa Wysokościowego

Zasady i wytyczne zarządzania jednostek odpowiednio przygotowanych do działań grup ratownictwa wysokościowego można znaleźć w planach ratowniczych właściwego powiatu czy miasta.

Dyspozycję i zarządzanie do działań ratowniczych SGRW wydają odpowiednio:

- na terenie powiatu (miasta) – właściwe powiatowe lub miejskie stanowisko kierowania,
- na terenie województwa – odpowiednie wojewódzkie stanowisko koordynacji ratownictwa,
- na terenie całego kraju – krajowe centrum koordynacji ratownictwa i ochrony ludności,
- poza granicami kraju decydem jest Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej.

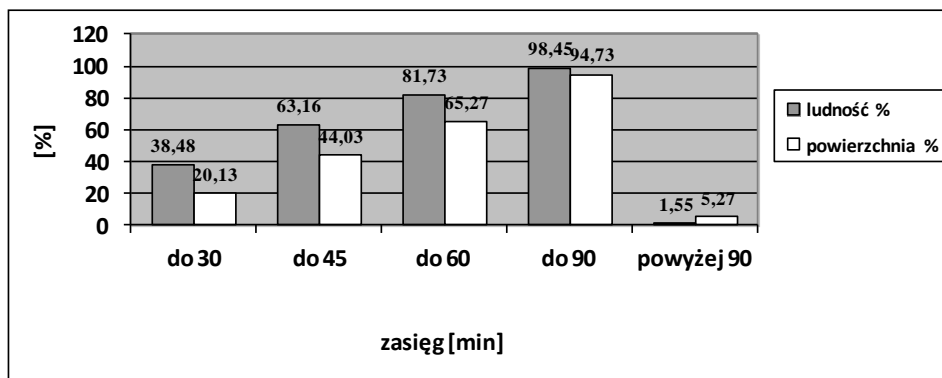
Zakresem działań jednostek przed przybyciem SGRW jest zabezpieczenie i przygotowanie terenu do działań specjalistycznych. Zastępy strażaków po przejęciu działań przez SGRW mogą być włączone w zakresie podstawowym do działań związanych z przeprowadzaną akcją ratowniczą.

Poziom gotowości SGRW na przykładzie województwa śląskiego

Jednostki ochrony przeciwpożarowej w zakresie ratownictwa wysokościowego na poziomie specjalistycznym są w stanie zapewnić bezpieczeństwo ludności w województwie śląskim na pięciu następujących poziomach uwarunkowanych czasem dotarcia SGRW na miejsce potencjalnego zdarzenia (*Analiza: Ratownictwo ...*, 2016):

1. w zasięgu do 30 min:
 - 38,48% ludności w skali województwa, tj. 1 814 580 mieszkańców,
 - 20,13% powierzchni w skali województwa, tj. 2482,2 km²;
2. w zasięgu do 45 min:
 - 63,16% ludności w skali województwa, tj. 2 978 670 mieszkańców,
 - 44,03% powierzchni w skali województwa, tj. 5429,1 km²;
3. w zasięgu do 60 min:
 - 81,73% ludności w skali województwa, tj. 3 854 600 mieszkańców,
 - 65,27% powierzchni w skali województwa, tj. 8048,3 km²;
4. w zasięgu do 90 min:
 - 98,45% ludności w skali województwa, tj. 4 642 820 mieszkańców,
 - 94,73% powierzchni w skali województwa, tj. 11 681,6 km²;
5. w zasięgu powyżej 90 min:
 - 1,55% ludności w skali województwa, tj. 73 180 mieszkańców,
 - 5,27% powierzchni w skali województwa, tj. 650 km².

Do najlepiej zabezpieczonych terenów w województwie śląskim w zakresie ratownictwa wysokościowego należy zaliczyć powiaty: będziński, tarnogórski, gliwicki oraz gminy: Bytom, Chorzów, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Piekary Śląskie, Świętochłowice, Zabrze.

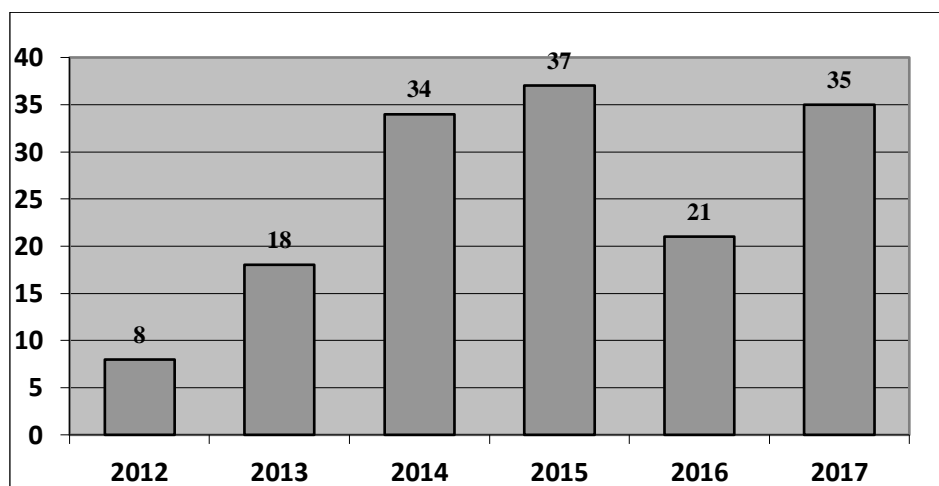


Rysunek 3. Wykres zasięgu działań SGRW w województwie śląskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych (KW PSP w Katowicach)

Najsłabiej zabezpieczone tereny to powiaty: częstochowski, kłobucki, zawierciański, raciborski, wodzisławski, pszczyński, cieszyński, żywiecki, bielski.

SGRW województwa śląskiego w ciągu roku prowadzi około 25 akcji ratowniczych z wykorzystaniem technik alpinistycznych (Rysunek 4).



Rysunek 4. Statystyka wyjazdów SGRW na terenie województwa śląskiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych (KP PSP Tarnowskie Góry)

Działania grupy obejmują w szczególności:

- podejmowanie osób podczas prób samobójczych;
- dotarcie i ewakuacja osób poszkodowanych (uwięzionych) na wysokości, udzielenie pomocy i przeprowadzenie transportu technikami linowymi;
- wydobywanie zwłok ze studni;
- likwidacja miejscowych zagrożeń na wysokości (drzewa, dachy, kominy, słupy, elewacje budynków itp., bez osób potrzebujących pomocy);

- otwarcia mieszkań w budynkach wielokondygnacyjnych;
- usuwanie nawisów śnieżnych i sopli ze stromych, śliskich dachów;
- uwalnianie zwierząt z drzew i budowli.

Ratownicy wysokościowi prowadzą działania w miejscach niedostępnych dla zwykłych strażaków z podstawowym sprzętem, np. drzewa, ściany skalne, rozpadliska, wąwozy, jaskinie, kominy, maszty, wieże, studnie, szyby. Do tych miejsc należą również elektrownie wiatrowe.

Podsumowanie

Zarządzanie logistyczne to podejmowanie decyzji skierowanych na działania tworzące idee funkcjonowania logistyki wraz z jego zewnętrznym otoczeniem wspomagającym (Mroczko 2016, s. 68). Zadania i cele stawiane logistyce w sytuacjach niekorzystnych wymagają stosownego przygotowania w kwestii zarządzania systemem ratowniczym. Zarządzanie powiązane z działaniami ratowniczymi w znacznym stopniu wpływa na poprawę funkcjonowania systemu (Kozłowski, Piotrowski 2000, s. 223).

System ratowniczy powinien pozwalać na realizację założonych celów ratowniczych bez względu na rodzaj zagrożenia. W związku z tym, aby móc osiągać postawione zadania, powinien być budowany przez administrację rządową i samorządową z wykorzystaniem profesjonalnych służb ratowniczych. Zarządzanie i zorganizowanie systemu powinno być przedmiotem ciągłej kontroli jakości. Działania Państwowej Straży Pożarnej jako organizatora KSRG potwierdzają potrzebę budowania funkcjonalnego oraz niezawodnego systemu ratowniczego w Polsce.

Krajowy system ratowniczo-gaśniczy może być nie tylko systemem ratunkowym, lecz także systemem ochrony ludności dedykowanym do bieżącego zaspokojenia potrzeb ludności na wypadek klęsk żywiołowych oraz innych sytuacji nadzwyczajnych, w tym działań wojennych. Proces wyposażania i tworzenia zaplecza sprzętowego Państwowej Straży Pożarnej już dziś spełnia te oczekiwania.

Przykładem są zasoby logistyczne PSP składające się z 42 kontenerów z namiotami i sprzętem kwaterunkowym dla 2520 osób oraz 25 kontenerów sanitarnych, ponad 100 agregatów prądotwórczych o mocy powyżej 30 kW i 11 tys. innych o mniejszej mocy 25 kW (http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/wydzial...).

Odpowiednie wyposażenie SGRW PSP oraz realizacja doskonalenia zawodowego jest ogromną szansą na poprawienie skuteczności, efektywności i jakości realizowanych działań ratowniczych.

Literatura

1. *Analiza: Ratownictwo wysokościowe na terenie województwa śląskiego*, KW PSP, Katowice, 2016.
2. Blaik P. (2001), *Logistyka: koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. Górski P. (2009), *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych w Polsce*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

4. Górski P. (2010), *Zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, [w:] Nowak E. (red.), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
5. http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/interwencje_psp (dostęp: 22.05.2018).
6. http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/krajowy_system_ratowniczo_gasniczy (dostęp: 23.05.2018).
7. http://www.straz.gov.pl/panstwowa_straz_pozarna/wydzial_logistyki_i_infrastruktury-bt-i (dostęp: 23.05.2018).
8. <https://www.bedzin.bip.info.pl> (dostęp: 20.05.2018).
9. Kaczmarek-Śliwińska M. (2015), *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa.
10. Kiełtyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
11. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Mroczo F. (2016), *Logistyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
13. Nowak E. (2009), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
14. Nowicka-Skowron M. (2000), *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
15. Pfohl H. (2001), *Systemy logistyczne*, Wydawnictwo ZOOM, Poznań.
16. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz.U. 2017 poz. 1319).
17. Sienkiewicz P., Świeboda H., Wieleba R., Żwirek K. (2010), *Model regionalnego inteligentnego systemu wspomagania decyzji o użyciu zasobów logistycznych ratownictwa. Konferencja naukowa: Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego, wyzwania cywilizacyjne, ogólnokrajowe i lokalne*, Akademia Sztuki Wojennej, Płońsk.
18. Sienkiewicz P., Świeboda H., Wieleba R., Żwirek K. (b.r.), *Zarządzanie regionalnymi zasobami logistycznymi w sytuacjach kryzysowych*, <http://www.csikgw.aon.edu.pl/index.php/ms/zarządzanie-kryzysowe/64-zarządzanie-regionalnymi-zasobami-logistycznymi-w-sytuacjachkryzysowych> (dostęp: 24.05.2018).
19. Szymonik A. (2011), *Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka”, nr 4.
20. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 209).
21. Wojciechowski T. (2006), *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.
22. Wróblewski D. (red.) (2010), *XXX lat ratownictwa wysokościowego w ochronie przeciwpożarowej w Polsce*, CNBOP-PIB, Józefów.
23. *Zasady organizacji ratownictwa wysokościowego w Krajowym Systemie Ratowniczo-Gaśniczym*, KG PSP, Warszawa, lipiec 2013 r.

MANAGEMENT OF LOGISTICS RESOURCES FOR RESCUE FROM HEIGHTS OF THE STATE FIRE SERVICE IN EMERGENCY SITUATIONS

Abstract: The aim of the article is to describe crisis situations related to rescue from heights and to indicate the essence of the effective management of State Fire Service specialized groups. The paper presents a management model of a specialized high-altitude rescue group on the example of a specialist rescue group operating in the Silesian Voivodeship. The article includes logistic tasks implemented as part of crisis situations. Taking into account the analytical research, the author describes in detail the logistic resources and the management and disposal rules of the State Fire Service Special Rescue Groups.

Keywords: crisis situations, logistic resources, crisis management



WYKORZYSTANIE NOWYCH MEDIÓW W KREOWANIU WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Ewa Jaska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych

Streszczenie: Nowe media zmieniły dotychczasowy, tradycyjny proces komunikacji z lokalnego i jednokierunkowego na globalny i dwukierunkowy. Zmienił się także proces komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, w tym kreowania jego wizerunku. Dotychczasowe instrumentarium promocyjne zostało wzbogacone o kanały komunikacji i narzędzia, jakie oferują nowe media łączące technologię, telekomunikację, interakcje społeczne z obrazem, tekstem i dźwiękiem, a cecha interaktywności stała się ważna w procesie budowania sieci kontaktów i relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. Celem artykułu jest przedstawienie roli nowych mediów w procesie kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. W związku z tym wyjaśniono istotę zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie, w tym ideę komunikacji w mediach nowych, a w szczególności procesu kreowania wizerunku. Przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, a także zaprezentowano wyniki badania ankietowego. Główne zalety takiej formy promocji to duży zasięg, budowanie lojalności klientów poprzez stały kontakt z nimi, a przy tym przedsiębiorstwa, które planują działania promocyjne w nowych mediach, są postrzegane jako firmy nowoczesne, a zarazem innowacyjne.

Słowa kluczowe: komunikacja, nowe media, przedsiębiorstwo, wizerunek, zarządzanie komunikacją

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.07

Wprowadzenie

Komunikacja jest jednym z czynników integrujących procesy zarządzania w przedsiębiorstwie, a zarazem stanowi ważną determinantę efektywnego funkcjonowania organizacji i kreowania jej wizerunku. Stąd też menedżerowie w procesie budowania przewag konkurencyjnych wykorzystują w poszczególnych obszarach nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, w tym nowe media. Dotyczy to również procesu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. W XXI wieku dominuje cyfrowy przekaz informacji. Ma to swoje odzwierciedlenie w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw, w kształtowaniu ich wizerunku i marki, które wcześniej były zależne wyłącznie od mediów tradycyjnych. Nowe media oferują więcej możliwości także w pozyskiwaniu klientów i zdobywaniu ich lojalności.

Celem artykułu jest przedstawienie roli nowych mediów w procesie kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. W związku z tym przedstawiono istotę zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie, w tym komunikacji w mediach nowych, a w szczególności procesu kreowania wizerunku. Wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a wyniki badania ankietowego zaprezentowano w formie graficznej i opisowej.

Zarządzanie komunikacją w przedsiębiorstwie

Zarządzanie komunikacją jest niezbędne przy realizacji podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Jest koniecznym warunkiem podejmowania decyzji, odgrywa ważną rolę w relacjach pracowniczych i kształtowaniu wizerunku organizacji. Wymiana informacji jest najważniejszym elementem niemal wszystkich rodzajów działalności zarządczej, a w szczególności w takich obszarach jak (Newstrom, Davis 2001, s. 53):

- Opracowanie strategii efektywności organizacji – w praktyce zarządzania wydajność to nie tylko intensywne wykorzystanie kapitału czy ziemi, ale również umiejętne wykorzystanie wszystkich pozostałych czynników, w tym informacji i czasu. Technologie komunikacyjne usprawniają wewnętrzną komunikację, zwiększając stopień uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, poprawiając współpracę i zwiększając poziom zadowolenia z wykonywanej pracy. Równocześnie konieczne jest monitorowanie opinii, relacji interpersonalnych i zachowań pracowniczych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
- Kształtowanie kultury korporacyjnej – proces ten można definiować z dwóch perspektyw. Z jednej – kultura jest postrzegana jako dobro niematerialne i czynnik tworzenia wartości dodanej, czego dowodzi stwierdzenie M. Castellsa, że „kultury są stworzone z procesów komunikacyjnych” (Castells 2009, s. 201). Z drugiej strony – kultura jest częścią kapitału organizacyjnego firmy. Kultura organizacji (kultura korporacyjna) to zbiór organizacyjnych, administracyjnych, technologicznych, informacyjnych i nieformalnych relacji międzyludzkich, który jest osiąganym na pewnym poziomie rozwoju działalności administracyjnej i zarządzania wiedzą (Schein 2004, s. 127). Często szefowie organizacji nie mogą realizować swojej strategii ze względu na niedoszacowanie wartości kultury organizacji. Radykalne zmiany są możliwe tylko w sytuacji, w której wszystkie uczestniczące w tym procesie podmioty są przekonane o słuszności podejmowanych działań i je wspierają.
- Tworzenie kanałów komunikacji wewnątrz organizacji – typowym problemem komunikacji wewnętrznej jest brak świadomości personelu na temat jej znaczenia dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Dlatego należy wykorzystywać różne kanały komunikacji, aby eliminować ewentualne konflikty i opór wobec polityki kierownictwa. Wzajemna wymiana informacji jest najbardziej skuteczna, gdy wszyscy pracownicy są dobrze poinformowani o celach korporacyjnych (Gates 2000, s. 173). Najczęściej stosowane kanały to: publikacje wewnętrzne, narzędzia audiowizualne, ogłoszenia, kanały interpersonalnej komunikacji biznesowej i nieformalnej.
- Tworzenie kanałów komunikacji w środowisku zewnętrznym organizacji – zmienia się wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych. W efekcie wzrasta liczba uczestników procesu komunikacyjnego i wartość każdego kontaktu. Im więcej komunikacyjnych kontaktów, tym większa ich użyteczność oraz odpowiednio wyższy efekt ekonomiczny każdego kontaktu. Przykład efektu sieci interakcji to m.in. większe korzyści z użycia języka angielskiego jako zasobu niematerialnego, bowiem tym językiem posługują się

kontrahenci, klienci, inwestorzy i wiele innych osób, znajdujących się w kręgu zainteresowań firmy. W komunikacji z otoczeniem szczególna rola jest przypisywana działaniom public relations, które są między innymi definiowane jako sztuka kreowania wizerunku i marki instytucji, organizacji i firm gospodarczych (Jaska, Werenowska 2017, s. 10).

W literaturze przedmiotu zdefiniowano także podstawowe zadania zarządzania komunikacyjnego, wśród których wymienia się najczęściej takie jak (Lahiff, Penrose 2001, s. 291):

- selekcja i gromadzenie informacji z zewnętrznych źródeł,
- zapewnienie dostępności informacji,
- upowszechnianie i wymiana informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu,
- poszukiwanie skutecznych metod i narzędzi zintegrowanej komunikacji,
- integrowanie komunikacji biznesowej w produktach, usługach, dokumentach, bazach danych i oprogramowaniu,
- tworzenie, ocena i wykorzystanie wartości niematerialnych oraz prawnych.

Według B. Gatesa zarządzanie komunikacją jest bliskie zarządzaniu wiedzą, a jest to nic innego jak zarządzanie strumieniami informacyjnymi w taki sposób, aby zagwarantować, że niezbędne wiadomości dotrą do odpowiednich ludzi we właściwym czasie, aby ci mogli w odpowiednim momencie podjąć niezbędne działania (Gates 2000, s. 104).

Istota komunikacji i kreowania wizerunku przedsiębiorstwa w nowych mediach

Termin „nowe media” funkcjonuje od około lat 60. XX wieku, ale nadal brak jednoznacznej definicji nowych mediów. Z jednej strony istnieje przekonanie, że wyznacznikiem powstania nowych mediów jest telewizja, a same nowe media są technikami pozyskiwania, przetwarzania i transmisji danych wprowadzonymi do obiegu w czasie późniejszym niż telewizja tradycyjna. Natomiast z drugiej strony uważa się, że przy próbach kategoryzowania powinno się stosować jako kryterium nowych mediów nośnik oraz interaktywność, ze wskazaniem, że nowe media stanowią pełniejsze oraz nietradycyjne użytkowanie urządzeń elektrycznych (Skrzypczak 2006, s. 376). Według L. Manovicha nowe media to media analogowe skonwertowane do postaci cyfrowej (Manovich 2006, s. 119-120). Z kolei O. Witczak zwraca uwagę na cyfrowy proces tworzenia, rozpowszechniania i przetwarzania treści z wykorzystaniem w tym celu głównie Internetu i telefonii mobilnej (Witczak 2013, s. 91). Tym samym coraz częściej spotykamy się z określeniem nowych środków społecznego przekazu jako interaktywnych, cyfrowych multimediiów.

Trudności w precyzyjnym definiowaniu nowych mediów wynikają również z dynamiki zmian. Obecnie część badaczy tak określa portale typu Facebook, Twitter, YouTube czy strefę blogerską, które są nazywane mediami społecznościowymi, a to zdaniem P. Levinsona jest istotą nowych mediów. Dlatego według autora nie można stosować wymiennie terminów „nowe media” oraz „media społeczno-

ściowe”, ponieważ obejmują one więcej aniżeli jeden typ medialny (Levinson 2010, s. 7). Szczegółową klasyfikację zawarto w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Współczesna klasyfikacja mediów

Stare media (media analogowe dawne, tradycyjne)	Nowe media (media cyfrowe)	Nowe nowe media (media społecznościowe)
Prasa Radio Telewizja Film Fotografia tradycyjna	Internet Poczta elektroniczna Fora internetowe Telefonia internetowa Telefony komórkowe (SMS, MMS) DVD, pendrive E-book, biblioteka cyfrowa Telewizja cyfrowa Gra komputerowa Fotografia cyfrowa	Facebook YouTube Google+ Twitter Blog Podcast Gry sieciowo-internetowe np. Second Life

Źródło: (Laskowska 2012, s. 125)

W opinii wielu badaczy najważniejszą cechą nowych mediów jest integracja telekomunikacji, wymiany danych oraz komunikacji masowej w jednym. Połączenie może zachodzić na jednym z następujących poziomów (Konieczny 2010, s. 17):

- infrastruktury – połączenie kilku łączy transmisji danych i urządzeń w systemach telekomunikacyjnych oraz sieciowych,
- transportu – sygnały łączy telefonicznych i telewizji internetowej przesyłane za pomocą łączy telewizji kablowej lub satelitarnej,
- zarządzania – operator telewizji kablowej, który korzysta z linii telefonicznej, bądź dostawca usług telefonicznych, który posługuje się linią telewizji kablowej,
- usług – zintegrowanie usług informacyjnych i komunikacyjnych w Internecie,
- rodzajów danych – połączenie dźwięków, tekstów i obrazów.

Konsolidacja tych wszystkich elementów może doprowadzić do zaniku poszczególnych znaczeń tych terminów. Już w tej chwili operatorzy oferują usługi telekomunikacyjne, telewizyjne i Internet w jednym, co jest ogólnie uznawane za multimedia.

Nowe media oferują także kolejne możliwości w procesie kreowania wizerunku. Wśród najistotniejszych wymienia się następujące (Witczak 2013, s. 92-96):

- **Multimedialność** – wiele zmysłów jest zaangażowanych w kodowanie i dekodowanie komunikatów. Równoczesne oddziaływanie na wielu płaszczyznach na zmysły odbiorców w tym samym czasie zwiększa szansę na pozostanie w świadomości oraz wpływa na ich postawy i zachowania. Internet pozwala na ekspozycję na stronach WWW każdej formy audiowizualnej wykorzystywanej do promocji, a w szczególności jest możliwość zaprezentowania elementów związanych z identyfikacją wizualną przedsiębiorstwa. Brak barier co do ilości zamieszczanych informacji, a ich koszt jest znacznie mniejszy, aniżeli miało to miejsce w przypadku mediów tradycyjnych.

- Indywidualizacja – dopasowywanie formy i treści komunikatów do konkretnych grup odbiorców, relatywnie wysoki poziom indywidualizacji przekazywanych informacji. W porównaniu z mediami tradycyjnymi klient w nowych mediach jest uczestnikiem znacznie aktywniejszym, który ma większe poczucie kontroli nad formą komunikacji.
- Interaktywność – przedsiębiorstwo ma szansę obserwować w czasie rzeczywistym przesyłane reakcje odbiorców na komunikaty firmy. W konsekwencji nowe media powodują, iż wokół firmy buduje się społeczność i zwiększa poziom akceptacji dla prowadzonej działalności.
- Niematerialność i trwałość – jest najczęściej kojarzona z nietrwałością, w tym przypadku informacji wykorzystywanej w komunikacji marketingowej. W nowych mediach forma niematerialna nie powoduje ulotności informacji, gdyż komunikat, który trafi do Internetu, charakteryzuje się trwałością. Często usunięcie informacji z Internetu jest znacznie trudniejsze aniżeli wykupienie całego nakładu czasopisma, w którym została opublikowana niekorzystna informacja, czy zablokowanie transmisji audycji telewizyjnej.
- Wielofunkcyjność – możliwość odczytywania komunikatów na wielu platformach technicznych (telefon, komputer, tablet), w związku z tym zwiększa się stopień docierania do różnych grup społecznych (Siejak 2012, s. 79-81).
- Dostępność – korzystanie z informacji w dowolnym czasie i miejscu, które są dogodne dla odbiorcy. Najczęściej przedsiębiorstwa, ułatwiając użytkownikom dostęp, dostosowują strony WWW do urządzeń mobilnych.

Przedsiębiorstwo wykorzystujące media nowe w procesie kreowania wizerunku powinno w sposób ciągły analizować ich zasoby, aby móc zweryfikować niekorzystne informacje i przeciwdziałać negatywnym skutkom.

Część firm nie potrafi jeszcze efektywnie korzystać z mediów nowych i często ich aktywność w tym środowisku kojarzy się z kryzysami wizerunkowymi. Jedną z głównych przyczyn jest brak kompetencji i wiedzy w zakresie wykorzystania tego środka komunikacji. Nie można również traktować mediów nowych jako dodatkowego kanału marketingowego, lecz jako narzędzie, które pozwala na kreowanie nowych systemów działania. Wzrosło równocześnie ryzyko dotyczące sfery strategicznej, operacyjnej, a przede wszystkim wizerunkowej. Może dojść do naruszenia strefy poufności, mogą w sposób szybki i nieodwracalny zostać ujawnione tajemnice firmy bądź negatywna, a równocześnie groźna dla przedsiębiorstwa plotka (Evans 2011, s. 12). Jeszcze inne zagrożenia zarządzania reputacją w mediach społecznościowych wymienia E. Głuszek i zwraca uwagę na uratę kontroli nad tym, co się pisze na temat przedsiębiorstwa, i zarazem nad wizerunkiem. Również skracanie czasu reakcji w sytuacjach kryzysowych może być istotnym utrudnieniem. W mediach tradycyjnych był to czas liczony w dniach, w nowych mediach jest to czas liczony w godzinach. Istnieje również konieczność stałego nadzorowania interakcji w celu szybkiego reagowania, kiedy byli pracownicy, niezadowoleni klienci czy konkurencja zamieszczają negatywne informacje i opinie na temat firmy. Kolejnym zagrożeniem może być trudność w zaakceptowaniu równości pomiędzy nadawcą a odbiorcą treści i jego poważnym traktowaniem, co

wynika wprost z interaktywności nowych mediów. Nie można również dopuścić do występowania różnic pomiędzy wizerunkiem w sieci a tym rzeczywistym (co innego firma mówi, a co innego robi), bo powoduje to utratę wiarygodności i zaufania ze strony odbiorców (Głuszek 2013, s. 72-73).

Podstawowe instrumentarium promocji przedsiębiorstwa w nowych mediach

W ramach działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w sferze budowania wizerunku można zaobserwować coraz wyraźniejszy proces personalizacji marki, tworzenia osobowości marki, czyli skojarzeń, które są kształtowane wśród odbiorców marki. Skojarzenia te powinny być powiązane z istotnymi dla marki wartościami, postawami oraz postępowaniem, które mają na celu wyróżnić firmę na rynku i budować jej wiarygodność. Taką funkcjonalność przedsiębiorcy dostrzegają w mediach nowych, bowiem dzięki nim przedsiębiorstwa mogą być rozpoznawalne na platformach informacyjnych.

Aby określić możliwości działania, należy wymienić podstawowe narzędzia, z których firmy powinny korzystać, a mianowicie stronę internetową, blogi i mikroblogi firmowe, wikis, media sharing, serwisy społecznościowe, fora i buzz marketing. Strona internetowa stanowi wizytówkę firmy i dlatego powinna być czytelna, prosta w obsłudze, interesująca graficznie, spójna z pozostałymi kanałami komunikacji. Ważne jest, żeby komunikaty znajdujące się na stronie były aktualne, a narzędzia funkcjonalne. Podobnie jak strona internetowa, blogi i mikroblogi firmowe powinny być prowadzone systematycznie i z pomysłem, bowiem ważne jest, aby wpisy były ciekawe, spójne i użyteczne dla odbiorców. Z kolei wikis stanowią otwarte systemy zarządzania treścią, są proste i łatwe w obsłudze oraz umożliwiają użytkownikom indywidualną bądź wspólną pracę nad tekstami. M. Drzazga słusznie wymienia także media sharing, czyli platformy, na których użytkownicy mogą zamieszczać, wymieniać się oraz zapoznawać z różnego rodzaju treściami multimedialnymi (np. YouTube, Sevenload) (Drzazga 2013, s. 106). Obecnie najczęściej są wykorzystywane przez firmy i korporacje serwisy społecznościowe, ponieważ tam najwięcej czasu spędzają użytkownicy. Umożliwiają urozmaicony kontakt z klientami w formie publikacji wpisów tekstowych, zdjęć, plików audio i wideo, komentowania i oceniania. Dają możliwość promowania produktów i usług oraz obserwacji zachowań i preferencji odbiorców (Treadway, Smith 2010, s. 46). Bardziej spersonalizowanym narzędziem stają się fora, które pozwalają na dotarcie do określonej grupy docelowej, umożliwiają bezpośredni kontakt z użytkownikami i porównanie opinii na temat marki oraz firmy. P. Górecka wymienia w takiej klasyfikacji także buzz marketing polegający na celowych działaniach przedsiębiorstw, które mają skłonić użytkowników do wystawienia pozytywnej opinii na temat marki (Górecka 2014).

Znaczenie obecności przedsiębiorstwa w nowych mediach w opinii badanych

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w styczniu 2017 roku, a kwestionariusz ankiety zamieszczono w Internecie. W badaniu wzięło udział 116 pełnoletnich respondentów, w tym 81 kobiet (70%). Były to głównie osoby w wieku 18-30 lat (61%), a co trzeci badany reprezentował grupę wiekową 31-40 lat. Najwięcej respondentów legitymowało się wykształceniem wyższym (69%). Byli to przede wszystkim mieszkańcy miast powyżej 500 tys. mieszkańców (37%). Niemal połowa badanych utożsamiała termin „nowe media” z cyfryzacją mediów tradycyjnych, a 37% respondentów twierdziło, że są to media internetowe. Dwukrotnie więcej osób wyraziło opinię, że informacje zamieszczane przez przedsiębiorstwa w mediach nowych są bardziej widoczne niż w mediach tradycyjnych. Tym samym istnieje większe prawdopodobieństwo, że komunikaty firmowe upowszechniane poprzez telewizję internetową, portale społecznościowe, fora dyskusyjne, strony WWW itp. trafią do potencjalnych grup docelowych odbiorców. Poprawa skuteczności dotarcia z informacją do kręgu interesariuszy to jedna z ważniejszych ról, którą należy przypisać mediom nowym. Nie oznacza to, że media tradycyjne nie wpływają już na klientów, ale jest to rezultat wyższej skuteczności nowych mediów z uwagi chociażby na ich mobilność i wygodę w użytkowaniu. Niemal połowa badanych (46%) uznaje obecność przedsiębiorstw w nowych mediach za formę promocji. Osoby te słusznie zwróciły uwagę na podstawową przyczynę faktu istnienia przedsiębiorstw w nowych mediach – ma to im pomóc w promocji przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Około 29% respondentów stwierdziło, że wzrasta rozpoznawalność przedsiębiorstwa i jego marki, a co piąty podkreślił aspekt relacji z potencjalnymi interesariuszami (Tabela 2). Obecnie firmy mają bardzo dużo możliwości wypromowania przedsiębiorstwa, budowania przewagi konkurencyjnej i kreowania wizerunku z wykorzystaniem mediów nowych. Jednak aby to zrealizować, należy monitorować odbiór społeczny informacji przesyłanych nowymi kanałami, poziom akceptacji interesariuszy dla nowych mediów i na tej podstawie dokonywać właściwego wyboru instrumentarium do komunikacji z otoczeniem.

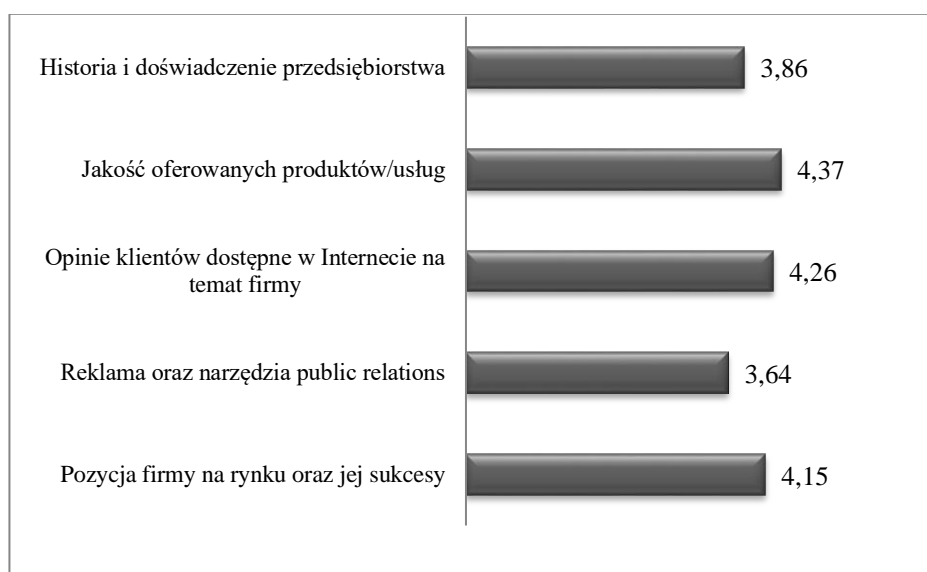
Tabela 2. Istota i znaczenie procesu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa w nowych mediach w opinii badanych

Opinia	[Lb]	[%]
Pozwala ustosunkować się do przedsiębiorstwa (pozytywnie/negatywnie)	25	21,2
To forma promocji przedsiębiorstwa	54	46,2
Ułatwia poznanie przedsiębiorstwa i jego marki	33	28,8
To zwykła forma manipulacji konsumentami	4	3,8

Źródło: Wyniki badań własnych

Opinie badanych na temat wpływu procesu kreowania wizerunku realizowanego w nowych mediach na wzrost wiarygodności takiego podmiotu nie są jednoznaczne, bowiem 43% stwierdziło, że tak, a co czwarty wątpi w autentyczność takiego wizerunku. Dlatego jest konieczne ustawiczne śledzenie wszelkich informacji pojawiających się w nowych mediach na temat przedsiębiorstwa i eliminowanie informacji nieprawdziwych.

Z kolei czynniki wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa zostały ocenione w pięciostopniowej skali Likerta. Czynnikiem najskuteczniej oddziałującym na klientów jest jakość oferowanych produktów i usług. Na drugim miejscu wskazano na opinie klientów dostępne w Internecie, a w dalszej kolejności na pozycję firmy na rynku oraz jej sukcesy, historię i doświadczenie przedsiębiorstwa, a także na reklamę i narzędzia public relations. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Czynniki kreowania wizerunku przedsiębiorstwa

Źródło: Wyniki badań własnych

Wskazany przez respondentów na drugim miejscu Internet to przecież przestrzeń funkcjonowania nowych mediów, czyli kolejny wynik wskazujący na ich znaczenie w procesie kreowania wizerunku.

W podejmowanych działaniach promocyjnych należy stosować narzędzia jak najbardziej skuteczne z punktu widzenia sformułowanego celu. Większość respondentów wskazała na reklamę internetową (około 56%). Taki wynik jest potwierdzeniem założenia, że reklama internetowa stanowi najbardziej skuteczne narzędzie promocyjne w kreowaniu wizerunku. Jest to między innymi rezultatem postępu technologicznego, który spowodował powstanie nowych kanałów komunikacyjnych, dzięki którym znacznie zwiększyły się możliwości dotarcia z przekazem do potencjalnych odbiorców.

Tabela 3. Skuteczność narzędzi promocyjnych wykorzystywanych w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa

Instrumentarium promocyjne	[Lb]	[%]
Reklama w Internecie (maile, reklama na portalach społecznościowych, artykuły na stronach WWW itp.)	65	56,1
Materiały informacyjno-promocyjne (broszury, ulotki, coroczne raporty itp.)	16	13,8
Organizowanie imprez promocyjnych (np. targi, dni otwarte, eventy itp.)	35	30,1

Źródło: Wyniki badań własnych

Podjmując próbę przedstawienia roli mediów nowych w procesie kreowania wizerunku przedsiębiorstwa, postanowiono również poznać opinię na temat przedsiębiorstw wykorzystujących instrumenty promocji w nowych mediach. Najwięcej badanych uważa, że przedsiębiorstwa, które wykorzystują nowe media do promocji, są nowoczesne i innowacyjne (45%). Uznano także, że łatwiej jest poznać i zweryfikować opinię takich przedsiębiorstw (38%). Zauważono również, że za pomocą takiej formy promocji klientom łatwiej jest się skontaktować z przedsiębiorstwem (26%). Szczegółowe dane przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Opinie na temat przedsiębiorstw wykorzystujących instrumenty promocji w nowych mediach

Opinia *	[Lb]	[%]
Są to przedsiębiorstwa nowoczesne i innowacyjne.	52	44,8
Łatwiej jest poznać i zweryfikować opinię o przedsiębiorstwie.	44	38,0
Łatwiej o kontakt z takim przedsiębiorstwem.	30	25,9
To przedsiębiorstwa, które bardziej dbają o swój wizerunek.	28	24,1
Takie przedsiębiorstwa za wszelką cenę chcą przekonać do siebie konsumentów.	15	12,9
Wizerunek tych przedsiębiorstw nie jest wiarygodny.	7	6,0
Są to przedsiębiorstwa godne zaufania.	6	5,2

*Respondent mógł wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: Wyniki badań własnych

Firma, która umiejętnie korzysta z możliwości, jakie dają nowe media, ma znacząco większe szanse na wyróżnienie się spośród konkurencji. Obecnie mocną stroną nowych mediów są coraz popularniejsze media społecznościowe. Aktualnie jest to najlepiej trafiający do potencjalnych nabywców środek komunikacji, zwłaszcza wyróżniający się portal społecznościowy Facebook stwarza przedsiębiorstwom wiele szans i możliwości na bieżące informowanie klientów firmy o aktualnych promocjach, konkursach czy nowych produktach. Głównymi zaletami takiej formy promocji są niskie koszty, większy zasięg oraz budowanie lojalności klientów poprzez stały kontakt z nimi.

Podsumowanie

Nowe media są współcześnie bardzo ważnym instrumentem kreowania wizerunku przedsiębiorstw. Stwarzają wiele możliwości i szans na zaistnienie w świadomości nabywcy. Niestety pojawiają się też pewne zagrożenia, na które firma musi zwracać uwagę i monitorować proces budowania wizerunku. Ważne jest jednak, aby zjawiskiem istnienia firmy w nowych mediach zajmowały się osoby do tego przygotowane, gdyż brak wiedzy może skutkować dużym ryzykiem i stratami, w tym utratą dobrej reputacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że:

- Informacje upowszechniane w nowych mediach są bardziej widoczne i zauważalne, a tym samym wzrasta skuteczność dotarcia do odbiorców.
- Wizerunek wykreowany w nowych mediach jest bardziej wiarygodny, bowiem istnieje większa możliwość jego weryfikacji.
- Opinie na temat przedsiębiorstwa w Internecie nie są czynnikiem, który wywiera największy wpływ na jego wizerunek, bowiem najistotniejsza jest nadal jakość produktów oraz świadczonych usług.
- Przedsiębiorstwa, które planują działania promocyjne w nowych mediach, są postrzegane jako firmy nowoczesne, a zarazem innowacyjne.

Obecność firmy w nowych mediach to plan konkretnych, sprecyzowanych działań, których celem jest osiągnięcie założonych, mierzalnych rezultatów. Brak odpowiedniej strategii lub jej błędne wprowadzenie może skutecznie zmniejszyć korzyści wynikające z wykorzystania nowoczesnych kanałów komunikacji. Profesjonalnie zaplanowane działania marketingowe w nowych mediach zwiększają szanse na poprawienie nie tylko wizerunku przedsiębiorstwa, ale i wzrost sprzedaży usług oraz produktów. Dzięki obecności w nowych mediach przedsiębiorstwo ma również nieograniczony i tani dostęp do szerokiej bazy informacji. Jednocześnie trzeba być świadomym wszelkich zagrożeń i możliwie uważnie im przeciwdziałać, nie naruszając tym samym dobrego imienia firmy.

Literatura

1. Castells M. (2009), *Communication Power*, Oxford University Press, New York.
2. Drzazga M. (2013), *Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, „Studia Ekonomiczne”, nr 140.
3. Evans L. (2011), *Social media marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych*, Helion, Gliwice.
4. Gates B. (2000), *Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy*, Business Plus, New York.
5. Głuszek E. (2013), *Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych – szanse i zagrożenia*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4(1).
6. Górecka P. (2014), *E-PR, czyli wizerunek w sieci*, <https://www.whitepress.pl/content-marketing/1/e-pr-czyli-wizerunek-w-sieci> (dostęp: 20.09.2017).
7. Jaska E., Werenowska A. (2017), *Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
8. Konieczny J. (2010), *Społeczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

9. Lahiff J.M., Penrose J.M. (2001), *Business Communication: Strategies and Skills*, Pearson, London.
10. Laskowska M. (2012), *Nowe media w służbie człowieka. Zarys problematyki w kontekście etyki i aksjologii mediów*, „Teologia Praktyczna”, t. 13.
11. Levinson P. (2010), *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
12. Manovich L. (2006), *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
13. Newstrom J.W., Davis K. (2001), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, New York.
14. Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
15. Siejak M. (2012), *Odlawianie liderów opinii*, „Marketing w Praktyce”, nr 6.
16. Skrzypczak J. (2006), *Popularna encyklopedia mediów*, Wydawnictwo Kupisz, Poznań.
17. Treadway Ch., Smith M. (2010), *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Helion, Gliwice.
18. Witczak O. (2013), *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne”, nr 140.

THE USE OF NEW MEDIA IN CREATING THE COMPANY'S IMAGE

Abstract: New media has changed the existing traditional communication process from local and one-way to global and two-way communication. Thus, the process of communication between the company and the environment has changed, including the creation of the company's image. The existing promotional instruments have been enriched with communication channels and tools offered by new media combining technology, telecommunications, social interactions with image, text and sound, and the interactivity feature has become important in the process of creating a network of contacts and relations between the company and stakeholders. The aim of the article is to present new media in the process of creating the company's image. Therefore, the essence of managing communication in the enterprise, including communication in new media, and in particular the process of creating the image, was presented. The literature on the subject was analyzed, and the results of the survey were presented. The main advantages of this form of promotion are its wide range, building customer loyalty through constant contact, and perceiving companies that plan promotional activities in new media as modern and innovative.

Keywords: communication, new media, image, enterprise, communication management



TECHNOLOGIA OBYWATELSKA WE WSPOMAGANIU ZARZĄDZANIA PROCESEM INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Magdalena Jurczyk-Bunkowska¹, Ilona Pawełoszek², Jędrzej Wieczorkowski³

¹Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania

²Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

³Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Analiz Ekonomicznych

Streszczenie: W niniejszym artykule zaproponowano koncepcję platformy internetowej służącej wspieraniu zarządzania procesem powstawania innowacji społecznych. Ideą takiego rozwiązania jest wykorzystanie rozwijających się mechanizmów społeczeństwa obywatelskiego do generowania wiedzy odnoszącej się do poprawy funkcjonowania mieszkańców regionu. Oczekuje się usprawnienia funkcjonowania organizacji publicznych poprzez klasyfikację istotności problemów obywateli, a co za tym idzie – lepszą alokację zasobów. Istotne jest także wsparcie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w realizacji procesów innowacji społecznych poprzez wymianę wiedzy. Umożliwiają to technologie określane jako Web 2.0 oraz wykorzystanie coraz popularniejszego nurtu crowdsourcingu. Zaproponowana koncepcja powstała w wyniku badań typu case study crowdsourcingowych platform IT, służących gromadzeniu i ocenie wiedzy..

Słowa kluczowe: eGovernment, innowacje społeczne, zarządzanie wiedzą, technologie obywatelskie, Web 2.0, organizacje publiczne

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.08

Wprowadzenie

Rozwój Internetu przyczynił się w sposób bezprecedensowy do usprawnienia przepływu informacji w skali globalnej. W szczególności szybki rozwój mediów społecznościowych umożliwił podmiotom rynkowym wdrażanie nowych strategii komunikacji z otoczeniem. Również instytucje publiczne zaczęły stosować technologie cyfrowe do realizacji swoich zadań. Z roku na rok wzrasta wykorzystanie i rola rozwiązań IT w organizacji sektora publicznego i świadczeniu usług rządowych. Wdrażanie systemów informatycznych w obszarze administracji publicznej ma na celu doskonalenie realizacji jej zadań dla obywateli i podmiotów gospodarczych. Nurt ten, określany jako eGovernment, polega na wykorzystaniu wszelkiego rodzaju środków komunikacji elektronicznej, w szczególności Internetu, do dostarczania i ulepszania usług świadczonych przez państwo na rzecz obywateli, ale także angażowanie ich w sprawy państwowe (Matusiak 2017). Kluczowym zasobem organizacji publicznych, tak jak i komercyjnych, jest wiedza. Zarządzanie wiedzą w organizacji publicznej można zdefiniować jako poszukiwanie, wykorzystywanie oraz rozpowszechnianie wiedzy niezbędnej do realizacji celów za pomocą posiadanych technologii informacyjnych i środowiska kulturowego (Krukowski 2010). Dlatego dostosowując się do zmieniających się warunków, instytucje coraz szerzej

wykorzystują technologie informatyczne, co w działalności publicznej określa się jako *civic technology* (technologia obywatelska). Pojęcie to odnosi się do rozwiązań z zakresu technologii informacyjnej, dzięki którym rządy i samorządy mogą efektywniej realizować swoje zadania. Technologia obywatelska obejmuje wykorzystanie IT do tworzenia powiązań pomiędzy podmiotami publicznymi a społeczeństwem. Jej celem jest pozyskanie i interpretacja danych i informacji oraz przekształcenie ich w wiedzę tak, by podejmowane decyzje były korzystne dla ogółu. Zmiany technologiczne pociągają za sobą zmiany społeczne. Rozwiązania jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu satysfakcjonujące społeczeństwo obecnie są niepraktyczne i uciążliwe. Istnieje zatem konieczność wdrażania innowacji społecznych, które z jednej strony są odpowiedzią na specyficzne potrzeby, z drugiej zaś kreują zmiany społeczne, nową wizję, nowy sposób postrzegania i definiowania problemów, a także rozwiązania tych problemów (Skubiak 2016).

Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej koncepcji platformy internetowej służącej wspieraniu zarządzania wiedzą w procesach powstania i rozwijania innowacji społecznych. Ideą jest wykorzystanie rozwiązań IT dla wsparcia procesów uczenia się organizacji publicznych i dzielenia się wiedzą nie tylko wewnątrz nich, ale również w otoczeniu. Platforma, której koncepcję zaprezentowano, ma wspomagać zarządzanie wiedzą w zakresie jej gromadzenia, klasyfikacji i wymiany po to, by pobudzić kreowanie innowacyjnych rozwiązań służących poprawie życia społeczeństwa. Jej bazą zaś ma być technologia Web 2.0 oraz mechanizmy crowd-sourcingu. Tworząc koncepcję platformy wspierającej procesy innowacji społecznych, inspirowano się podejściem *Stage-Gate*, którego istotą jest wdrażanie innowacji poprzez ich stopniowy rozwój podzielony na etapy (Cooper, Scott, Kleinschmidt 2002). Po każdym z etapów dokonywana jest ocena, pod której wpływem pomysł jest dalej rozwijany bądź odrzucany. Zaproponowana koncepcja platformy IT bazuje na modelu procesu innowacji społecznych, który został omówiony w kolejnym rozdziale. Koncepcję platformy IT opracowano, bazując na badaniach typu case study rozwiązań z zakresu technologii obywatelskich wspomagających zarządzanie wiedzą. Pozytywne i negatywne doświadczenia przedstawione w artykule wykorzystano do zaproponowania założeń i struktury narzędzia IT. Artykuł podsumowano, wskazując rekomendacje dla dalszych prac.

Innowacje społeczne i proces ich powstawania

Innowacje społeczne są oryginalnymi rozwiązaniami istniejących lub nowych dla danej społeczności problemów. Mają swoje korzenie w społeczeństwie obywatelskim, które jest czymś więcej niż tylko ruchem protestu, ale coraz częściej współpracuje z krajowymi i międzynarodowymi organizacjami publicznymi i prywatnymi, by kreować zmiany w swoim otoczeniu.

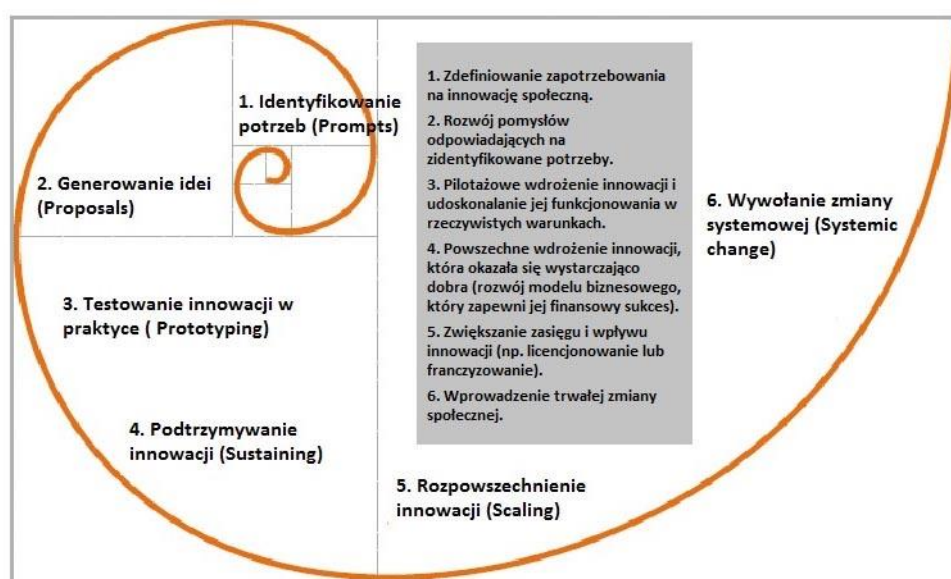
Proces tworzenia innowacji społecznych

Innowacja w ujęciu procesowym obejmuje zarówno procesy twórczego myślenia, jak i wszelkie inne działania prowadzące do zastosowania ulepszonych rozwiązań w technice i organizacji życia społecznego. Przez innowacje rozumie się

zatem złożony proces przebiegający od koncepcji, nowej idei do rozwiązania problemu, a następnie do bieżącego wykorzystania ekonomicznych i społecznych zalet nowego (Myers, Marquis 1969). Innowacje mają charakter procesowy, co podkreślają J. Tidd i J. Bessant (Tidd, Bessant 2012), którzy wskazują, że użyteczne jest zbudowanie prostego modelu ułatwiającego skoncentrowanie się na najważniejszych wyzwaniach związanych z zarządzaniem, obejmującego cztery fazy: poszukiwania, wybór, wdrażanie i dyskontowanie. S. Bates (Bates 2012) proponuje trójstronny model procesu innowacji społecznych obejmujący następujące etapy:

1. definiowanie wyzwania społecznego,
2. określanie niezaspokojonych potrzeb,
3. badanie możliwości ich osiągnięcia.

Znacznie bardziej zaawansowany model procesu powstawania innowacji społecznych został opracowany przez R. Murraya, J. Caulier-Grice i G. Mulgana (Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010). Obejmuje on nie tylko początkowe fazy, ale również rozwój koncepcji, innowacji, skalowania i dyfuzji innowacji społecznej. Został on pokazany na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Model procesu innowacji społecznych

Źródło: (Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010)

Jak zauważono, istnieją sprzężenia zwrotne między tymi etapami. Mogą one się też nakładać lub być prowadzone w różnej kolejności. Sprawia to, że proces innowacji społecznych, tak jak pozostałe procesy innowacji, jest iteracyjny i nieliniowy. Droga od generowania pomysłu do dyfuzji rzadko przebiega zgodnie z przewidywalnym wzorcem. Szczególnie złożone i iteracyjne są początkowe fazy procesu innowacji społecznych, aż po opracowanie prototypów rozwiązań. Są one

eksperymentalne i wymagają szerokiej wiedzy i znacznej kreatywności. Tym samym wiele pomysłów jest porzucanych w trakcie początkowych faz. Mimo że niepowodzenie jest powszechne w przypadku realizacji procesów innowacji, to trzeba podkreślić, że niosą one za sobą nową wiedzę i uczenie się interesariuszy biorących w nich udział.

Doświadczenia zarządzania innowacjami wskazują na kilka istotnych kwestii, które odnosić się będą także do procesów innowacji społecznych.

1. Proces innowacji obejmuje wiele powiązanych ze sobą działań, które należy podjąć, by wdrożyć rozwiązanie, w którym zaimplementowana jest nowa wiedza. Liczba tych działań oraz ich specyfika zależą od typu i charakteru tworzonej wiedzy. J. Buijs (Buijs 2007) wskazuje, że proces innowacji jest zbiorem różnorodnych, równoległych, konkurencyjnych i często rozbieżnych subprocesów, które często są podejmowane jednocześnie. Z tego względu przyjmuje się, że nie powinny one być zarządzane przez ścisłe reguły, a raczej poprzez wytyczne, które należy elastycznie dostosowywać do określonych sytuacji.
2. W procesach innowacji o dużym stopniu nowatorstwa postęp prac jest nieliniowy. Oznacza to, że wiele działań może być powtarzanych, aż do uzyskania akceptowalnego rezultatu. Inne mogą być ponawiane lub zarzucone, a jeszcze inne wykonywane są równoległe. Pod wpływem inspiracji może następować kumulacja prac, ale występują również okresy, gdy prace są wstrzymywane.
3. Innowacje powstają w wyniku pracy zespołów. Najbardziej skuteczne są zespoły multidyscyplinarne, które angażują szeroki zakres zainteresowanych stron w projektowanie, rozwój i ocenę innowacji.
4. Wiedza jest zarówno elementem realizacji procesu innowacji, jak i jego wynikiem. Istotą zarządzania wiedzą jest doprowadzenie do tego, by jej sukcesywny przyrost był ciągle ukierunkowywany na realizację wspólnych celów.
5. Klastry wzmacniają innowacyjność w danej branży – łączą ludzi, którzy uczą się od siebie nawzajem, udostępniają wiedzę i współpracują.
6. Sieci społeczne mogą służyć jako alternatywa dla formalnych struktur organizacyjnych, wykorzystując zasoby, łącząc je z innymi, wykorzystując przestrzeń, w której interesariusze mogą dzielić się swoimi pomysłami, doświadczeniami i spostrzeżeniami. Sieci funkcjonują lepiej, gdy mają zapewniony system powiązań „szybkimi ścieżkami”.

W zarządzaniu procesami innowacji kluczową rolę odgrywają liderzy. Są to ludzie o specyficznych cechach, którzy potrafią skutecznie działać w warunkach wysokiej niepewności. Taką rolę w przypadku innowacji społecznych powinny pełnić osoby zaangażowane w życie publiczne. Muszą one zatem rozwijać w sobie cechy przedsiębiorczości społecznej.

Przedsiębiorczość społeczna

Przedsiębiorczość, jako umiejętność dostrzegania okazji do zmian i ich wdrażania, jest niezbędna dla zaistnienia innowacji. Cechy przedsiębiorcy, takie jak aktywność, wytrwałość, zapał do pracy, kreatywność czy zdolność do podejmowania ryzyka, determinują skuteczność podejmowanych działań (Marks-Bielska,

Babuchowska, Lizińska 2014). Choć koncepcja przedsiębiorczości społecznej nie jest ściśle zdefiniowana, to rozumie się ją jako działalność innowacyjną ukierunkowaną społecznie, powstającą zarówno w organizacjach komercyjnych, jak również w organizacjach pozarządowych (Chell, Nicolopoulou, Karatas-Ozkan 2010). Obejmuje ona czynności i procesy podejmowane celem odkrycia, zdefiniowania oraz wykorzystania szans rynkowych, by zwiększyć bogactwo społeczeństwa poprzez kreowanie nowych przedsięwzięć lub zarządzanie istniejącymi organizacjami w innowacyjny sposób (Zahra i in. 2009).

Przedsiębiorcy społeczni pełnią rolę agentów zmian w sektorze społecznym poprzez (Dees 1998):

- przyjęcie misji tworzenia i podtrzymywania wartości społecznej (nie tylko wartości prywatnej);
- nieustanne poszukiwanie i rozpoznawanie nowych możliwości służenia tej misji;
- angażowanie się w proces ciągłych innowacji, adaptacji i uczenia się;
- odważne działania przewyżające lokalne ograniczenia;
- podwyższone poczucie odpowiedzialności wobec lokalnych społeczności.

Wyróżnia się „ograniczony” i „rozszerzony” pogląd na przedsiębiorczość społeczną (Perrini 2006, s. 7). W ograniczonym ujęciu uważa się, że jest ona równoważna z działalnością komercyjną w sektorze non profit. Z tego punktu widzenia polega głównie na wykorzystaniu kompetencji menedżerskich i postaw rynkowych w podmiotach non profit dla poprawy ich skuteczności i efektywności operacyjnej. Zgodnie z rozszerzonym poglądem przedsiębiorczość społeczna jest całkowicie nową dziedziną badań, która dotyczy przede wszystkim działalności osób będących w stanie przyczynić się do zmiany społecznej dzięki kreatywności i działaniom typowym dla klasycznego procesu przedsiębiorczości. Obserwując zmiany społeczne i związane z nimi potrzeby, autorzy publikacji przychylają się do rozszerzonego pojmowania przedsiębiorczości społecznej. Powinna być ona rozpatrywana w różnych kontekstach, ponieważ stanowi katalizator wdrażania innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych. Rozwój przedsiębiorczości społecznej autorzy opracowania upatrują we wspomaganii IT, ponieważ dzięki rozwiązaniom bazującym na sieciach komputerowych dochodzi do wzrostu oddolnej aktywizacji społecznej polegającej na włączaniu różnych grup społeczno-zawodowych we wdrażanie i upowszechnianie zmian społecznych służących rozwiązywaniu problemów i podnoszeniu jakości życia.

Przedsiębiorczość społeczna jest szczególnie ważna w odniesieniu do zarządzania instytucjami publicznymi. Powinny one kształtować swoją kulturę innowacyjną poprzez wspieranie postaw przedsiębiorczych wśród pracowników. Wskazane jest, aby mieli oni świadomość, że odgrywają kluczową rolę w mobilizowaniu i organizowaniu korzystnych zmian o charakterze systemowym. Często koncentrują się na bieżących zadaniach i przejawiają niechęć do podejmowania długoterminowych projektów. Tym samym rzadko poszukiwane są nowatorskie rozwiązania istniejących w społeczeństwie problemów. Co więcej, pojawiające się nowe zagadnienia wynikające ze zmian cywilizacyjnych są pomijane bądź stosuje się wobec nich nieadekwatne procedury postępowania.

Technologie obywatelskie jako wsparcie procesów innowacji społecznych

Postęp cywilizacyjny ostatnich kilkunastu lat jest związany z rozwojem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Wywołuje on zmiany gospodarcze, polityczne i społeczne. Te ostatnie doprowadziły do ukształtowania się społeczeństwa informacyjnego (cyberspołeczeństwa), w którym każdy posiada dostęp do technologii informacyjnych i komunikacyjnych, ma umiejętności, świadomość i możliwość ich wykorzystania do sprawnego pozyskiwania wiarygodnej informacji po to, by jak najlepiej zrealizować swoje cele (Żelazny 2013, s. 9). Nowoczesne technologie mogą też sprzyjać pobudzeniu zainteresowania obywateli sprawami publicznymi poprzez radykalną zmianę sposobu ich partycypowania w społeczeństwie. Wykorzystanie IT w działalności publicznej ma na celu podniesienie efektywności procesów decyzyjnych oraz jakości podejmowanych decyzji, a także wzrost wiarygodności i umocnienie wizerunku władz i jej administracji oraz zwiększenie motywacji, zaangażowania poszczególnych jednostek w sprawy publiczne (Nodzak 2017).

Jednym z aspektów technologii obywatelskiej jest jej wykorzystanie przez rządy do pogłębienia demokratycznych relacji między obywatelami a ich państwem. Obywatele XXI wieku muszą współpracować z instytucjami zorganizowanymi według obecnych standardów, bazujących na cyfrowej wymianie wiedzy i informacji. Samorządy powinny chcieć i umieć pozyskiwać nowe pomysły, wykorzystywać potencjał sieci i czerpać wiedzę z doświadczeń mieszkańców, by spełniać skutecznie swoje zadania. W erze strategii innowacji otwartych (*Open Innovation*) technologie obywatelskie koncentrują się na wykorzystaniu potencjału mechanizmu określanego jako crowdsourcing. Bazuje on na koncepcji mądrości tłumu. Jego istotą jest pozyskiwanie tłumu użytkowników do współpracy w celu budowy długotrwałego artefaktu korzystnego dla całej społeczności (Doan, Ramakrishnan, Halevy 2011). Duża i zróżnicowana społeczność, nie poprzez konsensus, lecz agregację indywidualnych pomysłów, potrafi lepiej ocenić rzeczywistość, zaproponować kreatywne rozwiązanie problemu czy też stworzyć nową innowacyjną koncepcję (Surowiecki 2004). Rozwój crowdsourcingu wiąże się z dwoma aspektami (Kaplan, Haenlein 2010):

1. rozwojem społeczności wirtualnych,
2. opracowaniem technologii określanych jako Web 2.0, które pozwalają na korzystanie z sieci jako platform współpracy, przez które treści i aplikacje są na bieżąco modyfikowane przez wszystkich użytkowników. Przykładami takich platform, w których użytkownicy pełnią rolę twórców, są YouTube, Facebook czy MySpace.

Wykorzystanie IT już teraz ułatwia przekazywanie informacji pomiędzy administracją publiczną a społeczeństwem i odwrotnie. Pokazane w dalszej części rozwiązania, będące elektronicznymi platformami konsultacji społecznych, mają zapewnić spójność działań władz na różnych szczeblach administracji z oczekiwaniami obywateli. Zbadano około 30 rozwiązań. W niniejszym artykule zaprezen-

towano 6, które pokazują zdaniem autorów najważniejsze cechy, kształtujące funkcjonalność portali współpracy instytucji publicznych ze społeczeństwem.

IdeaScale jako przykład narzędzia bazującego na technologiach obywatelskich

IdeaScale jest jedną z wiodących obecnie technologii wspierających realizację procesów zarządzania innowacjami społecznymi i nie tylko. Jest to największa platforma oprogramowania innowacyjnego na świecie. Działa w chmurze, obsługując ponad 25 tysięcy klientów i 4 miliony użytkowników. Umożliwia ona organizacjom pozyskanie opinii społeczności publicznych i prywatnych, zbierając ich pomysły i dając użytkownikom platformę do głosowania. Pomysły są następnie oceniane, kierowane i dostarczane do klientów, dzięki czemu IdeaScale staje się swoistym motorem innowacji. Rozwiązanie to jest wykorzystywane przez duże firmy, takie jak Microsoft i Xerox, oraz instytucje rządowe, takie jak NASA i Biały Dom (<https://ideascale.com/>).

Istotą oprogramowania IdeaScale jest wsparcie powstawania nowych idei i inicjatyw. Tworzona jest strona internetowa społeczności, w której organizatorzy opisują cele inicjatyw i kampanie, poprzez które zbierane są pomysły. Podczas przesyłania pomysłu użytkownik, który wcześniej zarejestrował się jako członek społeczności, podaje tytuł i opis idei oraz kojarzy pomysł z kampanią. Użytkownicy mogą również komentować i przypisać pozytywne lub negatywne głosy do pomysłów i komentarzy innych osób oraz odpowiadać na dodane wcześniej komentarze. Takie funkcje umożliwiają przedstawianie argumentów na korzyść lub przeciw idei, a także ustosunkowanie się do uwag innych użytkowników. W ten sposób dopracowuje się i rozwija najlepsze pomysły. Oprogramowanie IdeaScale prezentuje pomysły w trzech ujęciach:

1. w porządku chronologicznym, gdzie najnowsze pomysły pojawiają się jako pierwsze, a najstarsze zajmują ostatnie pozycje;
2. według popularności, obliczanej jako różnica między głosami dodatnimi i ujemnymi, najpopularniejsze pomysły są ukazywane na górze listy;
3. zgodnie z malejącą liczbą komentarzy zebranych przez pomysły.

Przykładem zastosowania IdeaScale w administracji publicznej jest kampania przeprowadzona przez Departament Pracy rządu federalnego Stanów Zjednoczonych, który jest odpowiedzialny za standardy bezpieczeństwa pracy, wynagrodzenia, czas pracy, świadczenia ubezpieczeniowe i inne zagadnienia związane z zatrudnieniem. Jedną z jego agencji jest Urząd ds. Polityki Zatrudnienia Niepełnosprawnych, który w 2016 roku zrealizował kampanię mającą na celu zwiększenie liczby i jakości miejsc pracy dla niepełnosprawnej młodzieży. Wykorzystując platformę IdeaScale, postawiono pytanie, jakiego rodzaju wsparcie tej grupy osób będzie im gwarantowało sukces w życiu dorosłym. Chociaż grupą docelową była młodzież w wieku 13-25 lat, to dyskusja przeprowadzona on-line została udostępniona dla wszystkich zainteresowanych. Prowadzący kampanię zachęcili poprzez wiadomość e-mail do skorzystania z możliwości wypowiedzi dotyczącej nowych rozwiązań wspierających aspiracje zawodowe młodzieży niepełnosprawnej. Korzy-

stano też z różnego rodzaju mediów społecznościowych. Do dyskusji zostali zaangażowani eksperci i organizacje, aby podnieść jej wartość merytoryczną. Ważną rolę w tej kampanii odegrali moderatorzy, którzy pomogli rozpocząć rozmowę, kontynuowali ją i pomagali uczestnikom w dopracowaniu i uszczegółowieniu zgłoszonych przez nich koncepcji. Byli oni też odpowiedzialni za ocenę pomysłów i zapewnienie przestrzegania zasad dialogu. W ciągu czterodniowej kampanii 452 uczestników zgłosiło 74 koncepcje, opublikowano 347 komentarzy i oddano 609 głosów.

Przykłady wykorzystania technologii obywatelskich w Europie

Jednym z rozwiązań stosujących technologie obywatelską jest Europejska Inicjatywa Obywatelska. Narzędzie to pozwala obywatelom proponować konkretne zmiany prawne w dziedzinach, w których Komisja Europejska może inicjować powstawanie nowych przepisów, takich jak np. środowisko, rolnictwo, energia, transport czy handel. Umożliwia obywatelom z różnych państw członkowskich zjednoczenie się wokół sprawy, która jest bliska ich sercu, i zaproponowanie odpowiednich zmian w polityce UE. Aby wystąpić z inicjatywą, trzeba powołać komitet obywatelski składający się z co najmniej 7 obywateli UE zamieszkałych na stałe w co najmniej 7 różnych państwach członkowskich. Członkowie komitetu obywatelskiego muszą być obywatelami UE w wieku uprawniającym do głosowania w wyborach do Parlamentu Europejskiego. Te same zasady dotyczą poparcia inicjatywy, którą trzeba zgłosić, wypełniając specjalny formularz deklaracji poparcia. Z listy zgłoszonych inicjatyw wynika, że od 2013 roku ich liczba nie przekraczała pięciu rocznie i nie udało się ich organizatorom zebrać wymaganego miliona głosów poparcia. Trzeba zatem stwierdzić, że nie jest to rozwiązanie zaakceptowane przez obywateli.

Innym rozwiązaniem jest platforma Change.org, na której rejestrowane są tysiące petycji i każdy może oddać swój głos na sprawę, którą popiera. Projekt został uruchomiony w 2007 roku i działał przez trzy lata jako blog na temat praw człowieka i niesprawiedliwości społecznej. W 2010 roku, ze względu na nieskuteczność takiej formy działań, jego założyciele, Ben Rattray i Mark Dimas, postanowili zapewnić swoim użytkownikom możliwość tworzenia petycji on-line, które pozwalają każdej osobie w dowolnym miejscu na świecie napisać petycję. Dotyczą one różnych kwestii, np. praw człowieka, praw zwierząt, ochrony zdrowia, edukacji. Rozwiązanie to na świecie ma zarejestrowanych ponad 150 mln użytkowników, jednak szczególnie dużą popularność uzyskało w Rosji, gdzie 10 milionów obywateli codziennie tworzy i podpisuje petycje. Istotną kwestią dla prowadzących platformę jest wiarygodność podpisów osób popierających inicjatywę. Są one monitorowane cały czas, a wszystkie podejrzone są usuwane w ciągu 24 godzin. Dodatkowo funkcjonuje system, który wychwytuje każdą niestandardową aktywność na stronie – na przykład podpisy z podobnych adresów IP. W Change.org pracuje łącznie ponad 300 osób. Europą Wschodnią i Rosją zajmują się zaledwie 2 osoby pracujące w pełnym wymiarze i 2 osoby pracujące 2 dni w tygodniu. Pracownicy monitorują nowe petycje i kontaktują się z wybranymi autorami. Wspierają ich

i doradzają, jak efektywnie mogą korzystać z platformy, w jaki sposób mogą aktywizować potencjalnych sygnatariuszy ich petycji, jakie akcje mogą organizować, jak przyciągnąć uwagę mediów do kampanii, jak negocjować z adresatem petycji (Cembrowska 2016). Jedną z udanych akcji przeprowadzonych poprzez tę platformę w Polsce było oczyszczenie z zarzutów prowadzenia schroniska bez zezwolenia przez lekarza weterynarii z Brzegu Dolnego. Pomagał on bezdomnym zwierzętom w ten sposób, że leczył je i szukał im domów. Petycję tę wsparło ponad 48 tys. sygnatariuszy, a interweniował w tej sprawie Rzecznik Praw Obywatelskich.

Jednym z najbardziej popularnych przejawów zaangażowania obywateli w sprawy lokalnej społeczności są budżety obywatelskie. Pierwszym miastem, które wdrożyło dedykowane oprogramowanie do obsługi procesu konsultacji społecznych, był Wrocław. Już w 2013 roku udostępniał na swojej stronie internetowej formularz wniosków, który jednak trzeba było drukować i składać w wybranym urzędzie w postaci papierowej. Już w następnej edycji został stworzony i udostępniony formularz pozwalający składać wnioski elektronicznie. Obecnie aplikacja Wrocławski Budżet Obywatelski (WBO) (<https://www.wroclaw.pl/...>) umożliwia wrocławianom złożenie poprawnego wniosku, zapoznanie się ze złożonymi wnioskami i ich załącznikami oraz komentowanie projektu. Pozwala też na kontakt z jego liderem, z zachowaniem bezpieczeństwa danych osobowych, a także przeprowadza przez etap głosowania. To podstawowe funkcje, które są udostępnione użytkownikom zewnętrznym. Ponadto funkcjonalność aplikacji obejmuje także ocenę wniosków przez komórki merytoryczne Urzędu Miasta Wrocław i obieg dokumentów związanych z budżetem obywatelskim, w tym również przygotowanie potrzebnych raportów i zestawień. Sukcesem jest niewątpliwie to, że w 2018 roku wpłynęła rekordowa liczba 645 projektów, przy czym tylko jeden został złożony w formie papierowej.

W Polsce funkcjonuje również narzędzie dialogu społecznego o nazwie CyfrowaDemokracja.pl (<http://cyfrowademokracja.pl>). Służy ono tworzeniu i przeprowadzaniu konsultacji społecznych na ważne tematy. Dzięki niemu każdy użytkownik, organizacja czy instytucja może poznać zdanie obywateli na temat, który przedstawia w samodzielnie napisanym artykule. Właścicielem portalu jest ResPublic SCT, będąca częścią firmy konsultingowej ResPublic Sp. z o.o., która od ponad 20 lat tworzy dla instytucji publicznych strategie i programy rozwoju. Niestety, podejmowane za pośrednictwem platformy akcje nie cieszą się dużą popularnością. Na przykład w konsultacjach społecznych projektu dokumentu Strategii Płocka zakończonych 27 kwietnia 2018 r. nikt nie wziął udziału, a w sondażu dla młodzieży z Płocka przeprowadzonym kilka miesięcy wcześniej wzięło udział zaledwie 90 osób.

Koncepcja systemu IT wsparcia procesu innowacji społecznych

Analizując przytoczone przykłady, a także wiele innych, autorzy przyjęli następujące założenia dla koncepcji narzędzia wspierającego zarządzanie procesem innowacji społecznych:

1. Nadrzędnym celem innowacji społecznych jest poprawa jakości życia społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem grup i obszarów największego zapotrzebowania na rozwiązania podejmowane w ramach inicjatyw społecznych. Dlatego innowacje społeczne powinny być rozwijane od dołu, czyli od tych obszarów, w których występują określone problemy i są one najlepiej zdiagnozowane.
2. Platforma powinna umożliwiać pracę nad projektami w różnych stadiach zaawansowania – poczynając od zdefiniowania problemu, poprzez generowanie idei, jej dopracowanie do postaci szczegółowej koncepcji rozwiązania, aż po testowe wdrożenie i jego ocenę, a nawet wprowadzenie rozwiązania jako systemowej zmiany.
3. Użytkownicy portalu powinni szybko móc dostrzec efekty swojego zaangażowania. Powinni móc utożsamiać się z opracowanym przez siebie pomysłem i wspierać jego rozwój, aż po ostatni etap procesu.
4. Włączenie w dyskusję ekspertów podnosi wartość merytoryczną dyskusji, a co za tym idzie – proponowanych koncepcji rozwiązań problemów.
5. Platforma powinna być zarządzana przez organizację publiczną, a nie prywatną, która może być podejrzewana o manipulowanie wynikami.
6. Obywatele powinni mieć możliwość wypowiedzi bez podawania do publicznej wiadomości swojej tożsamości. Przy czym tożsamość wszystkich użytkowników powinna być możliwa do zweryfikowania na tyle, by możliwa była reakcja w przypadku nieetycznych zachowań użytkowników, np. logowanie wyłącznie poprzez konto w określonej domenie.
7. Organizacje i instytucje powinny wypowiadać się w pełni jawnie.
8. Zbyt duże obostrzenia w regulaminie składania wniosków obniżają funkcjonalność platformy i są nieskuteczne poprzez trudności w weryfikacji.
9. Platforma powinna być zaopatrzona w mechanizmy inteligentnego wyszukiwania problemów i koncepcji, sortowania ich, a także analizę aktywności użytkowników.

Zaproponowana koncepcja platformy wspomagającej tworzenie innowacji społecznych bazuje na dwóch modelach:

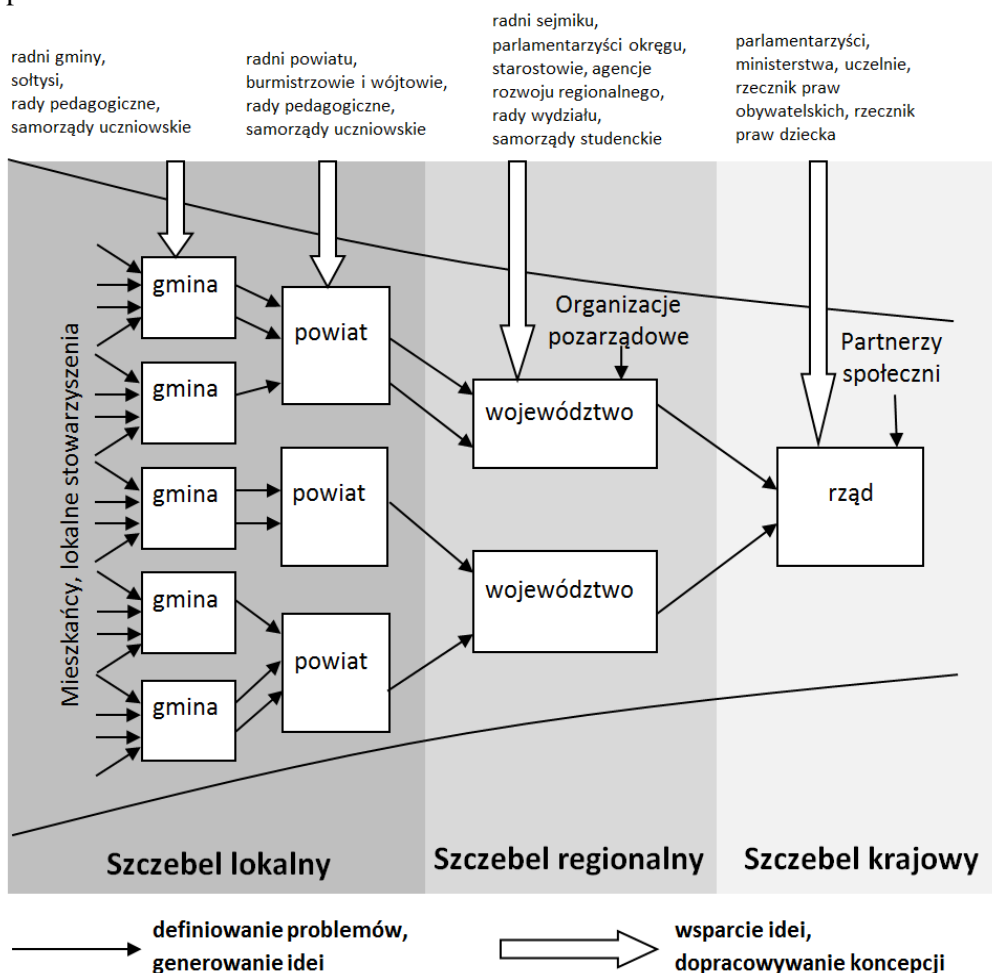
1. zbiorowego rozwiązywania problemów (*collective intelligence*),
2. oceny i wyboru najwłaściwszych rozwiązań (*crowd voting*).

Przewiduje się podział platformy na trzy powiązane obszary (*Rysunek 2*):

1. szczebel lokalny obejmujący gminy i powiaty,
2. szczebel regionalny obejmujący województwa,
3. szczebel krajowy.

W każdym obszarze uczestniczyć będą z założenia różni interesariusze, chociaż zwykli użytkownicy będą mieli możliwość wypowiedzenia się na każdym etapie procesu innowacji społecznej. Zakłada się, że problemy i koncepcje ich rozwiązań będą zgłaszane przez mieszkańców i lokalne organizacje oraz stowarzyszenia na szczeblu lokalnym. Identyfikowane w ten sposób problemy oraz zarys koncepcji ich rozwiązania będą mogły być wspierane przez radnych gmin, powiatów, sołtysów, burmistrzów i wójtów. Tym samym w rozwój pomysłu na rozwiązanie problemu zaangażowani będą mieszkańcy i ich przedstawiciele. Ponadto zakłada się

możliwość podniesienia rangi problemów przez oficjalne ich wsparcie przez rady pedagogiczne i samorządy uczniowskie, a także kluby i związki sportowe oraz kulturalne współfinansowane przez lokalny samorząd. W założeniach autorów koncepcji szkoła jest placówką edukacyjną, która poprzez wpływ na kształtowanie postaw obywatelskich wśród swoich uczniów wpływa również na społeczność lokalną. Ponadto w skład rad pedagogicznych wchodzi osoby o różnych kompetencjach, mające możliwość wypowiedzi na szerokie spektrum tematów. Taki mechanizm ma umożliwić samorządom ocenę, jakie problemy są ważne dla mieszkańców, oraz pokazać obywatelom, jakie zagadnienia są ważne dla ich lokalnych przedstawicieli.



Rysunek 2. Koncepcja platformy wspomagającej tworzenie innowacji społecznych

Źródło: Opracowanie własne

Na szczeblu regionalnym zakłada się rozważanie koncepcji, które zostały wdrożone na szczeblu lokalnym i są w fazie testowania lub otrzymały znaczące wsparcie wielu jednostek na szczeblach lokalnych, a wymagają rozwiązań o znacznie szerszym zasięgu i większych możliwościach finansowych. Bezpośrednio na tym etapie problemy i/lub koncepcje ich rozwiązań będą mogły składać organizacje pozarządowe. Jednostkami oficjalnie wspierającymi rozwój takich koncepcji powinny być instytucje regionalne, takie jak: agencje rozwoju regionalnego, parki naukowo-technologiczne, rady wydziału uczelni, ich samorzady studenckie i doktoranckie oraz inne instytucje czerpiące finansowanie z budżetu wojewódzkiego. Koncepcje powinny być „przejmowane do dalszego procedowania” przez radnych sejmików oraz regionalnych parlamentarzystów, którzy dysponują odpowiednim zapleczem do analizy zarówno problemów, jak i koncepcji ich rozwiązań. Tym samym wokół problemu bądź koncepcji powinno być tworzone porozumienie ponad podziałami partyjnymi.

Na szczeblu krajowym zakłada się rozważanie koncepcji, które zostały wdrożone i zweryfikowane w regionach lub wykraczają poza potencjał merytoryczny i inwestycyjny regionu, a uzyskały znaczące poparcie. Na tym etapie przewiduje się bezpośrednie zgłoszenia przez partnerów społecznych o krajowym zasięgu, takich jak np. związki zawodowe, krajowe związki sportowe itp. Ideą jest jednak, by na tym szczeblu realizowane były dwa ostatnie etapy procesu innowacji społecznej (*Rysunek 1*), czyli rozpowszechnianie i wywoływanie systemowej zmiany. Jednostkami oficjalnie wspierającymi rozwiązania mogły być uczelnie (senaty uczelni), ministerstwa, rzecznicy praw obywatelskich i praw dziecka.

Założono, że możliwość oficjalnego wsparcia pomysłu lub skomentowania go przez jednostki finansowane z publicznych środków pozwoli z jednej strony na ocenę przez podatników zaangażowania tych jednostek w sprawy społeczeństwa. Z drugiej strony pokaże przedstawicielom społeczeństwa, jakiego typu problemy są w danym momencie istotne. Służyć temu mają mechanizmy wyszukiwania, pozwalające ocenić poziom zaangażowania poszczególnych jednostek. Natomiast głównym celem utworzenia platformy wspierającej proces innowacji społecznych jest umożliwienie efektywnej współpracy przy tworzeniu koncepcji rozwiązań zdefiniowanych problemów. Oddolne inicjatywy, wsparte merytoryczną oceną prawną, finansową i organizacyjną ze strony administracji, powinny spowodować pojawienie się swoistego klastra innowacji społecznych.

Podsumowanie i wnioski

W Polsce pojawia się wiele nowych problemów związanych z rozwojem cywilizacji, ale także z efektami transformacji gospodarczej i zmian ustrojowych. Wymagają one często niestandardowych rozwiązań lub podjęcia chociaż próby znalezienia takich, które lepiej niż obecne procedury będą zaspokajały potrzeby obywateli. Dotyczy to różnych dziedzin życia, poczynając od opieki zdrowotnej, poprzez edukację, bezpieczeństwo, transport i komunikację, aż po ekologię. W poszczególnych obszarach kraju i regionów problemy mogą mieć inną charakterystykę i znaczenie. Często mieszkańcy potrafią zdefiniować je i zaproponować

odpowiednie koncepcje rozwiązania, choć na co dzień nie angażują się w sprawy życia społeczności lokalnej. Dlatego zaproponowano opracowanie platformy wspomagającej procesy innowacji społecznych. Badając funkcjonowanie podobnych platform na świecie, zaproponowano, by:

- zapewnić możliwość prowadzenia szerokich uzgodnień i porozumienia wokół pomysłów na nowe rozwiązania istniejących problemów;
- wprowadzić rozwiązania zapewniające ocenę zgromadzonej wiedzy;
- zapewnić możliwość pracy wirtualnego zespołu przy pomysłach, począwszy od jego powstania, aż po wdrożenie zmiany systemowej;
- wprowadzić rozwiązania motywujące do zaangażowania w powstanie i rozwój innowacji społecznych;
- ograniczyć możliwość wykorzystania platformy do innych celów niż wspieranie procesów innowacji społecznych.

Koncepcja platformy wspierającej proces innowacji społecznych jest na bardzo początkowym etapie, wymaga dalszych prac i uszczegółowienia zaproponowanych rozwiązań. Główny problem w działaniach crowdsourcingowych polega na dotarciu do reprezentatywnej grupy, która jest w stanie podzielić się użyteczną wiedzą. Dlatego istnieje potrzeba przeprowadzenia badań marketingowych wskazująca, w których regionach można liczyć na najwyższe zaangażowanie społeczne i jak duże może ono być. Kolejnym zagadnieniem jest procedura przygotowania kampanii i określenia czasu jej trwania. Założono względnie szybkie procedowanie – nie przekraczające kwartału, jednak konieczna jest w tym przypadku praktyczna weryfikacja.

Literatura

1. Bates S. (2012), *The Social Innovation Imperative*, Stanford Social Innovation Review, March 2012, http://www.ssireview.org/articles/entry/the_social_innovation_imperative (dostęp: 14.03.2018).
2. Buijs J. (2007), *Innovation Leaders Should Be Controlled Schizophrenics*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 16(2). DOI: 10.1111/j.1467-8691.2007.00431.x
3. Cembrowska A. (2016), *Mala petycja, duża zmiana. 10 milionów użytkowników Change.org zmienia Rosję na lepsze*, Eastbook, <http://www.eastbook.eu/2016/07/09/mala-petycja-duza-zmiana-10-milionow-uzytownikow-change-org-zmienia-rosje-na-lepsze/> (dostęp: 12.06.2018).
4. Chell E., Nicolopoulou K., Karatas-Ozkan M. (2010), *Social Entrepreneurship and Enterprise: International and Innovation Perspectives*, „Entrepreneurship & Regional Development”, Vol. 22. DOI: 10.1080/08985626.2010.488396
5. Cooper R., Scott J.E., Kleinschmidt E.J. (2002), *Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do – II*, „Research Technology Management”, Vol. 45(6). DOI: 10.1080/08956308.2002.11671532
6. Dees J.G. (1998), *The Meaning of „Social Entrepreneurship”*, Graduate School of Business, Stanford University.
7. Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y. (2011), *Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web*, „Communications of the ACM”, Vol. 54, No. 4. DOI: 10.1145/1924421.1924442
8. <http://cyfrowademokracja.pl> (dostęp: 12.06.2018).
9. <https://ideascale.com/> (dostęp: 12.06.2018).

10. <https://www.wroclaw.pl/budzet-obywatelski-wroclaw> (dostęp: 12.06.2018).
11. Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 53. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
12. Krukowski K. (2010), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 57.
13. Marks-Bielska R., Babuchowska K., Lizińska W. (2014), *Agritourism as a form of Business Activity in Rural Areas*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia”, nr 13(3).
14. Matusiak J. (2017), *Planowanie zadań z zakresu eGovernment warunkiem ich sukcesu*, [w:] Adamczewski P., Matusiak J., Mielczarek J., Nowak P.A., Przywojska J., Szydłowski C., *Innowacje 2017. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Wydział Społeczeństwa Informacyjnego Departament Cyfryzacji, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź.
15. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, Nesta, London.
16. Myers S., Marquis D.G. (1969), *Successful Industrial Innovation*, National Science Foundation, Washington.
17. Nodźak A. (2017), *Wykorzystanie nowoczesnych technologii w kontekście rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 2017(3). DOI: DOI 10.4467/24497800RAP.17.019.7070
18. Perrini F. (2006), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurship Ventures?*, Edward Elgar, Cheltenham.
19. Skubiak B. (2016), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, „Barometr Regionalny”, t. 14, nr 1.
20. Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics and Nations*, Doubleday, New York.
21. Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
22. Zahra S.E., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009), *A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 24(5). DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007
23. Żelazny R. (2013), *Raport Obserwatorium ICT. Społeczeństwo informacyjne*, Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice”, Gliwice.

THE CONCEPT OF USING INFORMATION TECHNOLOGY FOR SUPPORTING THE PROCESS OF SOCIAL INNOVATION

Abstract: This article presents the concept of an Internet platform used to support the management of the process of creation of social innovations. The idea of such a solution is to use the developing mechanisms of civil society to generate knowledge needed for improving the life of the region's inhabitants. It is expected that the functioning of public organizations will improve by classifying the significance of citizens' problems, and thus a better allocation of resources. The proposed solution also aims at supporting knowledge exchange between internal and external stakeholders in social innovation processes. These advantages are possible by exploiting technologies known as Web 2.0 and the increasingly popular crowdsourcing trend. The proposed concept was created as a result of case study surveys of crowdsourcing IT platforms used to collect and evaluate knowledge.

Keywords: eGovernment, social innovations, civil technology, knowledge management, Web 2.0



GAMIFIKACJA W PROCESIE ADAPTACJI PRACOWNIKA

Edyta Kowalska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Proces wdrożenia (ang. onboarding) i przygotowania pracownika do objęcia nowego stanowiska jest niezwykle ważny w budowaniu poziomu zaangażowania. Według badań Wenhurst Group (2016) w ciągu pierwszych czterdziestu pięciu dni zatrudnienia następuje 22-procentowa rotacja, a połowa zatrudnionych w pierwszym półroczu pracy odchodzi. Strategia adaptacji pracownika powinna mieć charakter długofalowy i być wspierana przez różne systemy i narzędzia. Przykładem takiego rozwiązania jest gamifikacja bazująca na scenariuszu gier. W artykule wyjaśniono istotę wdrożenia pracownika, które opiera się na gamifikacji. Studium przypadku przedstawia potencjał i korzyści wynikające z zastosowania gamifikacji w procesie adaptacji..

Słowa kluczowe: gamifikacja, grywalizacja, onboarding, wdrożenie pracownika, zarządzanie zasobami ludzkimi

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.09

Wprowadzenie

Miarą sukcesu każdej firmy jest szeroko rozumiany człowiek. Wdrożenie pracownika to etap, w którym nowo zatrudniona osoba wkracza do organizacji, nabywa wiedzę i umiejętności do samodzielnej pracy. Wprowadzenie programu onboardingowego bywa kosztowne, ale w dalszej perspektywie przynosi korzyści. Program ten pozwala na skrócenie czasu niskiej efektywności pracownika. Organizacja zyskuje wartość niezbywalną – zadowolonego i zmotywowanego podwładnego. W zależności od przyjętej polityki proces adaptacji na nowym stanowisku pracy można wspierać poprzez różne narzędzia. Koncepcja angażowania człowieka do pracy poprzez grywalizację zyskuje na popularności, zaraz obok takich technologii jak rzeczywistość rozszerzona, Big Data czy rozwiązania w chmurze. Według Gartner Hype Cycles przez najbliższe 10 lat będzie znajdować się na czele tej listy. Wartość rynku grywalizacji według przewidywań firmy badawczej M2 Research w 2018 roku osiągnie 5,5 mld dolarów, co stanowić będzie dziesięciokrotny wzrost w ciągu ostatnich 5 lat (Szkoła Inspiracji 2017). Zastosowanie mechaniki gier lub ich elementów daje możliwość tworzenia środowiska sprzyjającego budowaniu zaangażowania i zdobywania nowych umiejętności. W grywalizacji można wykorzystać dowolne elementy występujące w grach w celu utrwalenia wiedzy. Może to być fabuła, opowieść, ciekawa grafika lub zadania. Zastosowanie grywalizacji

pozwała zoptymalizować czas poświęcony na szkolenie oraz koszty z tym związane. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie zagadnienia wdrożenia pracownika na nowe stanowisko pracy poprzez wykorzystanie elementów gamifikacji. W pierwszej części artykułu omówiono zagadnienie wdrożenia pracownika, jego strukturę, a także korzyści, jakie niesie dla organizacji. W dalszej części skupiono się na prezentacji zagadnienia gamifikacji, a także jej metodologii. Poprzez studium przypadku i badania własne przedstawiono zastosowanie elementów gry w procesie adaptacji na nowym stanowisku pracy.

Istota adaptacji pracownika

Adaptacja pracownika do nowej roli organizacyjnej jest niedocenionym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Bezkonfliktowe wprowadzenie pracownika na nowe stanowisko pracy, przyjęcie, przyswojenie nowej roli zawodowej ma w konsekwencji istotny wpływ na efektywność wyników poprzez osiągnięcia (Jamka 2001, s. 153). „Wdrożenie” to najczęściej stosowane na określenie momentu objęcia przez pracownika nowego stanowiska (ang. *onboarding*). Z języka angielskiego „*on board*” oznacza „na pokład” i w związku z wejściem nowej osoby w strukturę firmy określenie to zostało zaadoptowane w branży zasobów ludzkich (TenderHut 2018).

Historia onboardingu sięga lat 50. i 60. XIX wieku, gdy amerykańscy naukowcy behawioralni zwrócili uwagę na potencjał talentów tkwiących w pracownikach każdego szczebla. W efekcie tego firmy zaczęły rozwijać szeroko zakrojone programy rozwojowe (Christiansen, Stein 2010, s. 54). Druga wojna światowa, wojna w Wietnamie i afera Watergate doprowadziły do zmiany i wprowadzenia bezwzględnej polityki korporacyjnej, czego konsekwencją było rozwinięcie się pokolenia pracowników, którzy byli mniej skłonni zaufać organizacji. W efekcie tego w późnych latach 90. XX wieku przedsiębiorstwa stanęły w obliczu niedoboru wykwalifikowanych menedżerów. Rozpoczęła się „wojna o talenty”, gdyż rosła świadomość, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależeć będzie nie tylko od technologii czy innych zasobów materialnych, ale także od umiejętności pracowników (Christiansen, Stein 2010, s. 55). Od roku 2000 po opublikowaniu wyników sondażu przeprowadzonego przez Amerykańskie Towarzystwo Szkoleń i Rozwoju uznano onboarding za nowo powstającą dyscyplinę zarządzania zasobami ludzkimi (Christiansen, Stein 2010, s. 56). Ze statystyk Aberdeen Group, amerykańskiej instytucji badającej techniki i strategię, wynika, że inwestycja w proces wdrożenia pracownika jest długoterminową inwestycją. Koszty te mogą być znaczne. Ich wysokość w przypadku menedżerów może sięgać 75% ich rocznej pensji. W przypadku stanowisk uzupełniających dochodzi do 50% płac (Armstrong 2000, s. 363). Badania pokazują, że ustrukturyzowany proces wdrażania menedżera może pomóc w powstrzymaniu początkowej fluktuacji. Jedno z badań wykazało, że pracownicy, którzy uczestniczyli w programach adaptacyjnych, mieli o 69% większe szanse na pozostanie w firmie przez trzy lata (Aberdeen 2017). Im szybciej nowi pracownicy czują się mile widziani i przygotowani w nowym miejscu pracy, tym szybciej mogą przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji. Optymalne wdrażanie to więcej

niż zmniejszenie obciążenia administracyjnego, to proces zapewniający pracownikowi sukces, zwiększający satysfakcję z pracy i poprawiający wydajność (Aberdeen 2017). W procesie adaptacji chodzi bowiem o to, aby pracownik przystosował się do treści i warunków pracy na przydzielonym stanowisku, poznał swoje miejsce w strukturze organizacyjnej i podział pracy. Pracownik musi również poznać i zaakceptować normy obowiązujące w całej organizacji oraz jego zespole pracowniczym (Król, Ludwiczynski 2014, s. 215).

Adaptacja jest procesem złożonym i wielowymiarowym, którego powodzenie zależy zarówno od pracownika, jak i działań podjętych przez organizację (Król, Ludwiczynski 2014, s. 216). Wprowadzenie do pracy ma kilka podstawowych funkcji: adaptacyjną, motywacyjną, społeczną i organizacyjną (Listwan (red.) 2006, s. 101). Celem funkcji adaptacyjnej jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania pracownika w obszarze zawodowym i społecznym (Król, Ludwiczynski 2014, s. 215). Charakter motywacyjny polega na szybkim i dokładnym zapoznaniu pracownika ze środowiskiem organizacji, co ma wpływ na zaangażowanie i pozytywny odbiór miejsca pracy. Funkcja społeczna ma charakter wprowadzenia do zespołu, pracownik musi poznać elementy kultury organizacyjnej, nawet w sposób nieformalny. Znaczenie organizacyjne polega na tym, iż pracownik musi poznać swoje narzędzia pracy, strukturę organizacyjną, proces obiegu dokumentów czy zależności służbowych (Listwan (red.) 2006, s. 102).

Szczególne ważne jest ustalenie struktury procesu wdrożenia oraz wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za poszczególne jego etapy. Strukturę onboardingu można podzielić na trzy stopnie:

1. Okres poprzedzający dołączenie do organizacji – czas przygotowania stanowiska pracy oraz niezbędnych dokumentów, wymagający bezpośredniego przełożonego, działu IT, HR oraz administracji personalnej. Coraz częściej obejmuje również pierwsze nieformalne spotkanie zespołu z nowymi pracownikami.
2. Pierwsze dni pracy – okres zapoznawania się z zespołem i zasadami funkcjonowania biura. Jest to również czas na przedstawienie obowiązków i pierwszych celów. W tym okresie najczęściej odbywa się szkolenie wprowadzające, w którym powinni uczestniczyć reprezentanci wszystkich działów firmy.
3. Pierwsze tygodnie pracy (często okres próbny) – czas samodzielnej pracy i regularnych spotkań kontrolnych. Jest to okres budowania relacji z zespołem oraz poznawania pozostałych współpracowników. Na tym etapie w proces najbardziej zaangażowany jest bezpośredni przełożony oraz częściowo dział HR (Nakonieczna 2018, s. 10).

Istotnym elementem programów adaptacyjnych są szkolenia, zarówno te poświęcone kwestiom bezpośrednio związanym z treścią oraz z organizacją pracy, jak i te o charakterze ogólnorganizacyjnym, związane np. z poznaniem uwarunkowań funkcjonowania firmy na rynku (Pocztowski 2008, s. 153). Cyfrowe przeprojektowanie procesu wprowadzania pracowników to zmiana, która jest konieczna, aby przyciągnąć i wzmocnić pozycję dzisiejszej siły roboczej nowej generacji (Aberdeen 2017). Millenialsi, którzy mają stanowić 75% siły roboczej do roku 2020, mają zupełnie inne wyobrażenie o tym, jak należy wykonywać pracę. Przywiązują oni mniejszą uwagę do długoterminowej wizji kariery i są mniej chętni do

korporacyjnego myślenia kładącego nacisk na przystosowanie i jednolitość. Często szukają pracy w mniejszych firmach, które stawiają na innowacje i przedsiębiorczość. Millenialsi wysoko oceniają kwestie stylu życia i lokalizację (Griffin 2017, s. 27). Wśród determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę przypisuje się innowacjom. Firmy osiągają przewagę konkurencyjną na skutek działań innowacyjnych, zwracają uwagę na zasadniczą rolę innowacji w kreowaniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Wszystkie przedsiębiorstwa wdrażają innowacyjne rozwiązania produktowe, usługowe, marketingowe, procesowe i inne, celem zwiększenia swoich wyników finansowych, a przede wszystkim zdobywania konkurencyjnej pozycji na rynku (Jelonek 2016, s. 59). Nowe technologie i formy szkoleń, takie jak gamifikacja, powiązane z przekazywaniem informacji stanowią element konkurencyjności i przewagi organizacyjnej.

Definicyjne i metodologiczne podziały grywalizacji

Szkolenie na stanowisku pracy to takie szkolenie, w trakcie którego uczestnik rozwija umiejętności w miejscu wykonywania pracy (Łukasik, Ryś 2013, s. 191). W zależności od organizacji i jej specyfiki proces szkolenia menedżera podczas wdrożenia można realizować i wspierać na różne sposoby. Jedną z form motywowania jest współzawodnictwo poprzez wdrożenie mechanizmów gier do codziennych czynności. Gry i zabawy stanowią nieodłączny element kultury społecznej. Natomiast stosowane w praktyce rozwiązania IT powodują daleko idące przemiany organizacyjno-funkcjonalne przedsiębiorstw. Wiąże się to z wprowadzeniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych wspomagających działalność na wszystkich szczeblach zarządzania (Perechuda, Chomiak-Orsa, Hołodnik 2013, s. 80).

W roku 1938 holenderski historyk, jeden z ojców współczesnej antropologii, Johan Huizinga opublikował swoje najśłynniejsze dzieło *Homo ludens* (pol. *Człowiek bawiący się*). Analizuje w nim wpływ gier na rozwój kultury i definiuje grę jako dobrowolną aktywność, która jest świadomie oddzielana się od „zwyčajnego” świata, jako „mniej poważna”, a jednocześnie absorbująca gracza w sposób intensywny i całkowity. Czynność ta nie jest połączona z korzyścią materialną i nie da się z niej czerpać zysków. Gra odbywa się w swojej własnej przestrzeni, miejscu, czasie, z ustalonymi regułami (Tkaczyk 2012, s. 14).

Termin „gamifikacja” został użyty po raz pierwszy w 2002 roku przez programistę Nicka Pellinga. Natomiast rozwój gamifikacji w biznesie przypadł na rok 2010 i bezpośrednio związany był z działaniami firm, które zastosowały elementy gier w swoim zarządzaniu. Były to amerykańskie firmy, m.in. BadgeVille czy Bunchball (Misztal 2015, s. 95). W Polsce gamifikacja, za sprawą publikacji Pawła Tkaczyka nazywana zamiennie grywalizacją, zyskała na popularności w roku 2011 (Prószyński 2011, s. 32-33).

Grywalizacja (ang. *gamification*) to adaptacja mechanizmów znanych z gier celem odpowiedniej modyfikacji zachowań i postrzegania ludzi w sytuacjach realnych. Kluczową rolę odgrywa nadawanie cech znanych z mechaniki gier, takich jak (Wójcik 2015):

- definiowanie konkretnych zadań do zrealizowania,
- określenie jasnych reguł gry,
- zdefiniowanie jasnych mierników postępu, np. poziomy, etapy, sekcje,
- systemy nagradzania, premiowania, punktowania oraz rankingi,
- odznaki za osiągnięcia,
- rankingi osób i całych grup, zespołów.

Kompilacja słów „gra” i „rywalizacja” najlepiej oddaje sens tego podejścia. Grywalizacja ma zmienić sposób postrzegania pracy, nadając jej charakter zabawy i rywalizacji. Może być skutecznym narzędziem do budowania zaangażowania, poczucia wspólnoty i motywowania właściwych działań wśród klientów, pracowników oraz partnerów (Paharia 2014, s. 31). Z perspektywy biznesu najistotniejszy jest efekt uboczny gry, polegający na silniejszym przywiązaniu do marki, podniesieniu zadowolenia z pracy, co skutkuje lepszą efektywnością (Kania, Smolarek 2017, s. 62).

Firma analityczna Gartner, specjalizująca się w badaniu obszaru zarządzania technologiami, w swoim corocznym raporcie umieściła grywalizację, wraz z Big Data i drukiem 3D, na samym szczycie krzywej cyklu życia nowych technologii (Misztal 2015, s. 97). Eksperci z Markets & Markets przewidują, że do roku 2020 rynek gamifikacji będzie rynkiem szacowanym na wartość 11 mld USD. Ma na to wpływ pokolenie millenialsów, którzy preferują zmiany, ambitne zadania, natychmiastowe wyniki i – co szczególnie ważne – są gotowi na testowanie nowych rozwiązań i technologii (Kostro 2017). Idea implementacji gier w świat rzeczywisty wynika z obserwacji graczy. Gry stanowią dla nich element relaksacyjny, a specyfika zdobywania kolejnych poziomów poprzez rozwiązanie napotykanych trudnień budzi chęć współzawodnictwa i bycia najlepszym. Gry opierają się na specjalnych, wykorzystujących elementy psychologii behawioralnej mechanizmach angażowania graczy (Misztal 2015, s. 97). Według profesora Uniwersytetu Essex, Richarda Bartle’a, możemy wyróżnić cztery najpopularniejsze typy graczy. Są to zdobywcy, obrońcy, społecznicy i zabójcy. Zaznacza on jednak, że rzadko zdarzają się gracze, którzy byłiby przedstawicielami stricte jednego z wymienionych poniżej typów (Grywalizacja24 2016). Są to:

- Odkrywcy (*explorers*) – zwiedzają świat gry w celu maksymalnego poznania, zdobycia doświadczenia i wiedzy.
- Rekordziści/Zdobywcy (*achievers*) – preferują gry z tabelami wyników, notowaniami; zbierają punkty, chcąc być lepszymi od innych. Porażka najczęściej oznacza utratę zainteresowania grą.
- Społecznicy (*socializers*) – gra jest wstępem do budowania długotrwałych relacji; zbierają doświadczenie towarzyskie. Liczą się dla nich inni gracze, sama gra to tło.
- Zabójcy (*killers*) – gracze zainteresowani porażkami pozostałych, grają, by zdobyć władzę nad innymi. To najmniej liczna grupa graczy.

Projektując scenariusz gry, należy uwzględnić motywację każdego z graczy, aby nakłonić ich do gry i większego zaangażowania (Wrona 2013, s. 26-27).

Cyfrowa transformacja jest kluczowym czynnikiem dla rozwoju przedsiębiorstwa, a zastosowanie grywalizacji jako subtelny czynnika motywacyjnego może znacznie zwiększyć wydajność pracowników. Należy jednak pamiętać, że aby trening oparty na technice gry symulacyjnej był skuteczny, musi być przeprowadzony prawidłowo. Warto pamiętać, że gra nie powinna być wierną kopią rzeczywistości, jednocześnie unikając nadmiernego uproszczania rzeczywistości w zastosowanym scenariuszu. Gamifikacja nie wymaga od gracza szczególnych predyspozycji, w różnym stopniu angażując kobiety i mężczyzn. Według raportu *Badanie Graczy* odsetek mężczyzn uczestniczących w grach wynosi 60%, a więc w niewielkim stopniu jest wyższy niż kobiet (Kłonczyński 2016, s. 67). W trakcie szkolenia nie należy pozostawiać pracownika na dłuższy okres bez jakichkolwiek informacji zwrotnych na temat obserwowanych zachowań. Nie należy stosować uogólnień nie popartych wcześniejszym testowaniem treści (Bielecki, Wardaszkowski (eds.) 2009, s. 9).

Gamifikacja to jeden ze znaczących trendów e-learningowych. Posiada wiele zalet, ale nie jest wolny od ograniczeń. Proces przygotowania platformy do grywalizacji jest czasochłonny. Bywa również bardzo kosztowny w momencie tworzenia i eksploatacji.

Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika

Stopa bezrobocia odnotowuje rekordowo niski poziom. Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, w maju 2018 roku wynosiła ona 6,1% (GUS 2018), co sprawia, że na rynku pracy pojawiają się nowe wyzwania, szczególnie dla działów kadr. Oczekiwania pracowników różnią się w zależności od wieku. Starsze pokolenie szuka dobrze płatnego, długoterminowego zatrudnienia, pracownicy zwani millenialsami chcą przede wszystkim pracodawcy, który zapewni im inspirujące zadania oraz zrozumie ich potrzeby stałego rozwoju osobistego. Według miesięcznika „Forbes” 60% firm ma problem z zatrudnieniem nowego pracownika (Forbes 2018). Szczególna konkurencyjność wśród innowacyjnych firm rośnie w obszarze zasobów utalentowanych pracowników. Warto również zwrócić uwagę na wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych. Prawie 33% nowych pracowników myśli o zmianie pracy w ciągu pierwszych sześciu miesięcy od zatrudnienia. W przypadku pokolenia urodzonego po roku 1980 odsetek ten jest wyższy i dzieje się to wcześniej.

Przed upływem pierwszego roku odchodzi 23% nowych pracowników. Szacuje się, że koszty organizacji związane z rotacją pracowników wynoszą od 100% do 300% wynagrodzenia zastępowanego pracownika (Ferrazzi 2015). Wdrożenie pracownika jest najbardziej krytycznym momentem dla podwładnego i pracodawcy. Adaptacja elementów i mechanizmów z gier do procesu wdrożenia pracownika na nowe stanowisko pracy wiąże się ze zwiększeniem skuteczności procesu, lojalności, motywacji i zaangażowania pracownika.

Rozpatrując praktyczne wykorzystanie gamifikacji w adaptacji pracownika, warto przytoczyć przykład jednej z międzynarodowych firm działających na terenie Polski, prowadzącej działalność na terenie 67 krajów, zatrudniającej ponad

170 000 pracowników i prowadzącej działalność w 8 centrach badawczych. Firma ta działa w sektorach materiałów innowacyjnych, produktów budowlanych, a także dystrybucji budowlanej i jest jedną ze stu najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Po raz piąty odebrała nagrodę – wyróżnienie nadawane przez Instytut Top Employers Poland 2018 ([https://www.top-employers.com/...](https://www.top-employers.com/)), międzynarodową instytucję badającą najlepsze praktyki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Grupę wyróżniono między innymi za szczególne podejście do rozwoju pracowników i ich umiejętności, budowanie wyjątkowej kultury organizacyjnej, a także efektywne zarządzanie talentami. Ocena polityki zatrudnienia firm odbyła się w oparciu o strategię rozwoju talentów, planowanie zatrudnienia, onboarding, szkolenia i rozwój, zarządzanie wynikami, rozwijanie umiejętności przywódczych, kreowanie kariery i planowanie sukcesji, wynagrodzenia oraz świadczeń, a także kulturę pracy. Analizie poddano materiały dostępne na stronach firmy, a także firm współpracujących w procesie tworzenia grywalizacji z Polski i Stanów Zjednoczonych.

Dobry program onboardingowy znacząco wpływa na jakość pracy. Przykładem jest stworzona przez zewnątrz firmę gra Program Compass, której celem jest wdrożenie nowo mianowanych i nowo zatrudnionych menedżerów. Na *Rysunku 1* przedstawiono ekran powitalny gry Program Compass. Pełni on funkcję powitalną. Na tym etapie gracz poznaje swojego mentora, który mu towarzyszy podczas wszystkich zmagania. Mentor wprowadza uczestnika w reguły gry.

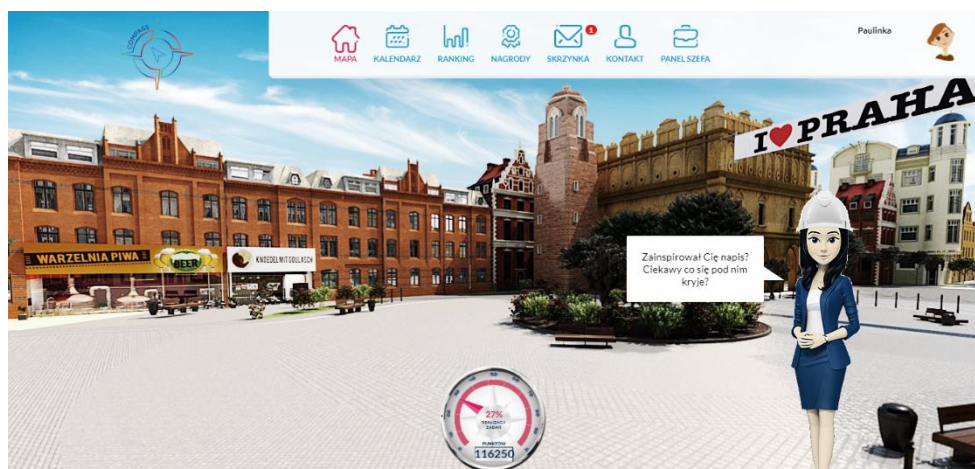


Rysunek 1. Ekran powitalny

Źródło: (<https://www.westhill.pl>)

Celem Programu jest przygotowanie menedżerów do pełnienia nowej roli i wdrożenie w zadania na nowym stanowisku, zgodnie ze spójnym modelem zarządzania, opartym o postawy i pryncypia organizacji. Scenariusz gry obejmuje wirtu-

alną podróż po ośmiu stolicach europejskich. W każdej z nich czekają wyzwania i zadania rozwijające umiejętności trenowane podczas sesji warsztatowych (Rysunek 2).



Rysunek 2. Pierwsze zadanie

Źródło: (<https://www.westhill.pl>)

Program szkoleniowy uruchamiany był cyklicznie co 3 miesiące dla grupy kilkunastu nowo mianowanych menedżerów. Wszyscy menedżerowie przeszli przez te same cztery moduły szkoleń rozwijających kompetencje menedżerskie. Trening podzielony był na cztery poziomy: pierwszy poziom to tło organizacji; drugi poziom opierał się na podstawach kompetencji menedżerskich; trzeci z nich wymieniał różne produkty i ich cechy, a na czwartym poziomie obowiązywała etyka. Organizacja posiada kodeks wartości („Principia Zachowania i Postępowania”) i zachowań („Postawy Saint-Gobain”), wśród których ważne miejsce zajmuje różnorodność. Grywalizacja odbywała się w przestrzeni miejskiej, mając na celu skłonić uczestników gry do bardziej odpowiedzialnego zachowania poprzez zabawę. Kolejną kompetencją zdobytą w programie szkoleniowym jest efektywna organizacja czasu pracy. Wśród natłoku maili i telefonów kluczowe stają się umiejętności komunikacyjne.

Celem fabuły gry było zachęcenie pracowników do odważniejszego dzielenia się pomysłami, nowinkami i edukacja w zakresie nowych usprawnień. Drugim elementem grywalizacji była przygoda, w której każdy z pracowników kierował swoją podróżą w różnych stolicach Europy. Stworzono różne warianty misji, z których każda opierała się na innej mechanice: rozwiązywanie łamigłówek, zbieranie czy tworzenie przedmiotów, zawieranie znajomości czy planowanie podróży. Ukończenie kolejnej misji skutkowało zwiększeniem punktacji gracza i pozycji w rankingu. Graczom towarzyszył mentor, tzw. buddy. Był to awatar w postaci kobiety, który towarzyszył graczowi na drodze do sukcesu. Podopieczny otrzymał wiadomość powitalną od mentora. Informował on menedżera o zadaniu lub celu. Mentor pomagał rozwiązać wyzwania edukacyjne, osiągnąć sukces, zebrać punkty,

a wreszcie zdobyć koronę i tytuł zwycięzcy. W prawym górnym rogu każdy z graczy widział szkic swojego awatara. Gracz mógł na bieżąco śledzić poczynania swoje i kolegów. W górnym panelu otrzymał dostęp do rankingu, zebranych nagród, kalendarza czy skrzynki mailowej. Efekt grywalizacji został osiągnięty dzięki poprawnie zinterpretowanym potrzebom menedżerów, przez co znacznie wzrosło zaangażowanie i więź z pracodawcą. Firma odnotowuje niski poziom fluktuacji. Można więc wnioskować, że ma na to wpływ skutecznie przeprowadzany proces onboardingu i innowacyjne podejście do zarządzania rozwojem pracowników. Analiza przedstawionego przykładu pozwala wnioskować, że proces wdrożenia nowego pracownika wzbogacony elementami gry jest skuteczny, ważny dla osób lubiących rywalizację i realizację wytyczonych celów. Grywalizacja bazuje na wewnętrznych motywatorach gracza i często jest dostosowana do indywidualnych potrzeb pracownika. Pracownik doskonale wie, czego i gdzie ma się uczyć. Jest to niezwykle ważne w przypadku dużych i rozproszonych zespołów rozlokowanych na terenie całego globu.

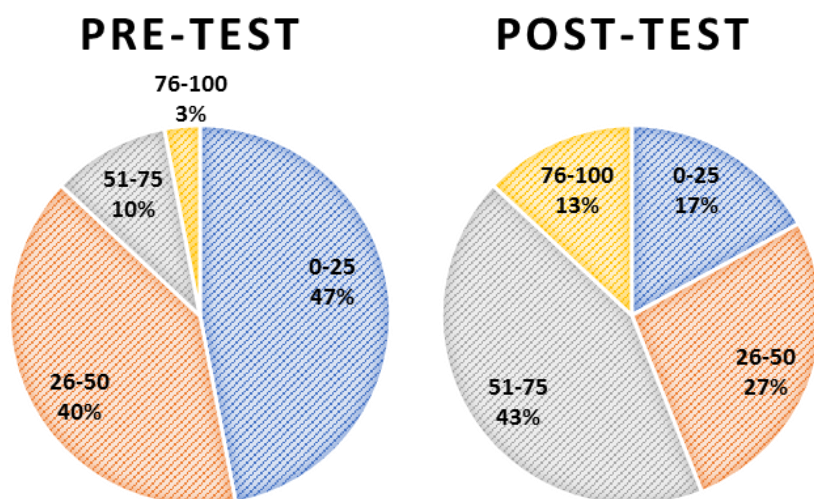
Wyniki badań

Przykładem implementacji elementów grywalizacji w procesie adaptacji przedstawiciela handlowego w Polsce jest firma z sektora spożywczego, mająca siedzibę na terenie województwa małopolskiego, działająca na oszarze całego kraju. Jej produkty są liderem na rynku artykułów spożywczych. Obecnie firma zatrudnia około 200 przedstawicieli handlowych odpowiedzialnych za sklepy rynku tradycyjnego i nowoczesnego. Ich rolą jest dbanie o standardy ekspozycji towarów wymagane przez dział marketingu. Firma stawia na niezmienną od lat strategię oraz budowę marki, która jest silnie zakorzeniona w świadomości konsumentów poprzez odpowiednią akwizycję. Przedsiębiorstwo rozwija długofalowy projekt mający na celu zoptymalizowanie ekspozycji produktów w oparciu o symulację i analizę. Stworzono specjalne pomieszczenie, a także powołano zespół specjalistów, których zadaniem jest połączenie obszarów: gamifikacji, Big Data, geolokalizacji, psychologii konsumenta, wizualizacji i rzeczywistości rozszerzonej (ang. *Augmented Reality*).

Przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na rozwój pracowników, a w szczególności na proces wdrożenia i przygotowania pracownika do pracy na stanowisku pracy. Dział HR określił onboarding jako jeden z kluczowych etapów w procesie pracy przedstawiciela handlowego. Etap adaptacji pracownika trwa miesiąc i jest prowadzony tak, aby po jego zakończeniu był on przygotowany do objęcia stanowiska przedstawiciela handlowego, tj. do samodzielnego prowadzenia negocjacji, działalności sprzedażowej, a także prawidłowego wykorzystania przestrzeni zagospodarowania towarów.

Celem badania było poznanie skuteczności narzędzia grywalizacji w procesie onboardingu na stanowisku przedstawiciela handlowego. W badaniu wykorzystano dwa narzędzia: test wiedzy weryfikujący wiedzę badanych przed szkoleniem (pre-test), po jego odbyciu (post-test) oraz kwestionariusz ankiety, który służył do pomiaru subiektywnej oceny grywalizacji w procesie onboardingu. Badanie zostało

przeprowadzone w kwietniu 2018 roku wśród 30 przedstawicieli handlowych. W badaniu dokonano celowego doboru próby, ponieważ w tym okresie firma przeprowadzała wprowadzenia na stanowisko pracy nowo zatrudnionych przedstawicieli handlowych. Kwestionariusz ankiety zawierał trzy grupy pytań zamkniętych, jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Grupę badawczą tworzyło 40% kobiet i 60% mężczyzn. Test wiedzy dotyczył standardów firmy, znajomości produktów oraz technik negocjacyjnych. Analiza testu wiedzy opierała się na przedziale punktowym: 0-25 – niezadowalający; 26-45 – dostateczny, wymagający poprawy; 51-75 – dobry i 76-100 – bardzo dobry. Wyniki badań przedstawiono na *Rysunku 3*. Wynik pre-testu wskazał, że dwie największe grupy stanowili pracownicy, którzy osiągnęli punktację z przedziału 0-25 (47%), jak również pracownicy z wiedzą na poziomie dostatecznym (40%). Zaledwie 13% to pracownicy z wynikiem dobrym lub bardzo dobrym. Jak widać na poniższym wykresie, w przypadku aż 73% osób osiągnięto wzrost wiedzy pomiędzy pre- i post-testem. Wśród 23% badanych wynik pre- i post-testu utrzymał się na takim samym poziomie, u 3% badanych nastąpiło pogorszenie wyniku. Należy zauważyć, że w wyniku post-testu odsetek odpowiedzi z przedziału 0-25 zmniejszył swój poziom o 30%, a przedział 26-50 ograniczył swoją ilość o 20%. Stanowi to bardzo zadowalający wynik dla przedsiębiorstwa i pracowników, gdyż potwierdza osiągnięty przyrost wiedzy. Wyniki testu wiedzy pozwalają wnioskować o skuteczności wykorzystania elementów gamifikacji w procesie onboardingu przedstawicieli handlowych.



Rysunek 3. Wyniki testu wiedzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań



Rysunek 4. Różnica w wynikach między pre- i post-testem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Druga część badania dotyczyła opinii ankietowanych na temat grywalizacji w procesie wdrożenia na stanowisko pracy. Znacząca większość respondentów (70% wskazań) ocenia grywalizację jako innowacyjne, skuteczne narzędzie, 24% nie ma zdania, natomiast 6% ocenia taką formę szkolenia jako nieskuteczną.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie czynników, które według ich oceny najbardziej wpłynęły na efektywność szkolenia w skali rang: 5 – bardzo ważny, 4 – ważny, 3 – trudno powiedzieć, 2 – nieważny, 1 – zdecydowanie nieważny. Poniższa *Tabela 1* przedstawia odpowiedzi respondentów.

Tabela 1. Czynniki, które według uczestników najbardziej wpłynęły na efektywność szkolenia

Czynnik	1 zdecydowanie nieważny	2 nieważny	3 trudno powiedzieć	4 ważny	5 bardzo ważny
Fabula gry	-	-	7%	33%	60%
Statystyka wyników / księga rekordów	-	17%	17%	53%	13%
Informacje zwrotne w czasie rzeczywistym na temat skuteczności podejmowanych działań (statystyki)	-	7%	13%	10%	70%
Otwarte zasoby / dostęp do podręcznika	-	-	3%	67%	30%
Rzeczywistość rozszerzona	3%	7%	33%	57%	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiet

Z odpowiedzi uzyskanych od respondentów wynika, że istotnym czynnikiem, dla którego ankietowani uznali szkolenie z wykorzystania grywalizacji za efektywne, jest informacja zwrotna w czasie rzeczywistym na temat skuteczności podejmowanych działań (70%), a także fabuła gry (60%). Zdecydowanie najmniej istotny dla ankietowanych jest element statystyk. W ostatnim pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę, czy na podstawie odbytego szkolenia są skłonni powtórzyć szkolenie z wykorzystaniem grywalizacji. Odpowiedź twierdzącą stanowiło 67% wskazań.

Znalezienie nowych sposobów zaangażowania pracowników podczas szkoleń nie jest prostym zadaniem. Jeszcze trudniejsze wydaje się być zaangażowanie nowych pracowników, którzy są zdezorientowani i wymagają opieki. Grywalizacja może złagodzić napięcie i zwiększyć motywację oraz aktywność uczestników podczas treningów sprzedażowych. Powyższa twierdząca odpowiedź, a także 73-procentowy przyrost wiedzy wśród respondentów pozwala wysnuć wniosek, że grywalizacja jest narzędziem pozwalającym zwiększać efektywność szkoleń i rozwoju pracowników w organizacji.

Podsumowanie

Dobrze zaprojektowany proces wdrożenia i przygotowania pracownika do nowego stanowiska pracy, choć jeszcze mało doceniany, jest najważniejszym etapem w cyklu życia pracownika. Wiąże go z firmą, przyczynia się do pełnej samodzielności, a także generuje zysk dla organizacji. Onboarding można wspierać i realizować na różne sposoby. Warto szukać różnych form odpowiednich dla organizacji. Głównym elementem wsparcia procesu wdrożenia pracownika na nowe stanowisko może być dedykowana aplikacja webowa, bazująca na funkcjonalności platform szkoleniowych w postaci mechanizmu grywalizacji. W organizacji najważniejsza jest efektywność do jej zwiększenia, stosowane są programy rozwojowe, systemy motywacyjne. Grywalizacja jest doskonałym dodatkiem lub zamiennikiem. W procesie szkolenia nowo zatrudnionych pracowników niesie ze sobą szeroki potencjał, gdyż bazuje na wewnętrznej motywacji gracza. Zachęca menedżerów do realizowania zadań, które stanowią dla nich wyzwanie. Co więcej, narzędzie to można stosować na każdym etapie cyklu życia podwładnego. W grze pracownik zapoznaje się z konkretnym materiałem szkoleniowym, rozwiązuje problemy, organizuje wyprawy, jak w przypadku projektu Program Compass, czy uczy się odpowiedniej ekspozycji towaru. Wdrożenie gamifikacji pozwala obniżyć koszty szkoleń, co wynika z wykluczenia kosztów takich jak przestój w pracy, zatrudnienie szkoleniowca, wynajęcie sali. Scenariusz gry można dowolnie modyfikować, co również wiąże się z obniżeniem nakładów finansowych.

Literatura

1. Aberdeen (2017), *Digital Keys to Onboarding the Next-Gen Employee*, <http://aberdeenessentials.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> (dostęp: 30.05.2018).
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

3. Bielecki W.T., Wardaszko M. (eds.) (2009), *Games and Simulation in Business Learning and Teaching*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne: Kozminski University, Warszawa.
4. Christiansen L., Stein M.A. (2010), *Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*, McGrawHill, New York.
5. Ferrazzi K. (2015), *Technology Can Save Onboarding from Itself*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> (dostęp: 20.06.2018).
6. Forbes (2018), *Nastal rynek pracownika w Polsce. 60 proc. firm ma problemy z zatrudnieniem nowych osób*, <https://www.forbes.pl/kariera/rynek-pracy-w-polsce-w-2018-roku/mtkp2w0> (dostęp: 20.06.2018).
7. Griffin R.W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Grywalizacja24 (2016), *Cztery typy graczy wg Richarda Bartle'a*, <http://grywalizacja24.pl/4-typy-graczy-wg-richarda-bartlea/> (dostęp: 01.06.2018).
9. GUS (2018), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> (dostęp: 30.06.2018).
10. <https://www.top-employers.com/pl-PL/companyprofiles/pl/grupa-saint-gobain/> (dostęp: 20.06.2018).
11. <https://www.westhill.pl> (dostęp: 20.06.2018).
12. Jamka B. (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
13. Jelonek D. (2016), *Zdolność absorpcji wiedzy a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 281.
14. Kania K., Smolarek M. (2017), *Analiza rozwoju gamifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 2(44). DOI: 10.15611/ie.2017.2.05
15. Kłoczyński A. (2016), *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne”, nr 3/16.
16. Kostro P. (2017), *Grywalizacja wkracza do polskich firm*, Puls Biznesu, <https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010> (dostęp: 01.06.2018).
17. Król H., Ludwiczynski A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Listwan T. (red.) (2006), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 3 uaktualnione i poszerzone, C.H. Beck, Warszawa.
19. Łukasik K., Ryś K. (2013), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Innowacje. Kryzys. Przedsiębiorczość. Tom 1*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Misztal A. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3(24). DOI: 10.15611/noz.2015.3.08
21. Nakonieczna D. (2018), *Kluczowy proces w życiu pracownika i firmy*, „Personel Plus”, nr 2(123).
22. Paharia R. (2014), *Lojalność 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
23. Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Hołodnik D. (2013), *Relacyjne modele biznesu w kreowaniu przedsiębiorczości*, [w:] Jelonek D., Nowicki A. (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
24. Poczrowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa.

25. Prószyński J. (2011), *Nowinki w marketingu, czyli jak angażować ludzi*, [w:] *Komputer Świat Raport Game Raport Game Industry Trends*, No Noobs, Warszawa.
26. Szkoła Inspiracji (2017), *Grywalizacja – co to jest i co ja z tego będę miał?*, <http://szkolainspiracji.pl/motra/grywalizacja/> (dostęp: 18.06.2018).
27. TenderHut (2018), *Onboarding w nowoczesnym wydaniu – co robić, żeby dobrze wprowadzić nowego pracownika?*, <https://infowire.pl/generic/release/383556/onboarding-w-nowoczesnym-wydaniu-co-robic-zeby-dobrze-wprowadzic-noweg/> (dostęp: 30.05.2018).
28. Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizm gier w działaniach marketingowych*, Helion, Gliwice.
29. Wójcik P. (2015), *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, http://zarzadzanieprojektami.org/warsztat/grywalizacja-w-projektach-wytwarzania-oprogramowania_417 (dostęp: 31.05.2018).
30. Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek”, nr 10.
31. Zichermann G., Cunningham Ch. (2012), *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Helion, Gliwice.

GAMIFICATION IN THE EMPLOYEE'S ADAPTATION PROCESS

Abstract: The process of preparing (onboarding) an employee for a new position is extremely important in building the level of commitment. According to a study by the Wenhurst Group, during the first forty-five days of employment, there is a 22% turnover, and half of the new employees leave in the first half of the year. Onboarding should be carefully devised as a long-term strategy, supported by various tools. An example of such a solution is gamification based on the game scenario. The article explains the essence of the employee implementation based on gamification. The case study shows the potential and benefits resulting from the use of this type of mechanism.

Keywords: gamification, onboarding, employee implementation, human resource management



GENEZA I ROZWÓJ CARSHARINGU W POLSCE

Marcin Kubera

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji carsharingu oraz porównanie oferty dziewięciu firm działających w Polsce, które oferują wynajem aut w usłudze carsharingu. Skupiono się na podstawowych kryteriach, takich jak: cena wynajmu, rodzaj pojazdów, system wynajmu i zwrotu auta, a także lokalizacja. Do badania wykorzystano analizę porównawczą. Krótko scharakteryzowano firmy carsharingowe, które w chwili obecnej działają w Polsce, z uwzględnieniem różnic w oferowanej usłudze, oraz szczegółowo omówiono koncepcję carsharingu. Przedstawiono również postulaty transportowe, wpisując w ich zakres poszczególne elementy omawianej usługi. W podsumowaniu nakreślono możliwe kierunki rozwoju carsharingu w Polsce..

Słowa kluczowe: carsharing, free-floating, logistyka miejska, potrzeba transportowa, wynajem aut

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.10

Wprowadzenie

Transport samochodowy to najpopularniejszy środek lokomocji. Główny Urząd Statystyczny w Polsce podaje, że z roku na rok rośnie liczba zarejestrowanych pojazdów. W roku 2016 było zarejestrowanych 21 675 388 aut (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport...>). To oznacza, iż w kraju liczącym 38 422 000 mieszkańców (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/...>) średnio na dwie osoby przypada jedno auto. W wielu miejscach infrastruktura drogowa nie jest dostosowana do tak dużej liczby pojazdów. Tworzy się kongestia, powstają wąskie gardła, niewystarczająca jest ilość miejsc postojowych. Dodatkowo duża liczba samochodów przekłada się znacząco na zanieczyszczenie środowiska, poprzez emisję spalin, wycieki płynów, a także nadmierny hałas.

Odpowiedzią na powyższe problemy ma być stworzenie nowoczesnej strategii rozwoju transportu, w której jednym z głównych celów jest kształtowanie nowej kultury mobilności w mieście (Nowakowska-Grunt, Chład 2015), jak również – i może przede wszystkim – idee związane z rozwojem transportu zrównoważonego, kampanie reklamowe zachęcające do korzystania z komunikacji miejskiej, ale także wspólnych przejazdów. W tę tendencję wpisuje się carsharing, czyli wspólne użytkowanie samochodów, który w Polsce zaczął działać jako jeden z ostatnich w Europie, mimo że na świecie już od wielu lat uważa się go za innowacyjne narzędzie mobilności z punktu widzenia polityki transportowej (Habib i in. 2012).

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji carsharingu oraz porównanie oferty dziewięciu firm działających w Polsce, które oferują wynajem aut w usłudze carsharingu. Pojęcie wydaje się być jeszcze neologizmem w języku polskim, choć sam model wypożyczania aut znany jest na świecie od lat 70. XX wieku. W publikacji zostanie przedstawiona historia otwierania się i ekspansji firm carsharingowych w Polsce. Podjęto próbę porównania dziewięciu z nich wraz ze szczegółową analizą funkcjonowania, wskazania wyraźnych różnic i obiektywnej oceny. W badaniach posłużono się analizą porównawczą.

Opracowując powyższy temat, można napotkać dwie podstawowe trudności: brak literatury źródłowej w języku polskim, stąd sięgnięto po pozycje anglojęzyczne, oraz zmiany na rynku, które dotyczą pojawienia się nowych firm carsharingowych lub nowych usług w ofercie już istniejących. Powiązane to jest z szybkim rozwojem i popytem na ofertę firm świadczących wspólne użytkowanie samochodów.

Pojęcie carsharingu

Historia carsharingu jest znacznie dłuższa, niż może się wydawać. Pierwsza tego typu usługa powstała w Europie w 1948 roku (Shaheen, Sperling, Wagner 2001). Jednak główny rozwój carsharingu nastąpił na przełomie XX i XXI wieku. Idea ta została wprowadzona w największych miastach europejskich, ale również w Ameryce i Azji. Było to powiązane z pojawiającymi się innowacjami technologicznymi w Internecie, telefonii komórkowej i mediach społecznościowych (Müller, Homem de Almeida Correia, Bogenberger 2016). Wyróżnia się trzy etapy w rozwoju tej usługi: wstępny etap wejścia na rynek i eksperymenty (1994-2002), etap wzrostu i dywersyfikacji rynku (2002-2007) oraz komercyjną fazę głównego nurtu (2007-obecnie) (Hui, Wang, Ding, Liu 2017).

Sam termin „carsharing” składa się z dwóch angielskich słów: *car* – samochód i *sharing* – dzielenie się, współużytkowanie, udostępnianie. W skrócie więc jest to usługa polegająca na wynajmie aut na minuty, tak aby zapewnić indywidualnym osobom dostęp do samochodów (Hui, Ding, Zheng, Lou 2017).

Chcąc dokładniej wyjaśnić sens carsharingu, należy powiedzieć, iż jest to usługa mobilna o następujących cechach:

1. Użytkownik przechodzi wstępną weryfikację i musi zarejestrować się w systemie, gdzie podaje swoje dane osobowe oraz zazwyczaj numer karty płatniczej.
2. Użytkownik jest zarazem kierowcą samochodu i nie pełni roli osoby odpłatnie wykonującej czynności związane z prowadzeniem samochodu, jak np. szofer czy taksówkarz.
3. Użytkownik rozliczany jest przez system na podstawie minut lub godzin, na które pojazd wypożyczył, często z rozróżnieniem na czas jazdy i postoju, oraz zazwyczaj za przejechane kilometry.
4. Korzystanie z usługi jest zazwyczaj spontaniczne lub rezerwowane z krótkim wyprzedzeniem.
5. Pojazdy są przeważnie dostępne w różnych lokalizacjach na terenie działania usługi, w odróżnieniu od stacjonarnych miejsc wypożyczania aut przy lotniskach, sklepach czy samych wypożyczalniach.

6. Serwisowanie oraz czyszczenie auta wykonywane jest przez pracowników danej firmy, jednak nie po każdym użyciu, lecz okazjonalnie (ACEA 2014).

Istnieją trzy rodzaje systemów carsharingu. Pierwszy to konwencjonalny system, który wymaga od użytkowników wypożyczenia i zwrotu pojazdu na tych samych parkingach. Najczęściej operatorzy nakładają różne ograniczenia, związane np. z czasem zwrotu pojazdu, a użytkownicy muszą określić czas powrotu i stosować się do niego. Drugi system oferuje możliwość odbioru i zwrotu pojazdów na różnych parkingach – stacjach bazowych. Trzeci system oferuje jeszcze więcej wygody użytkownikom, ponieważ pozwala na zwrócenie pojazdu w każdym miejscu i w każdym czasie (Seik 2000, s. 75-90).

Uważa się, że nowe systemy carsharingowe mają transformacyjny wpływ na wiele miast, przez co są cenione i porządane. Przyczyniają się do usprawnienia transportu, zwiększają dostępność pojazdów i multimodalności, wpływają na obniżenie wskaźników własności pojazdu, gdyż możliwość wypożyczenia auta w dowolny sposób i na dowolny czas staje się alternatywą posiadania własnego auta (Shaheen, Cohen, Zohdy 2016). W Ameryce już zauważa się ten spadek. Badania wykazują, że w małych, pojedynczych gospodarstwach domowych rezygnuje się całkowicie z posiadania aut, natomiast w gospodarstwach większych redukuje się liczbę pojazdów (Shaheen, Cohen, Zohdy 2016, s. 23). Jednak są to kroki, które wymagają długiego czasu do namysłu, a osoby, które je podejmują, muszą być przekonane co do słuszności swojej decyzji (Nobis 2006, s. 89-97).

Podsumowując, można powiedzieć, że carsharing jest odpowiedzią firm na rosnące wymagania współczesnego klienta, przemiany rynkowe, a także wychodzenie ze swoją ofertą na nowe obszary gospodarcze (Padlowska 2011). W szybko postępującym procesie globalizacyjnym, który sprzyja powstawaniu praktycznych wyzwań, tylko firmy, które szybko na nie zareagują, mogą odnieść sukces (Kovacs, Kot 2016).

Carsharing jako realizacja potrzeb transportowych

Wobec transportu zgłasza się postulaty przewozowe, czyli wymagania dla potrzeb komunikacyjnych, i są to: czas trwania podróży, wygoda podróży, koszt podróży i bezpieczeństwo.

Mówiąc o czasie podróży, bierze się pod uwagę czas, jakiego dana jednostka potrzebuje, by spełnić swoją potrzebę transportową przemieszczenia się z miejsca A do miejsca B. Obejmuje on czynności związane z dojściem do przystanku, parkingu, wypożyczalni, oczekiwaniem na odpowiedni środek lokomocji lub dostępny wolny pojazd, sam przejazd wraz z ewentualnymi przesiadkami oraz dojście do miejsca docelowego. Dodatkowo w tym postulatcie bierze się pod uwagę ocenę trwania czasu podróży w odczuciu pasażerów. Wśród czynników określających czas podróży wyróżnia się:

- prędkość wpływającą na czas przejazdu;
- częstotliwość, punktualność oraz niezawodność, które determinują czas oczekiwania;
- dostępność, która wpływa na łatwość dojścia do przystanku, parkingu etc.;

- bezpośrednio, czyli możliwość przejazdu i dotarcia do celu bez przesiadki (Wyszomirski 2008, s. 66).

Na wygodę podróży wpływają:

- prostota systemu taryfowego i łatwość zakupu biletu,
- czytelny rozkład jazdy i zrozumiały system informacji o trasach i kierunkach,
- estetyka, oświetlenie i bezpieczeństwo na przystankach,
- czytelne oznakowanie pojazdów i przystanków docelowych,
- łatwość wsiadania i wysiadania ze środka lokomocji,
- czystość, oświetlenie, klimatyzacja, ilość i rodzaj siedzeń oraz miejsce na bagaż w pojazdach,
- wystrój wnętrza oraz kultura obsługi (Ciesielski i in. 1994, s. 69).

Koszt podróży to wysokość opłaty za przejazd.

Bezpieczeństwo podróży mierzy się zazwyczaj liczbą zabitych i rannych w wypadkach komunikacyjnych w stosunku do liczby wszystkich przewiezionych pasażerów. Jednak obecnie postulat ten został rozbudowany i w skład jego wchodzi:

- stan infrastruktury przystankowej i jej lokalizacja oraz typ, co wpływa na
- bezpieczeństwo w dotarciu z i na dany przystanek;
- pora dnia, mająca znaczenie w bezpieczeństwie oczekiwania na pojazd;
- stan techniczny pojazdu oraz warunki drogowe, wpływające na bezpieczeństwo przejazdu;
- zachowanie współpasażerów, co wpływa na bezpieczeństwo na każdym etapie podróży (Zamkowska 2005, s. 4-6).

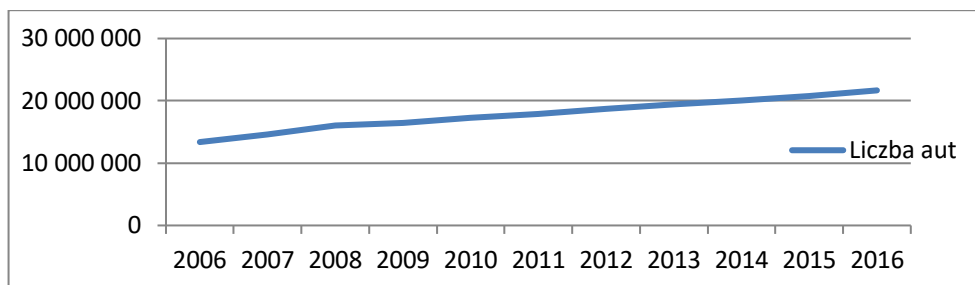
Biorąc pod uwagę potrzeby transportowe, carsharing można scharakteryzować następująco. Po pierwsze, jest to szybki sposób przemieszczania się w dużych aglomeracjach, który stanowi alternatywę dla transportu miejskiego, taksówek i Ubera, wspólnych przejazdów, a w sposób szczególny alternatywę dla posiadania własnego samochodu. Na całościowy czas wpływa również możliwość rezerwacji danego pojazdu za pomocą aplikacji mobilnej, a liczne miejsca parkingowe przeznaczone dla pojazdów carsharingowych przyspieszają i ułatwiają bezpieczne pozostawienie pojazdu. Stawka za wypożyczenie pojazdu jest znana, i to tylko od klienta zależy, na jaki czas ma potrzebę wypożyczenia auta – kilka minut, godzinę, dzień czy na inny okres. Mówiąc o kosztach carsharingu, warto dodać, że to firma, a nie wypożyczający, ponosi wszystkie opłaty związane z zakupem paliwa, ubezpieczeniem czy parkowaniem w strefach płatnych.

Mówiąc o wygodzie carsharingu, trzeba zauważyć, iż flota pojazdów w tym systemie jest nowa, z najpopularniejszymi udogodnieniami stosowanymi w motoryzacji, m.in. nawigacją i klimatyzacją. Niewątpliwie znaczącym ułatwieniem w stosowaniu tego systemu przemieszczania się jest możliwość pozostawienia auta w dowolnym miejscu miasta, czyli tzw. model free-float.

Jeżeli mówimy o bezpieczeństwie tego systemu, to niestety wspomnieć należy, iż podatny jest on na takie same zagrożenia jak inne pojazdy na drogach. Jednak jego użytkownikami mogą być tylko osoby dysponujące uprawnieniami do kierowania pojazdami, czyli posiadające prawo jazdy.

Wzrost liczby pojazdów a stan i rozwój infrastruktury

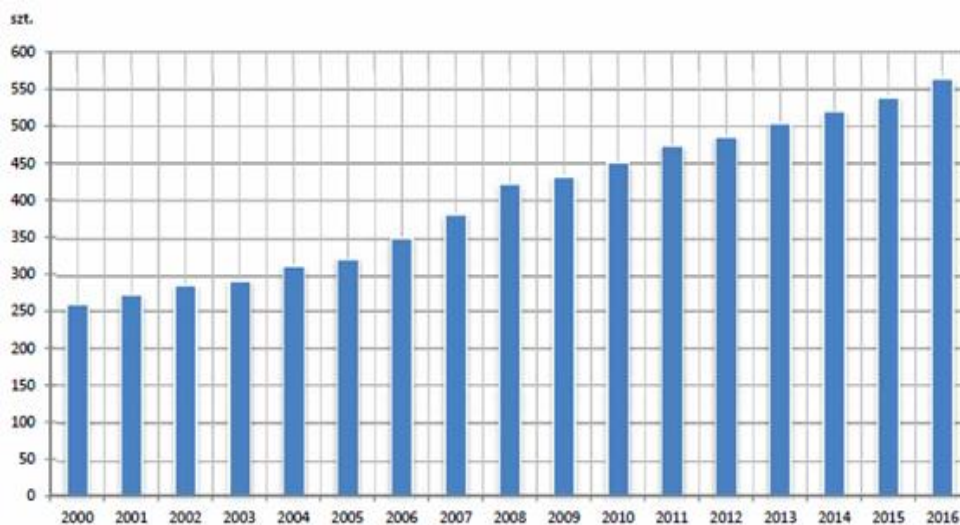
Wciąż jesteśmy świadkami rosnącej liczby rejestrowanych pojazdów w Polsce. Trend ten przedstawia *Rysunek 1*.



Rysunek 1. Liczba aut osobowych w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport...>)

Tenedencja ta utrzymuje się nieprzerwanie od początku XXI wieku. W roku 2016 liczba zarejestrowanych samochodów osobowych wyniosła 21 675 388, podczas gry w roku 2000 było to 9 991 000 aut. Oznacza to, iż obecnie na 1000 mieszkańców przypadają 564 pojazdy, podczas gdy w roku 1995 współczynnik ten wynosił 196 i był jednym z najniższych w Europie (<https://ubea.pl/...>). Wzrost ten został zaprezentowany na *Rysunku 2*. Pod względem relacji liczby aut i mieszkańców Polska dogoniła już Niemcy i wyprzedziła takie państwa jak Francja, Szwecja, Belgia, Irlandia i Wielka Brytania.



Rysunek 2. Samochody osobowe na 1000 ludności

Źródło: (<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport...>)

O ile można powyższym wynikiem się cieszyć, bo to dowód m.in. wzrostu możliwości Polaków oraz podwyższenia komfortu życia, o tyle też należy pamiętać, że dużo wolniej rozwija się sama infrastruktura. Na początku 2017 roku długość sieci autostrad w Polsce wynosiła 1 638,45 km, a dróg ekspresowych 1 807,3 km, dając łącznie 3 445,75 km dróg ekspresowych. W momencie, gdy Polska wstępowała do Unii Europejskiej, w 2004 roku, było ok. 470 km autostrad i ok. 200 km dróg ekspresowych. Przez co obecnie każdy kilometr oddanej do użytku autostrady czy drogi szybkiego ruchu wydaje się być sukcesem.

Długość dróg publicznych (według stanu na koniec 2016 roku – źródło: Główny Urząd Statystyczny) wynosi 420 236,1 km, a to oznacza, że na 1 km drogi publicznej przypada 51 pojazdów. Zważywszy na powyższe, rodzą się problemy z kongestią, która panuje już nie tylko w samych centrach miast, ale także na głównych arteriach. Zatłoczone ulice polskich miast swoje apogeum przeżywają w porannych i popołudniowych godzinach szczytu, gdy mieszkańcy jadą lub wracają z pracy. Wpływ dużej ilości pojazdów ma również znaczenie dla infrastruktury punktowej. Niedostateczna liczba miejsc postojowych na parkingach osiedlowych, przy budynkach użyteczności publicznej czy w pobliżu centrum danego miasta, a także wydłużone czasy oczekiwania na włączenie się do ruchu czy skorzystanie z usług stacji benzynowych są wartością negatywną w stosunku do komfortu, jaki daje własny samochód.

Początki carsharingu w Polsce

Idea carsharingu w Polsce jest nowa. Pierwsza firma oferująca taki rodzaj przemieszczania się – Traficar – rozpoczęła swoją działalność w październiku 2016 roku w Krakowie. Obecnie to czołowy potentat w wynajmie na minuty samochodów w Polsce.

Traficar na początku swojej działalności w Krakowie posiadał flotę 100 samochodów, ale już po pół roku ją podwoił, a w grudniu 2017 roku potroił. Firma oferuje swoim użytkownikom auta marki Renault Clio z serii oraz Opla Corsę, który stanowił pierwszą setkę aut. Dodatkowo od września 2017 roku, rozszerzając swoją działalność carsharingową, firma Traficar, we współpracy z Castoramą, umożliwiła wypożyczanie 6 aut dostawczych – Renault Kangoo z możliwością załadunku 800 kg zakupów większych gabarytowo (<https://media.traficar.pl>).

1 czerwca 2017 r. firma uruchomiła usługę carsharingu w Warszawie, obejmując swym zasięgiem początkowo 7, a obecnie 15 dzielnic, i udostępniając 300 samochodów marki Renault Clio.

Kolejną datą powiązaną z rozwojem firmy i ekspansją krajową jest 2 października 2017 r. Tego dnia Traficar rozszerza swoją działalność o 2 nowe miasta: Poznań i Wrocław. Na chwilę obecną systemem objęte są tylko niektóre strefy miast, jednak zostały one wyłonione na podstawie badań specjalistów marki, którzy wytypowali najpopularniejsze trasy.

W nieco ponad 3 tygodnie, bo jeszcze w październiku 2017 r., samochody Renault Clio z logotypem Traficara można było spotkać już w Trójmieście, gdzie na ulice wyjechało kolejnych 200 aut, swoim zasięgiem obejmując 22 dzielnice

mieszkaniowe aglomeracji. Udogodnieniem dla użytkowników jest możliwość przemieszczania się między miastami bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

W styczniu 2018 r. w Poznaniu 2 auta dostawcze Traficar zostały udostępnione klientom sklepu Castorama. To kolejny etap rozwojowy firmy na polu wynajmu godzinowego aut dostawczych.

Podsumowując ekspansję terytorialną, należy zauważyć, że firma Traficar, objęła swym zasięgiem po roku działalności pięć lokalizacji: Kraków, Warszawę, Poznań, Wrocław i Trójmiasto.

Sam proces wypożyczenia auta jest bardzo prosty, przynajmniej dla osób obeznanych z urządzeniami mobilnymi i aplikacjami. Pierwszym krokiem jest rejestracja i założenie konta w pobranej na smartfona aplikacji. Wypełnienie formularza możliwe jest również poprzez stronę internetową. Podczas tych czynności, oprócz podania danych osobowych, rejestruje się kartę płatniczą oraz załącza się w formularzu zdjęcie prawa jazdy. Po weryfikacji konta użytkownik staje się aktywnym uczestnikiem programu. Drugi krok polega na rezerwacji auta, które chcemy wypożyczyć. Pamiętać należy, że transakcja będzie anulowana, jeżeli w ciągu 20 minut nie otworzy się auta. Czynność ta polega na zeskanowaniu kodu QR¹ znajdującego się na szybie pojazdu. Po wejściu do pojazdu, w specjalnym miejscu w schowku, znajdują się kluczyki oraz potrzebne dokumenty. Na tym kończy się etap wypożyczenia auta. Po osiągnięciu celu podróży auto należy pozostawić na miejscu parkinowym. Firma Traficar umożliwia swoim klientom zaparkowanie na każdym prawnie dozwolonym miejscu, z wyjątkiem parkingów i posesji prywatnych i z zastrzeżeniem, że pojazd będzie w zasięgu sieci komórkowej i GPS. Obszar, na którym można parkować, jest również zaznaczony w aplikacji i podany na stronie internetowej. Jedynym wyjątkiem są oferowane przez firmę auta dostawcze, które trzeba zwrócić w miejscu, z których się je wypożyczyło.

Opłaty za przejazd naliczane są automatycznie po zakończonym wynajmie auta, a kwota pobierana jest z zarejestrowanej karty kredytowej. Traficar ma ustaloną jedną stałą dla wszystkich lokalizacji taryfę, i tak: za przejechany kilometr płaci się 0,80 zł, za minutę jazdy 0,50 zł, za minutę postoju 0,10 zł. W płatność wliczone są już opłaty za paliwo i strefy płatnego parkowania.

Oprócz wspomnianej wcześniej współpracy Traficara z Renault, Castoramą i Ikeą firma nawiązała kooperację z PKN Orlen, który będzie paliwowym partnerem strategicznym marki. Oprócz dostawy paliwa na stacjach będzie można skorzystać z myjni, a także wynająć lub pozostawić auto. Obie firmy łączy polski rodowód, innowacyjność i najnowocześniejsze technologie.

Pierwsze miejskie auta elektryczne w carsharingu

We Wrocławiu 4 listopada 2017 r. powstała pierwsza miejska wypożyczalnia samochodów elektrycznych na minuty – Vozilla. Oferuje ona swoim użytkownikom system free-floating, ale również dla tych pojazdów przygotowano specjalne

¹ Istniejący od 1994 roku alfanumeryczny, dwuwymiarowy, matrycowy, kwadratowy kod graficzny, który można odczytywać na urządzeniach mobilnych.

miejsce postojowe w samym centrum miasta i w strefie VIP na wrocławskim lotnisku, a także umożliwiono jazdę buspasami. Operatorem systemu jest firma Enigma.

Flota samochodów wypożyczalni obejmuje 190 Nissanów Leaf z automatyczną skrzynią biegów oraz 10 dostawczych Nissanów e-NV200, zapewniających 4,3 m³ przestrzeni ładunkowej. Oba typy pojazdów są ekologiczne, gdyż nie emitują spalin, zapewniają cichą i komfortową jazdę.auta ładowane są przez pracowników firmy, a w aplikacji prezentowany jest przewidywany zasięg i stan akumulatora danego pojazdu.

Vozilla pobiera tylko opłatę za czas wypożyczenia auta. Dla Nissana Leaf jest to: 0,75 zł za 1 minutę jazdy i 0,10 zł za 1 minutę postoju, natomiast dla Nissana e-NV200: 1,00 zł za 1 minutę jazdy i 0,10 zł za 1 minutę postoju.

Jedna firma – dwa modele działania

Firma 4Mobility, która działa w Warszawie od listopada 2016 r. i w Poznaniu od lutego 2018 r., oferuje swoim klientom możliwość wypożyczenia aut w dwóch modelach: otwartym i bazowym. Model otwarty to wspomniany już wcześniej system free-floating, w którym auto można wypożyczyć i pozostawić w dogodnej dla wypożyczającego lokalizacji. Natomiast model bazowy oferuje użytkownikom pobranie i oddanie auta z bazy, w której nie płaci się za parkowanie, a dodatkowo istniejące wydzielone strefy powiększają lokalizacje, gdzie auta wypożyczone w tym systemie można pobrać. W odróżnieniu od modelu otwartego istnieje możliwość zarezerwowania auta nawet 10 dni wcześniej.

W stolicy 4Mobility oferuje swoim użytkownikom całą gamę aut: Hyundai i30, BMW 3, Mini, BMW 1, BMW i3. W modelu bazowym najtańszym rozwiązaniem jest wypożyczenie Mini, za które pobierana jest opłata: 0,55 zł za 1 minutę, 33 zł za 1 godzinę, 115 zł za 12 godzin, 159 zł za 24 godziny plus 0,80 zł za każdy przejechany kilometr. Koszty paliwa pokrywa firma. Wypożyczając elektryczne BMW i3, płaci się tylko za czas wynajmu: 1,30 zł za 1 minutę, 78 zł za 1 godzinę, 299 zł za 12 godzin i 399 zł za 24 godziny.

Wybierając auto w modelu otwartym, oprócz opłaty za wypożyczenie i przejechane kilometry płaci się również za czas postoju. Najkorzystniejszym rozwiązaniem jest, na dzień dzisiejszy, tj. 26.02.2018 r., wypożyczenie w cenie promocyjnej BMW 1, gdzie pobierane są następujące opłaty: 0,39 zł za 1 minutę wynajmu, 0,80 zł za 1 km, 0,16 zł za 1 minutę postoju.

W Poznaniu firma wynajmuje auta bardziej ekskluzywne. Do wyboru są: trzy modele marki Audi: A3 Limousine, A3 Sportback i Q3. Dwa pierwsze są dostępne za 0,39 zł za 1 minutę jazdy, 0,80 zł za 1 kilometr i 0,16 zł za 1 minutę postoju. W przypadku Q3 cena za przejazd wzrasta do 0,45 zł za minutę, 0,90 zł za kilometr i 0,18 zł za minutę postoju.

Ciekawym rozwiązaniem stosowanym przez firmę 4Mobility jest karta paliwowa, która pozwala na zatankowanie auta przy niewystarczającej ilości paliwa w baku.

W odróżnieniu od Traficara 4Mobility zamierza podjąć współpracę z siecią stacji Circle K Polska, na których będzie można wypożyczyć i oddać auto. Dla swo-

ich użytkowników firma oferuje kilka promocji, m.in. zwrot 10 zł za pierwszy przejazd w systemie otwartym. Inne bonifikaty są okresowe, jak np.: niższa cena od drugiej lub trzeciej godziny wypożyczenia pojazdu, druga doba za 1 grosz czy powiększona strefa zwrotu w modelu bazowym.

Ekologiczny carsharing z wykorzystaniem hybryd

Firma Panek znana jest z rozlokowanych w całym kraju wypożyczalni aut. Oferuje swoim klientom blisko 2000 samochodów w około 20 klasach: auta miejskie, komfortowe kombi, limuzyny, SUV-y, busy, samochody specjalistyczne, chłodnie. 1 kwietnia 2017 r. w Warszawie uruchomiła również usługę carsharingu. Samochody można wypożyczać i zostawiać w dowolnym miejscu w Warszawie, realizując tym samym free-floating. Warunkiem wypożyczenia pojazdu jest posiadanie od minimum roku prawa jazdy, posiadanie karty debetowej i zarejestrowanie w systemie.

Użytkownicy korzystający z usługi carsharingowej firmy Panek CarSharing mają do dyspozycji flotę 300 aut hybrydowych marki Toyota Yaris z automatyczną skrzynią biegów. Oprócz tego auta posiadają wyposażenie podwyższające komfort i bezpieczeństwo jazdy, jak: kamera cofania, czujniki parkowania, system multimedialny Bluetooth z możliwością podłączenia telefonu. W oferowanych pojazdach jest również możliwość montażu fotelików dziecięcych dzięki systemowi ISOFIX.

Koszty wynajmu pojazdu w systemie carsharing zostały podzielone na trzy: 0,50 zł za 1 minutę jazdy, przy czym pierwsza minuta jest bezpłatna, 0,65 zł za 1 kilometr, 0,10 zł za 1 minutę postoju. Dodatkowo użytkownicy płacą łącznie 2 złote za opłatę rejestracyjną i weryfikacyjną.

Ciekawym rozwiązaniem jest umożliwienie użytkownikom samodzielnego tankowania auta na stacjach Orlen i Bliska, z pomocą karty znajdującej się w schowku samochodu, za co dokonujący tę czynność jest nagradzany. Interesujący jest również fakt, że firma 9 lipca 2017 r. na warszawskim Służewcu pobiła rekord Guinnessa na największą paradę aut hybrydowych, wykorzystując między innymi flotę swoich samochodów.

Start-up we Wrocławiu

W 2013 roku powstała we Wrocławiu firma start-upowa GoGet, która za cel wyznaczyła sobie wprowadzenie na rynek nowej i nieznannej usługi w postaci carsharingu. De facto po dwóch latach pracy nad oprogramowaniem i stworzeniem technologii, 1 lipca 2015 r., firma oddała do użytkowania pierwszy samochód. Stąd zapoczątkowała carsharing w Polsce, jednak ze względu na małą flotę pojazdów i długi czas wchodzenia na rynek, GoGet jest często pomijany wśród inicjatorów carsharingu w Polsce.

Aby skorzystać z usług firmy, należy wykonać cztery kroki, które są dobrze znane z przykładów opisanych wcześniej konkurencyjnych firm, a więc: zarejestrować się w systemie, dokonać rezerwacji auta, zrealizować przejazd i rozliczyć

płatność. Znaczącą różnicą jest jednak to, że w momencie rezerwacji należy opłacić koszt za czas i szacunkową ilość kilometrów oraz wpłacić kaucję, która zwracana jest w momencie rozliczania przejazdu. Dodatkowo można wykupić abonament na 6, 12 lub 24 miesiące. Istnieją cztery rodzaje abonamentu, przeznaczone dla różnych odbiorców, różniące się ceną, liczbą kierowców, wielkością rabatu oraz depozytu pieniężnego. Wykupienie abonamentu dedykowane jest dla aktywniejszych użytkowników systemu i sprawia, że nie trzeba wpłacać każdorazowo kaucji i można liczyć na rabat od 5% do 10%, w zależności od opcji. Niemniej koszty korzystania z usługi GoGet pozostają takie same. Do dyspozycji są dwa typy aut: miejskie (Kia Rio i Ford Fiesta) oraz kompaktowe (Hyundai i30), wśród nich od 2017 roku jest również auto elektryczne BMW i3. Wynajmując auto miejskie, płaci się 250 zł kaucji, 9 zł za 1 godzinę wynajmu i 0,90 zł za 1 kilometr, natomiast wypożyczenie auta kompaktowego wiąże się z kaucją 500 zł, 12 zł za 1 godzinę wynajmu i 1 zł za 1 przejechany kilometr. Kaucja wpłacana przy pojeździe elektrycznym to 1000 zł.

GoGet współpracuje ze stacjami BP i Circle K, przez co za pomocą karty paliwowej umieszczonej w pojeździe można zatankować na dowolnej stacji tych sieci. Trzeba pamiętać, że użytkownik zobowiązany jest pozostawić pojazd z wypełnionym w minimum $\frac{1}{4}$ objętości zbiornikiem paliwa.

Do innych czynników, które wyróżniają tę firmę, należy fakt, że autem można podróżować za granicę oraz że jest konieczność opłacenia rezerwacji, by była ona skuteczna.

Carsharing w usługach Skody

Wiosną 2017 roku w Warszawie na ulice wyjechały samochody marki Skoda z logotypem OMNI. Jest to innowacyjna usługa carsharingowa Skody, której partnerem w projekcie jest firma POL-MOT Auto, będąca czołowym dealerem aut w Polsce i operatorem systemu OMNI.

Flota składa się z pięciu podstawowych modeli Skody, tj. Citigo, Fabia, Rapid, Octavia i Kodiaq. Opłata za ich wypożyczenie wynosi od 0,25 zł za 1 minutę do 0,65 zł za 1 minutę, koszt przejechanego 1 kilometra waha się od 0,65 zł do 1,20 zł. Firma nie oferuje mniejszych stawek za postój pojazdu. W odróżnieniu od innych firm carsharingowych w Warszawie OMNI nie stosuje modelu free-floating, a więc auta wypożycza się tylko z wybranych lokalizacji – parkingów i w te same miejsca trzeba je zwrócić. W innym przypadku będzie nałożona na użytkownika kara pieniężna. W stolicy wyznaczonych jest obecnie 10 parkingów, gdzie znajdują się miejsca postojowe dla samochodów OMNI.

Firma oferuje swoim użytkownikom specjalne stawki na wynajem aut na 24 lub 72 godziny. W przypadku jednodniowego wynajmu pobierana jest opłata w wysokości (dla Skody Citigo) 119 zł, przy czym w cenę wliczone jest przejechanie 200 km, przy wynajmie 3-dniowym opłata wynosi 299 zł i wliczone jest 600 km. Każdy kolejny kilometr kosztuje 0,45 zł, a dodatkowa minuta 0,25 zł.

Ekologiczny carsharing w Poznaniu

W listopadzie 2017 r. rozpoczęła swoją działalność w stolicy Wielkopolski firma Easysshare. Początkowo z 50 autami, a obecnie flota składa się z 200 pojazdów marki Toyota Yaris Hybrid (czyli klasyczne hybrydy). Władze miasta udostępniły na początku 120 miejsc parkingowych przeznaczonych na postój samochodów elektrycznych i hybrydowych – 60 znajduje się w strefie płatnego parkowania, 40 poza strefą, a 20 na innych parkingach. Docelowo takich miejsc w Poznaniu ma być 200.

Ustalono zostały opłaty w wysokości: 0,50 zł za każdą rozpoczętą minutę jazdy, 0,80 zł za każdy przejechany kilometr oraz 0,10 zł za minutę postoju. Usługa działa w systemie free-floating, w którym pojazd wypożyczyć i zwrócić możemy w dowolnym, prawnie dozwolonym miejscu, z wyjątkiem posesji prywatnych, parkingów płatnych z wyłączeniem Miejskiej Strefy Płatnego Parkowania.

E-carsharing w Warszawie

Z początkiem 2018 roku firma dostarczająca energię – Innogy – ruszyła z projektem pilotażowym polegającym na testowaniu w Warszawie pierwszego w pełni elektrycznego carsharingu. Użytkownicy mają do wyboru cztery modele aut elektrycznych: BMW i3, Hyundai IONIQ, Nissan Leaf i Renault ZOE. Koszt 1 minuty rezerwacji auta kosztuje w zależności od modelu 0,60 zł lub 1 zł, przy czym gdy cena dojdzie do 140 zł lub w przypadku droższych aut 200 zł, naliczanie zatrzymuje się i pobierana będzie dalej tylko opłata związana z pokonywaniem dystansu. Za przejechany kilometr BMW lub Hyundaiem płaci się 1 zł, Nissanem i Renault 0,80 zł. Koszt postoju jest taki sam dla wszystkich modeli i wynosi 0,10 zł za 1 minutę. Projekt realizowany jest w systemie free-floating, z takim ograniczeniem, że między godziną 2:00 a 7:00 auta są ładowane przy stacjach Innogy, których obecnie jest 8 w Warszawie. Sam projekt ma zakończyć się 31 marca 2018 r.

Kolejne ekologiczne auta carsharingowe w Poznaniu

W styczniu 2018 r. w Poznaniu firma Click2Go uruchomiła kolejną w mieście usługę carsharingową. Na początku dla swoich klientów udostępniła 52 samochody marki Toyota Yaris 1.5 HSD Premium + City z dwoma silnikami: spalinowym i elektrycznym. Oprócz tego auta posiadają automatyczną skrzynię biegów, Bluetooth, kamerę cofania, Wi-Fi i system antykolizyjny (PCS). Docelowo, w połowie roku, flota pojazdów ma zwiększyć się do 300.

Oferowana usługa działa w najpopularniejszym systemie free-floating. Minuta jazdy kosztuje 0,50 zł, przy czym pierwsza minuta jest bezpłatna, przejechany kilometr to koszt 0,80 zł, a minuta postoju 0,10 zł. Ciekawym rozwiązaniem, jeżeli chodzi o płatności, jest fakt, że nie trzeba przy rejestracji podpinać karty płatniczej pod konto. Można jedynie korzystać z tzw. „Skarbonki” – konta przedpłaconego założonego u operatora płatności.

Podsumowanie

Obecnie w Polsce działa 9 firm oferujących usługę carsharingu, czyli wspólnego użytkowania samochodów osobowych za opłatą. Historia ich działalności nie przekracza zazwyczaj dwóch lat. Część z nich powstała jako start-upy, czyli firmy nowe, poszukujące nowych rozwiązań i związane z nowoczesnymi i innowacyjnymi technologiami. Niektóre firmy, jak Panek czy Inogy, dodały do profilu i zakresu swojej działalności carsharing, jako uzupełnienie swojej oferty. Większość firm prowadzi otwarty model wypożyczenia auta, dzięki czemu nie ma ograniczeń lokalizacyjnych w trakcie wypożyczania i zwrotu pojazdu. Podstawą funkcjonowania danego systemu jest we wszystkich firmach mobilna aplikacja, dzięki której odbywa się cały proces, od rejestracji po rozliczenie się.

Usługa carsharingu dostępna jest w pięciu głównych miastach kraju (Warszawa, Wrocław, Poznań, Kraków i Trójmiasto). W Tabeli 1 przedstawiono zestawienie tych firm. Na koszty ponoszone przez użytkownika składają się zazwyczaj trzy składowe, stanowiące łącznie ostateczną kwotę, tj. cena wynajmu samochodu liczona w minutach, cena przejechanego 1 kilometra i cena postoju auta w okresie wypożyczenia. Do dyspozycji są auta zróżnicowane pod względem wielkości, klasy, zazwyczaj z segmentu B lub C, oraz z różnym napędem. Ponad połowa firm carsharingowych w Polsce oferuje tę samą stawkę za kilometr przejazdu i minutę postoju.

Tabela 1. Zestawienie firm carsharingowych w Polsce na dzień 28.02.2018 r.

Lp.	Nazwa firmy	Lokalizacje	Cena za 1 min wynajmu* [zł]	Cena za 1 km* [zł]	Cena za 1 min postoju * [zł]	Model	Koszt najmu**
1	TRAFICAR	Kraków, Warszawa, Poznań, Wrocław, Trójmiasto	0,50	0,80	0,10	free-floating	48,00
2	VOZILLA	Wrocław	0,75	0,00	0,10	free-floating	35,25
3	4MOBILITY	Warszawa, Poznań	0,39	0,80	0,16	free-floating	43,95
4	PANEK	Warszawa	0,50	0,65	0,10	free-floating	43,50
5	GOGET	Wrocław	0,15	0,90	0,00	free-floating	33,75
6	OMNI	Warszawa	0,25	0,65	0,25	parking	34,50
7	EASYSHARE	Poznań	0,50	0,80	0,10	free-floating	48,00
8	INOGY	Warszawa	0,60	0,80	0,10	free-floating	52,50
9	CLICK2GO	Poznań	0,50	0,80	0,10	free-floating	48,00

* Dla kalkulacji przyjęto ceny podane dla wynajmu najtańszych pojazdów.

**Założenie: wynajem na 60 minut, w tym 15 minut postoju, 30 km przejechanych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cenników firm

Przewiduje się, że w najbliższych latach nastąpi rozwój carsharingu, a potwierdzeniem tego mogą być publikowane przez poszczególne firmy rankingi, które pokazują wzrost zainteresowania świadczoną usługą. Nie jest to dziwne, gdy weźmie się pod uwagę pozytywny wpływ carsharingu na otoczenie, środowisko, i liczbę aut w centrach miast. Dodatkowo usługa ta stanowi alternatywę dla posiadania własnego pojazdu. Można domniemywać, że w najbliższych latach carsharing zawita do innych polskich miast. Patrząc jednak na siłę przebicia i możliwe nakłady na reklamę i kampanie marketingowe, sukces można zagwarantować firmom największym, posiadającym dużą flotę pojazdów, działającym w systemie free-floating, ale także tym, które są zdolne do szybkiej zmiany swojej taktyki działania, tak aby w pełni zareagować na wyzwania turbulentnego rynku (Kempa 2011).

Wpływ na rozszerzanie się usługi carsharingu i jej popularność mogą mieć nie tylko rosnące korzyści osobiste, ale także korzyści ogólnospołeczne, jak mniejsza ilość aut, mniejsze zużycie paliwa, a w końcu mniejsze zanieczyszczenie środowiska. Uważa się, że w dobie dzisiejszych uwarunkowań naturalnych, a także nowoczesnych technologii firmy chcące być konkurencyjne powinny nie tylko tworzyć strategie ekonomiczne, ale również dbać o środowisko naturalne, co jest niezwykle istotne dla całego społeczeństwa (Kott, Łochowska, Moszyńska 2011). Stąd można powiedzieć, że carsharing jest propozycją win-win, gdyż przynosi korzyści zarówno użytkownikom, jak i nieużytkownikom (Cervero, Golub, Nee 2007).

Nie można zapominać o tym, że carsharing nigdy nie zastąpi prywatnego samochodu, ale może być jego dobrą alternatywą. Jest częścią funkcjonującego systemu transportowego, zwłaszcza w dzielnicach dużych miast, w których oferowane są inne opcje, jak komunikacja zbiorowa, rowerowa lub ruch pieszy (Millard-Ball 2005).

Wśród zagrożeń i czynników hamujących rozwój carsharingu w Polsce można wymienić: wzrost cen paliwa, a co za tym idzie – samej usługi, konkurencyjność ze strony wypożyczalni, korporacji taksówkarzy, spopularyzowanie innych form wspólnych przejazdów czy wynajmu aut osób prywatnych osobom prywatnym w systemie peer-to-peer, duże nakłady na rozwój transportu miejskiego, wyłączenia części miast, zwłaszcza centrów z ruchu pojazdów samochodowych.

Przeprowadzając analizę oferty i działalności firm carsharingowych w Polsce, trzeba pamiętać, że jest to nowy profil działalności i nowe rozwiązanie, które zaczęło funkcjonować i jest w fazie rozwoju. Skutkiem tego jest to, że firmy niechętnie dzielą się informacjami, które są nieprzychylnie czy mogą negatywnie świadczyć o oferowanej przez nie usłudze. Dodatkowo literatura w języku polskim na temat carsharingu, jest bardzo uboga i sprowadza się zazwyczaj do czasopism i nielicznych artykułów naukowych lub informacyjnych, najczęściej internetowych.

W przyszłości należy przeprowadzić dalsze analizy rynku firm carsharingowych działających w Polsce, dogłębniej rozpatrując ich oferty i działalność. Należałoby również zatrzymać się nad tematem, który leży u podstaw idei carsharingu, a więc opisanie jego wpływu na realizację potrzeb transportowych, oddziaływania na środowisko, wpływu na kongestię transportową. Ciekawa wydaje się być również analiza ocen i zadowolenia klientów korzystających z omawianej w artykule usługi. Zauważa się również braki w szczegółowym opisie modeli carsharingu.

Literatura

1. ACEA (2014), *Carsharing: Evaluation, Challenges, Opportunities*, London, https://www.acea.be/uploads/publications/SAG_Report_-_Car_Sharing.pdf (dostęp: 20.03.2018).
2. Cervero R., Golub A., Nee B. (2007), *City Carshare: Longer-Term Travel Demand and Car Ownership Impacts*, „Transportation Research Record”, Vol. 1992. DOI: 10.3141/1992-09
3. Ciesielski M., Długosz J., Gługiewicz Z., Wyszomirski O. (1994), *Gospodarowanie w transporcie miejskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
4. Habib K.M.N., Morency C., Islam M.T., Grasset V. (2012), *Modelling Users' Behaviour of a Carsharing Program: Application of a Joint Hazard and Zero Inflated Dynamic Ordered Probability Model*, „Transportation Research Part A: Policy and Practice”, Vol. 46(2). DOI: 10.1016/j.tra.2011.09.019
5. Hui Y., Ding M., Zheng K., Lou D. (2017), *Observing Trip Chain Characteristics of Round-Trip Carsharing Users in China: A Case Study Based on GPS Data in Hangzhou City*, „Sustainability”, Vol. 9(949). DOI: 10.3390/su9060949
6. Hui Y., Wang W., Ding M., Liu Y. (2017), *Behavior Patterns of Long-term Car-sharing Users in China*, „Transportation Research Procedia”, Vol. 25C. DOI: 10.1016/j.trpro.2017.05.303
7. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stan-i-struktura-w-przekrojoterytorialnym-stan-w-dniu-30-06-2017-r-,6,22.html> (dostęp: 19.02.2018).
8. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-lacznosc/transport/transport-wyniki-dzialalnosci-w-2016-r-,9,16.html> (dostęp: 19.02.2018).
9. <https://media.traficar.pl> (dostęp: 05.02.2018).
10. <https://ubea.pl/Polacy-maja-juz-wiecej-aut-niz-Francuzi-i-Brytyjczycy%2Cartykul%2C1156/> (dostęp: 14.03.2018).
11. Kempa E. (2011), *Problemy zaopatrzenia w systemach logistycznych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 4.
12. Kott I., Łochowska P., Moszyńska P. (2011), *Lokalizacja obiektów logistycznych w aspekcie ochrony środowiska naturalnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 4.
13. Kovacs G., Kot S. (2016), *New Logistics and Production Trends as the Effect of Global Economy Changes*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 14. DOI: 10.17512/pjms.2016.14.2.11
14. Millard-Ball A. (2005), *Car Sharing: Where and How It Succeeds*, Transportation Research Board, Washington.
15. Müller J., Homem de Almeida Correia G., Bogenberger K. (2016), *An Explanatory Model Approach for the Spatial Distribution of Free-Floating Carsharing Bookings: A Case-Study of German Cities*, „Sustainability”, Vol. 9(1290). DOI: 10.3390/su9071290
16. Nobis C. (2006), *Car Sharing as a Key Contribution to Multimodal and Sustainable Mobility Behaviour – The Situation of Carsharing in Germany*, „Transportation Research Record”, Vol. 1986. DOI: 10.3141/1986-14
17. Nowakowska-Grunt J., Chłąd M. (2015), *Mobilność jako element zarządzania miastem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
18. Padłowska A. (2011), *Znaczenie zarządzania logistycznego dla przedsiębiorstw należących do sektora MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 4.
19. Seik F.T. (2000), *Vehicle Ownership Restraints and Car Sharing in Singapore*, „Habitat International”, Vol. 24. DOI: 10.1016/S0197-3975(99)00030-2
20. Shaheen S., Cohen A., Zohdy I. (2016), *Shared Mobility: Current Practices and Guiding Principles*, Department of Transportation Federal Highway Administration, Washington.
21. Shaheen S., Sperling D., Wagner C. (2001), *Carsharing in Europe and North American: Past, Present, and Future*, University of California Transportation Center, Berkeley. DOI: 10.1177/0361198106198600115

22. Szymczak M. (2008), *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
23. Wyszomirski O. (2008), *Transport miejski. Ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
24. Zamkowska S. (2005), *Bezpieczeństwo podróży publicznym transportem pasażerskim*, „Transport Miejski i Regionalny”, nr 10.

THE GENESIS AND DEVELOPMENT OF CARSHARING IN POLAND

Abstract: The purpose of the article to present the concept of carsharing, and a to compare 9 companies operating in Poland, which include carsharing in their offer. The main areas of investigation are such basic criteria as rental price, vehicle types, vehicle rent and return system, and location. The research is based on a comparative analysis. The most important conclusions include a short description of all car sharing companies currently operating in Poland, the differences in the services offered, as well as the detailed presentation of the idea of car sharing.

Keywords: carsharing, city logistics, free-floating, rent a car, transport need



OFERTY PRACY A OCZEKIWANIA POTENCJALNYCH PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y I Z

Daria Kuczerska¹, Klaudia Smolağ²

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania (uczestnik studiów doktoranckich)

²Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Pozyskiwanie pracowników jest dla wielu przedsiębiorstw wyzwaniem związanym z tym, aby wyselekcjonować jak najlepszych pracowników i zatrudnić ich na jak najdłuższy okres. We współczesnych realiach społeczno-gospodarczych pracodawca musi zmierzyć się z innymi oczekiwaniami ludzi młodych reprezentujących pokolenie Y i Z, którzy mają specyficzne oczekiwania i kierują się innymi wartościami niż osoby urodzone w latach 1949-1979. Zrozumienie postaw pokolenia Y i Z jest ważne dla przeprowadzenia efektywnego procesu rekrutacyjnego. Cel artykułu stanowi wskazanie, jakie informacje są istotne dla osób poszukujących pracy w wieku 18-30 lat. Celem pobocznym jest charakterystyka pokoleń: *baby boomers* (są to osoby urodzone po 1940 roku), X (osoby urodzone po 1960 roku), Y (osoby urodzone po 1980 roku) i Z (osoby urodzone po 1990 roku) na rynku pracy. Metody badawcze wykorzystane w opracowaniu to studium literaturowe oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie 127 osób w wieku 18-30 lat.

Słowa kluczowe: pokolenie Y i Z, rynek pracy

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.11

Wprowadzenie

Zmiany na rynku pracy spowodowały, że przedsiębiorcy muszą uwzględniać w swojej strategii zarządzania personelem zróżnicowanie pokoleniowe. Pojęcie „pokolenie”, zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego (Słownik języka polskiego 1997)*, to: „grupa ludzi [...] będących mniej więcej w tym samym wieku; ogół ludzi ukształtowanych przez podobne lub te same przeżycia, doświadczenia itp.”. Jest to zatem grupa osób urodzona w określonym przedziale czasowym, na której wychowanie mogły mieć wpływ wydarzenia charakterystyczne dla danego okresu. Poszczególne generacje mogą różnić się między sobą również w kwestiach dotyczących stosunku do pracy.

Bardzo ważny zasób przedsiębiorstwa stanowią obecnie pracownicy. Ich wiedza, doświadczenie i umiejętności mają wpływ na funkcjonowanie organizacji i osiągnięte przez nią efekty. W związku z tym istotne jest, aby poszukując pracowników, docierać do najbardziej wartościowych oraz umieć ich zatrzymać w przedsiębiorstwie. Należy mieć również na uwadze, że ze względu na zróżnicowanie pokoleniowe ważne jest, aby dostosować kanały kontaktu do poszczególnych generacji. Przedsiębiorstwo, rozpoczynając poszukiwanie pracownika, musi wiedzieć, do jakiej grupy chce dotrzeć oraz jakich informacji poszczególne pokolenia szuka-

ją, przeglądając oferty pracy. Znając zasady, jakimi kierują się dane generacje, łatwiej jest znaleźć odpowiedniego pracownika.

Głównym celem niniejszego opracowania jest wskazanie, jakie informacje są istotne dla osób w wieku 18-30 lat, które poszukują pracy. Celem pobocznym jest charakterystyka pokolenia *baby boomers*, X, Y i Z na rynku pracy. Uzyskane wyniki ankietowe mogą stanowić kompendium wiedzy z zakresu przygotowania odpowiednich ofert pracy ukierunkowanych na pracowników reprezentujących pokolenia Y i Z.

Pokolenia *baby boomers*, X, Y oraz Z na rynku pracy

Rynek pracy zgodnie z definicją E. Kryńskiej oraz E. Kwiatkowskiego „jest jednym z rynków funkcjonujących w gospodarce obok takich rynków, jak rynek produktów, rynek kapitałowy, rynek ziemi czy też rynek pieniężny. Podobnie jak na innych rynkach, również na rynku pracy występują nabywcy i sprzedawcy, dokonują się akty wymiany oraz ustalane są ceny i rozmiary przeprowadzanych transakcji. Nabywcami na rynku pracy są pracodawcy, natomiast sprzedawcami – pracownicy” (Kryńska, Kwiatkowski 2013, s. 11). Z kolei A. Organiściak-Krzykowska przedstawia następującą definicję: „[...] rynek pracy jest miejscem, na którym odbywa się specyficzny rodzaj transakcji kupna-sprzedaży. Dotyczy ona towaru o szczególnych cechach oraz znaczeniu. Jest nim siła robocza (określana inaczej zasobami pracy), której odmienność od innych towarów pojawiających się na różnych rynkach polega na jej podmiotowym charakterze” (Organiściak-Krzykowska 2014, s. 9). Na podstawie przytoczonych definicji można przedstawić następujące cechy rynku pracy:

- Jest jednym z kilku rodzajów rynków występujących w gospodarce.
- Można rozróżnić na nim nabywców (czyli pracodawców, którzy mogą zatrudnić określone osoby) oraz sprzedawców (czyli pracowników, którzy „sprzedają” swoje umiejętności i kompetencje potencjalnym pracodawcom w zamian za wynagrodzenie).
- Odbywają się tu transakcje kupna-sprzedaży (w odróżnieniu od innych rynków towarem w tym przypadku jest siła robocza).

Zmiany zachodzące na rynku pracy zmuszają właścicieli przedsiębiorstw do tworzenia nowych stanowisk pracy oraz ofert dostosowanych do potencjalnych pracowników. Ponadto przedsiębiorcy nie mogą zapominać o tym, że to pracownicy (ich kompetencje, umiejętności oraz zaangażowanie) wpływają na rozwój organizacji, dlatego tak ważne jest ich pozyskanie i umiejętne zarządzanie nimi (Kulej-Dudek, Dudek 2017, s. 157), w czym pomóc może poznanie cech poszczególnych generacji. Nowe, młodsze pokolenia wkraczające na rynek pracy w pewnym stopniu wymuszają na przedsiębiorcy zmianę stylu zarządzania, wyznaczając tym samym nowe trendy zarządzania zasobami ludzkimi (Ładyga 2011, s. 101). Obecnie najważniejszy zasób dla przedsiębiorstw mogą stanowić przedstawiciele pokolenia *baby boomers*, X oraz Y. Na rynku pracy zaczyna się również pojawiać pokolenie Z. Cech wspólnych można doszukiwać się w przypadku pokolenia Y oraz Z, ponieważ wychowało się ono w czasach dynamicznego rozwoju technologii, obcując

z nią praktycznie od samego początku. Zatem są to generacje, dla których technologia, Internet, media społecznościowe czy urządzenia mobilne są nieodłącznym elementem życia. Klasyfikację pokoleń według lat oraz ich nazwy zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja pokoleń – pokolenie *baby boomers*, X, Y oraz Z

	<i>Baby boomers</i>	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Lata – różni autorzy podają różny zakres lat	1949-1963 1943-1960 1945-1964 1946-1969	1964-1979 1961-1979 1965-1980 1970-1979	1980-1994 1980-1996 Po 1980 roku	Po 1996 roku Połowa lat 90. Po 1990 roku
Inne nazwy	Pokolenie wyżu demograficznego	Baby busters	WWW Generation, Net Generation, Thumb Generation, i-generacja, pokolenie Milenium, pokolenie iPoda, Ninetendo itd.	Pokolenie C-connected, podłączeni do sieci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Baran, Kłos 2014, s. 924; Poczynajło-Kabaliuk 2018; Mendryk 2016, s. 248; Stachowska 2012, s. 34; Wojtaszczyk 2013)

Na podstawie danych przedstawionych w Tabeli 1 można wywnioskować, że nie ma dokładnych ram czasowych dla poszczególnych generacji. Najogólniej można określić, że pokoleniem *baby boomers* określa się osoby urodzone po 1940 roku, pokolenie X to osoby urodzone po 1960 roku, z kolei mianem pokolenia Y nazywa się osoby urodzone po 1980 roku. Najmłodsza generacja – pokolenie Z – to osoby urodzone po 1990 roku. Funkcjonują także różne, używane zamiennie nazwy dla poszczególnych pokoleń.

Każde z pokoleń było kształtowane przez wiele czynników, m.in.: rozwój technologii, dostęp do informacji, wpływ rodziców, panujące schematy. Czynniki te ukształtowały pracowników o pewnych charakterystycznych cechach, którzy wyznają różne wartości, priorytety i mają odmienne motta życiowe.

Osoby z pokolenia *baby boomers* charakteryzują się bardzo dużym oddaniem pracy. Pracują średnio 10-13 godzin dziennie. Jest to spowodowane przede wszystkim strachem przed utratą pracy oraz przeświadczeniem, że „pracują, aby przetrwać” (Baran, Kłos 2014, s. 924). Według nich sukces można osiągnąć tylko poprzez ciężką pracę i wytrwałość w pracy w jednym zawodzie (Kołodziejczyk, Zych 2011). Ważnymi cechami są również lojalność wobec pracodawcy, zaangażowanie w pracę, cierpliwość, stabilność oraz współpraca z innymi (Leśniewska, Stosik 2015, s. 185-186). Nie mają problemów z komunikacją interpersonalną.

Pokolenie X, podobnie jak *baby boomers*, charakteryzuje lojalność wobec pracodawcy oraz pracowitość. Ich dewiza życiowa to: „Żyję, aby pracować”. Najważniejszą wartością stanowią dla nich niezależność, rozwój osobisty oraz różnorodność. Według nich sukces zawodowy można osiągnąć tylko dzięki ciężkiej pracy, która prowadzi do określonego celu (Baran, Kłos 2014, s. 924). Bardzo ważną kwestią dla pokolenia X stanowi stabilność finansowa, dla której poświęcają pry-

watny czas. Zdarza się, że są pesymistycznie i sceptycznie nastawieni, a popełnienie błędu jest dla nich osobistą porażką. Mimo że technologia nie stanowi dla nich większego problemu, preferują bardziej tradycyjne formy współpracy i kontakt „twarzą w twarz” niż poprzez urządzenia mobilne (Walków 2017).

Pokolenie Y to osoby urodzone po 1980 roku. Zdecydowany wpływ na nie mieli rodzice. Poświęcali oni więcej czasu na wychowanie dziecka oraz, w porównaniu z poprzednimi pokoleniami, częściej posyłali dzieci na zajęcia dodatkowe, rozwijające ich umiejętności i poszerzające wiedzę. Takie wychowanie przyczyniło się do tego, że w dorosłym życiu osoby z pokolenia Y odznaczają się większymi ambicjami i kompetencjami (Sergiel 2018). Doskonale opisują ich słowa: „Pracuję, aby żyć”. Są to ludzie zazwyczaj bardzo dobrze wykształceni, doskonale orientujący się w nowoczesnych technologiach, dla których ważna jest renoma przedsiębiorstwa. Jest to stosunkowo zróżnicowane pokolenie, jeżeli chodzi o cechy charakterystyczne, osoby starsze rocznikowo często mają cechy przypisywane pokoleniu X, z kolei młodsze wykazują pewne podobieństwa do pokolenia Z. Głównymi czynnikami, które ukształtowały tę generację, są przede wszystkim: sposób wychowania przez rodziców, kultura masowa, dostęp do nowoczesnej technologii, powstanie Internetu i dążenie do dobrobytu (Poczynajło-Kabaliuk 2018). Osoby z pokolenia Y dzięki kontaktowi z nowoczesną technologią i Internetem w bardzo łatwy sposób nauczyły się pozyskiwać potrzebne informacje, również na tematy, o których wcześniej nic nie wiedziały. Dostęp do mediów społecznościowych umożliwił im kontakt z różnymi kulturami, poznawanie ludzi z różnych krańców świata i tym samym naukę języków obcych. Szybkie tempo życia sprzyja łatwiejszemu aklimatyzowaniu się w różnych warunkach, a zmiany nie są przez nich postrzegane jako coś negatywnego (Mazur-Wierzbicka 2015, s. 309). Elementem charakterystycznym dla tego pokolenia jest posiadanie przy sobie przynajmniej jednego urządzenia mobilnego: smartfona, tabletu czy laptopa, umożliwiającego kontakt z wirtualną rzeczywistością (Dziopak-Strach 2016, s. 49). Ponadto osoby reprezentujące to pokolenie przedkładają rodzinę i przyjaciół ponad pracę.

Do zalet pokolenia Y należy zaliczyć: wykształcenie, wiele zainteresowań, znajomość języków obcych, obeznanie w nowych technologiach i urządzeniach, innowacyjność oraz, w przypadku gdy praca ich interesuje, duże zaangażowanie w realizację powierzonych zadań (Krzywda, Krzywda 2015, s. 269). Wśród wad wyróżnić można: często brak zdolności samodzielnego podejmowania decyzji, niechętnie podporządkowywanie się do panujących regulaminów i zasad, problemy z lojalnością wobec pracodawcy, niechęć do krytyki (Baran, Kłós 2014, s. 925).

Pokolenie Z jest bardzo zbliżone, jeżeli chodzi o cechy, do pokolenia Y. Charakteryzuje się pewnością siebie, otwartością i kreatywnością. Osoby z tej generacji chciałyby szybko osiągnąć sukces zawodowy i w krótkim czasie zbudować karierę. Jeżeli firma, w której pracują, nie jest w stanie zapewnić im szybkiego rozwoju, to zmieniają ją na inną (Paszkiwicz 2017), zatem tak samo jak w przypadku wcześniejszego pokolenia charakteryzują się niską lojalnością wobec pracodawcy. Istotne jest również, że osoby należące do generacji Z nie lubią hierarchii. Przedstawiciele tego pokolenia żyją równolegle w świecie realnym i wirtualnym (Lazanyi, Bilan 2017, s. 79). Za pomocą tego drugiego tworzą własne treści, kon-

taktują się z innymi osobami oraz chętnie korzystają z mediów społecznościowych (Wojtaszczyk 2013). Podobnie jak w przypadku pokolenia Y, nowe technologie nie są dla nich problemem i chętnie z nich korzystają.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne generacji Y oraz Z, ich podejście do pracy i życia oraz wszechstronne wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych, wydaje się zasadnym, iż aby pozyskać i efektywnie zarządzać pracownikami z pokolenia Y i Z, należy optymalnie wykorzystywać Internet jako podstawowy kanał kontaktu. Stąd też dobrym kierunkiem dla przedsiębiorstw jest coraz częstsze wykorzystywanie Internetu oraz mediów społecznościowych w różnych aspektach ich funkcjonowania, w tym w procesie rekrutacji (Sulich 2017, s. 27).

Podsumowując, przedsiębiorstwo zatrudniające osoby należące do kilku pokoleń musi mieć na uwadze, że nie może nimi zarządzać w sposób schematyczny, ujednolicony. Każde z pokoleń charakteryzuje się innymi cechami oraz podejściem do pracy i życia, dlatego też dopiero ich zrozumienie umożliwi właściwe kierowanie pracownikami, co przekłada się na efekty pracy.

Metodyka badań

Przeprowadzone badania własne miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jakie informacje są istotne dla osób w wieku 18-30 lat, które poszukują pracy. Narzędziem badawczym był samodzielnie skonstruowany kwestionariusz ankiety składający się z 12 pytań oraz z metryczki. Do większości pytań zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Materiał badawczy został zgromadzony poprzez zastosowanie techniki badań CAWI (Computer Assisted Web Interviews). Zgromadzono 151 ankiet dla wszystkich grup wiekowych respondentów, spośród których wygenerowano 127 ankiet dla przedziału wiekowego 18-30 lat (osoby reprezentujące pokolenie Y i Z). Ankieta była anonimowa, co zachęciło badanych do wyrażania własnych opinii na temat poszukiwania informacji o przyszłym pracodawcy. Taka próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie można traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych.

Analiza wyników badań ankietowych i wnioski

W badaniu ankietowym wzięło udział 127 osób, z czego 98 stanowiły kobiety, a 29 mężczyźni. 59% badanych to osoby z wykształceniem wyższym, 40% z wykształceniem średnim, 1% z wykształceniem zawodowym. 67% badanych charakteryzuje się stażem pracy do 5 lat, staż od 5 do 10 lat ma 9% badanych, staż 10-15 lat ma 1%, natomiast 23% nie pracowało. Struktura odpowiedzi dotyczących stażu pracy wskazuje na to, że 77% osób posiada już doświadczenie zawodowe.

W Tabeli 2 zaprezentowano strukturę odpowiedzi na pytanie wielokrotnego wyboru dotyczące miejsc poszukiwania informacji o ofertach pracy oraz ich skuteczności.

Tabela 2. Poszukiwanie informacji odnośnie ofert pracy i ich skuteczność

	Gdzie szukał(a) Pan(i) informacji odnośnie ofert pracy?	Które narzędzia okazały się skuteczne?
Wśród znajomych	77	36
Wśród rodziny	41	9
Strona WWW pracodawcy	63	19
GoldenLine	20	4
LinkedIn	29	4
OLX Praca	77	30
Facebook	57	21
Pracuj.pl	67	16
Prasa	5	0
Urząd pracy	21	5
Inne	18	12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie powyższych danych można zauważyć, że najpopularniejsze źródło informacji o ofertach pracy dla młodych ludzi stanowią znajomi (77 odpowiedzi), OLX Praca (77 odpowiedzi), Pracuj.pl (67 odpowiedzi), strona WWW pracodawcy (63 odpowiedzi) oraz Facebook (57 odpowiedzi). Bardziej tradycyjne metody poszukiwania pracy, tj. ogłoszenia w prasie, nie są popularne w tej grupie wiekowej, bowiem tylko 5 osób szukało w ten sposób zatrudnienia. Struktura odpowiedzi na to pytanie pokazuje, że oprócz znajomych respondenci często wykorzystują Internet do pozyskania informacji o ofertach pracy. Pracodawca, chcąc dotrzeć do młodych osób, powinien wykorzystać swoją stronę WWW do zamieszczania ogłoszeń oraz popularne strony i serwisy, takie jak: OLX Praca, Pracuj.pl oraz Facebook. Respondenci najczęściej znajdowali pracę lub otrzymywali ofertę dzięki informacjom dostarczonym przez znajomych (36 odpowiedzi) oraz ofertom pracy zamieszczonym na stronie OLX Praca (30 odpowiedzi).

Kolejne pytanie miało pokazać, jakie informacje są interesujące dla osoby szukającej pracy. W Tabeli 3 przedstawiono, jakie dane powinny być zawarte w ofercie pracy według respondentów. W pytaniu tym zastosowano pięciostopniową skalę Likerta w celu zweryfikowania stopnia przydatności poszczególnych informacji. Aspektami, na które przede wszystkim zwracają uwagę młode osoby podczas poszukiwania pracy i przeglądania ofert, są:

- dokładna charakterystyka stanowiska pracy – suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 91%;
- odległość siedziby firmy od miejsca zamieszkania – suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 87%;
- opinia na temat pracodawcy – suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 83%;

- elastyczne godziny pracy/możliwość ingerencji w grafik – suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 79%.

Struktura odpowiedzi na to pytanie jest zbieżna z cechami charakterystycznymi dla pokolenia Y i Z. Dokładna charakterystyka stanowiska pracy umożliwia zweryfikowanie możliwości, jakie oferuje przedsiębiorstwo. Z kolei odległość siedziby firmy od miejsca zamieszkania jest istotna dla młodych osób, ponieważ bardzo ważna jest dla nich rodzina i przyjaciele, a zmiana miejsca zamieszkania mogłaby utrudnić kontakty. Renoma przedsiębiorstwa jest również istotna dla młodych osób, dlatego często przed złożeniem CV czytają one opinie i/lub rozmawiają z obecnymi pracownikami. Pokolenie Y i Z charakteryzuje również wiele zainteresowań i pasji, stąd może wynikać zainteresowanie elastycznymi godzinami pracy czy możliwością ingerencji w grafik.

Tabela 3. Informacje, które powinny być zawarte w ofercie pracy w opinii ankietowanych

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Opinia na temat pracodawcy	3	8	10	44	62
Odległość siedziby firmy od miejsca zamieszkania	2	8	6	56	55
Dokładna charakterystyka stanowiska pracy	4	4	4	56	59
Dodatkowe bonusy (szkolenia, pakiet socjalny, karnety na basen/siłownię itp.)	5	9	21	64	28
Mieszkanie służbowe	19	16	31	40	21
Elastyczne godziny pracy/ możliwość ingerencji w grafik	2	13	11	50	51

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uzyskane wyniki badań pozwoliły określić, jakich informacji poszukują osoby korzystające z Internetu w trakcie przeglądania ofert pracy (Tabela 4). Z danych zaprezentowanych w Tabeli 4 wynika, że przedstawiciele młodego pokolenia szukają w Internecie przede wszystkim:

- oficjalnych informacji o przedsiębiorstwie: suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 79%;
- opinii pracowników na temat przedsiębiorstwa: suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 76%;
- informacji o tym, jak napisać CV: suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 75%;

- informacji o tym, jak napisać list motywacyjny: suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 73%;
- informacji o pozycji firmy na rynku: suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 73%.

Ważne są również informacje o zarobkach na danym stanowisku (suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 66%) oraz ciekawostki na temat pracy w danym przedsiębiorstwie (suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak* stanowi 60%). Respondenci określili „informacje na temat ścieżki kariery” oraz „opinie ekspertów na temat przedsiębiorstwa” jako trudniejsze do znalezienia.

Tabela 4. Liczba odpowiedzi na pytanie „Czy informacje, które można znaleźć w Internecie, okazały się przydatne w trakcie szukania pracy?”

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Nie znalazłem(am)
Oficjalne informacje o przedsiębiorstwie	4	13	50	50	10
Pozycja firmy na rynku	4	15	48	45	15
Informacje na temat ścieżki kariery	7	21	29	25	45
Opinie ekspertów na temat przedsiębiorstwa	4	24	27	22	50
Opinie pracowników na temat przedsiębiorstwa	1	15	35	62	14
Ciekawostki na temat pracy w danym przedsiębiorstwie	0	18	41	35	33
Jak napisać CV	5	9	27	68	18
Jak napisać list motywacyjny	5	10	27	66	19
Zarobki na danym stanowisku	1	16	37	47	26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, iż osoby młode poszukujące pracy przykładają dużo uwagi zarówno do przygotowywanych dokumentów (autoprezentacja), jak i informacji o przedsiębiorstwie, co w aspekcie ich podejścia do pracy i życia ma kluczowe znaczenie przy aplikowaniu na dane stanowisko pracy.

Tabela 5 pokazuje, jakie elementy zamieszczane w ofertach pracy są istotne dla młodych osób.

Tabela 5. Liczba odpowiedzi na pytanie „Jakie elementy w ofercie pracy są dla Pana(i) ważne?”

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie mam zdania	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Zarobki	0	1	3	29	94
Godziny pracy	0	5	2	33	87
Możliwość awansu	0	1	12	53	61
Atrakcyjność stanowiska	0	1	9	66	51
Elastyczność godzin pracy	0	6	8	47	66
Odległość od miejsca zamieszkania	2	8	5	48	64
Możliwość korzystania z samochodu służbowego	15	26	28	39	19
Szkolenia i możliwość zdobywania dodatkowych certyfikatów	1	7	16	52	51
Inne – jakie?	0	0	0	5	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dla pokolenia Y i Z, aby oferta pracy była godna uwagi, powinna zawierać informacje dotyczące: zarobków – 97% (suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak*), godzin pracy – 95% (suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak*) oraz atrakcyjności stanowiska – 92% (suma odpowiedzi *raczej tak* oraz *zdecydowanie tak*). W tym przypadku jako atrakcyjność można rozumieć dodatkowe bonusy związane z pracą na danym stanowisku (narzędzia umożliwiające pracę – firmowy sprzęt specjalistyczny, telefon, komputer, karnety na basen, siłownię, pakiety opieki medycznej itp.). Z danych zawartych w Tabeli 5 wynika, że młode osoby nie przywiązują większej wagi do możliwości korzystania z samochodu służbowego, co może być spowodowane, po pierwsze, faktem, że teraz praktycznie każdy posiada własne auto i oferowanie służbowego samochodu nie czyni już ogłoszenia tak atrakcyjnym jak kilkanaście, kilkadziesiąt lat temu. Po drugie, odległość od miejsca zamieszkania również ma wpływ na potrzebę posiadania samochodu służbowego.

Podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu charakterystyka pokoleń *baby boomers*, X, Y i Z na rynku pracy wskazuje, iż zrozumienie cech charakterystycznych oraz podejścia osób reprezentujących daną generację do pracy znacznie ułatwia odpowiednie przygotowanie ofert pracy dla przyszłych pracowników. Przeprowadzone badania własne i uzyskane wyniki potwierdziły, że wyabstrahowane podczas studiowania literatury cechy charakterystyczne generacji Y i Z pokrywają

się z otrzymanymi danymi. Uzyskane wyniki pokazują, że osoby młode poszukujące pracy zwracają szczególną uwagę na informacje o przyszłym pracodawcy i perspektywach własnego rozwoju zarówno zawodowego, jak i prywatnego. Osoby te kładą duży nacisk na elastyczne godziny pracy oraz odległość od miejsca zamieszkania. Przygotowując się do złożenia swoich dokumentów na dane stanowisko pracy, poszukują informacji w Internecie, ukierunkowując się na dobrą autoprezentację (przygotowanie CV i listu motywacyjnego) oraz na pozyskanie informacji na temat pracodawcy i stanowiska pracy (np. zarobki, ścieżka kariery), którym się interesują.

Literatura

1. Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek”, nr 5.
2. Dziopak-Strach A. (2016), *Pokolenie Y wyzwaniem dla działów HR*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, t. 17. DOI: 10.5604/18998658.1209971
3. Kołodziejczyk R., Zych B. (2011), *4 pokolenia pracowników we współczesnej organizacji*, <https://hrstandard.pl/2011/02/02/4-pokolenia-pracownikow-we-wspolczesnej-organizacji/> (dostęp: 20.03.2018).
4. Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013), *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Krzywda J., Krzywda D. (2015), *Generation Y in the Fight for a Job. How Students of Logistics See Their Future in the Profession*, „International Journal of Arts & Sciences”, Vol. 8(2).
6. Kulej-Dudek E., Dudek D. (2017), *Employee Competences Development in Contemporary Organizations*, „Economy & Business”, Vol. 11.
7. Lazanyi K., Bilan Y. (2017), *Generation Z on the Labour Market – Do They Trust Others Within Their Workplace?*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 16(1). DOI: 10.17512/pjms.2017.16.1.07
8. Leśniewska A., Stosik A. (2015), *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
9. Ładyga M. (2011), *Współczesne problemy zarządzania pracownikami pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 1.
10. Mazur-Wierzbička E. (2015), *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
11. Mendryk I. (2016), *Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, nr 3. DOI: 10.15584/eti.2016.3.37
12. Organiściak-Krzykowska A. (2014), *Teoretyczne aspekty rynku pracy*, [w:] Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K. (red.), *Innowacyjne formy pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
13. Paszkiewicz A. (2017), *Młode pokolenie na rynku pracy. Jak zrozumieć pokolenie Y i wchodzące na rynek pokolenie Z?*, http://mondi-polska.pl/blog/pokolenie_y/ (dostęp: 21.03.2018).
14. Poczynajło-Kabaliuk B. (2018), *Pokolenie Y na rynku pracy – co o nim wiemy*, <http://www.doradca.up.gov.pl/pliki/Pokolenie%20Y%20na%20rynku%20pracy.pdf> (dostęp: 19.03.2018).
15. Sergiel L. (2018), *Pokolenie Y. Zarządzanie generacją*, https://witalni.pl/baza_wiedzy/pokolenie-y-zarzadzanie-generacja/ (dostęp: 21.03.2018).

16. *Słownik języka polskiego* (1997), <https://sjp.pwn.pl/szukaj/pokolenie.html> (dostęp: 24.03.2018).
17. Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
18. Sulich A. (2017), *Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 1.
19. Walków M. (2017), *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr> (dostęp: 21.03.2018).
20. Wojtaszczyk K. (2013), *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1003> (dostęp: 15.03.2018).

JOB OFFERS VS. EXPECTATIONS OF THE POTENTIAL EMPLOYEES FROM Y AND Z GENERATIONS

Abstract: Acquiring employees is a challenge for many enterprises connected with selecting the best employees and employing them for the longest possible period. In today's socio-economic reality, the employer must face the specific expectations of young people representing the Y and Z generations guided by different values than those born in 1949-1979. Understanding the attitudes of the Y and Z generations is important for the effective recruitment process. The purpose of the article is to indicate what information is relevant to job seekers aged 18-30. The secondary goal is to present the characteristics of generations: baby boomers (born after 1940), X (born after 1960), Y (born after 1980) and Z (born after 1990) on the labor market. The research methods used in the study include a literature review and surveys conducted on a group of 127 people aged 18-30.

Keywords: labor market, Y and Z generations



ATRYBUTY START-UPÓW JAKO PODMIOTÓW O CHARAKTERZE INNOWACYJNYM

Agnieszka Kulej

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Start-upy z samej definicji traktowane są jako podmioty o charakterze innowacyjnym. Często zdarza się jednak, że termin „start-up” jest nadużywany, zarówno w literaturze, jak również w rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Celem artykułu jest identyfikacja atrybutów start-upu konstytuujących go jako podmiot o charakterze innowacyjnym. Analiza omawianych czynników została zrealizowana w oparciu o badanie opinii ekspertów z grup konsultingowo-inwestycyjnych zarejestrowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Zaprezentowane wyniki badań stanowią jeden z etapów szerszych badań dotyczących poziomu innowacyjności polskich start-upów..

Słowa kluczowe: start-up, innowacje, grupy konsultingowo-inwestycyjne, podmioty o charakterze innowacyjnym, ekosystem start-upów, atrybuty

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.12

Wprowadzenie

Współcześnie istnieje możliwość zaobserwowania dynamicznie rozwijającego się rynku start-upów, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Pomimo iż rynek ten wciąż znajduje się na etapie słabo zaawansowanym w odniesieniu do areny międzynarodowej, to widoczny jest jego istotny wpływ na gospodarkę. W raporcie stworzonym przez Startup Poland w roku 2017 – na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2015-2016 – odnajdujemy informację, że największe innowacyjne sukcesy ostatnich 15 lat odnotowano w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, Wielkiej Brytanii i Izraelu. Start-upy w tych krajach to start-upy działające w klastrach cyfrowych, które są osadzone w szerszym ekosystemie bogatym w zasoby niezbędne do budowy firm. Większość z nich nie powstała w wyniku know-how generowanego przez wyższe uczelnie (Startup Poland 2016, s. 5).

Do niedawna pojęciem „start-up” określano projekty ściśle powiązane z sektorem informatycznym bądź technologicznym. Cechowały je (Milczarek, Pietrakiewicz 2015, s. 61): a) wysoki poziom ryzyka w realizacji, b) względnie niski koszt rozpoczęcia działalności oraz c) teoretycznie wyższy – w porównaniu ze standardowymi przedsięwzięciami – zwrot z inwestycji. Współcześnie mianem start-upu określa się każdy projekt – bez względu na to, w jakiej branży funkcjonuje – który spełnia powyższe kryteria.

Przedstawione cechy stanowią wstęp do zdefiniowania, czym jest start-up. Na ich podstawie można wnioskować, że podstawowym atrybutem każdego start-upu jest jego innowacyjny charakter. Świadczy o tym przede wszystkim wysoki poziom ryzyka, który towarzyszy wprowadzaniu innowacji na rynek, a który określanym jest mianem „działania w warunkach skrajnej niepewności”.

W artykule postawiono dwa pytania badawcze: 1) Jakie atrybuty musi posiadać start-up, aby został uznany za innowacyjny w ocenie grupy konsultingowo-inwestycyjnej? Oraz: 2) Jakie kryteria muszą zostać spełnione, aby otrzymać wsparcie ze strony takiego podmiotu? W celu odpowiedzi na powyższe pytania w opracowaniu przedstawione zostały wyniki badań przeprowadzonych na dwóch podmiotach inwestujących w start-upy, mających swoje siedziby na terenie województwa wielkopolskiego. Celem badania była identyfikacja atrybutów start-upu, które konstytuują go jako podmiot o charakterze innowacyjnym. Odpowiedzi udzielone przez ekspertów stanowią raczej wstęp do szerszej dyskusji na temat start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym niż ostateczne rozwiązanie podejmowanej kwestii.

Start-up jako podmiot innowacyjny

Pojęcie innowacji jest jednym z najbardziej złożonych i najtrudniejszych do zdefiniowania pojęć w teorii ekonomii. Wynika to z faktu z różnorodności w sposobie postrzegania i rozumienia innowacji oraz innowacyjności. Jak podają W. Janasz i K. Kozioł (Janasz, Kozioł 2007, s. 14), termin „innowacje” jest rozumiany szeroko i odnosi się do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego czy społecznego, a skończywszy na nowych prądach myślowych czy kulturowych” (Górka 2015, s. 32). Termin „innowacja” wprowadził do światowej literatury ekonomicznej J.A. Schumpeter w 1912 roku (Schumpeter 1960, s. 131). Traktował on innowacje jako czynnik rozwoju gospodarczego, a jego ujęcie uznawane jest za klasyczne. Według Schumpetera innowacje to nowe kombinacje zachodzące w następujących przypadkach (Trzepizur 2016, s. 175-178):

- „wprowadzenie nowych lub udoskonalenie istniejących wyrobów,
- wprowadzenie nowych lub ulepszonych metod wytwarzania,
- stworzenie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży czy zakupów istniejących wyrobów,
- stosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzanie nowej organizacji procesów”.

W literaturze ekonomicznej nie funkcjonuje jednoznaczny podział innowacji. Istnieje wiele kategoryzacji innowacji. Ich podział dokonywany jest w zależności od celów, którym ma służyć. Najczęściej rozpowszechniana i prezentowana w literaturze przedmiotu klasyfikacja rodzajów innowacji zawarta jest w podręczniku *Oslo Manual* (*Oslo Manual* 2005, s. 55-58). Autorzy podręcznika wyróżnili cztery typy innowacji, które obejmują szeroki zakres zmian w działalności firmy (Górka 2015, s. 32):

- „Innowacje w obrębie produktów, obejmujące wprowadzenie nowego wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań;
- Innowacje w obrębie procesów, dotyczą wdrożenia nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy;
- Innowacje marketingowe obejmujące wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej;
- Innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem”.

W niniejszym artykule autorka prowadzi rozważania na temat start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym. Podstawę rozważań stanowią pojęcia innowacji i innowacyjności start-upów, które traktowane są jako główne atrybuty tego typu podmiotów. Ogólność ujmowania tych atrybutów w kontekście start-upów zmusza do analizy poszczególnych ich części składowych, w oparciu o dane zebrane wśród ekspertów.

Najczęściej przytaczane definicje start-upu zostały stworzone przez S. Blanka¹ i B. Dorfa oraz E. Riesa². Według Blanka i Dorfa „Start-up to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego” (Blank, Dorf 2013, s. 19). Ries definiuje natomiast start-up jako „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności. [...] Start-up jest czymś więcej niż tylko sumą składających się na niego elementów – to prawdziwie ludzkie przedsięwzięcie” (Ries 2012, s. 28-29). W literaturze naukowej pojęcie start-upu pozostaje wciąż nieostre. W Polsce nie istnieje prawna definicja start-upu. W niektórych państwach takie definicje prawne lub praktyczne występują, charakteryzuje je jednak duże zróżnicowanie. Opracowania definicji start-upu nie podjęły się jeszcze organizacje międzynarodowe, które mogłyby jej nadać charakter uniwersalny (Beauchamp, Kowalczyk 2017, s. 7). Jedną z bardziej interesujących i rozbudowanych europejskich definicji przedsiębiorstwa start-upowego jest definicja zapisana we włoskiej ustawie 221/2012. Według tej ustawy start-up to firma, która (Beauchamp, Kowalczyk 2017, s. 7-8):

- „działa krócej niż cztery lata (po tym okresie jest traktowana jak zwykle przedsiębiorstwo),
- ma siedzibę we Włoszech (narodowość założycieli jest bez znaczenia),
- osiąga roczny dochód poniżej 5 mln EUR,
- nie wypłaca dywidend,
- opracowuje i sprzedaje wysoko zaawansowany technicznie produkt lub usługę (za start-up nie mogłaby więc zostać uznana restauracja, punkt usługowy czy firma prowadząca tradycyjną działalność),

¹ Lider innowacyjnych rozwiązań w zakresie metodologii rozwijania start-upów i nauczania przedsiębiorczości.

² Twórca metody Lean Startup.

- nie powstała w wyniku podziału innego przedsiębiorstwa, wydzielenia jego części bądź też sprzedaży jego części lub całości”.

Dodatkowo ustawa wyjaśnia, że aby dane przedsiębiorstwo mogło zostać uznane za innowacyjne, musi spełnić co najmniej jedno z poniższych wymagań (Beauchamp, Kowalczyk 2017, s. 7-8):

- „przeznaczać co najmniej 15% wydatków na badania i rozwój,
- zatrudniać pracowników, z których przynajmniej 1/3 ma doktorat lub odbywa studia doktoranckie,
- opcjonalnie zatrudniać pracowników, z których 2/3 posiada dyplom wyższej uczelni (master),
- posiadać patent, licencję na patent lub być twórcą programu komputerowego”.

Inne definicje start-upów stosowane w Europie, które zasługują na uwagę, funkcjonują w Estonii, Holandii i Niemczech (Beauchamp, Kowalczyk 2017, s. 8-9): „W Estonii uznano, że start-up to podmiot gospodarczy, który koncentruje się na rozwoju powtarzalnego, innowacyjnego modelu biznesowego o dużym potencjale globalnego wzrostu, przez co przyczynia się do rozwoju środowiska przedsiębiorczości w Estonii. W Holandii rozróżnia się dwa poziomy rozwoju przedsiębiorstwa start-upowego. Pierwszy poziom opiera się na innowacyjnym pomysle firmy typu start-up, której produkt lub usługa są wytwarzane przy użyciu nowych technologii. Wejście w drugą fazę rozwoju przedsiębiorstwa, fazę scale-up, to osiągnięcie intensywnego wzrostu, który pozwala zatrudniać co najmniej dziesięcioro pracowników w momencie startu. Scale-up to firma wprowadzająca innowacje, która wykazuje średni roczny wzrost zatrudnienia i sprzedaży na poziomie 20% przez trzy kolejne lata. W Niemczech start-upy ujmowane są jako młode firmy o stażu rynkowym krótszym niż 10 lat, ukierunkowane na osiąganie szybkiego wzrostu obrotów, które wprowadzają innowacje w zakresie produktu, stosowanych technologii lub modelu biznesowego”.

W tej samej publikacji, przygotowanej na zlecenie Departamentu Współpracy Ekonomicznej Ministerstwa Spraw Zagranicznych, odnaleźć można również przykład definicji start-upu, która funkcjonuje poza Europą (Beauchamp, Kowalczyk 2017, s. 9): „W Tajwanie za start-upy uznaje się firmy, które prowadzą zarejestrowaną działalność gospodarczą nie dłużej niż 5 lat. Status start-upu przyznaje się jednak wyłącznie jednostkom gospodarczym, które otrzymały finansowanie typu venture w kwocie nie mniejszej niż 2 mln NTD (ok. 60 tys. EUR), są zarejestrowane w inkubatorze przedsiębiorczości (certyfikowanym przez Ministerstwo Gospodarki Tajwanu), uzyskały patent na wynalazek, są w trakcie jego uzyskiwania bądź zdobyły nagrodę w tajwańskim lub międzynarodowym konkursie dla start-upów”.

Start-upy to podmioty, które funkcjonują w obrębie ekosystemów. Firma Deloitte, która opracowała w 2015 roku raport dotyczący stanu rynku start-upów w Polsce, zdefiniowała ekosystem start-upów jako „układ wzajemnie powiązanych podmiotów, połączonych relacjami formalnymi i nieformalnymi, wraz z otoczeniem regulacyjnym oraz kapitałami ludzkim i społecznym, które wykorzystując dostępne zasoby finansowe, tworzą nowe produkty i usługi w warunkach dużej niepewności” (Deloitte 2016, s. 9).

Na potrzeby przeprowadzonych badań przyjęto, że grupy konsultingowo-inwestycyjne to grupy kapitałowe, które w swojej strategii, oprócz wsparcia finansowego podmiotów typu start-up, prowadzą działania konsultingowe i doradcze, oferując wsparcie na różnych poziomach. Przyjęto również, że start-up:

- Jest to tymczasowa organizacja, którą tworzą ludzie.
- Zajmuje się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego.
- Działa w warunkach skrajnej niepewności.
- Tworzy nowe innowacyjne produkty (w tym usługi) lub usprawnia już istniejące.
- Istnieje nie dłużej niż 5 lat.

Metoda badań i charakterystyka grupy badawczej

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja głównych atrybutów start-upu konstytuujących go jako podmiot o charakterze innowacyjnym. Badania przeprowadzone zostały w marcu 2018 r., na terenie województwa wielkopolskiego. Miały one charakter jakościowy. Zastosowano technikę wywiadu indywidualnego, z użyciem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu. Podmiotem badań byli eksperci, reprezentujący dwie grupy konsultingowo-inwestycyjne. Przyjęty przez autorkę cel badawczy w oczywisty sposób przełożył się na kryteria doboru próby badawczej oraz wyboru miejsca przeprowadzonego badania. Dobór próby był nieprobabilistyczny, celowy. Głównymi kryteriami, jakimi kierowała się autorka przy doborze próby, były zdefiniowane wcześniej cechy badanych podmiotów, tj. grup konsultingowo-inwestycyjnych, jak również dostęp do najbardziej wartościowych źródeł informacji. Miejsce badań zostało wytypowane na podstawie sondaży ([http://www.poznan.pl/...](http://www.poznan.pl/)), które wskazują, że miasto Poznań jest czwartym ośrodkiem w Polsce pod względem liczby działających start-upów oraz w języku potocznym jest określane „miastem start-upowym”. Podkreśla się, że przeprowadzone badanie stanowi wstęp do szerszej analizy. W badaniu skoncentrowano się przede wszystkim na przetestowaniu narzędzi badawczych, celem ich weryfikacji, i wykorzystaniu do dalszych badań nad innowacyjnością polskich start-upów. Badane grupy konsultingowo-inwestycyjne wyznaczyły po jednym reprezentancie, który biorąc udział w badaniu, wystąpił w roli eksperta. Obaj respondenci są osobami decyzyjnymi w podmiocie, który reprezentują: osoba 1 – Dyrektor Operacyjny, osoba 2 – Investment. Siedziba obu podmiotów zarejestrowana jest na terenie województwa wielkopolskiego. Zarówno podmiot 1³, jak i podmiot 2⁴ uznaje się za grupy konsultingowo-inwestycyjne. Obaj eksperci to osoby doświadczone i posiadające odpowiednie kompetencje, aby wziąć udział w badaniu, o czym świadczy staż pracy w podmiocie, który reprezentują. Omawianą charakterystykę badanych podmiotów zaprezentowano w *Tabeli 1*.

³ Podmiot ten oferuje wsparcie: finansowe, prawne, rekrutacyjne, public relations, komunikacji i strategii marketingowej.

⁴ Podmiot ten oferuje wsparcie merytoryczne.

Tabela 1. Charakterystyka badanych grup kapitałowych

Charakterystyka badanych grup konsultingowo-inwestycyjnych	
Podmiot 1	Podmiot 2
- siedziba na terenie województwa wielkopolskiego	- siedziba na terenie województwa wielkopolskiego
- grupa konsultingowo-inwestycyjna	- grupa konsultingowo-inwestycyjna
- inwestycje zarówno w nowo powstałe firmy, jak i podmioty funkcjonujące już na rynku	- inwestycje na wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa
- osoba pracuje w badanej grupie inwestycyjnej 9 lat	- osoba pracuje w badanej grupie inwestycyjnej 7 lat

Źródło: Opracowanie własne

Główne atrybuty start-upów – wyniki badań

W pierwszej kolejności badani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób nawiązują współpracę ze start-upami? W obu przypadkach osoby biorące udział w badaniu udzieliły odpowiedzi, że w rzeczywistości stosuje się dwie praktyki. Najczęściej start-upy same zgłaszają się z projektem do funduszy inwestycyjnych. Inną możliwością, również praktykowaną przez badanych, jest udział w wydarzeniach branżowych, konferencjach lub tzw. „networkingach”⁵, w trakcie których podmioty typu start-up mają możliwość zaprezentowania swojego pomysłu, produktu lub usługi. Sami badani określają to mianem „wyłapywania interesujących i dobrze rokujących projektów, tzw. pereł”.

Kolejne pytanie dotyczyło czynników, które wpływają na decyzję o udzieleniu wsparcia finansowego start-upom. W tym przypadku zarówno podmiot 1, jak i podmiot 2 udzieliły odpowiedzi, że inwestują w start-upy, które poza środkami finansowymi chcą się rozwijać, zdobywać wiedzę oraz oczekują zaangażowania i wsparcia ze strony inwestora. Oba podmioty zwróciły również uwagę na to, że nie inwestują w projekty działające w obszarach, w których nie mają wiedzy i doświadczenia. Oceniając start-upy, oba fundusze kapitałowe biorą pod uwagę czynniki takie jak:

- skalowalność pomysłu/projektu na podstawie wstępnego modelu biznesowego;
- przeprowadzona diagnostyka innowacji;
- zbudowany prototyp;
- minimalny zysk;
- minimalny okres zwrotu inwestycji;
- ostateczny minimalny stosunek pomiędzy zyskami i kosztami (gdzie zyski muszą oczywiście przewyższyć koszty);
- koncepcja prezentowana przez start-up;
- dostęp do danej technologii oraz posiadane zasoby (w przypadku start-upów technologicznych);
- realne istnienie potrzeby rynku, którą innowacja ma zaspokoić;

⁵ Networking jest procesem wzajemnej wymiany informacji, zasobów, poparcia i możliwości, który prowadzony jest dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów.

- potencjał rynkowy, ryzyko biznesowe, atrakcyjność pomysłu, strategię, konkurencję;
- istnienie na rynku dóbr substytucyjnych oraz dóbr komplementarnych;
- realna możliwość sprzedaży innowacji;
- wartość produktu oferowanego przez start-up;
- możliwość modyfikacji pomysłu/projektu/produktu;
- wiedza dotycząca metod i narzędzi tworzenia i zarządzania innowacją, takich jak lean start-up, design thinking, agile czy ogólne zarządzanie projektem, jak również wiedza i inne umiejętności, zarówno twarde, jak i miękkie.

Ponadto podmiot 1 podkreślił, że fundusz, który reprezentuje, inwestuje tylko w start-upy mogące poświęcić się w 100% pracy nad produktem czy usługą. Oznacza to, że osoby tworzące start-up nie mogą pracować jednocześnie na etacie czy być członkami innych projektów.

Podmiot 2 zaznaczył natomiast, że istotne dla jego organizacji jest określenie poziomu motywacji start-upu oraz wykazanie się przez start-up inicjatywą w przypadku poniesienia porażki.

Trzecie pytanie dotyczyło cech, jakie muszą posiadać osoby tworzące start-up. Zarówno podmiot 1, jak i podmiot 2 uznały za niezbędne następujące cechy pojedynczych jednostek tworzących start-up:

- chęć uczenia się;
- elastyczność;
- rozumienie swojego produktu oraz celowości jego wyprodukowania i wypuszczenia na rynek;
- wytrwałość;
- samodyscyplinę.

Ostatnie pytanie dotyczyło wiedzy i umiejętności, jakie musi posiadać start-up, aby fundusz inwestycyjny był skłonny zainwestować w innowację. Pytanie to zostało postawione w wyniku uzyskania odpowiedzi na pytanie drugie (wiedza dotycząca metod i narzędzi tworzenia i zarządzania innowacją, takich jak: lean startup, design thinking, agile czy ogólne zarządzanie projektem, jak również wiedza i inne umiejętności, zarówno twarde, jak i miękkie), dotyczące czynników, które wpływają na decyzje o podjęciu współpracy z podmiotami typu start-up. Uznano bowiem, że rozwinięcie czynników, jakimi są wiedza i umiejętności, może dostarczyć istotnych informacji na temat postrzegania przez inwestorów start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym. Wiedza i umiejętności traktowane są jako kompetencje, jakie powinien posiadać start-up. Wynika to z następującej definicji (Jędrzejczyk 2017, s. 15): „Przez kompetencje należy rozumieć połączenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracownika, wraz z posiadanymi zdolnościami umysłowymi oraz przyjmowanymi postawami, które ukierunkowane są na efektywną realizację celów organizacji”.

Odpowiedzi badanych na temat kompetencji, jakie powinien posiadać start-up, zostały uporządkowane w szersze kategorie. W opinii respondentów, aby otrzymać wsparcie ze strony inwestora, start-up powinien posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu:

- znajomości biznesu (ogólne rozumienie biznesu, procesów zachodzących w start-upie, działań konkurencji, świadomość celów operacyjnych i finansowych start-upu);
- rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (umiejętność dokonywania obiektywnej oceny i podejmowania decyzji, także w kompleksowych sytuacjach oraz pod presją);
- planowania i realizacji (umiejętność efektywnego planowania oraz wdrożenia planu, efektywna realizacja wyznaczonych celów);
- uczenia się na podstawie doświadczeń (umiejętność wyciągania wniosków z wcześniejszych doświadczeń swoich i innych);
- inicjatywy i kreatywności (umiejętność wykorzystywania twórczego i kreatywnego myślenia w rozwiązywaniu problemów, podejmowania nowych inicjatyw w celu poprawienia wyników);
- indywidualnych umiejętności interpersonalnych (umiejętność asertywnego wyrażania własnego zdania i przemyśleń w jasny, konkretny i profesjonalny sposób, umiejętność słuchania innych);
- współpracy w zespole (umiejętność efektywnej pracy w zespole, tworzenia odpowiednich empatycznych relacji i wspierania rozwoju grupy w osiągnięciu celów zespołowych);
- zarządzania zespołem (efektywne organizowanie pracy zespołu, delegowanie zadań, motywowanie, monitorowanie postępów, efektywne wdrażanie zmian).

Na podstawie analizy wyników badań można wnioskować, że oba badane podmioty mają jasno sprecyzowany obraz start-upu, jako podmiotu o charakterze innowacyjnym. Według nich podmioty takie muszą charakteryzować się nie tylko dobrym pomysłem czy projektem, ale przede wszystkim merytorycznym przygotowaniem do wejścia na rynek, zarówno lokalny, jak i globalny. Kompetencje osób, które tworzą start-up, wskazują na fakt, że zespół, który tworzy innowacje, musi mieć charakter interdyscyplinarny.

Podsumowanie

Rynek start-upów w Polsce ma ogromny potencjał. Pomimo iż jest on wciąż młody na tle światowym, wiele polskich podmiotów typu start-up odnosi sukcesy na arenie międzynarodowej. Sukcesy start-upów to nie tylko innowacyjny pomysł czy produkt. Przede wszystkim na sukces start-upów składają się posiadane kapitały: finansowy, ludzki i społeczny. Z wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami grup konsultingowo-kapitałowych wynika, że wsparcie finansowe jest bardzo istotne w procesie powstawania innowacji. Jednak, jak podkreślają respondenci, sam kapitał finansowy nie gwarantuje sukcesu start-upu. Dlatego wsparcie merytoryczne ze strony podmiotów inwestujących stanowi ważny czynnik w rozwoju start-upu. Przeprowadzone badania wykazały, że otrzymanie przez start-upy wsparcia cechuje przejrzystość reguł i wymagań, które są jasne dla obu stron. Na podstawie dokonanej analizy wnioskuje się, że istota innowacyjności start-upów to przede wszystkim kompetencje poszczególnych jednostek tworzących tego typu podmioty. Eksperci upatrują zatem tę innowacyjność w kapitale ludzkim, który

w ich opinii stanowi fundament start-upu. Przeprowadzone badania nie wyczerpują zagadnienia innowacyjności start-upów, jednak stanowią wstęp do szerszych badań na temat determinantów innowacyjności start-upów.

Literatura

1. Beauchamp M., Kowalczyk A. (2017), *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*, publikacja przygotowana na zlecenie Departamentu Współpracy Ekonomicznej Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa.
2. Blank S., Dorf B. (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice.
3. Deloitte (2016), *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*, Deloitte Polska, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startupy.pdf (dostęp: 30.04.2018).
4. Górka M. (2015), *Wybrane poglądy na temat innowacji jako czynnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych*, [w:] Lenik P. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami*, Prace Naukowo-Dydaktyczne, nr 68, PWSZ w Krośnie, Krosno.
5. <http://www.poznan.pl/mim/s8a/news/startup-poznan,108289.html> (dostęp: 11.05.2018).
6. Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Jędrzejczyk W. (2017), *Definiowanie kreatywności jako kompetencji przekrojowej*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
8. Milczarek A., Pietrakiewicz A. (2015), *Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1201.
9. *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, 2005, OECD/Eurostat.
10. Ries E. (2012), *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice.
11. Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.
12. Startup Poland (2016), *Polskie Startupy. Raport 2016*, Fundacja Startup Poland, http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf (dostęp: 24.05.2017).
13. Trzepizur P. (2016), *Zarządzanie innowacjami w sektorze usług bankowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.2.17

ATTRIBUTES OF STARTUPS AS INNOVATIVE BUSINESS ENTITIES

Abstract: By definition, startups are treated as innovative entities. The term “startup” quite often is abused in literature as well as socio-economic reality. The aim of the article is to identify and present the main attributes of a startup that constitutes it as an innovative business entity. The analysis was carried out on the basis of an interview conducted among investment and consulting experts operating in the Wielkopolska voivodship. The presented research results are one of the stages of wider research on the level of innovation of Polish startups.

Keywords: startup, innovation, investment groups, innovative, business entities, startup ecosystem



STRUKTURA PROCESU DECYZYJNEGO WYBORU MENEDŻERA WIEDZY

Rafał Niedbał, Artur Wrzałik, Adam Sokołowski

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule przybliżono specyfikę stanowiska menedżera wiedzy. Zwrócono uwagę na znaczenie zadań, odpowiedzialności i obowiązków, jakie wiążą się z pracą na tym stanowisku. Zaproponowano strukturę procesu decyzyjnego wyboru menedżera wiedzy dla przedsiębiorstw zajmujących się zarządzaniem usługami IT.

Słowa kluczowe: menedżer wiedzy, struktura decyzyjna, AHP

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.13

Wprowadzenie

Menedżer w swej codziennej pracy spotyka się często z problemem nadmiaru informacji i konieczności jej filtrowania. Zmieniają się również formy reprezentacji informacji w systemie informatycznym i zarządzania informacją z zastosowaniem coraz to nowszych wersji oprogramowania. Podejmuje się również próby opisu wiedzy i jej reprezentacji formalnej, czyli poddającej się przetwarzaniu komputerowemu. Taki stan rzeczy powoduje, że menedżer, zwłaszcza pracujący w przedsiębiorstwie z branży zarządzania usługami IT, powinien wypełniać klasyczne, znane w literaturze przedmiotu role, ale również realizować szereg zadań, obowiązków i ponosić liczne odpowiedzialności. Rozwój informatyki, a w szczególności sukcesywna cyfryzacja procesów związanych z zarządzaniem informacją i wiedzą, implikuje konieczność posiadania przez menedżera dodatkowych, zaawansowanych umiejętności i kwalifikacji. Tym samym również pracodawca ma większą trudność w doborze odpowiedniej osoby na tak specyficzne i wymagające stanowisko, jakim jest menedżer wiedzy.

Uwzględniając powyższe spostrzeżenia, celem artykułu jest zaproponowanie hierarchicznej struktury decyzyjnej (modelu decyzyjnego) wspomagającej wybór pracownika na stanowisko menedżera wiedzy w przedsiębiorstwach zajmujących się zarządzaniem usługami IT. Opracowany model stanowi wynik analizy literaturowej połączony z informacjami pozyskanymi od ekspertów dziedzinowych z zakresu rekrutacji i selekcji personelu.

Menedżer wiedzy

Menedżer wiedzy (ang. *Knowledge Manager*) jest ogólnym określeniem osoby pracującej w przedsiębiorstwie jako dyrektor wykonawczy, który współpracuje z dyrektorem do spraw zarządzania wiedzą (ang. CKO¹) przy wdrażaniu w przedsiębiorstwie inicjatywy zarządzania wiedzą – w formie systemu zarządzania wiedzą. Przykłady projektów podejmowanych przez menedżerów wiedzy obejmują m.in.: opracowanie strategii wdrożenia zarządzania wiedzą i zarządzania zmianami, analizę sieci społecznościowych (Frost 2015). Podobną opinię wyraża S.N. Kan, zdaniem którego projekty związane z opracowaniem systemu zarządzania wiedzą podejmowane przez menedżerów wiedzy obejmują zazwyczaj strategię zarządzania wiedzą i zmianami, budowę taksonomii, audyt wiedzy, analizę sieci społecznościowych i archetypy kulturowe (Kan 2006).

Natomiast S. Lachiewicz utożsamia menedżera wiedzy ze wspomnianym wcześniej menedżerem do spraw zarządzania wiedzą (CKO). Jego zdaniem menedżer wiedzy to osoba, która zajmuje się kształtowaniem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa oraz obszarów kompetencji personelu, koordynacją tych obszarów w przedsiębiorstwie, nawiązywaniem kontaktów i szukaniem nowych możliwości rozwoju firmy i jej personelu oraz kontrolowaniem tych obszarów i kierunków wzrostu wiedzy (Lachiewicz 2007, s. 162).

D. Blumenthal wyraża pogląd, iż „nikt nie chce myśleć o zarządzaniu wiedzą, ale każdy tego potrzebuje” (Blumenthal 2015). Podstawowe elementy, które przedsiębiorstwo lub organizacja powinna uwzględnić w ramach konstrukcji własnego systemu zarządzania wiedzą to (Blumenthal 2015):

- ustanowienie architektury informacji dla wielu grup użytkowników, poziomów uprawnień i środowisk dzielenia się wiedzą;
- utrzymywanie architektury, dodawanie i usuwanie osób z grup użytkowników;
- lokalizowanie i archiwizowanie wiedzy instytucjonalnej;
- stworzenie taksonomii, systemów przepływu pracy, systemów zatwierdzania, aby wiedzieć, które dokumenty są zatwierdzone do wydania i do których odbiorców są one adresowane;
- zapewnienie zgodności z wymaganiami dotyczącymi raportowania;
- zapewnienie, aby każdy pracownik mógł szybko znaleźć potrzebne informacje oraz zapewnienie, by najnowsza wersja była dostępna on-line;
- kontrolowanie wersji dokumentów, informacji;
- aktualizacja środowiska współpracy w miarę pojawiania się nowych technologii w sieci Internet;
- odkrywanie efektywnych, nowych technologii i włączanie ich tam, gdzie jest to użyteczne z praktycznego punktu widzenia;

¹ CKO (ang. *Chief Knowledge Officer*) / CLO (ang. *Chief Learning Officer*): jest to najwyższe stanowisko w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Osoba pracująca na stanowisku CKO lub CLO odpowiada za ogólną strategię, planowanie i realizację zarządzania wiedzą. Pracownik CKO lub CLO jest odpowiedzialny m.in. za: formułowanie strategii zarządzania wiedzą, obsługę operacji zarządzania wiedzą, zarządzanie personelem z obszaru zarządzania wiedzą.

- edukacja użytkowników w zakresie korzystania z bardziej zaawansowanych funkcji związanych z platformami współpracy, np. mapowanie dysku, tworzenie rozwiązań przepływu pracy itp.

W opracowaniu pt. *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji* autorzy podjęli próbę zdefiniowania subkompetencji decyzyjnych menedżera ds. wiedzy w organizacji, określonego mianem menedżera wiedzy. Jest to osoba o pełnej autonomii w strukturze organizacyjnej, odpowiedzialna za zintegrowane zarządzanie (planowanie, kreowanie, adaptację, koordynację, implementację i kontrolowanie) wartością intelektualną organizacji, w ujęciu przedmiotowym jej działalności i podmiotowym jej otoczenia PEST (ang. *Political, Economic, Social, Technological*) (Kuceba, Jędrzejczyk, Sroka 2010, s. 60).

Menedżerowie wiedzy mają szczególne zadania wobec pracowników, powinni m.in. (Janowska 2010, s. 196):

- traktować pracowników jako aktywa firmy o znaczeniu strategicznym;
- włączyć ich w proces decyzyjny dotyczący rozwoju firmy;
- stosować zróżnicowany system wynagradzania materialnego i niematerialnego;
- uwzględniać w zarządzaniu pracownikami kontekst kulturowy organizacji (wewnętrzne normy, zwyczaje, poglądy i przekonania);
- zwracać uwagę na etyczne aspekty pracy i społecznie odpowiedzialny wizerunek firm.

Menedżerowie wiedzy to pracownicy, do których należy zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy pracownik, w każdym miejscu i w każdej chwili, miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją wykorzystać w swojej pracy. To na tych pracownikach spoczywa obowiązek budowania i wdrażania systemu zarządzania wiedzą (Białasiewicz 2011, s. 21).

Role i umiejętności menedżera w świetle zarządzania wiedzą

R.W. Griffin wyróżnia trzy kategorie ról menedżera, które powinien realizować, zarządzając przedsiębiorstwem (Griffin 2004, s. 17-19):

- interpersonalne (role kierownicze reprezentanta, przywódcy i łącznika, które przewidują kontakty z innymi ludźmi);
- informacyjne (role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji i rzecznika, które wymagają przetwarzania informacji);
- decyzyjne (role menedżera jako przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora; przede wszystkim odnoszą się one do decyzji, które trzeba podjąć).

Sumarycznie, z każdej z ww. kategorii, tworzy to liczbę dziesięciu ról menedżera.

L. Kiełtyka zwraca uwagę na fakt, iż poszczególne role menedżera są ze sobą nierozzerwalnie powiązane, a menedżer przede wszystkim musi być zdolny do auto-refleksji. Podkreśla również, że nie można arbitralnie rozbić obowiązków menedżera w organizacji na role zewnętrzne i wewnętrzne, gdyż prowadzi to do zarządzania nieefektywnego (Kiełtyka 2016, s. 5).

Menedżer oprócz wypełniania poszczególnych ról musi posiadać określone kwalifikacje, a w szczególności umiejętności, które w ogólnym ujęciu można przedstawić następująco (Griffin 2004, s. 19-22):

- techniczne (umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją);
- interpersonalne (umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania zarówno jednostek, jak i grup);
- koncepcyjne (umiejętności zależne od zdolności do myślenia abstrakcyjnego);
- diagnostyczne (umiejętności umożliwiające menedżerowi zaprojektowanie właściwszej reakcji w danej sytuacji);
- komunikacyjne (zdolność menedżera do skutecznego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz do ich skutecznego przyjmowania od innych);
- decyzyjne (zdolność menedżera do poprawnego rozpoznania i zdefiniowania problemów i możliwości, a następnie do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości);
- gospodarowania czasem (zdolność menedżera do ustalania priorytetów w pracy, do sprawnej pracy i właściwego delegowania uprawnień i zadań).

Jako praktyczny przykład możliwości odniesienia prezentowanej problematyki do praktyki biznesu w dalszej części niniejszego opracowania zaproponowano model hierarchiczny (strukturę decyzyjną) dedykowany przedsiębiorstwom zajmującym się zarządzaniem usługami IT. Wybór branży wynikał przede wszystkim ze znaczenia roli menedżera wiedzy w sektorze IT oraz potencjału samego sektora. Warto podkreślić, że w Polsce jest ponad 8,5 tys. przedsiębiorstw działających na rynku IT, które tworzą ok. 430 tys. miejsc pracy ([http://internacjonalizacja.pl/...](http://internacjonalizacja.pl/)). Dynamika omawianego sektora potwierdzana jest poprzez wartość generowanej produkcji, która wzrosła o 20,57% na przestrzeni lat 2010-2016. Jednocześnie udział branży IT w PKB Polski jest wciąż relatywnie niski, co stanowi o jego dużym potencjale do zagospodarowania. W tym kontekście wskazuje się na następujące segmenty o najwyższej prognozowanej dynamice wzrostu, w których Polska ma szanse osiągnąć specjalizację ([https://www.mpit.gov.pl/...](https://www.mpit.gov.pl/)):

- produkcja samochodów hybrydowych,
- inteligentny transport,
- branża gier,
- Internet rzeczy,
- telemedycyna,
- sprzęt medyczny.

W toku analizy podjętego problemu nawiązano współpracę z czterema menedżerami ds. rekrutacji i selekcji personelu zatrudnionymi w dużych przedsiębiorstwach sektora IT, od których (poprzez kwestionariusz ankietowy i kwestionariusz wywiadu bezpośredniego) pozyskano informacje na temat zadań i odpowiedzialności menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT. Uzupełnione zostały one informacjami pochodzącymi ze specjalistycznej literatury. W tym sektorze menedżer wykonuje wiele zadań i ma szereg odpowiedzialności. Zestawiono je w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Zadania i odpowiedzialności menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT

ZADANIA	ODPOWIEDZIALNOŚCI
Tworzenie i aktualizowanie planu wiedzy	Plan wiedzy
Analiza prośby o informacje	Harmonogram rozpowszechniania wiedzy i subskrypcja
Rozpowszechnianie wiedzy	
Zarządzanie subskrypcjami wiedzy	
Planowanie harmonogramu rozpowszechniania wiedzy	
Określenie wymagań procesowych	Zasoby wiedzy
Określenie procedur procesowych	
Określenie relacji między procesami	
Identyfikacja potrzeb zarządzania wiedzą	
Identyfikacja ról i obowiązków	
Zapisywanie i wykonywanie działań	
Przegląd aktualnych możliwości zarządzania wiedzą	Elementy wiedzy
Informowanie o dostępności wiedzy	
Identyfikacja rekordów zainteresowania	
Polecanie inicjatyw	
Badanie trendów i najlepszych praktyk	
Przegląd postępu	
Skanowanie statusu rekordów	Wiedza
Weryfikacja bieżącego statusu	
Przypisanie odpowiedzialności procesowej do organizacji	
Tworzenie propozycji projektów	
Odnotowywanie podejmowanych działań	
Pakiet wiedzy i harmonogram	Źródła i kategorie wiedzy
Przeprowadzanie analizy luk wiedzy	
Komunikacja z interesariuszami	
Przegląd istniejącej dokumentacji	Kolejka żądań dostępu do wiedzy
Przegląd kierunków rozwoju IT	
Przegląd zapytań o wiedzę	Ewaluacja zarządzania wiedzą
Odrzucanie żądań	
Ocena wykonania procesu	
Ocena struktury procesu	
Realizacja audytu	
Gromadzenie wyników oceny	
Dokonywanie kompletnej oceny	
Dokonywanie pomiarów i kontroli	
Tworzenie pomiarów procesowych	Raporty wiedzy
Gromadzenie opinii	
Tworzenie raportów	
Tworzenie i upowszechnianie raportów	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://www.visioline.ee/...](https://www.visioline.ee/)).

Do obowiązków menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie zajmującym się zarządzaniem usługami IT zalicza się ([https://www.visioline.ee/...](https://www.visioline.ee/)):

- koordynowanie codzienną realizacją procesu zarządzania wiedzą,
- identyfikowanie i wdrażanie zmian w procesie zarządzania wiedzą,
- identyfikowanie wyjątków i odchyłeń, a także zarządzanie tymi sytuacjami,
- informowanie o nowych i zmienionych politykach,
- zapewnienie przestrzegania norm i procedur,
- ułatwianie zaangażowania i alokacji zasobów,
- identyfikowanie i wdrażanie procesów usprawniania zarządzania wiedzą,
- tworzenie, analiza i dystrybucja raportów procesowych,
- komunikowanie się z klientami i dostawcami usług,
- postępowanie według zdefiniowanej ścieżki eskalacji, a w razie potrzeby – zgodnie ze ścieżką określoną w polityce eskalacji,
- powiadomienie uczestników procesu o nieprzestrzeganiu standardów i procedur,
- przeprowadzanie codziennej administracji procesami zarządzania wiedzą,
- zapewnienie kompletności i integralności zebranych informacji w celu prowadzenia codziennych operacji,
- ustanowienie pomiarów i celów poprawy efektywności i wydajności procesu zarządzania wiedzą,
- odpowiedzialność za ocenę wydajności procesu zarządzania wiedzą,
- pomoc w kontrolowaniu procesu zarządzania wiedzą pod kątem zgodności z udokumentowanymi procedurami,
- definiowanie tych części struktury zarządzania wiedzą, które nie zostały wcześniej określone.

W świetle tak sformułowanych zadań, odpowiedzialności i obowiązków, jakie stawiane są przed menedżerem wiedzy w przedsiębiorstwie z sektora IT, niezmiernie ważne jest obsadzenie tego stanowiska odpowiednim pracownikiem. Warto podkreślić, że wybór właściwego kandydata na stanowisko menedżera jest działaniem istotnym z punktu widzenia funkcjonowania każdej organizacji. Szczególnego znaczenia przesłanka ta nabiera w przypadku przedsiębiorstwa zajmującego się zarządzaniem usługami IT. Z uwagi na szybkość podejmowania decyzji, trafność delegowania obowiązków czy czas reakcji na niepożądane zdarzenia obsadzanie stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach branży IT osobami cechującymi się odpowiednimi kompetencjami jest zadaniem kluczowym z punktu widzenia realizacji strategicznych celów.

W toku analizy podjętej problematyki zdecydowano się zaproponować model, który stanowić może podstawę wyboru odpowiedniego kandydata na prezentowane stanowisko pracy. Do opracowania modelu wykorzystano założenia wielokryterialnej metody wspomagania decyzji AHP (ang. *Analytic Hierarchy Process*).

Struktura decyzyjna

Dobór personelu na stanowiska menedżerskie stanowi wielokryterialny problem decyzyjny. W tym kontekście, decydując się na zastosowanie narzędzi optymalizacji wielokryterialnej, należy mieć na uwadze fakt, że specyfika stanowisk menedżerskich wymaga oceny zarówno kryteriów ilościowych, jak i jakościowych. Rozwiązaniem, które pozwala na zestawienie ze sobą w jednym modelu decyzyjnym kryteriów kwalitatywnych i kwantytatywnych, jest opracowana w 1970 roku przez T.L. Saaty metoda AHP. Cechuje się ona dekompozycją procesu decyzyjnego w ramach określonego zbioru wariantów, a następnie utworzeniem ich rankingu. Proces tworzenia struktury hierarchicznej w ramach metody AHP wymaga zdefiniowania celu, kryteriów i wariantów decyzyjnych. Złożoność analizowanych problemów zazwyczaj determinuje konieczność sformułowania subkryteriów określonych w ramach poszczególnych kryteriów. Struktura decyzyjna ma zatem postać hierarchii dominacji, w której poszczególne elementy szeregowane są od tych najbardziej ogólnych do tych najbardziej szczegółowych. Stosuje się przy tym zasadę, że większy stopień ogólności decyduje o wyższym miejscu w hierarchii. Taka budowa umożliwia ocenę wpływu elementów położonych niżej w hierarchii na elementy zlokalizowane na wyższym poziomie. Siła tego wpływu określana jest poprzez przeprowadzenie porównań parami elementów znajdujących się na niższym poziomie struktury w odniesieniu do ich elementu macierzystego (Prusak, Stefanów 2014, s. 41). Porównanie parami realizowane jest z wykorzystaniem dwubiegunowej skali liczbowej. Pozwala ono na określenie stopnia przewagi jednego z porównywanych elementów w stosunku do drugiego elementu wchodzącego w skład danej pary (Wrzałik, Niedbał, Sokołowski 2015, s. 207). Porównywane ze sobą elementy mogą mieć jednakowe znaczenie (wartość 1), jeden z nich może mieć niewielką przewagę (wartość 3), silną przewagę (wartość 5), bardzo silną przewagę (wartość 7) lub całkowitą przewagę (wartość 9).

Przeprowadzenie poszczególnych porównań parami stanowi podstawę do utworzenia z uzyskanych wyników macierzy kwadratowej o wymiarze $n \times n$, gdzie n oznacza ilość porównywanych elementów. Zestawienie macierzowe pozwala na wyznaczenie współczynników wagowych (w przedziale od 0 do 1), prezentujących znaczenie danych elementów. Im większa wartość współczynnika wagowego, tym większy jest wpływ elementu, którego on dotyczy, na dane kryterium. W toku kolejnych obliczeń wyznacza się wektor względnych wartości współczynników wagowych.

Bardzo ważnym elementem metody AHP jest kontrola poprawności uzyskanych wyników porównań parami. Przeprowadza się ją dla każdej macierzy porównań parami za pomocą współczynnika zgodności (ang. *Consistency Ratio* – CR), który służy do wykrywania ewentualnych wewnętrznych sprzeczności zaistniałych podczas przeprowadzania porównań parami. Jego wartość nie powinna być wyższa niż 0,1. Przekroczenie tego poziomu świadczy o niskiej jakości macierzy i może w istotny sposób przyczynić się do wypaczenia wyniku i podjęcia złej decyzji. Należy zaznaczyć, że dążenie do uzyskania jak najniższej wartości współczynnika zgodności nie powinno być celem samym w sobie i bardzo często wystarczy tylko nieprzekraczanie granicznej wartości. Wśród najbardziej popularnych powodów

wysokiej wartości współczynnika zgodności wymienia się przede wszystkim (Prusak, Stefanów 2014, s. 159):

- niekompetencję ekspertów,
- niską koncentrację podczas przeprowadzania porównań parami,
- redundancję informacji,
- błędną strukturę hierarchiczną,
- specyfikę analizowanego problemu.

Jeżeli problem wysokiej wartości współczynnika zgodności jest trudny do wyeliminowania, należy wówczas przeanalizować model hierarchiczny, który w swojej strukturze może być obciążony błędną konstrukcją.

Określenie poprawności uzyskanych wyników wiąże się także z przeprowadzeniem analizy wrażliwości, określającej wpływ zmiany danej wartości macierzy porównań parami na wynik końcowy. Analiza wrażliwości powinna być realizowana zwłaszcza wtedy, gdy wyniki końcowe są do siebie przybliżone.

W ramach budowy struktury hierarchicznej wyboru menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie zajmującym się zarządzaniem usługami IT przeprowadzono dekompozycję problemu decyzyjnego, która pozwoliła na wyodrębnienie trzech grup kryteriów (uwzględniających sygnalizowane wcześniej zadania, odpowiedzialności i obowiązki osoby na tym stanowisku pracy). W tym zestawie znalazły się kryteria: role, umiejętności i kwalifikacje, które zostały poszerzone o subkryteria. Grupę kryteriów związanych z rolami menedżerów wiedzy stanowią takie subkryteria jak: rola interpersonalna, rola informacyjna i rola decyzyjna. Do zestawu kryteriów odnoszących się do umiejętności zaliczono umiejętności: techniczne, koncepcyjne, diagnostyczne, planistyczne, komunikacyjne, ewaluacyjne oraz umiejętności zarządzania czasem. Z kolei uwzględnione w proponowanym modelu kryteria kwalifikacji obejmują: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dyspozycyjność, mobilność, obsługę specjalistycznego oprogramowania, znajomość języków obcych. Struktura decyzyjna została przedstawiona w Tabeli 2.

Tabela 2. Struktura decyzyjna wyboru menedżera wiedzy

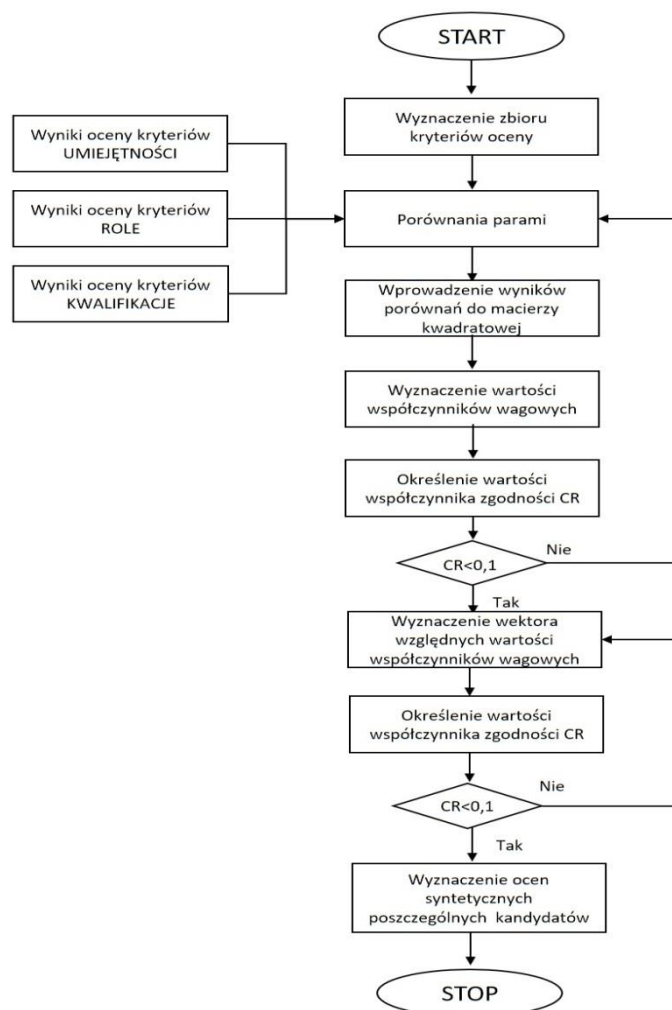
WYBÓR KANDYDATA NA STANOWISKO MENEDŻERA WIEDZY		
KRYTERIA		
ROLE	UMIEJĘTNOŚCI	KWALIFIKACJE
– interpersonalna – informacyjna – decyzyjna	– techniczne – koncepcyjne – diagnostyczne – planistyczne – komunikacyjne – ewaluacyjne – zarządzania czasem	– wykształcenie – doświadczenie zawodowe – dyspozycyjność – mobilność – obsługa specjalistycznego oprogramowania – znajomość języków obcych
WARIANTY DECYZYJNE		
Kandydat 1	Kandydat 2	Kandydat n

Źródło: Opracowanie własne

Warto zaznaczyć, że opracowana struktura została zbudowana z uwzględnieniem zasad konstruowania modeli odnoszących się do (Prusak, Stefanów 2014, s. 59-60):

- kompletności,
- nomenklatury,
- wykluczenia redundancji,
- hierarchizacji,
- niezależności,
- liczebności,
- homogeniczności.

W ramach prowadzonych rozważań nad problemem doboru personelu na stanowisko menedżera wiedzy w przedsiębiorstwie branży IT zaproponowano również algorytm postępowania w ramach implementacji metody AHP (*Rysunek 1*).



Rysunek 1. Algorytm doboru menedżera wiedzy

Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowany algorytm stanowi uniwersalny schemat postępowania i może być wykorzystany w procesie porównań parami oraz wyznaczania wartości współczynników wagowych zarówno w przypadku użycia klasycznych działań matematycznych, jak również specjalistycznego oprogramowania komputerowego.

Podsumowanie

W obecnych czasach, kiedy przedsiębiorstwa mają dostęp do tych samych technologii i narzędzi informatycznych, przewaga konkurencyjna budowana jest w dużej mierze w oparciu o zasoby niematerialne, takie jak informacje i wiedza. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera stanowisko menedżera wiedzy, który odpowiedzialny jest za realizację procesu kształtowania zasobów wiedzy organizacji gospodarczej w ujęciu holistycznym. W związku z powyższym istotny staje się dobór odpowiedniego kandydata na omawiane stanowisko pracy. Proces pozyskiwania personelu jest w tym przypadku złożony przede wszystkim z uwagi na wielokryterialność podejmowanej decyzji. Zaproponowana w opracowaniu struktura procesu decyzyjnego bazuje na założeniach metody AHP, która – z uwagi na możliwość porównania ze sobą kryteriów kwantytatywnych i kwalitatywnych – stanowić może skuteczne narzędzie wspomagające proces doboru menedżera wiedzy. Przedstawiony model został zbudowany w odniesieniu do stanowiska pracy menedżera wiedzy w przedsiębiorstwach sektora IT. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w toku analizy problemu zaproszeni do współpracy eksperci jednoznacznie stwierdzili, że oczekiwania stawiane przed menedżerem wiedzy są podobne w większości przedsiębiorstw, w których takie stanowisko pracy istnieje. Oczywiście różne branże charakteryzują się różnymi cechami zarządzanej wiedzy, różnym poziomem zapotrzebowania na nią czy też różnym zakresem delegowanych obowiązków w kontekście zarządzania wiedzą, niemniej zasadnicze wymagania, zadania i obowiązki spełniane przez menedżerów wiedzy są często niezależne od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W związku z powyższym można stwierdzić, że zaproponowana w opracowaniu struktura procesu decyzyjnego (model hierarchiczny) ma charakter relatywnie uniwersalny i przy niewielkiej modyfikacji można go stosować do wyboru menedżerów specjalizujących się w innych dziedzinach niż zarządzanie wiedzą.

Literatura

1. Białasiewicz M. (2011), *Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21.
2. Blumenthal D. (2015), *The 10 Essential Tasks of a Knowledge Manager*, <https://www.govexec.com/excellence/promising-practices/2015/05/10-essential-tasks-knowledge-manager/111601/> (dostęp: 14.05.2018).
3. Frost A. (2015), *Knowledge Management Positions and Roles*, <https://www.knowledge-management-tools.net/roles.html> (dostęp: 14.05.2018).
4. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. <http://internacjonalizacja.pl/news/rozwoj-branzy-it-ict-w-polsce/> (dostęp: 18.08.2018).

6. <https://www.mpit.gov.pl/media/32954/InfPrasowaBranzaICTRaport.pdf> (dostęp: 20.08.2018).
7. https://www.visioline.ee/itup/itup/roles/knowledge_mgr_E6A41507.html (dostęp: 14.05.2018).
8. Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
9. Kan S.N. (2006), *A Career in Knowledge Management?*, http://knowledge.typepad.com/ikms_newsletter/2006/05/a_career_in_kno.html (dostęp: 14.05.2018).
10. Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
11. Kucęba R., Jędrzejczyk W., Sroka M. (2010), *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Analiza i modelowanie procesów decyzyjnych menedżera z wykorzystaniem systemów rozmytych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Lachiewicz S. (2007), *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.
13. Prusak A., Stefanów P. (2014), *AHP – analityczny proces hierarchiczny. Budowa i analiza modeli decyzyjnych krok po kroku*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Wrzalik A., Niedbał R., Sokołowski A. (2015), *The Model of Managerial Decisions Support in the Proces of Choosing an Internet Shop Applications*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 12, No. 2.

STRUCTURE OF THE DECISION-MAKING PROCESS FOR SELECTING A KNOWLEDGE MANAGER

Abstract: The paper presents the specificity of the position of a knowledge manager. The paper focusses on the importance of tasks, responsibilities and obligations that are associated with working in this position. The authors propose the structure of the decision-making process of selecting a knowledge manager for companies dealing with IT services management.

Keywords: knowledge manager, decision-making structure, AHP



POSTRZEGANIE SYTUACJI KONFLIKTOWYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Wojciech Nowak

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badań nad częstością występowania różnych sytuacji konfliktowych w miejscu pracy oraz przyczyn uzależnionych od niezależnych zmiennych opisujących grupę badaną. Zmiennymi niezależnymi są wiek, wykształcenie, płeć pracowników, natomiast zmienną zależną jest konflikt w przedsiębiorstwie. Do badań przyjęto trzy czynniki, które posłużyły do poznania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na grupie 60 pracowników pokazano ich opinie na temat przyczyn występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badania w grupie 20 kobiet i 40 mężczyzn pokazały, że wykształcenie, kwalifikacje zawodowe oraz płeć pracowników mają znaczenie przy postrzeganiu sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Słowa kluczowe: konflikty, przedsiębiorstwo produkcyjne, źródła konfliktów

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.14

Wprowadzenie

Konflikty są zwyczajnymi zjawiskami, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji, i nie można ich wykluczyć, nawet gdy posiadamy profesjonalną kadrę menedżerską (Wojciechowska-Filipek, Mazurek-Kucharska 2014, s. 27; Bohm, Laurell 2014, s. 42).

Na występowanie konfliktów w przedsiębiorstwie zasadniczo oddziałuje wiele czynników. Źródłem konfliktów jest przede wszystkim współdziałanie z drugą osobą oraz współzależność od niej. Najczęstsze przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwach to niskie wynagrodzenia pracowników, nadmierne wymagania wobec pracowników, a także niskie kwalifikacje. Przyczyny te zostały przedstawione w niniejszej publikacji w opinii pracowników jednej z częstochowskich firm.

Artykuł ma formę poznawczą i empiryczną. Jego zadaniem jest zaprezentowanie kluczowych rodzajów konfliktów w zależności od wybranych czynników na podstawie aktualnej bibliografii oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych w oparciu o metodę ankietowania.

Celem artykułu jest analiza występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym w opinii pracowników. Do badań przyjęto trzy czynniki, które posłuży-

ły do poznania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie. Przedstawiono wyniki badań dotyczących częstości występowania różnych sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie, zauważania tych konfliktów oraz ich przyczyn w zależności od zmiennych niezależnych opisujących grupę badaną. W Tabeli 1 zaprezentowano model badawczy, na podstawie którego przeprowadzono badania ankietowe.

Tabela 1. Model badawczy

Zmienne niezależne	Zmienne zależne
Wiek	Konflikt w przedsiębiorstwie
Wykształcenie	
Płeć pracowników	

Źródło: Opracowanie własne

Relacja między zmiennymi została przeprowadzona na podstawie badań w terenie, natomiast zależność między zmiennymi zweryfikowano za pomocą ankiety.

Znaczenie i źródła konfliktów

W literaturze dotyczącej konfliktów organizacyjnych (Erbert 2014, s. 138; Spaho 2013, s. 103; Horton, Bayerl, Jacobs 2014, s. 6-22) wyodrębniono trzy wielkości tego zjawiska: częstotliwość występowania konfliktów, ich intensywność oraz szkodliwość. Pierwsze znaczenie opisuje, jak często występują konflikty w grupie. Im częściej występują sytuacje konfliktowe, tym większe prawdopodobieństwo, że powierzone zadania nie zostaną wypełnione. Równie ważna jest intensywność występowania konfliktów, czyli to, na jakim etapie jest widoczny konflikt oraz jaka jest jego siła. Ostatnim znaczeniem jest szkodliwość konfliktów, która wyraża stopień, w jakim konflikt niekorzystnie rzutuje na wydajność zespołu.

W wielu przedsiębiorstwach istnieje dość powszechna tendencja do niezauważania przez dłuższy czas narastających konfliktów i do wyciszania tych, które się ujawniły, zamiast badania ich i rozwiązywania w sposób racjonalny, a zarazem ludzki (Słaboń 2007, s. 80-82). Konflikty wybuchające w miejscu pracy, najczęściej między ludźmi pracującymi obok siebie lub między współpracującymi, nie mogą pozostawać bez ujemnych następstw dla procesu pracy, jej rytmu, jakości produktów i bez ujemnego oddziaływania na pozostałych pracowników będących świadkami konfliktu między dwiema osobami. Mary Parker Follett jako pierwsza zainteresowała się tematyką konfliktów w organizacji (Korombel 2016, s. 183-192). Kluczowym wnioskiem z badań nad konfliktem było stwierdzenie „brak doskonałej, bezkonfliktowej organizacji”. Mary Parker Follett stworzyła pierwszą nowatorską koncepcję dotyczącą konfliktu konstruktywnego. Założenia konfliktu konstruktywnego są następujące:

- Konflikt w organizacji jest nieunikniony.
- Konflikt to naturalny proces w funkcjonowaniu organizacji.
- Występuje wiele różnych źródeł konfliktów w organizacji.
- Zaprzeczyła poprzednim teoriom konfliktu, że:

- Konflikt jest zjawiskiem dysfunkcyjnym w organizacji.
- Konflikt wynika tylko z niedoskonałości ludzkich.
Autorka założyła, że jeżeli w grupie uwidacznia się konflikt, można go rozwiązać za pomocą:
 - ustąpienia jednej strony,
 - wykorzystania władzy i siły oraz zwycięstwa jednej strony nad drugą,
 - kompromisu,
 - integracji.

Według Mary Parker Follett odpowiednim i jedynym sposobem rozwiązywania konfliktów jest integracja, która prowadzi do odnalezienia rozwiązania zadowalającego obie strony (Follett 1995, s. 57).

Konflikty mogą być analizowane w różnym zakresie. Można wyróżnić następujące rodzaje konfliktów: ekonomiczne, socjalne, polityczne, warstwowe, klasowe, ideologiczne, kulturowe, wartości i celów (Turner 2004, s. 188-190). Konflikty ekonomiczne powstają w wyniku kanonów kategoryzacji pracy i wynagrodzeń, a także zróżnicowania na tle majątkowym, społecznym. Konflikty socjalne tworzą się z przyczyn egzystencjalnych. Konflikty polityczne powstają z przyczyn wieloaspektowości państw i ludności (Klincewicz 2016, s. 28). Konflikty warstwowe wynikają z różnic, jakie występują z uwagi na poziom autorytetu, wykształcenia, majątności. Podłożem konfliktów klasowych są odrębności wśród warstw społecznych. Źródłem konfliktów ideologicznych są różnice światopoglądowe. Konflikty wartości i celów występują podczas wypełniania sprzecznych wartości i celów.

Główne źródła konfliktów w organizacji kryją się w trzech sferach: w komunikacji, w strukturach organizacyjnych oraz w zachowaniach ludzkich (Salejko-Szyszczyk 2011, s. 137; De Dreu 2010, s. 983-1023). Koncepcja organizacji i zarządzania przedstawia konflikt jako sytuację dobrą i złą, która może wpływać na wzrost efektywności pracy, a także na zrozumienie problemów przedsiębiorstw lub przedstawiać negatywne skutki, czyli wprowadzać atmosferę nerwowości, naruszać organizację pracy, opóźniać realizację zadań, obniżać jakość pracy (Więcek-Janka 2006, s. 103; Tjosvold 2006, s. 87-95; Krzyżanowski 2012, s. 184).

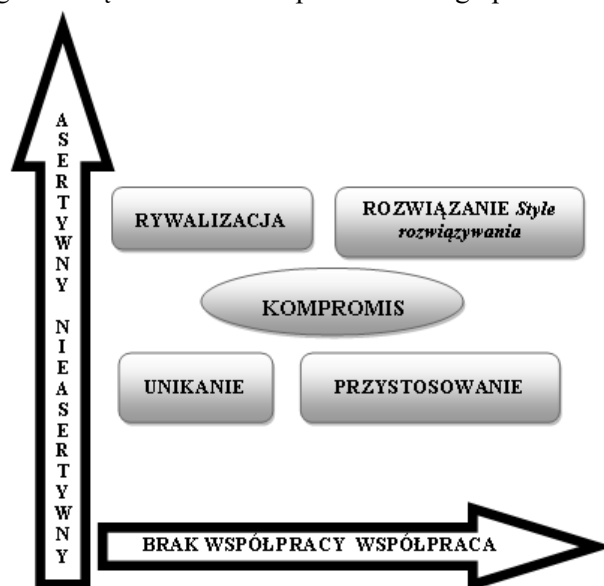
Sposoby rozwiązywania konfliktów

Według Blake'a i Mouton można wyróżnić kilka możliwych sposobów rozwiązania konfliktów przedstawionych na *Rysunku 1*.

Jak zostało to zobrazowane na *Rysunku 1*, do kluczowych sposobów rozwiązania konfliktu można zaliczyć:

- unikanie – opiera się na lekceważeniu występowania konfliktu;
- przystosowanie – opiera się na odtworzeniu osobistego stanowiska, lecz nie na skutek całkowitego uznania opinii drugiej strony, wyłącznie dla pożądanego współpracy;
- rywalizacja – opiera się na zaakceptowaniu stanowiska „wygrany-przeegrany” i zamiaru rozwiązania konfliktu dzięki sobie;

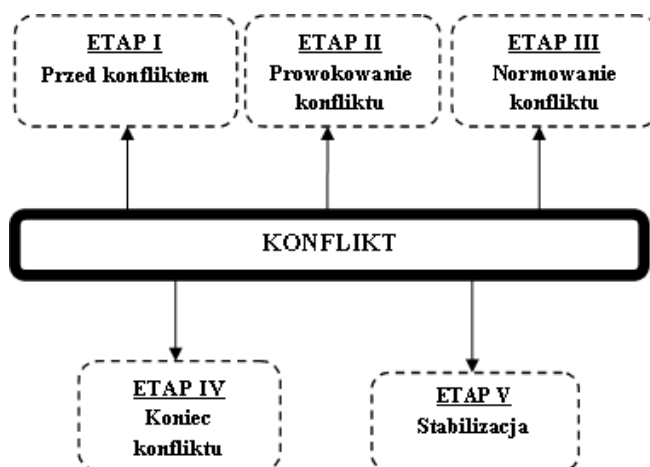
- kompromis – opiera się na odszukaniu rozwiązania przez połowiczne wycofanie się z sytuacji konfliktowej na rzecz ustępstw;
- rozwiązywanie problemu – opiera się na poszukiwaniu wzajemnych korzyści grupowego rozwiązania konfliktu potraktowanego problemowo.



Rysunek 1. Style rozwiązywania konfliktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Blake, Mouton 1964)

Na Rysunku 2 przedstawiono etapy rozwiązywania konfliktów.



Rysunek 2. Etapy przebiegu konfliktu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Łucewicz 1999, s. 215)

Według Łucewicz strategia rozwiązywania konfliktu zakłada cztery podstawowe etapy:

- Etap I - przed konfliktem. Tworzy się problem. Stawiane są pytania, które wywołały sytuację konfliktową.
- Etap II - prowokowanie konfliktu. W tym czasie pogłębia się napięcie w stosunku do oponenta. Rodzi się pytanie: Dlaczego mamy się zgodzić na coś, skoro to nie jest słuszne?
- Etap III - normowanie konfliktu. Konflikt ukazuje się, dochodzi do kłótni pomiędzy stronami.
- Etap IV - koniec konfliktu. W tym momencie pojawiają się dynamiczne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.
- Etap V - stabilizacja. Następuje równowaga pomiędzy stronami, które są związane konfliktem (Blake, Mounton 1964, s. 25; Łucewicz 1999, s. 198-199).

Metodyka przeprowadzonych badań

W badaniach posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. W artykule wykorzystano technikę ankiety i analizy, zastosowano jako narzędzie kwestionariusz ankiety w celu pokazania perspektywy postrzegania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Dla celów badawczych artykułu opracowano kwestionariusz ankiety, który składał się z pytań o charakterze półotwartym.

Badania zostały przeprowadzone w 2015 roku w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych z branży motoryzacyjnej z siedzibą w Częstochowie. Działalność na rynku polskim przedsiębiorstwo rozpoczęło w 1990 roku. Firma zatrudnia 500 osób, w tym 70% to pracownicy produkcyjni.

Ze wszystkich pracowników firmy wybrano losowo grupę badaną. Badania przeprowadzono na grupie 60 pracowników jednej z częstochowskich firm produkcyjnych.

Charakterystyka badanej zbiorowości

Na podstawie metryczki scharakteryzowano badaną grupę pracowników. Zmienne niezależne pozwoliły dokonać analizy wyników badań.

Grupę badanych stanowiło 60 osób – pracowników jednej z częstochowskich firm. Wśród badanych było 20 kobiet, natomiast $\frac{2}{3}$ (40 osób) to mężczyźni. W badaniach wzięło udział dwukrotnie więcej mężczyzn niż kobiet. W Tabeli 2 zamieszczono dane dotyczące płci badanych osób.

Tabela 2. Zróżnicowanie płciowe badanych pracowników

Płeć badanych	Liczba badanych	%
Kobieta	20	33,3
Mężczyzna	40	66,7
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

W *Tabeli 3* przedstawiono różnorodność struktury wieku badanej grupy pracowników.

Tabela 3. Wiek badanych pracowników

Wiek	Liczba badanych	%
Do 30 lat	22	36,7
31-40 lat	11	18,3
41-50 lat	19	30,0
Pow. 50 lat	9	15,0
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki przedstawione w *Tabeli 3* opisują badaną grupę w czterech kategoriach wiekowych. Ponad 1/3 badanych osób (36,7%) to osoby, które nie ukończyły 30. roku życia. Niewiele mniejszą grupę stanowią pracownicy w wieku od 41 do 50 lat (30%). Dwukrotnie mniej liczną grupę w badaniach stanowiły osoby, które ukończyły 50. rok życia (15,0%). Tak więc ponad połowa osób (55,5%) to osoby młode, które nie ukończyły 40. roku życia.

Przeprowadzono badania na temat opinii co do postrzegania przez pracowników przyczyn konfliktów, w zależności od poziomu wykształcenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Grupę badawczą podzielono na cztery kategorie, które określają poziom wykształcenia pracowników (*Tabela 4*).

Tabela 4. Wykształcenie badanych

Wykształcenie	Liczba badanych	%
Podstawowe	2	3,3
Zawodowe	35	58,3
Średnie	19	31,7
Wyższe	4	6,7
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Z danych zawartych w *Tabeli 4* wynika, że najliczniejszą grupę pod względem wykształcenia stanowili absolwenci szkół zawodowych (58,3%, czyli ponad połowa wszystkich badanych). Niemal co trzecia badana osoba ukończyła szkołę średnią (31,7%). Tylko co piętnasta badana osoba posiadała wyższe wykształcenie (6,7%).

Osób, które ukończyły szkołę zawodową, było niemalże dwukrotnie więcej niż posiadających dyplom szkoły średniej i dziewięciokrotnie więcej niż po studiach wyższych.

W odniesieniu do tych kategorii podano listę najczęściej wskazywanych przyczyn konfliktów w miejscu pracy.

Skala występowania konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Niektóre konflikty w pracy powstają ze względu na różnice: w wykształceniu, w wieku pracowników, a także ze względu na płeć. W Tabeli 5 przedstawiono wyniki badań dotyczące występowania konfliktów ze względu na wykształcenie pracowników.

Tabela 5. Przyczyny występowania konfliktów ze względu na poziom wykształcenia

Jak Pan(i) sądzi: co jest przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwie produkcyjnym?	Wykształcenie									
	podstawowe		zawodowe		średnie		wyższe		razem	
	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%
Płaca	-	-	4	6,7	5	8,3	1	1,7	10	16,7
Niskie kwalifikacje	2	3,3	9	15,0	4	6,7	-	-	15	25,0
Nadmierne wymagania	-	-	15	25,0	10	16,7	-	-	25	41,6
Przepracowanie	-	-	7	11,7	-	-	3	5,0	10	16,7
Razem	2	3,3	35	58,3	19	31,7	4	6,7	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość badanych widziała źródła konfliktów w nadmiernych wymaganiach względem nich (41,6%). Tak uważa 52,6% osób z średnim wykształceniem i 42,8% badanych, którzy ukończyli szkołę zawodową. Pracownicy z niższym wykształceniem obwiniają swoich przełożonych o to, że obciążają ich zbyt dużą ilością pracy w porównaniu z pracownikami, którzy posiadają wyższe wykształcenie. Konflikt pojawiał się również wtedy, gdy pracownicy nie byli w stanie podołać oczekiwaniom kierownictwa dotyczącym wykonania normy bądź uznali ją za zbyt wygórowaną. Na płacę jako przyczynę konfliktów wskazała co dziesiąta osoba po szkole zawodowej, co czwarta z wykształceniem średnim i wyższym. Wynagrodzenie jest ściśle związane z efektami pracy. Kierownictwo wymagało wydajniejszej pracy od osób z niższym wykształceniem niż wyższym.

W Tabeli 6 przedstawiono wyniki badań, obrazujące jak często pracownicy uważają sytuacje konfliktowe w miejscu pracy w zależności od wieku. Na podstawie zamieszczonych w niej danych można stwierdzić, że większość badanych (56,7%) często lub bardzo często było świadkiem sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Badania pokazały, że młodzi ludzie są bardziej wyczuleni na sytuacje konfliktowe w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Być może powodem tego jest fakt, że młodzi ludzie dążą do dalszego rozwoju zawodowego i awansu. Dwie osoby pomiędzy 41. a 50. rokiem życia nie były świadkami sytuacji konfliktowych. Można tutaj sądzić, że o takim zachowaniu decyduje zajmowane już stanowisko pracy.

Tabela 6. Sytuacje konfliktowe ze względu na wiek pracowników

Czy był(a) Pan(i) świadkiem sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym?	Wiek									
	do 30 lat		31-40 lat		41-50 lat		pow. 50 lat		razem	
	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%
Bardzo często	2	3,3	2	3,3	4	6,7	1	1,7	9	15
Często	11	18,4	7	11,7	6	10	1	1,7	25	41,7
Czasami	5	8,3	2	3,3	6	10	5	-	18	30
Rzadko	4	6,7	-	-	-	-	2	3,3	6	10
Nigdy	-	-	-	2	2	3,3	-	-	2	3,3
Razem	22	36,7	11	18,3	18	30	9	15	60	100

Źródło: Opracowanie własne

W Tabeli 7 zestawiono wyniki badań określające zależność pomiędzy częstością występowania konfliktu a płcią pracowników.

Tabela 7. Opinie ankietowanych na temat występowania konfliktów ze względu na płeć pracowników

Czy w Pan(i) przedsiębiorstwie występują konflikty?	Płeć					
	kobieta		mężczyzna		razem	
	liczba bad.	%	liczba bad.	%	liczba bad.	%
Nigdy	1	1,7	2	3,3	3	5,0
Rzadko	1	1,7	6	10,0	7	11,7
Czasami	6	10,0	11	18,4	17	28,3
Często	10	16,6	14	23,3	24	40,0
Zawsze	2	3,3	7	11,7	9	15,0
Razem	20	33,3	40	66,7	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Z analizy wyników wynika, że ponad połowa badanych (55,0%) uważa, że konflikty w ich przedsiębiorstwie występowały często lub zawsze. Sądzi tak 52,5% mężczyzn i 60,0% kobiet. Z kolei 42,5% mężczyzn i 35,0% kobiet twierdzi, że konflikty w przedsiębiorstwie występowały incydentalnie, tzn. rzadko lub czasami. Wynika z tego, że mężczyźni częściej unikają otwartych konfliktów. W sytuacji otwartego konfliktu mężczyźni prędzej wycofują się i przyjmują postawę obojętności. Natomiast kobiety częściej ulegają emocjom i uczestniczą w sytuacjach konfliktowych.

Podsumowanie

Analiza powyższych badań nasuwa wniosek, iż występowanie konfliktów w dużej mierze zależy od wykształcenia, płci oraz wieku pracowników.

Na podstawie przeprowadzonych badań wśród pracowników jednej z częstochowskich firm można stwierdzić, że:

- Zdecydowana większość badanych dostrzegła sytuacje konfliktowe w swoim miejscu pracy.
- Opinie badanych na temat przyczyn konfliktów były zróżnicowane posiadanym przez nich wykształceniem.
- W nadmiernych wymaganiach wobec nich i niskich kwalifikacjach zawodowych większość badanych upatrywała źródeł konfliktów w miejscu pracy – uważały tak osoby po szkole zawodowej i średniej.
- Zdecydowana większość osób po studiach z wyższym wykształceniem w zmęczeniu na skutek przepracowania postrzegła przyczyny konfliktów.
- Wiek ma znaczenie co do ilości zauważanych konfliktów w przedsiębiorstwie.
- Osoby młode, które nie ukończyły 50. roku życia, częściej były świadkami konfliktów w swojej pracy, dla nich konflikt w miejscu pracy jest zjawiskiem codziennym.
- Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wyrażali podobne opinie, jednak kobiety były bardziej zróżnicowane w swoich ocenach.

Cel artykułu został osiągnięty. Na podstawie badań przedstawiono przyczyny powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie w opinii pracowników.

Otrzymane wyniki badań ankietowych dają perspektywę do poszukiwania faktycznych przyczyn występowania konfliktów w przedsiębiorstwie.

Literatura

1. Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston, Gulf.
2. Bohm F., Laurell S. (2014), *Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menedżerów*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk.
3. Cichobłaziński L. (2015), *Procesy decyzyjne w samorządzie terytorialnym w koncepcji Multi-Level Governance*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
4. De Dreu C.K.W. (2010), *Social Conflict*, [w:] Fiske S.T., Gilbert D.T., Lindzey G. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, t. 2, Wiley, Hoboken.
5. Erbert L. (2014), *Antagonistic and Nonantagonistic Dialectical Contradictions in Organizational Conflict*, „International Journal of Business Communication”, Vol. 51.
6. Follett M.P. (1951), *Creative Experience*, Peter Smith Pub., New York.
7. Horton K.E., Bayerl P.S., Jacobs G. (2014), *Identity Conflicts at Work: An Integrative Framework*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 35.
8. Klineciewicz K. (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. Korombel A. (2016), *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 3.

10. Krzyżanowski R. (2012), *Interes i zarządzanie konfliktem. Od modus operandi do interesu ogólnospołecznego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
11. Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowanie człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
12. Salejko-Szyszczyk I. (2011), *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 38.
13. Słaboń A. (2007), *Konflikt społeczny i negocjacje*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
14. Spaho K. (2013), *Organizational Communication and Conflict Management*, „Management”, Vol. 18.
15. Tjosvold D. (2006), *Defining Conflict and Making Choices about It Management. Lighting the Dark Side of Organizational Life*, „International Journal of Conflict Management”, Vol. 17, No. 2. DOI: 10.1108/10444060610736585
16. Turner J.H. (2004), *Struktura teorii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
18. Wojciechowska-Filipek S., Mazurek-Kucharska B. (2014), *Zarządzanie w kryzysie: aspekty organizacyjne i psychologiczne*, CeDeWu, Warszawa.

THE INFLUENCE OF SELECTED FACTORS ON THE OCCURRENCE OF CONFLICTS IN THE WORKPLACE

Abstract: The article presents the results of research on the frequency of occurrence of various conflict situations in the workplace and on the causes dependent on independent variables defining the study group. The independent variables are age, education, sex of employees, while the dependent variable is conflicts in the enterprise. Three factors were adopted in the study, which helped to understand the perception perspective of conflict situations in the enterprise. On the basis of a survey conducted on a group of 60 employees, their opinions on the causes of conflicts in a production enterprise were shown. A study in a group of 20 women and 40 men showed that education, professional qualifications and the sex of employees are important factors in the perception of conflict situations in a production enterprise.

Keywords: conflicts, production company, source of conflicts



ANALIZA DYSKRYMINACYJNA JAKO NARZĘDZIE INFORMACYJNE W ZAKRESIE KONDYCJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Kinga Olszewska¹, Tomasz Turek²

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, (uczestnik studiów doktoranckich)

²Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Streszczenie: Kondycja finansowa jednostek gospodarczych może być badana w różny sposób. Zakres czasowy, przez jaki wiarygodne są wartości uzyskane w wyniku konkretnej analizy, zależy od wybranej metody badawczej. W niniejszym artykule sprawdzono wiarygodność trzech modeli analizy dyskryminacyjnej dla pięciu wybranych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest zbadanie przydatności informacyjnej wyników uzyskanych z tych modeli dla kierownictwa jednostki. W pierwszej części artykułu omówiono podstawy analizy kondycji finansowej jednostek gospodarczych oraz analizy dyskryminacyjnej, natomiast w drugiej przeprowadzono analizę dyskryminacyjną dla wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: analiza dyskryminacyjna, analiza finansowa, kondycja finansowa

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.15

Wprowadzenie

Na działalność gospodarczą przedsiębiorstw wpływa wiele różnych czynników. Mogą mieć one charakter zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Istotne jest, by jednostka była świadoma istnienia tych elementów i stopnia ich oddziaływania na prowadzoną przez nią działalność. Pozwala to na efektywne planowanie dalszego rozwoju oraz przygotowywanie różnych scenariuszy działań w razie wystąpienia niekorzystnych warunków gospodarczych. Aby tego dokonać, kierownictwo jednostki musi znać słabe oraz mocne strony swojego przedsiębiorstwa i zdawać sobie sprawę z jego ograniczeń. Podstawowe dane na ten temat można pozyskać ze sprawozdań finansowych. Jednakże dopiero opracowanie ich i zbadanie za pomocą odpowiednich narzędzi przynosi informacje, które są wartościowe i zrozumiałe dla użytkownika. Do tych narzędzi zalicza się między innymi analizę finansową. Oferuje ona różne sposoby pomiaru kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa i stanowi wstęp do bardziej złożonych prognoz.

Podstawowa analiza finansowa dostarcza kluczowych informacji z zakresu zadłużenia jednostki, jej płynności finansowej, rentowności jej zasobów oraz efektywności gospodarowania nimi. Oparta jest ona na narzędziach umożliwiających badanie kondycji finansowej oraz majątkowej, a także efektywności zarządzania finansami i składnikami bezpośrednio oraz pośrednio przekładającymi się na tworzenie wartości finansowych w jednostce.

Do głównych obszarów, w których wykorzystuje się narzędzia analizy finansowej, należą (Gad 2015, s. 72):

- wstępna i rozszerzona analiza struktury i dynamiki sprawozdań finansowych,
- analiza wskaźnikowa,
- rachunek kosztów działalności,
- ocena dochodów ze sprzedaży,
- ocena wyniku finansowego i czynników, które go kształtują,
- ocena rentowności,
- ocena płynności finansowej,
- ocena procesów inwestycyjnych,
- ocena opłacalności inwestycji,
- ocena kapitału obrotowego,
- ocena źródeł finansowania.

Analiza finansowa stanowi zatem fundament, na którym można opierać wiedzę o działalności jednostki i tworzyć plany dalszego rozwoju. Jest ona także podstawą do wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania o globalnych problemach finansowych jednostki, który pomaga przewidywać stopień zagrożenia upadłością. Taki system może zostać oparty na analizie dyskryminacyjnej. Ten rodzaj analizy wykorzystuje wskaźniki finansowe oraz przypisane do nich wagi, na podstawie których buduje model. Model ten służy do określenia, czy badana jednostka jest zagrożona bankrutem. Analiza dyskryminacyjna stanowi zatem złożone narzędzie do badania jednostki gospodarczej jako całości, a nie, jak w przypadku analizy finansowej, poszczególnych jej obszarów, które potem muszą zostać ze sobą zestawione przez analityka.

Pomimo większego stopnia złożoności analiza dyskryminacyjna jest oparta na tych samych danych, na podstawie których przeprowadza się analizę finansową. Jest to duże ułatwienie, gdyż nie jest konieczne przygotowywanie dodatkowych sprawozdań i dokumentów zawierających opracowane w określony sposób dane. Baza, na której opierają się proste analizy wskaźnikowe, jest także podstawą do przeprowadzania bardziej złożonych analiz. Informacje wykorzystywane w przypadku obu tych narzędzi pochodzą ze sprawozdań finansowych badanych jednostek, na które składają się:

- wprowadzenie do sprawozdania finansowego,
- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- zastawienie zmian w kapitale własnym,
- rachunek przepływów pieniężnych,
- dodatkowe informacje i objaśnienia.

Dane wykorzystywane do dokonania oceny kondycji finansowej zależą od rodzaju przeprowadzanej analizy. Do najczęściej wykorzystywanych źródeł informacji należą bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych. Nie oznacza to jednak, że w toku bardziej szczegółowej analizy nie zostaną wykorzystane informacje zawarte w pozostałych elementach sprawozdania finansowego.

Czynniki wpływające na kondycję finansową

Kondycja finansowa jednostek gospodarczych jest determinowana przez wiele różnorodnych czynników. Najogólniej mogą one zostać podzielone na czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Wewnętrzne czynniki będą dotyczyły samej jednostki, jej struktury organizacyjnej oraz procesów, które w niej zachodzą. Czynniki zewnętrzne natomiast odnoszą się do otoczenia jednostki, rynku oraz państwa, w którym prowadzi działalność.

Czynniki wewnętrzne można dalej podzielić na czynniki o charakterze ilościowym i jakościowym. Wśród czynników ilościowych można wymienić (Bombiak 2010, s. 143):

- wartość posiadanych aktywów trwałych oraz dotychczasową amortyzację,
- wartość posiadanych aktywów obrotowych,
- zdolność posiadanych zasobów do generowania zysku,
- strukturę aktywów i pasywów,
- płynność finansową oraz wypłacalność,
- efektywność zarządzania kapitałem obrotowym,
- wysokość uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży.

Z kolei do czynników o charakterze jakościowym zaliczyć można:

- efektywność i jakość produkcji,
- wypracowaną pozycję jednostki na rynku,
- przyjętą strukturę organizacyjną,
- stopień wykwalifikowania personelu,
- kulturę organizacji,
- stosunki jednostki z rynkiem finansowym oraz bankami,
- umiejętność pozyskiwania dotacji oraz funduszy od jednostek zewnętrznych,
- wydajność systemu informacji,
- stopień zaawansowania wykorzystywanych informatycznych systemów zarządzania.

Czynniki zewnętrzne dotyczą mikrootoczenia jednostki gospodarczej oraz jej makrootoczenia. Do czynników wynikających z mikrootoczenia jednostki zaliczyć można:

- występowanie konkurencji,
- wpływ dostawców oraz odbiorców,
- bariery wejścia na rynek,
- zagrożenie powstaniem nowej konkurencji,
- występowanie substytutów.

Czynniki występujące w ramach makrootoczenia obejmują między innymi:

- sferę ekonomiczną,
- sferę polityczną,
- sferę prawną,
- sferę społeczną,
- sferę demograficzną,
- sferę naturalną,
- sferę międzynarodową.

Na podstawie wyżej wymienionych czynników przeprowadza się analizę finansową jednostki gospodarczej, która ma na celu zbadanie kondycji finansowej danej jednostki. W zależności od potrzeb analiza może być ograniczona do obliczania pojedynczych wartości i skupiać się na ocenie wartości przeszłych lub może zostać przeprowadzona w sposób wielowymiarowy i ekstrapolować ocenę bieżącej kondycji finansowej na przyszłe lata poprzez wykorzystanie narzędzi oferowanych przez analizę dyskryminacyjną.

Istota analizy dyskryminacyjnej

Analiza dyskryminacyjna jest jedną z metod statystycznych, które umożliwiają badanie różnic występujących w grupach danych na podstawie wybranych zmiennych niezależnych. Autorstwo samej koncepcji analizy dyskryminacyjnej oraz jej podstaw matematycznych przypisuje się Ronaldowi Fisherowi (Radkiewicz 2010, s. 142). Analizę dyskryminacyjną można określić jako narzędzie wielowymiarowej analizy danych. Jej wykorzystanie nie ogranicza się jedynie do dziedzin matematycznych, można ją z powodzeniem używać do badania danych z innych dziedzin nauki, takich jak psychologia, socjologia, prawo itp. Będzie ona zatem przydatnym narzędziem zarówno w procesie rekrutacji i wyborze najlepszych kandydatów, jak i ocenie zdolności kredytowej klienta banku.

Ponieważ modele analizy dyskryminacyjnej mają wszechstronne zastosowanie, w zależności od potrzeb wykorzystuje się modele o różnym stopniu złożoności. Stopień złożoności modelu będzie zależny głównie od tego, ile zmiennych będzie występowało w procesie analizy. Według tego kryterium można wyróżnić (Bombiak 2010, s. 145):

- modele jednowymiarowe – są to najbardziej podstawowe modele, w których osobno analizuje się wyniki wielu różnych wskaźników; model stanowi w tym przypadku pojedynczy wskaźnik; przykładem może być ekonomiczna analiza wskaźnikowa, w której ocenia się kondycję finansową przedsiębiorstwa na podstawie wskaźników zadłużenia czy rentowności;
- modele wielowymiarowe – w ramach tych modeli następuje jednoczesna analiza wielu wskaźników, która sprowadza się do jednego wyniku obejmującego całość badanego zjawiska; w tym przypadku przykładem jest wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna obejmująca swoim zakresem wiele wskaźników finansowych i łącząca je w spójną, logiczną całość.

Analiza dyskryminacyjna jest narzędziem bardzo elastycznym, które można dostosować do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Efektem tej elastyczności jest duża różnorodność modeli wykorzystywanych do przeprowadzenia analizy (Wojnar 2014, s. 220). W zakresie jednego modelu można manipulować wykorzystywanymi wskaźnikami cząstkowymi, a także wagami przyporządkowanymi do tych wskaźników. Na wybór konkretnych wskaźników i wag wpływ ma głównie branża oraz kraj, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wieloletnie badania prowadzone przez ekonomistów na całym świecie pozwoliły wypracować pewne ogólne, powszechnie używane modele, co pozwala kadrze jednostek chcących wykorzystać to narzędzie na eliminację problemu samodzielnego stworzenia modelu.

Do opracowania niniejszego artykułu wykorzystano trzy modele dostosowane do polskich warunków gospodarczych. Należy do nich model Mączyńskiej, model Hadasik oraz model poznański.

E. Mączyńska opracowała swój model w 1994 roku, a jego funkcja wygląda następująco (Missala, Wolbach 2013, s. 29):

$$W = 1,5 \times X1 + 0,08 \times X2 + 10,0 \times X3 + 5,0 \times X4 + 0,3 \times X5 + 0,1 \times X6 \quad (1)$$

Gdzie:

$X1$ = zysk brutto + amortyzacja / zobowiązania ogółem

$X2$ = suma bilansowa / zobowiązania ogółem

$X3$ = wynik finansowy przed opodatkowaniem / suma bilansowa

$X4$ = wynik finansowy przed opodatkowaniem / roczne przychody

$X5$ = zapasy / roczne przychody

$X6$ = roczne przychody / suma bilansowa

W Tabeli 1 zaprezentowano interpretację poszczególnych wyników modelu.

Tabela 1. Interpretacja modelu Mączyńskiej

Wynik analizy	Interpretacja
$W < 0$	Bardzo wysokie zagrożenie upadłością
$0 < W < 1$	Zła kondycja finansowania, ale nie występuje zagrożenie upadłością
$1 < W < 2$	Dobra kondycja finansowa
$W > 2$	Bardzo dobra kondycja finansowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kopczyński 2017, s. 31)

Model D. Hadasik opisany został funkcją (Noga, Raczkowski, Klepacki 2015, s. 77):

$$Z = 2,36261 + 0,365425 \times X1 - 0,765526 \times X2 - 2,40435 \times X3 + 1,59079 \times X4 + 0,00230258 \times X5 - 0,0127826 \times X6 \quad (2)$$

Gdzie:

$X1$ = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe

$X2$ = aktywa obrotowe – zapasy / zobowiązania krótkoterminowe

$X3$ = zobowiązania ogółem / suma bilansowa

$X4$ = kapitał pracujący / zobowiązania ogółem

$X5$ = należności \times 365 / przychody ze sprzedaży

$X6$ = zapasy \times 365 / przychody ze sprzedaży

W Tabeli 2 zaprezentowano interpretację poszczególnych wyników modelu.

Tabela 2. Interpretacja modelu Hadasiak

Wynik analizy	Interpretacja
$Z \leq -1,71759$	Bardzo duże zagrożenie upadłością
$-1,71759 < Z < 0,9689$	Przedział nieokreślony
$Z > 0,9689$	Zagrożenie upadłością nie występuje lub występuje w niewielkim stopniu, bardzo dobra kondycja finansowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Noga, Raczkowski, Klepacki 2015, s. 77)

Ostatni model to tzw. model poznański, który został opracowany w 2004 roku przez Hamrola, Czajkę i Piechockiego. Opisująca go funkcja przedstawiona została poniżej (Śniezek, Wiatr 2014, s. 733):

$$W = -2,368 + 3,562 \times X1 + 1,588 \times X2 + 4,288 \times X3 + 6,719 \times X4 \quad (3)$$

Gdzie:

$X1$ = wynik finansowy netto / majątek całkowity

$X2$ = (majątek obrotowy – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe

$X3$ = kapitał stały / aktywa

$X4$ = wynik finansowy ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży

W Tabeli 3 zaprezentowano interpretację poszczególnych wyników modelu.

Tabela 3. Interpretacja modelu poznańskiego

Wynik analizy	Interpretacja
Wskaźnik ujemny	Zagrożenie upadłością
Wskaźnik dodatni	Dobra kondycja finansowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Śniezek, Wiatr 2014, s. 733)

Można zauważyć, że istnieje wiele modeli, które bazują na różnych wskaźnikach częściowych. Pozwala to na dostosowanie funkcji modelu do różnych warunków, w których ten model ma być wykorzystywany. Trafny dobór zmiennych oraz wag pozwala na bardzo dokładne sprawdzenie, czy badane przedsiębiorstwo jest zagrożone upadłością. Warto zaznaczyć, że trafność modelu powyżej 90% dotyczy prognozy na najbliższe lata.

Im dłuższa perspektywa czasu, tym mniej dokładny jest model. Z tego względu prognozowanie na okres dłuższy niż 3 lata sprawia, że poziom trafności modelu wynosi poniżej 50% (Pitera 2014, s. 194).

Wykorzystanie wybranych modeli do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw

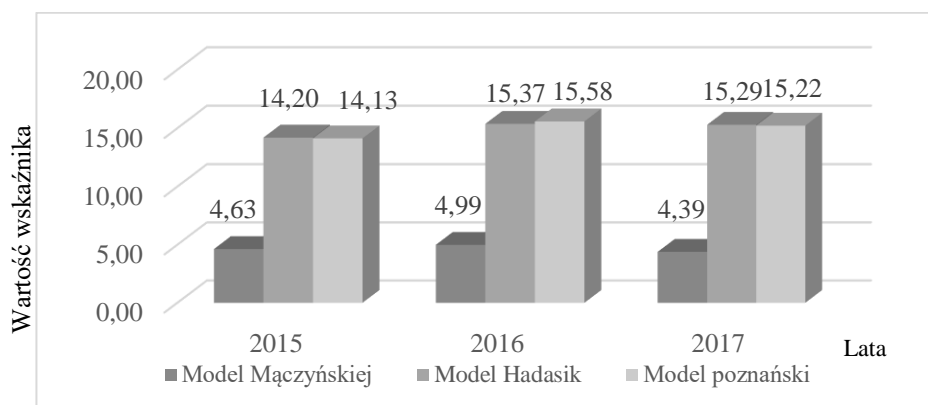
Na potrzeby niniejszego artykułu wybrano pięć przedsiębiorstw z różnych branż. Wszystkie wybrane jednostki są polskimi spółkami akcyjnymi, ze względu na zakres danych ujawnianych w ich prospektach emisyjnych. Na podstawie danych pochodzących z ich sprawozdań finansowych przeprowadzona zostanie analiza dyskryminacyjna. Szeroki przekrój branż, do których należą wybrane jednostki, ma na celu sprawdzenie, czy obliczone wskaźniki dają wiarygodne i pokrywające się z rzeczywistością wyniki bez względu na branżę.

Wybrane jednostki gospodarcze obejmują:

- Berling SA,
- CD Projekt SA,
- Indykpol SA,
- Wawel SA,
- Wittchen SA.

Analiza dyskryminacyjna wybranych przedsiębiorstw będzie opierała się na danych finansowych z lat 2015-2017. Pozwoli to na zbadanie właściwości prognozytycznych analizy i sprawdzenie, czy w latach następnych sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw będzie odpowiadała uzyskanym wynikom.

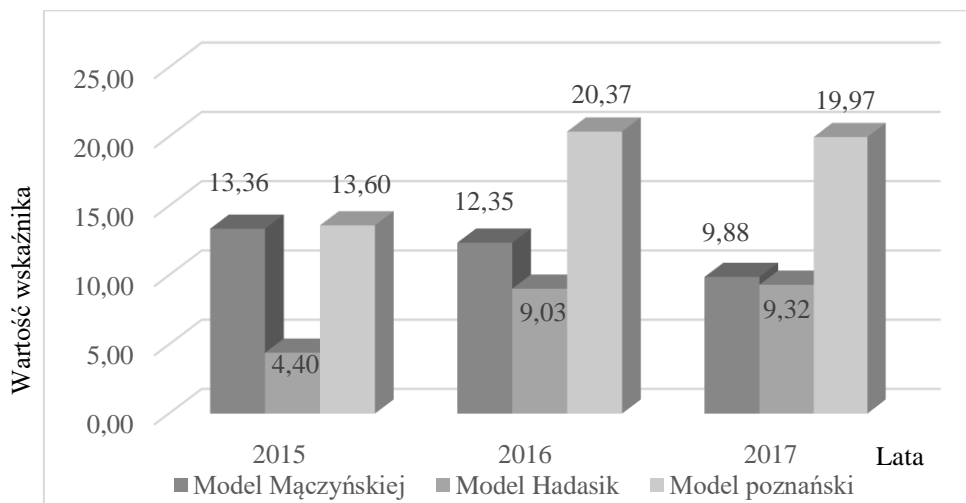
Praktyczne wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej zostało przedstawione na Rysunkach 1-5.



Rysunek 1. Analiza dyskryminacyjna spółki Berling SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki Berling SA z lat 2015-2017

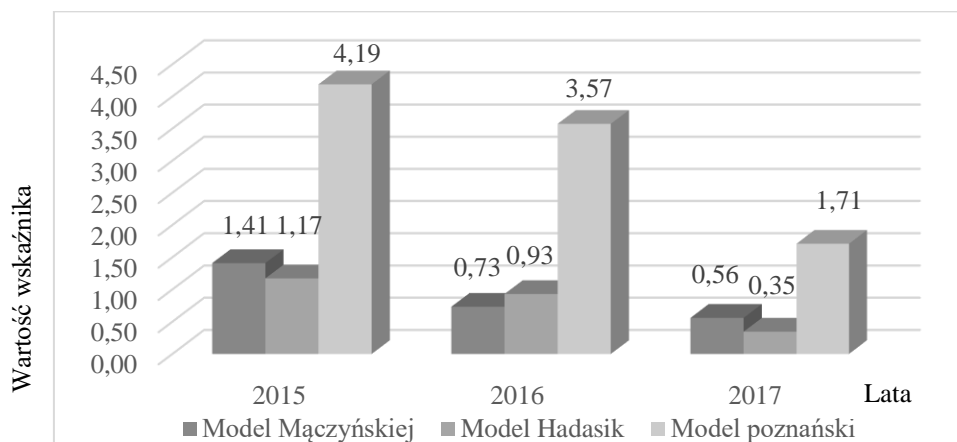
W przedsiębiorstwie Berling SA wszystkie wykorzystane modele wskazują na bardzo dobrą kondycję finansową we wszystkich badanych latach. Spółka nie jest zagrożona upadłością. Można także zauważyć, że najwyższa wartość dla wszystkich modeli przypada na rok 2016, po którym następuje nieznaczny spadek. Nie powinno to jednak stanowić powodów do niepokoju, gdyż wyniki uzyskane z modeli nadal w znacznym stopniu wykraczają poza wartości krytyczne.



Rysunek 2. Analiza dyskryminacyjna spółki CD Projekt SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki CD Projekt SA z lat 2015-2017

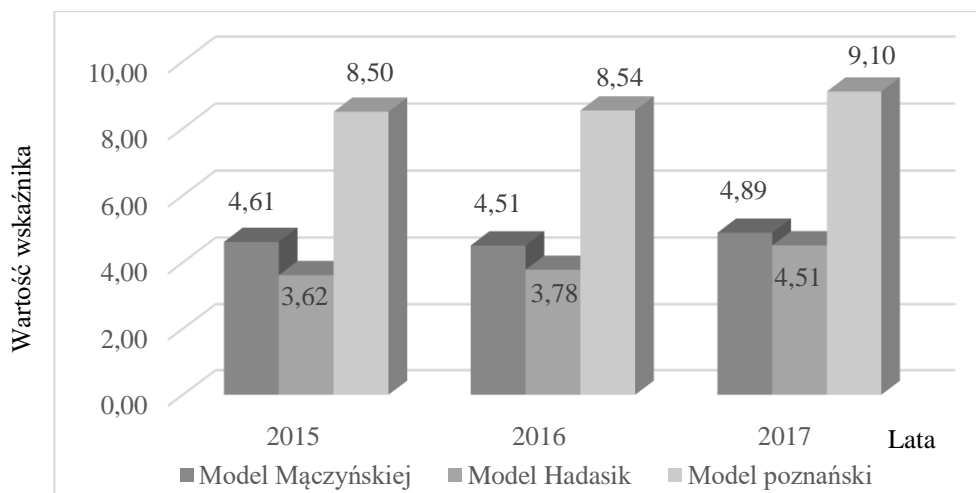
CD Projekt SA wykazywał się bardzo dobrą kondycją finansową w badanym okresie. W żadnym roku jego wyniki nie wskazywały na zagrożenie upadłością. W przypadku modelu Mączyńskiej od roku 2015 następuje ciągły spadek do 2017 roku, jednakże nadal są to wartości znacząco powyżej zalecanych wyników dla tego modelu. Wartości modelu Hadasik i modelu poznańskiego natomiast ulegają wahaniom i ich najwyższa wartość przypada na 2016 rok, po którym następuje spadek. Średnio jednostka osiągnęła najlepsze wyniki w 2016 roku.



Rysunek 3. Analiza dyskryminacyjna spółki Indykpol SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki Indykpol SA z lat 2015-2017

W przypadku spółki Indykpol SA najlepsza sytuacja występuje w 2015 roku. Można jednak zauważyć wyraźną tendencję spadkową dotyczącą wszystkich modeli. Według modelu Mączyńskiej sytuacja finansowa jednostki w 2015 roku jest dobra, natomiast w latach 2016-2017 można ją określić jako złą, przy czym nie występuje zagrożenie upadłością. Jednakże kontynuacja tego trendu może stanowić bardzo negatywną sytuację dla przedsiębiorstwa. Zgodnie z modelem Hadasik w 2015 roku zagrożenie upadłością nie występuje, ale w latach następnych wynik modelu plasuje się w przedziale nieokreślonym, w którym przedsiębiorstwo może być zagrożone. Najbardziej optymistyczne wyniki występują w przypadku modelu poznańskiego, według którego w badanym okresie nie występuje zagrożenie upadłością dla tej jednostki.

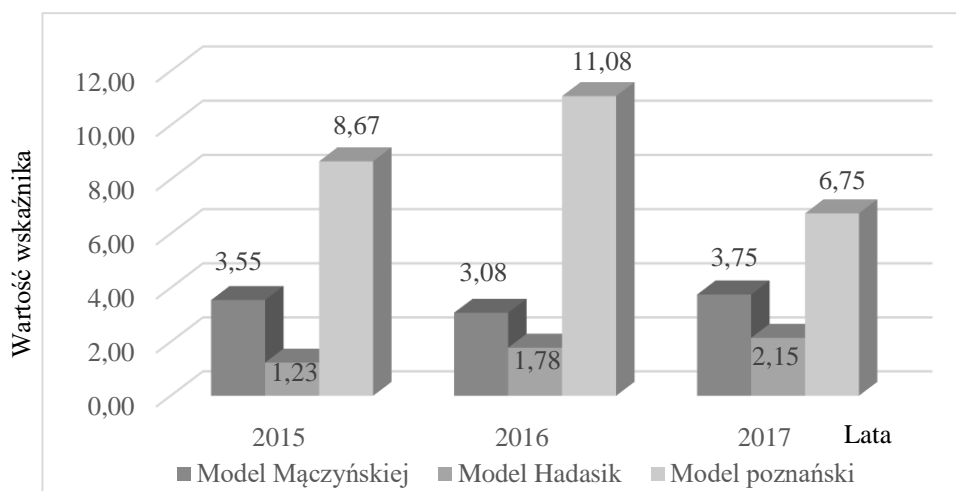


Rysunek 4. Analiza dyskryminacyjna spółki Wawel SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki Wawel SA z lat 2015-2017

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że przedsiębiorstwo Wawel SA nie jest zagrożone upadłością. Zarówno wyniki modelu Hadasik, jak i poznańskiego rosną z roku na rok. Jedynie w przypadku modelu Mączyńskiej w 2016 roku nastąpił nieznaczny spadek, ale już w roku następnym wskaźnik znacząco wzrósł. Najlepsze wyniki jednostka uzyskała w roku 2017.

W przypadku przedsiębiorstwa Wittchen SA występuje zróżnicowana sytuacja. Model Mączyńskiej wskazuje na spadek wartości w 2016 roku, po którym znów następuje niewielki wzrost. W przypadku modelu Hadasik odnotowany został stały wzrost. Natomiast w przypadku modelu poznańskiego w 2016 roku nastąpił duży wzrost, a już w 2017 roku gwałtowny spadek. Mimo tych wahań żaden z modeli nie wskazał na zagrożenie upadłością, a zatem kondycję finansową spółki można określić jako bardzo dobrą.



Rysunek 5. Analiza dyskryminacyjna spółki Wittchen SA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki Wittchen SA z lat 2015-2017

Zgodnie z modelem Mączyńskiej najlepsze wyniki w badanym okresie osiągnęło przedsiębiorstwo CD Projekt SA. Według modelu Hadasik najwyższe poziomy wskaźnika występowały w spółce Berling SA. Natomiast według modelu poznańskiego najlepsza sytuacja występowała w jednostce CD Projekt SA. Wszystkie modele wskazują jednoznacznie, że przedsiębiorstwem o najgorszej kondycji finansowej jest Indykpol SA.

Podsumowanie

Rozbieżności wyników modeli występujące w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw są wynikiem niskiej trafności przydzielonych wag zastosowanych w modelach analizy dyskryminacyjnej. Oznacza to, że dopiero odpowiednie dobranie modelu oraz wag do badanego przedsiębiorstwa pozwoli na otrzymanie wiarygodnych wyników. Jednakże nawet różnorodne modele wykorzystane w niniejszym artykule pozwoliły na określenie ogólnej sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw, a ich prognozy okazały się trafne. Nie wykazały one definitywnego zagrożenia upadłością w żadnym z przedsiębiorstw, co potwierdza fakt, że na moment pisania tego artykułu, w 2018 roku, wszystkie jednostki funkcjonowały na rynku i żadna nie ogłosiła upadłości.

Można zatem stwierdzić, że analiza dyskryminacyjna może służyć zarówno do oceny bieżącej kondycji finansowej przedsiębiorstw, jak i do prognozowania ich przyszłej sytuacji. Bieżąca ocena nie jest ograniczona tylko do ostatecznego wyniku zintegrowanego wskaźnika modelu. Może ona także być zaproponowana na podstawie wskaźników cząstkowych, natomiast ostateczny wynik pozwala na rozwianie wszelkich niepewności i nieścisłości wynikających z wyników cząstkowych. Pozwalają one jednakże na stwierdzenie, w których obszarach działalności

występują problemy i gdzie powinny zostać podjęte działania naprawcze w celu poprawienia wyniku końcowego. Można zatem uznać, że wiarygodnie opisują rzeczywistość w sposób ogólny, natomiast w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji na temat kondycji finansowej konieczne jest przeprowadzenie analizy wskaźnikowej konkretnych obszarów działalności.

Część prognostyczna analizy dyskryminacyjnej nie ma charakteru czysto prognostycznego. Wynika to z faktu, że nie pozwala ona na dokładne ustalenie przyszłych wartości, jakie mogą osiągnąć wyniki uzyskiwane przez badaną jednostkę gospodarczą. Nie ma tu znaczenia ustalenie nawet pewnego przedziału dopuszczalnego błędu prognozy, gdyż jej wynikiem nie są dane liczbowe. Jej charakter prognostyczny opiera się na konkretnej wartości ostatecznego wskaźnika wybranego modelu, który ostrzega przed zagrożeniem upadłością. Zatem analiza dyskryminacyjna może być potraktowana jako system wczesnego ostrzegania, jednak jej wyniki nie mają charakteru ostatecznego i nie przesądzają o dalszej działalności jednostki. Przekroczenie dolnej wartości krytycznej modelu powinno dać sygnał kierownictwu jednostki do dokładnego zbadania wskaźników cząstkowych i ustalenia, w którym obszarze występują tak gwałtowne wahania, że zagrażają stabilności finansowej. Warto także zaznaczyć, że negatywne wyniki dostarczane przez modele analizy dyskryminacyjnej mogą być konsekwencją dużych zmian zachodzących w jednostce, które wiązać się mogą na przykład z restrukturyzacją.

Literatura

1. Bombiak E. (2010), *Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 86.
2. Gad J. (2015), *Analiza i ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
3. Kopczyński P. (2017), *Ocena zdolności do kontynuowania działalności polskich spółek giełdowych w czasie kryzysu z wykorzystaniem modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 91(147).
4. Noga M., Raczkowski K., Klepacki J. (2015), *Risk Management in the Polish Financial System*, Wydawnictwo Springer Verlag, Warszawa. DOI: 10.1057/9781137549020
5. Pitera R. (2014), *Ocena możliwości wykorzystania metod dyskryminacyjnych w badaniu kondycji finansowej przedsiębiorstw*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 28.
6. Radkiewicz P. (2010), *Analiza dyskryminacyjna. Podstawowe założenia i zastosowania w badaniach społecznych*, „Psychologia Społeczna”, t. 5.
7. Sprawozdanie finansowe Berling SA z lat 2015-2017.
8. Sprawozdanie finansowe CD Projekt SA z lat 2015-2017.
9. Sprawozdanie finansowe Indykpol SA z lat 2015-2017.
10. Sprawozdanie finansowe Wawel SA z lat 2015-2017.
11. Sprawozdanie finansowe Wittchen SA z lat 2015-2017.
12. Śnieżek E., Wiatr M. (2014), *Przepływy pieniężne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
13. Wojnar J. (2014), *Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 24, nr 1.
14. Missala W., Wolbach Ł. (2013), *Likwidacja spółki kapitałowej. Prawo, podatki, rachunkowość*, Wolters Kluwer, Warszawa.

DISCRIMINANT ANALYSIS AS AN INFORMATION INSTRUMENT ON THE COMPANY FINANCIAL CONDITION

Abstract: The financial condition of enterprises can be examined in various ways. The time range for which the values obtained as a result of a particular analysis are reliable depends on the selected research method. This article verifies the reliability of three models of discriminant analysis conducted for five selected enterprises. The aim of the article is to verify the usefulness of information obtained from these models for the company management. The first part of the article discusses the basics of company's financial analysis and discriminant analysis, while the second part contains a discriminant analysis conducted for selected enterprises.

Keywords: discriminant analysis, financial analysis, financial condition



ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH NA PRZYKŁADZIE DZIAŁALNOŚCI PAŃSTWOWEJ STRAŻY POŻARNEJ

Piotr Placek

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Działalność Państwowej Straży Pożarnej charakteryzują przede wszystkim złożone i trudne przedsięwzięcia, które nierzadko są realizowane w sytuacjach kryzysowych. Na powodzenie akcji ratowniczych składa się wiele elementów. Są to m.in. trafnie oraz szybko podejmowane decyzje, ale również odporność psychofizyczna służb mundurowych. Działalność ratownicza Państwowej Straży Pożarnej przynosi pozytywne efekty i realne rozwiązania, gdy uwzględnia zarządzanie logistyczne. Wówczas spełniać może najważniejszą swoją rolę, a mianowicie przywracanie bezpieczeństwa obywatelom w sytuacjach kryzysowych. Celem niniejszego artykułu jest analiza obszaru zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, które obsługuje Państwowa Straż Pożarna. Część empiryczna została przeprowadzona przy pomocy analizy wewnętrznej i zewnętrznej dokumentów, które dotyczą podjętego tematu – wszelkie instrukcje, procedury itp.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, Państwowa Straż Pożarna, sytuacja kryzysowa, zarządzanie logistyczne

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.16

Wprowadzenie

W otaczającej nas rzeczywistości dochodzi do nieprzewidywalnych sytuacji, które często są wynikiem bardzo różnych procesów zachodzących w środowisku naturalnym. Aby im zapobiegać bądź minimalizować ich skutki, każde państwo tworzy struktury organizacyjne, które realizują zadania w ramach zarządzania kryzysowego. W świetle Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, z późn. zm.) zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierownictwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”. Zarządzanie kryzysowe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej sprawuje Rada Ministrów. Przez wzgląd na dynamikę sytuacji kryzysowych we wspomnianej ustawie przewidziano sytuacje, w których należy reagować natychmiastowo. Wówczas zarządzanie kryzysowe sprawuje minister właściwy do spraw wewnętrznych. O swoich decyzjach informu-

je on w trybie natychmiastowym Prezesa Rady Ministrów. Z kolei organem opiniodawczo-doradczym jest Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego (RZZK). W jego skład wchodzi (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. ...):

- jako przewodniczący – Prezes Rady Ministrów,
- jako zastępca przewodniczącego – Minister Obrony Narodowej i minister właściwy do spraw wewnętrznych,
- Minister Spraw Zagranicznych,
- Minister Koordynator Służb Specjalnych (jeśli jest powołany).

W pracach zespołu RZZK biorą również udział wyznaczone przez przewodniczącego tzw. organy administracji rządowej. Ich skład przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Organy administracji państwowej biorące udział w pracach RZZK

Lp.	Organ administracji państwowej
1.	Ministrowie kierujący działami administracji rządowej w następujących obszarach: <ul style="list-style-type: none"> – obszar dotyczący administracji publicznej, – obszar dotyczący budownictwa, ale również gospodarki przestrzennej i mieszkaniowej, – obszar dotyczący finansów publicznych, – obszar związany z gospodarką morską, wodą, – obszar związany z instytucjami finansowymi, – obszar związany z informatyzacją, – obszar związany z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego, – obszar związany z łącznością, – obszar dotyczący oświaty i wychowania, – obszar dotyczący rolnictwa, – obszar dotyczący sprawiedliwości, – obszar związany ze środowiskiem, – obszar związany z transportem, – obszar dotyczący zdrowia, – obszar dotyczący zarówno pracy, jak i zabezpieczenia społecznego
2.	Główny Geodeta Kraju
3.	Główny Inspektor Sanitarny
4.	Główny Lekarz Weterynarii
5.	Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej
6.	Komendant Główny Policji
7.	Komendant Główny Straży Granicznej
8.	Prezes Państwowej Agencji Atomistyki
9.	Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego
10.	Szef Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego
11.	Szef Agencji Wywiadu
12.	Szef Obrony Cywilnej Kraju
13.	Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego
14.	Szef Służby Wywiadu Wojskowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. ...).

Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej jest jednym z organów administracji rządowej i wchodzi w skład zespołu RZZK. Do jednostek Państwowej Straży Pożarnej należą: Komenda Główna, komendy wojewódzkie i miejskie, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, jak również jednostki badawczo-rozwojowe. Do tych jednostek należy również Centralne Muzeum Pożarnictwa.

Państwowa Straż Pożarna (PSP) jest umundurowaną i wyposażoną w specjalistyczny sprzęt formacją, która w świetle Ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej powołana została do wykonywania określonych zadań. Wśród wielu obowiązków, które spoczywają na pracownikach PSP, należy wymienić przede wszystkim (Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. ...):

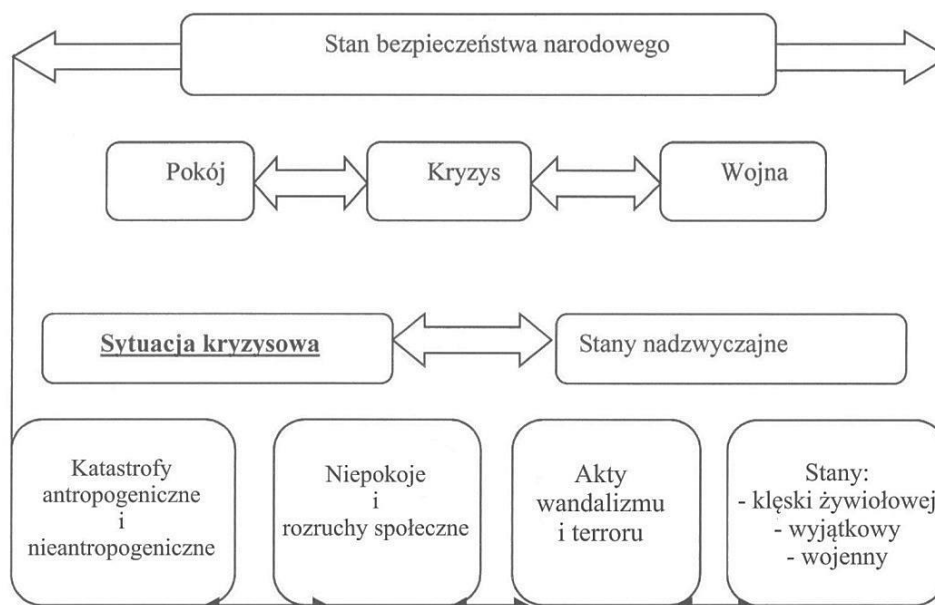
- rozpoznawanie miejscowych zagrożeń i zagrożeń pożarowych;
- prace związane z organizowaniem i prowadzeniem akcji ratowniczych, w tym pożarów i klęsk żywiołowych;
- działania związane z organizowaniem, prowadzeniem i likwidowaniem miejscowych zagrożeń;
- prace związane z wykonywaniem specjalistycznych czynności ratowniczych;
- działania dotyczące kształcenia kadr PSP i innych jednostek ochrony przeciwpożarowej;
- działania związane z nadzorowaniem przestrzegania przepisów przeciwpożarowych;
- wszelkie działania związane z prowadzeniem prac naukowo-badawczych w obszarach dotyczących ochrony przeciwpożarowej i ochrony ludności;
- współpraca ze strażami pożarnymi i służbami ratowniczymi innych państw.

Za najważniejsze zadanie zarządzania logistycznego w PSP uważa się minimalizację zagrożeń, a w wypadku ich wystąpienia – podjęcie skoordynowanych działań ratunkowych, które mają z kolei ograniczyć straty w ludziach oraz straty materialne (Wolanin 2005, s. 23).

System zarządzania, w ramach którego realizowane są funkcje zabezpieczenia i wsparcia logistycznego przez różnorodne elementy struktur państwa, jest bardzo skomplikowany. System ten jest obciążony dodatkowymi informacjami, które znajdują się w jego otoczeniu i nierzadko wprowadzają chaos. Sprawne zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych pozwala płynnie i efektywnie przeprowadzić przez PSP działania, które minimalizują bądź eliminują skutki zaistniałych sytuacji kryzysowych. Zarządzanie logistyczne w trakcie działań ratowniczych będących następstwem zaistniałej sytuacji kryzysowej jest trudne również przez to, że w tym samym czasie prowadzonych jest jednocześnie wiele działań przez kilkanaście nawet podmiotów ratowniczych. Służby mundurowe, w tym Państwowa Straż Pożarna, charakteryzują się sztywnymi relacjami między uczestnikami organizacji i bardzo wysokim poziomem hierarchii. Dzięki zasadom, normom i procedurom można efektywnie zarządzać wszelkimi działaniami PSP również w sytuacjach kryzysowych.

Sytuacje kryzysowe w odniesieniu do działalności Państwowej Straży Pożarnej

Słowo „kryzys” pochodzi z greckiego słowa „*krino*”, co oznacza w wolnym tłumaczeniu wybór, ale również decydowanie, czy też zmaganie się, oznacza również walkę (Pietras, Pałka 2012, s. 174). Język angielski z kolei w odniesieniu do słowa „kryzys” dysponuje takimi parametrami jak urazowość i subiektywne jej konsekwencje, które występują w postaci przeżyć o negatywnym zabarwieniu. W historii omawianego pojęcia w pewnej jego części odeszło się od pierwowzoru, czyli definicji: „stan przejściowy, o kluczowym, decydującym znaczeniu dla dalszego rozwoju, jakieś szczególne zagęszczenie i wyostrenie alternatyw w przyszłości” (Sztompka 2002, s. 446). W takim znaczeniu pojęcie kryzysu jest używane w medycynie, w której może oznaczać przesilenie – w stronę wyzdrowienia lub choroby. Społeczny charakter tego pojęcia oddaje definicja regulowana ustawy o zarządzaniu kryzysowym. W jej świetle sytuacja kryzysowa to sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków (Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. ..., art. 3 pkt 1).



Rysunek 1. Umiejscowienie sytuacji kryzysowej w stanie bezpieczeństwa państwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nowak 2005, s. 11)

Sytuacji kryzysowych nie można zliczyć. Uzależnione są od ludzkich zachowań, a tych może być wiele i trudno jest je przewidzieć. Jedyne skutki sytuacji kryzysowych są możliwe do zmniejszenia bądź ograniczenia. Eliminacja ich jest niemożliwa (Pietras, Pałka 2012, s. 176). Na *Rysunku 1* zaprezentowano umiejscowienie sytuacji kryzysowej w stanie bezpieczeństwa państwa. Wpływa ona na bezpieczeństwo narodowe i jest traktowana na równi ze stanem nadzwyczajnym. Dotyczyć może zarówno klęsk żywiołowych, jak i katastrof, ale również aktów terroryzmu i rozruchów społecznych. I niezależnie od tego, co jest jej przyczyną, zawsze generuje takie działania służb ratowniczych, których celem jest bezpieczeństwo obywateli oraz minimalizacja strat.

Sytuacja kryzysowa może zaistnieć z powodu różnych czynników. W zależności zarówno od rodzaju, jak i skali zagrożenia zdrowia oraz życia ludności poszkodowanej muszą być adekwatnie podjęte, oczywiście w ściśle określonej kolejności, przedsięwzięcia – zadania logistyczne, które są związane z udzieleniem pomocy. Ocenia się, że mogą to być następujące sytuacje (Nowak 2005, s. 20):

- sytuacje związane z katastrofą naturalną i awarią techniczną, czyli wszelka pomoc medyczna zarówno rannym, jak i chorym, akcje związane z dostawą podstawowych środków zaopatrzenia, do sytuacji tych należy też dodać ewakuację ludności z rejonów zagrożeń, jak również usługi transportowe na rzecz wszelkich działań, które zmierzają do ochrony mienia, jak i całej infrastruktury krytycznej oraz środowiska;
- sytuacje związane ze zdarzeniami terrorystycznymi, czyli pomoc medyczna zarówno rannym, jak i chorym, szybka i efektywna ewakuacja ludności (osób), zwłaszcza ze stref zagrożeń, wszelkie usługi transportowe i inne, które zmierzają do ochrony mienia, jak i całej infrastruktury krytycznej oraz środowiska;
- sytuacje związane z czasem tzw. niepokoju społecznego. Do nich zalicza się następujące działania: pomoc medyczną rannym, jak i chorym, wszelkie usługi transportowe, które związane są z dostawą dla całej ludności niezbędnych środków zaopatrzenia, i inne usługi logistyczne.

Zakres pomocy medycznej zarówno osobom rannym, jak i chorym zależał będzie od skali wystąpienia sytuacji kryzysowej. Będzie też uzależniony od czynników, które zagrażają zdrowiu i życiu ludności. W czasie sytuacji związanej z katastrofą naturalną czy też awarią techniczną oraz zdarzeniami terrorystycznymi pomoc ta będzie polegała przede wszystkim na wyszukiwaniu osób rannych i chorych, w następnej kolejności będzie dotyczyła udzielania im pierwszej pomocy, następnie ewakuacji do miejsc zbiórki rannych i chorych, w których będzie udzielona pierwsza pomoc lekarska. Następnie działania związane z pomocą będą dotyczyły segregacji medycznej (niezbędnej do ustalenia priorytetów dalszej ewakuacji i udzielania pomocy kwalifikowanej i specjalistycznej). Dopiero po tych działaniach jest możliwa organizacja ewakuacji ciężko rannych i chorych do szpitali, jak również organizacja wszelkich przedsięwzięć sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych. Te ostatnie działania są związane również ze zbiórką zmarłych i zabitych, jak również z izolacją osób zakaźnie chorych. Szczególnie istotne podczas katastrof naturalnych i awarii technicznych są dostawy podstawowych środków zaopatrzenia. Oznaczają one działania związane z dostarczaniem m.in. wody pit-

nej, jak również żywności i lekarstw. Do tej grupy należy także zaliczyć środki czystości i niezbędną odzież. Działania związane z ewakuacją ludności z rejonów zagrożeń mogą mieć miejsce wtedy, gdy proces likwidacji skutków całej sytuacji kryzysowej będzie trwał przez długi okres, a obecność ludzi w tych rejonach stanowi niebezpieczeństwo dla ich życia i zdrowia. Ewakuacja rządzi się pewnymi zasadami i priorytetami. Na początku zawsze powinny być ewakuowane osoby, które są przewlekle chore, jak również matki z małymi dziećmi i ludzie starsi. Działania związane z ewakuacją powinny przebiegać w taki sposób, by kompleksowo wykorzystać wszystkie dostępne oraz przydatne do przewozu ludzi środki transportu. Ewakuacja jest zazwyczaj organizowana w ten sposób, że wykorzystuje rejsy powrotne transportu po dowozie zaopatrzenia. Wszelkie usługi transportowe w procesie działań, które zmierzają do ochrony mienia, infrastruktury krytycznej i środowiska, są organizowane dopiero po udzieleniu niezbędnej pomocy całej ludności poszkodowanej. Ich natężenie zależy oczywiście od skali wszelkich podejmowanych przedsięwzięć. „Podwójna obsada” to logistyczny zabieg, którego celem jest zwiększenie efektywności wykorzystanych środków transportu (Chrobak 2017, s. 13-14).

Państwowa Straż Pożarna bierze udział w akcjach, wykonując pewne czynności i zadania, które są wygenerowane przez różnego rodzaju sytuacje kryzysowe. Działania te są zgodne z zasadami ujętymi w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. dotyczącym szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (KSRG). Są one następujące:

- walka z pożarami;
- walka z klęskami żywiołowymi;
- wszelkie działania poszczególnych grup ratownictwa zarówno technicznego, jak również chemicznego oraz ekologicznego i medycznego;
- dysponowanie sił i środków do działań ratowniczych;
- kierowanie działaniem ratowniczym;
- współpraca sił i środków z właściwymi organami i podmiotami podczas zdarzeń nadzwyczajnych (zagrożenie czynnikiem biologicznym czy też zagrożenie o charakterze terrorystycznym);
- prowadzenie dokumentacji działań ratowniczych oraz dokumentacji funkcjonowania KSRG;
- organizacja obwodów operacyjnych;
- organizacja stanowisk kierowania (Placek, Hajdas 2017, s. 13).

Człowiek, który jest nieprzewidywalnym ogniwem procesu akcji ratowniczych, może całkowicie odwrócić ich przebieg. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego, zarówno cywilnego, jak i służb mundurowych.

Istota zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych

Logistyka przeszła głęboką ewolucję, począwszy od jej początków datowanych na drugą połowę XX wieku, po dzień dzisiejszy. Ewolucja ta przebiegała od rozproszonej działalności w poszczególnych jej dziedzinach poprzez stopniową inte-

grację sfery zaopatrzenia i dystrybucji do kompleksowego zarządzania łańcuchem logistycznym (Blaik 2016, s. 26). Obecnie zarządzanie logistyczne jest definiowane jako planowanie, ale również obejmuje w swej definicji wykonywanie i kontrolę działalności, które związane są z przepływem dóbr, informacji i środków finansowych. Dzieje się to w obrębie organizacji, jak i pomiędzy innymi organizacjami oraz pozostałymi ogniwami łańcucha.

W ramach sytuacji kryzysowych realizuje się tzw. zadania logistyczne. Są to przede wszystkim przedsięwzięcia, które dotyczą określonych grup potencjalnych zagrożeń. Pierwsza grupa to zadania, które związane są z likwidowaniem nadzwyczajnych zagrożeń środowiska. Zalicza się do niej wszelkie klęski żywiołowe, ale i zdarzenia, które są wywołane przyczynami cywilizacyjnymi. Są to również katastrofy, awarie i inne zdarzenia, które są spowodowane działaniem lub też zaniedbaniem człowieka. Do tej grupy z kolei zalicza się pożary, powodzie, ale również zatopienia, epidemie chorób ludzi, jak również roślin oraz zwierząt. Oprócz tego należy jeszcze wspomnieć o skażeniach promieniotwórczych i chemicznych, katastrofach górniczych, budowlanych, komunikacyjnych oraz awariach sieci energetycznych (Chrobak 2017, s. 11).

Druga grupa dotyczy wszelkich zadań, które związane są z likwidacją zagrożeń właściwych dla ochrony wewnętrznego bezpieczeństwa, jak i ogólnie pojętego porządku publicznego oraz wszelkiej ochrony granic. Do tych zadań należą również zdarzenia, które w jakiś sposób godzą w porządek konstytucyjny państwa, a mianowicie akty terroryzmu, wszelkie blokady dróg, wszelkie nielegalne demonstracje oraz konflikty na tle etnicznym. Do tej grupy zadań należą również bardzo częste w dzisiejszych czasach masowe migracje. Trzecia grupa obejmuje zadania, które są związane z likwidowaniem wszelkich skutków tak zwanego cyberterrorizmu. Jest on rozumiany jako działanie, które ma na celu niszczenie bądź też zniekształcanie przesyłanej informacji, która jest również przetwarzana i przechowywana w systemach informatycznych. Uznaje się, że informacja ma decydujący wpływ na rozwój gospodarki opartej na wiedzy, obok materii i energii. Utrudnienia w zarządzaniu, również logistycznym, mogą wypływać z zakłócenia w obiegu informacji. Czwarta grupa to zadania, które związane są z likwidacją skutków kryzysu finansowego. W dzisiejszych czasach dotyka on wszystkich. Nie omija ani inwestorów indywidualnych, ani przedsiębiorstw. Trudno jest zabezpieczyć się przed kryzysem. Tego nie zapewnia nawet gospodarka, która ma świetne wskaźniki rozwoju. Nie istnieją wypracowane ostatecznie instrumenty antykryzysowe. Tylko analiza systemowa i zarządzanie ryzykiem może w pewien sposób złagodzić wszelkie niepożądane sytuacje kryzysów finansowych, których istnienie w świecie biznesu jest niezaprzeczalne. Biorąc pod uwagę podmiot obsługi, jak również środowisko, główne cele funkcjonowania oraz realizowane zadania w sytuacjach kryzysowych powodują, że można przyjąć następującą definicję: „logistyka w sytuacjach kryzysowych to dyscyplina naukowa, która tworzy całościowy systemowych rozwiązań niezbędnych do pełnego i racjonalnego zaspokajania potrzeb organom wykonawczym oraz zarządzającym bezpieczeństwem, uwzględniając możliwości ekonomiczne, w zakresie koniecznym do szkolenia, osiągnięcia i utrzymywania

zdolności oraz gotowości bojowej na poziomie wymaganym do zapewnienia pożądanego bezpieczeństwa dla określonego podmiotu” (Szymonik 2011, s. 953).

Prezentując ujęcie pojęcia logistyki w sytuacjach kryzysowych, należy zwrócić uwagę na to, że ogólny poziom bezpieczeństwa danego podmiotu jest uzależniony od przynajmniej kilku czynników. Przedstawiono je w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Czynniki kształtujące bezpieczeństwo podmiotu

Lp.	Czynniki kształtujące bezpieczeństwo podmiotu
1.	Logistyka, jako nauka, która korzysta zarówno z własnego dorobku, ale także dorobku innych nauk, jak np. nauki techniczne, ekonomiczne, jak również nauki wojskowe, oraz nowo powstałego kierunku kształcenia, jakim jest np. inżynieria bezpieczeństwa.
2.	Logistyka dokonuje opracowań metod, narzędzi i instrumentów, które są stosowane we wszystkich fazach kryzysu.
3.	Rozwój inżynierii bezpieczeństwa technicznego, która pozwala doskonalić technologie wykrywania i prognozowania rozwoju zagrożeń.
4.	Systematyczne szkolenia oraz sprawny, przydatny i nowoczesny sprzęt ratowniczy i gotowość do natychmiastowego działania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Szymonik 2011, s. 953-955).

Logistyka jest nauką, która korzystając ze swego dorobku, opracowuje metody i narzędzia, dzięki którym z kolei można wykonywać m.in. działania minimalizujące skutki sytuacji kryzysowych. Oprócz tego dzięki rozwojowi tzw. nauk towarzyszących pozwala doskonalić technologie wykrywania i prognozowania rozwoju zagrożeń. Oczywiście systematyczne szkolenia, które kształtują m.in. gotowość kapitału ludzkiego do natychmiastowego działania, jest nieodzownym elementem, decydującym o bezpieczeństwie. Należy pamiętać, bowiem, że tylko taka właśnie kompleksowa prewencja może ustrzec lub zniwelować straty w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowych.

Zarządzanie logistyczne na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej – studium przypadku

Pojęcie logistyki najczęściej kojarzy się z wojskowością, w której została ona najlepiej i najgłębiej spenetrowana – przeanalizowana, wypraktykowana i opracowana. Lata doświadczeń pozwoliły na wypracowanie pewnych procedur w zakresie m.in. zakwaterowania, zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, ale również administracji, konserwacji uzbrojenia i remontów oraz ewakuacji rannych, chorych itd. (Placek, Hajdas 2017, s. 12). Takie ujęcie logistyki, wypracowane przez służby wojskowe, pozwoliło na zbadanie możliwości i zdolności całego państwa w zakresie zabezpieczenia działań wojennych oraz sytuacji kryzysowych wraz z zaplanowaniem i realizacją związaną z tym przedsięwzięciem. Również Państwowa Straż Pożarna, która jest formacją mundurową, wypracowała system reagowania na sytuacje kryzysowe, czyli system logistyczny.

Siły ratownicze PSP, chcąc wykonywać wszelkie działania, muszą posiadać możliwości utrzymania infrastruktury technicznej w wyposażeniu sprzętowym swoich sił i środków. Dlatego też PSP, realizując działania ratownicze, posiada własny system logistyczny, który zapewnia odpowiednie zabezpieczenie kwaterymistrzowskie w czasie normalnego funkcjonowania, ale również w czasie realizowania działań, a szczególnie długotrwałych akcji ratowniczych (Abgarowicz (red.) 2014, s. 19).

W strukturach Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej istotną część zadań logistycznych wykonuje Biuro Logistyki, które prowadzi działania administracyjno-gospodarcze (<http://www.straz.gov.pl/prawo/>).

Zadania wykonywane przez Biuro Logistyki zaprezentowano na *Rysunku 2*. Biuro Logistyki Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej składa się z Wydziału Logistyki, Wydziału Infrastruktury i Modernizacji, Wydziału Administracji oraz Wydziału Gospodarczego.

Prowadzenie działań ratowniczych przez Państwową Straż Pożarną jest uzależnione od prawidłowo działającego i odpowiednio nadzorowanego systemu logistycznego. Jest on ważny nie tylko z punktu widzenia funkcjonowania PSP, ale przede wszystkim ze względu na kształtowanie bezpieczeństwa obywateli (Kwiatkowski, Grabowska-Lepczak, Tryboń 2011, s. 25). Państwowa Straż Pożarna charakteryzuje się złożonym systemem zarządzania na zasadzie reengineeringu. W jego skład wchodzi:

- strategiczne zarządzanie logistyczne,
- interfunkcyjne zarządzanie logistyczne,
- interorganizacyjne zarządzanie logistyczne (Barcik, Jakubiec 2011, s. 37).

Jak już zostało wspomniane, w ramach zarządzania strategicznego w PSP realizowana jest redukcja zagrożeń, a w przypadku ich wystąpienia – koordynacja działań ratowniczych ograniczająca straty ludzkie i materialne.

Strategiczne zarządzanie logistyczne sprowadza się więc do zminimalizowania czasu reakcji jednostek ratowniczych poprzez rozlokowanie ich w odpowiedni sposób oraz przydzielenie sprzętu specjalistycznego, który jest im niezbędny. Takie zarządzanie logistyczne powoduje, że zadania realizowane są przy pomocy potencjału ratowniczego na obszarze kraju, jak również na terenie tych wszystkich państw, które mają z Polską podpisane dokumenty o porozumieniu bilateralnym i multilateralnym. Na kolejne – interfunkcyjne zarządzanie logistyczne składają się trzy synchronicznie działające ze sobą funkcje, a mianowicie: marketingowa, finansowa oraz operacyjna. Bardzo ważne i kluczowe jest wskazanie obszarów informatyzacji w logistyce przedsiębiorstw, jak również firm i instytucji. Gospodarowanie zasobami określane jest w praktyce przy pomocy wyznaczników, a mianowicie kosztów oraz zysków. Interorganizacyjne zarządzanie logistyczne z kolei polega na tworzeniu powiązanych między sobą pionowo relacji, funkcjonujących samodzielnie, ale z wydzielonym obszarem podejmowania decyzji, takich jak polityka cenowa czy zaopatrzeniowa grup przedsiębiorstw (Barcik, Jakubiec 2011, s. 38).

Zadania Biura Logistyki Komendy Głównej PSP

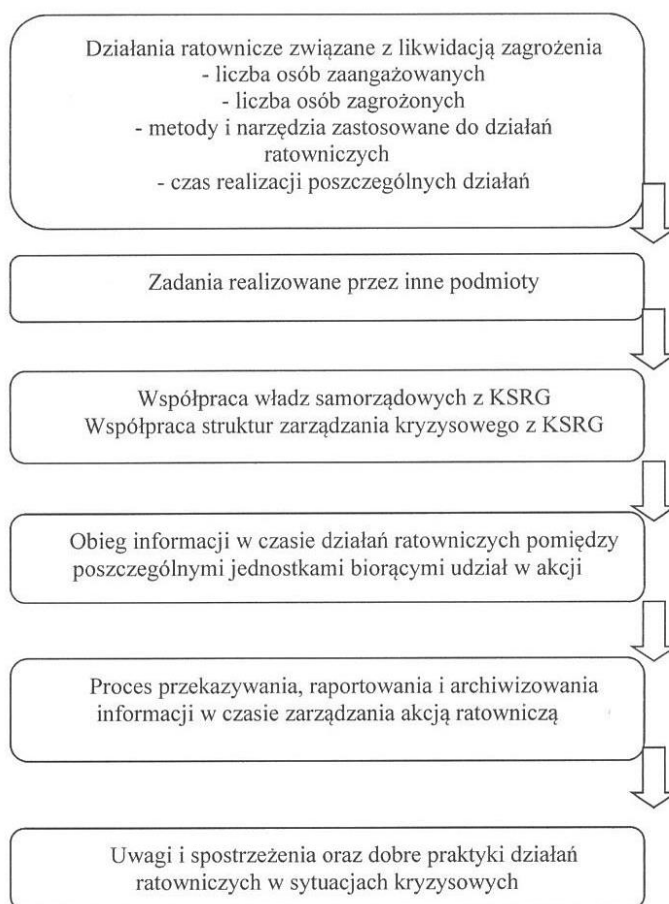
1. prowadzenie spraw związanych ze standaryzacją i normalizacją sprzętu i pojazdów stanowiących wyposażenie jednostek organizacyjnych PSP;
2. prowadzenie analizy stanu wyposażenia jednostek organizacyjnych PSP i OSP;
3. zapewnienie obsługi materiałowej, technicznej, administracyjnej i transportowej;
4. zapewnienie ochrony fizycznej obiektów KG;
5. prowadzenie spraw mieszkaniowych strażaków i pracowników cywilnych;
6. prowadzenie działań związanych z wyposażeniem jednostek organizacyjnych PSP w sprzęt i pojazdy pożarnicze w ramach środków finansowych będących w dyspozycji KG;
7. planowanie rozdziału środków na dofinansowanie jednostek ochrony przeciwpożarowej we współpracy z Krajowym Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności oraz Biurem Finansów;
8. wykonywanie zadań związanych z nadzorem nad gospodarką transportową w jednostkach organizacyjnych PSP;
9. wykonywanie zadań związanych z nadzorem nad gospodarką nieruchomościami oraz koordynacja spraw związanych z procesem inwestycyjnym w stosunku do jednostek organizacyjnych nadzorowanych przez Komendanta Głównego;
10. koordynowanie zadań inwestycyjnych w ramach modernizacji PSP;
11. przygotowywanie projektów wieloletnich programów inwestycyjnych realizowanych w PSP;
12. obsługa logistyczna zespołów i grup ratowniczych powołanych przez KG na potrzeby likwidacji skutków katastrof, a także udziału w akcjach pomocy humanitarnej;
13. wyposażenie strażaków i pracowników cywilnych KG odpowiednio w umundurowanie, odzież specjalną, środki ochrony indywidualnej i ekwipunek osobisty.

Rysunek 2. Zadania Biura Logistyki Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Zarządzenie Nr 2 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej ..., rozdz. 3)

W strukturach Państwowej Straży Pożarnej istnieje system zabezpieczenia logistycznego akcji długich i długotrwałych, odgrywający bardzo istotną rolę w trakcie prowadzenia akcji ratowniczych. Do akcji długotrwałych, o których mowa w Rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 grudnia 1997 r., zalicza się:

- wszelkie działania ratownicze organizowane lub realizowane i nadzorowane przez PSP, trwające co najmniej 6 godzin;
- pomocnicze specjalistyczne czynności ratownicze wykonywane przez PSP w ramach udzielania pomocy innym służbom ratowniczym, trwające co najmniej 6 godzin;
- inne działania PSP, wymagające zgrupowania strażaków przez okres co najmniej 6 godzin w czasie podwyższonej gotowości operacyjnej lub w celu współdziałania z innymi służbami;
- akcje ratownictwa podwodnego prowadzone przez PSP, wymagające wykonania co najmniej jednego cyklu nurkowania.



Rysunek 3. Schemat postępowania służb PSP w sytuacji kryzysowej

Źródło: Opracowanie własne

Przykładów sytuacji kryzysowych, w których udział biorą jednostki PSP, jest wiele. Różnią się między sobą przyczyną, która wywołała daną sytuację, niebezpieczeństwem, które zagraża ludziom, oraz zachowaniami cywilów i służb mundurowych. O ile zachowania tych pierwszych są często nie do przewidzenia, o tyle zachowania służb mundurowych są standardowe i określone szczegółowymi przepisami. Powyższy *Rysunek 3* stanowi wykładnię zarządzania logistycznego w sytuacji kryzysowej, którą można odnieść do większości takich sytuacji. Jest to przykład postępowania w sytuacji kryzysowej, noszący znamiona istniejącego systemu zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych.

Państwowe jednostki ratownicze, jednostki pozarządowe oraz naukowcy z dziedziny logistyki wskazują, że kluczem do osiągnięcia sukcesu podjętych działań ratowniczych jest logistyka – wsparcie logistyczne (Szołtysek, Lis 2013, s. 42) i zarządzanie łańcuchem dostaw (Łupicka 2012, s. 40), określanym w literaturze przedmiotu jako „łańcuch dostaw dla życia”. Działanie realizowane w łańcuchu dostaw określane jest mianem „5B”: *bowers* – surowiec, fizyczny produkt dostarczany do klienta (osoby poszkodowanej); *bytes* – informacja związana z zamówieniem i jego fizycznym przepływem; *bucks* – środki finansowe, przygotowanie partii towaru do przeprowadzania akcji ratunkowej; *bodies* – zasoby ludzkie uczestniczące w łańcuchu dostaw; *brains* – wiedza i umiejętności. Istnieją również bariery zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych. Dotyczą takich obszarów jak miejsce, czas i przestrzeń.

Zarządzanie logistyczne w sytuacji kryzysowej powinno uwzględniać system *Just in Time* (dokładnie na czas), którego zadaniem jest ciągle usprawnianie procesów przepływu dóbr i eliminowanie „marnotrawstwa”, które w przypadku niesienia pomocy osobom poszkodowanym w zdarzeniach losowych nie może mieć miejsca. Natomiast celem zarządzania procesami logistycznymi jest dostarczenie odpowiednich produktów w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi (poszkodowanemu), w odpowiednim czasie (momencie zagrożenia życia), przy zachowaniu požądanej jakości, tylko koszt nie będzie miał wpływu na realizację akcji ratowniczej. Realizacja odpowiednich procesów logistycznych związana będzie z odpowiednią koordynacją działań. Wobec powyższego współzależność zadań stojących przed różnymi podmiotami wymaga zastosowania mechanizmów koordynacyjnych w stosunku do czynności zmierzających do realizacji współzależnych zadań (Kochański 2003, s. 14-16). Dobrze zarządzający menedżer (koordynator akcji ratowniczej) potrafi stworzyć takie warunki, aby relacje działań w ramach podlegających mu procesów były bezkolizyjne. Jego uwaga powinna więc być skupiona na takim zarządzaniu swoim zespołem, aby doprowadzić do harmonijnego wykonywania zadań oraz zgodności między poszczególnymi pracownikami. Celem koordynacji jest bowiem uzyskanie zgodności w realizacji procesów.

Podsumowanie

Państwowa Straż Pożarna posiada system zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, którego celem jest minimalizowanie ich skutków oraz stworzenie bezpiecznych warunków ludziom. Spośród wszystkich elementów i ogniw,

które tworzą cały proces zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych, to właśnie kapitał ludzki służb mundurowych (PSP) ma najbardziej odpowiedzialne zadanie. To koordynator ma za zadanie realizować funkcje zarządzania logistycznego, poprzez odpowiednie podejmowanie decyzji logistycznych, które są związane z miejscem zdarzenia, czasem realizacji akcji ratowniczej i przestrzeni, którą należy w odpowiedni sposób wykorzystać podczas realizacji działań ratowniczych. Należy jednak podkreślić, że logistyka nie jest receptą na każdą sytuację kryzysową, natomiast jest odpowiednim narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji. Dzięki niej służby mają szansę podejmować odpowiednie i odpowiedzialne decyzje logistyczne, by uratować ludzi. Zarządzanie logistyczne w sytuacji kryzysowej jest prawdziwą sztuką kompromisu, która pozwala na odpowiednie kierowanie zadań i realizację założonych celów, do których należy ratowanie życia ludzkiego.

Literatura

1. Abgarowicz G. (red.) (2014), *Wsparcie logistyczne działań służb ratowniczych przez organy zarządzania kryzysowego*, CNBOP-PIB, Józefów.
2. Barcik R., Jakubiec M. (2011), *Systemy logistyczne – podstawy funkcjonowania*, „Logistyka”, nr 4.
3. Blaik P. (2016), *Logistyka*, PWE, Warszawa.
4. Chrobak R. (2017), *Współczesny wymiar zarządzania logistycznego w sytuacjach kryzysowych*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej”, nr 4(24).
5. <http://www.straz.gov.pl/prawo/> (dostęp: 12.04.2018).
6. http://www.straz.gov.pl/prawo/regulamin_organizacyjny (dostęp: 11.10.2017).
7. Kochański T. (2003), *Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
8. Kwiatkowski M., Grabowska-Lepczak I., Trybón M. (2011), *Zarządzanie logistyczne narzędziem optymalizacji i racjonalizacji działań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa ludności cywilnej w sytuacjach kryzysowych realizowane przez Państwową Straż Pożarną*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, nr 41.
9. Łupicka A. (2012), *Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych*, Logistyka.net.pl, <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/8219-wsparcie-logistyczne-akcji-humanitarnych> (dostęp: 16.03.2018).
10. Nowak E. (2005), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
11. Pietras Z., Pałka E. (2012), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych w aspekcie bezpieczeństwa ruchu drogowego – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 39.
12. Placek P., Hajdas D. (2017), *Zarządzanie logistyczne na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej podczas realizacji zadań podmiotów biorących udział w działaniach ratowniczych*, „Logistyka”, nr 6.
13. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 grudnia 1997 r. w sprawie długotrwałych akcji ratowniczych, szczegółowych norm, zasad i warunków otrzymywania żywienia w czasie tych akcji oraz ćwiczeń lub szkolenia przez strażaków Państwowej Straży Pożarnej lub inne osoby biorące w nich udział, a także przypadków, w których wypłaca się równoważnik pieniężny w zamian za przysługujące żywienie, sposobu ustalania jego wysokości oraz szczegółowych zasad wypłacania (Dz.U. 1997 nr 160 poz. 1098).

14. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 3 lipca 2017 r. w sprawie szczegółowej organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego (Dz.U. 2017 poz.1319).
15. Szoltysek J. (2012), *Paradygmat logistyki a paradygmat w logistyce*, [w:] Kauf S. (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
16. Szoltysek J., Lis D. (2013), *O potrzebie wsparcia logistycznego w funkcjonowaniu WOPR*, „Logistyka”, nr 6.
17. Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
18. Szymonik A. (2011), *Zarządzanie logistyką w sytuacjach kryzysowych*, „Logistyka – Nauka”, nr 4, https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/logistyka/item/download/75707_259beea2c18f92374e5e3a2b1bbe491b (dostęp: 11.03.2018).
19. Szymonik A. (2017), *Funkcjonowanie systemu logistycznego Państwowej Straży Pożarnej*, http://www.gen-prof.pl/b_7.pdf (dostęp: 19.10.2017).
20. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 736).
21. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 1204).
22. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, z późn. zm.).
23. Wolanin J. (2005), *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, Fundacja Edukacja i Technika Ratownictwa, Warszawa.
24. Zarządzenie Nr 2 Komendanta Głównego Państwowej Straży Pożarnej z dnia 7 czerwca 2016 r. (Załącznik Nr 1).

LOGISTICS MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS ON THE EXAMPLE OF THE FIREFIGHTING SERVICE ACTIVITY

Abstract: The activities of the Polish State Fire Service are characterized above all by complex and difficult undertakings, which are frequently carried out in crisis situations. Many elements contribute to the success of rescue operations. These include decisions made aptly and quickly, but also the psycho-physical resistance of uniformed services. Rescue activity of the State Fire Service brings positive effects and real solutions when it includes logistics management. Then it can fulfill its most important role, namely restoring security to citizens in crisis situations. This article presents the areas of logistics management in crisis situations in which the State Fire Service operates.

Keywords: crisis situation, logistics management, security, State Fire Service



WIRTUALIZACJA ZASOBÓW INFORMATYCZNYCH ORGANIZACJI. ANALIZA KORZYŚCI I WYBRANYCH PROGRAMOWYCH NARZĘDZI WIRTUALIZACYJNYCH

Artur Rot

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

Streszczenie: Wirtualizacja została szybko zaadaptowana przez współczesne organizacje, gdyż oferuje wiele korzyści. Dzięki niej można uprościć istniejące środowisko IT, tworząc przy tym dynamiczniejsze i bardziej elastyczne centrum przetwarzania danych o wysokim poziomie bezpieczeństwa, przy jednoczesnym obniżeniu nakładów inwestycyjnych oraz kosztów operacyjnych. Systemy do wirtualizacji są wciąż udoskonalane, zwiększane jest spektrum ich możliwości, co przyczynia się do coraz większego zainteresowania tymi rozwiązaniami. Obecnie na rynku istnieje wiele rozwiązań programowych wspomagających procesy wirtualizacji, które różnią się między sobą pod wieloma względami. Celem artykułu jest przedstawienie istoty, podstawowych typów wirtualizacji, jej zastosowań i korzyści oraz popularnych systemów wirtualizacyjnych stosowanych w praktyce. Zastosowane metody badawcze to przegląd aktualnej literatury przedmiotu, analiza istniejących badań i wybranych przypadków zastosowań wirtualizacji oraz analiza przydatności wdrożenia omawianej technologii w praktyce.

Słowa kluczowe: Citrix XenServer, KVM, maszyny wirtualne, MS Hyper-V, VMware, wirtualizacja, zarządzanie infrastrukturą IT

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.17

Wprowadzenie

Różne organizacje badawcze zajmujące się analizą rynku IT publikują opracowania, w których określają trendy w branży nowoczesnych technologii na najbliższe lata. W raportach tych coraz modniejsze staje się pojęcie „*disruptive innovation*”, które określa nowe technologie mające szansę zmienić sposób funkcjonowania organizacji, zmieniając diametralnie dotychczasowy porządek ekonomiczny. Wśród tych trendów w obszarze IT aktualnie wymienia się m.in. sztuczną inteligencję, uczenie maszynowe, technologie chmurowe i związaną z nimi wirtualizację zasobów informatycznych, Internet rzeczy, technologię blockchain oraz adaptacyjne architektury związane z cyberbezpieczeństwem. Niezmiennie od kilku lat wśród tych zestawień ważne miejsce zajmują platformy chmurowe oraz wirtualizacja zasobów. Technologia ta ma aktualnie coraz więcej różnorodnych zastosowań. Przynosi ona wymierne korzyści w zakresie organizacji IT, dlatego też szybko wchodzi do powszechnego użytku. Jej popularność związana jest również z fak-

tem, iż środowisko informatyczne zaczyna mieć kluczowe znaczenie dla dzisiejszych organizacji, które oczekują większej elastyczności i szybszego działania systemów informatycznych, a także wyższej wydajności i kontroli nad kosztami. Technologia ta oferuje wiele korzyści, gdyż jej zastosowanie może prowadzić do optymalnego wykorzystania istniejących zasobów, a także przyczynić się do znacznych oszczędności. Dlatego też wydaje się ona aktualnie jedną z najbardziej perspektywicznych innowacji technologicznych. Celem artykułu jest prezentacja najważniejszych aspektów związanych z wirtualizacją środowiska informatycznego, wskazanie jej istoty, rodzajów i korzyści z niej płynących, a w szczególności prezentacja popularnych narzędzi programowych ją wspomagających.

Istota i rozwój wirtualizacji infrastruktury informatycznej

Liczba aplikacji i rozwiązań informatycznych wykorzystywanych we współczesnych organizacjach do obsługi procesów biznesowych rośnie bardzo dynamicznie. Dzisiejsze systemy są heterogeniczne, bardzo złożone, dlatego też trudnym zadaniem jest szybkie dostosowanie ich do dynamiki rozwoju przedsiębiorstw, a możliwość szybkiego wprowadzania zmian w środowisku teleinformatycznym jest ważnym czynnikiem z punktu widzenia prowadzonej przez organizację działalności. Oczekuje się krótkich terminów wdrożenia zmian w systemie czy wprowadzenia w nim nowej funkcjonalności, krótszych czasów reakcji, a także minimalizacji kosztów, przez co niezbędna jest m.in. lepsza strategia wykorzystania zasobów IT. Wraz ze wzrostem znaczenia technologii informacyjnych w organizacjach – rosną również wymagania wobec infrastruktury IT, która ma zapewniać stabilność działania, bezpieczeństwo i niezawodność, a przy tym być wykorzystywana w sposób możliwie efektywny. Technologie informacyjne powinny także uwzględniać dynamikę zmian zachodzących w organizacji, strategii jej działania i strategii IT (Klement, Kurpanik, Zadora 2016).

Rozwiązaniem spełniającym powyższe oczekiwania jest wirtualizacja części lub całości zasobów IT w organizacji. Samą wirtualizację można interpretować jako „osiągnięcie logicznego zasobu przez abstrakcję zasobów fizycznych” (Porowski 2011a). Podstawą wirtualizacji środowiska informatycznego jest wyodrębnianie specyficznych cech i zadań elementów infrastruktury technologii informacyjnej i uruchamianie ich w sposób abstrakcyjny, z wykorzystaniem obcych rozwiązań programowych, sieciowych i sprzętowych, z zachowaniem pełnej funkcjonalności (Rule, Dittner 2007). Wirtualizacja w takim razie polega na izolowaniu jednego zasobu obliczeniowego od pozostałych, co prowadzi do uzyskania korzyści w postaci zwiększenia elastyczności systemu oraz ułatwienia zarządzania zmianami. Natomiast maszyna wirtualna (ang. *Virtual Machine* – VM) to środowisko wirtualne dla działania programów, które ma kontrolę nad wirtualizowanymi zasobami.

Wirtualizacja nie stanowi nowego podejścia do zarządzania infrastrukturą IT, gdyż technologia tworzenia środowiska wirtualnego została zaproponowana już kilkadziesiąt lat temu. Historia wirtualizacji jako nowej gałęzi w informatyce rozpoczęła się w latach 60. XX wieku. Przez ponad trzy dekady była ona rozwijana,

jednak dostęp do niej był utrudniony, a spowodowane było to dużą mocą obliczeniową potrzebną do jej stosowania. Tylko firmy specjalistyczne, posiadające odpowiednie fundusze, aby stworzyć niezbędną infrastrukturę, mogły sobie pozwolić na jej stosowanie. Sytuacja zmieniła się, gdy koszt sprzętu komputerowego obniżył się, a moc obliczeniowa oraz ilość pamięci komputerów wzrosła do takich wielkości, które mogły umożliwić zastosowanie wirtualizacji w sektorze MŚP. Od tego momentu zaczął się szybki rozwój wirtualizacji. Na rynku pojawiła się firma VMware, oferująca stosowne, kompleksowe oprogramowanie, następnie takie systemy zaproponowały znane firmy, jak Microsoft oraz Citrix (Lelusz 2009).

Obszary wirtualizacji

Wirtualizacja jest bardzo szerokim pojęciem i może dotyczyć (Porowski 2011a):

- Serwerów (ang. *Server Virtualization*) – ten najbardziej popularny obszar stosowania technik wirtualizacyjnych polega na umożliwieniu wielu aplikacjom działania na wielu systemach operacyjnych uruchomionych na tym samym fizycznym serwerze z wykorzystaniem wolnej mocy. Dzięki temu można w pełni wykorzystać moc obliczeniową i zasobową serwerów, stawiając kolejne maszyny wirtualne na jednym fizycznym serwerze.
- Pamięci masowych (ang. *Storage Virtualization*) – jest to koncepcja, dzięki której można osiągnąć niezależność lokalizacyjną dla danych przez abstrakcję fizycznej lokalizacji danych. Wirtualizacja pamięci masowych daje możliwość, aby wiele macierzy było widocznych jako jedno wirtualne urządzenie.
- Systemów operacyjnych (ang. *Operation System Virtualization*) – daje to możliwość uruchamiania systemu operacyjnego wewnątrz już istniejącego. System zainstalowany na komputerze fizycznym zwany jest gospodarzem (*host*), zaś te uruchomione na maszynach wirtualnych to goście (*guests*). Dzięki temu różne systemy pracują jednocześnie na tej samej fizycznej maszynie.
- Aplikacji (ang. *Application Virtualization*) – ta technologia izoluje od siebie aplikacje, dzięki czemu rozwiązuje problem ich zgodności, umożliwiając im działanie razem. Dzięki wirtualizacji aplikacje zmieniają się w centralnie zarządzane usługi, które nie powodują konfliktów z innymi programami.
- Stacji roboczych (ang. *Virtual Desktop Infrastructure – VDI*) – wirtualizacja komputerów roboczych (desktopów) jest rozwinięciem idei wirtualizacji aplikacji. Obejmuje jednak więcej zasobów komputera. W tym przypadku wirtualizacji podlegają warstwy systemu operacyjnego, aplikacji oraz indywidualnych ustawień (profilu) użytkownika (Turek 2011, s. 396-403).
- Sieci komputerowych (ang. *Network Virtualization*) – można ją podzielić na zewnętrzną oraz wewnętrzną. Ta pierwsza to znana od lat technologia VLAN, czyli logiczny podział segmentów sieci na fizycznym sprzęcie sieciowym. Wewnętrzna natomiast polega na tworzeniu wirtualnych przełączników i portów. Wirtualizacja sieci zwiększa elastyczność wykorzystania zasobów, poprawia wykorzystanie pojemności oraz umożliwia segmentację sieci, podnosi też poziom jej bezpieczeństwa (Przybylak 2010).

Obserwując szeroki zakres wirtualizacji, pokusić się można o tezę, iż stanowi ona przyszłość informatyki, i można domniemywać, że za kilka lat będzie z pewnością stosowana na jeszcze większą skalę, niż to ma miejsce aktualnie.

Przesłanki i korzyści wirtualizacji zasobów informatycznych w organizacji

Według badań wirtualizacja serwerów to aż do 80% wyższy stopień wykorzystania zasobów serwera, niższe koszty operacyjne i nakłady inwestycyjne, a współczynnik konsolidacji serwerów w tym przypadku kształtuje się na poziomie 10:1 lub wyższym. Wirtualizacja sieci daje też możliwość szybkiego przydzielania zasobów, oferuje minimalizację przerw w działaniu sieci, automatyczną konserwację oraz obsługę zarówno starszych, jak i nowych aplikacji. Oferowane na rynku rozwiązania do wirtualizacji zapewniają odpowiednią skalowalność, wysokie bezpieczeństwo i dostępność systemów informatycznych. Ponadto dzięki wirtualizacji aplikacje wdrażane są szybciej, a ich konfiguracja i aktualizacje dają się automatyzować.

Wyliczając liczne zalety wirtualizacji, można wymienić następujące korzyści z niej płynące (Czajkowski 2011; Roszkowski 2011; Scheffy 2007):

- Konsolidacja serwerów, a dzięki temu optymalizacja stopnia zużycia posiadanego sprzętu komputerowego i lepsze wykorzystanie zasobów obliczeniowych przez zwiększenie użycia serwerów wirtualnych na serwerach fizycznych, dzięki czemu lepiej wykorzystywane są zasoby obliczeniowe.
- Poprawienie reakcji na potrzeby biznesowe przez dynamiczną optymalizację środowisk oprogramowania – szybkie dostarczanie odpowiednich zasobów IT dla określonych procesów biznesowych, co nie wymaga pozyskania nowego sprzętu i daleko idących zmian w istniejącej infrastrukturze.
- Redukcja całkowitych kosztów aktywów w przedsiębiorstwie w ramach modelu TCO (*Total Cost of Ownership*) – TCO to całkowity koszt pozyskania, instalowania, użytkowania, utrzymywania i pozbycia się aktywów w organizacji w określonym czasie. Jego obniżenie następuje przez zwiększenie wykorzystania sprzętu i konsolidację serwerów.
- Ograniczenie kosztów przyszłej rozbudowy infrastruktury IT – potrzeba rozbudowy środowiska o nowe usługi świadczone przez serwery związana jest jedynie z koniecznością stworzenia nowej maszyny wirtualnej wraz z serwerem (dodatkowo koszt licencji na użytkowanie serwera wirtualnego).
- Niższe nakłady inwestycyjne CAPEX (*capital expenditures*) – oszczędności zyskiwane są przede wszystkim dzięki mniejszej liczbie fizycznych serwerów, interfejsów, okablowania sieciowego oraz różnych urządzeń sieciowych.
- Niższe koszty operacyjne OPEX (*operating expenditures*) – wynikają m.in. ze zmniejszenia zapotrzebowania na energię elektryczną, z ograniczenia kosztów serwisu, lepszego wykorzystania miejsca w serwerowni.
- Wzrost bezpieczeństwa, niezawodności i ciągłość działania infrastruktury dzięki właściwościom wysokiej dostępności (*high availability*) platformy wirtualizacji.

Serwery wirtualne mogą być przenoszone w czasie pracy między maszynami fizycznymi, czy to na skutek awarii sprzętu, czy podczas prac rekonfiguracyjnych.

- Scentralizowane zarządzanie infrastrukturą – systemy operacyjne zainstalowane na serwerach wirtualnych wymagają m.in. tworzenia kopii bezpieczeństwa, instalacji aktualizacji systemu operacyjnego lub oprogramowania i innych czynności. Operacje, które muszą być wykonywane na serwerach wirtualnych, są zlecane jednej centralnej konsoli zarządzającej i są one przez nią nadzorowane.
- Możliwość budowy rozwiązań odtwarzania awaryjnego (*disaster recovery*), dzięki możliwości automatycznego uruchomienia serwera wirtualnego w ośrodku zapasowym, po awarii podstawowego centrum przetwarzania danych.
- Możliwość uruchomienia kilku różnych systemów operacyjnych w tym samym czasie, co daje potencjał do wykorzystania ich zalet (Cranitch, Rees 2009), a maszyny wirtualne upraszczają proces zarządzania systemami operacyjnymi.
- Możliwość dokonywania migracji przestarzałych systemów operacyjnych do maszyn wirtualnych pracujących na nowoczesnych platformach sprzętowych, które nie są wspierane przez dany system operacyjny.
- Możliwość uruchomienia niekompatybilnego oprogramowania na nowym i wydajniejszym sprzęcie komputerowym, czyli zdolność obsługi starszych wersji programów oraz aplikacji biznesowych.

Reasumując, można stwierdzić, że wirtualizacja pozwala na stworzenie warunków do wydajnej, elastycznej i bezpiecznej pracy systemów informatycznych, które mogą być łatwo skalowalne. Jednocześnie pozwala na obniżenie wydatków inwestycyjnych i operacyjnych, jak i na łatwiejsze oraz tańsze zarządzanie infrastrukturą IT.

Rodzaje wirtualizacji

Technologie wirtualizacji można podzielić na kilka zasadniczych rodzajów (Świdorski 2014):

- Pełna wirtualizacja – w przypadku pełnej wirtualizacji emulowany jest cały wirtualny komputer oraz wszystkie urządzenia. Technologie te umożliwiają uruchomienie dowolnego systemu operacyjnego w maszynie wirtualnej. Niestety konieczność emulacji każdego urządzenia znacznie obciąża procesor fizycznej maszyny (*hypervisor*), dlatego ten rodzaj wirtualizacji nie jest wykorzystywany w środowiskach produkcyjnych.
- Pełna wirtualizacja ze wsparciem sprzętowym (ang. HVM – *Hardware-assisted Virtual Machine*) – to odmiana wirtualizacji pełnej, która korzysta ze sprzętowych rozszerzeń wirtualizacji architektury x86 – dla procesorów Intel (VT-x), dla procesorów AMD (AMD-V). Dużą zaletą jest zwiększona szybkość, istotną wadą jest konieczność posiadania sprzętowych rozszerzeń wirtualizacji w procesorze.
- Parawirtualizacja – podejście do rozwiązania problemu dostępu do określonych rejestrów procesora jednocześnie przez wiele systemów operacyjnych. W poprzednich rozwiązaniach było to realizowane poprzez emulację programową al-

bo przez sprzętowe rozszerzenia w procesorze. W przypadku parawirtualizacji te instrukcje są wykonywane bezpośrednio przez oprogramowanie hypervisora. Niestety wymaga to pewnych zmian w systemie operacyjnym gościa.

- Wirtualizacja hybrydowa – to połączenie już istniejących rozwiązań. W maszynach wirtualnych obok wirtualizacji pamięci i procesora wirtualizowane są również urządzenia – m.in. dyskowe oraz sieciowe.
- Wirtualizacja na poziomie systemu operacyjnego – z technicznego punktu widzenia nie jest to technologia wirtualizacji, a raczej sposób izolacji kolejnych instancji tego samego systemu operacyjnego w ramach jednej maszyny fizycznej. Rozwiązanie to zapewnia dużą wydajność, wiąże się jednak z nią więcej ograniczeń niż w przypadku wirtualizacji sprzętowej.

Wybrane rozwiązania programowe wspomagające procesy wirtualizacji zasobów informatycznych

Systemy do wirtualizacji są wciąż udoskonalane, zwiększane jest spektrum ich możliwości, co przyczynia się do coraz większego zainteresowania tymi rozwiązaniami (Mendyk-Krajewska, Mazur, Mazur 2014). Obecnie istnieje wiele rozwiązań programowych wspomagających procesy wirtualizacji zasobów, które różnią się między sobą pod wieloma względami. Te różnice związane są z ich kosztami i sposobem licencjonowania, możliwościami testowania, wsparciem dla różnych systemów operacyjnych, a także ich wydajnością. Również ze względu na różne obszary i rodzaje wirtualizowanych zasobów mamy do czynienia ze sporym zróżnicowaniem rozwiązań do wirtualizacji (Klement, Kurpanik, Zadora 2016).

Dlatego też w niniejszym opracowaniu autor ograniczy analizę do rozwiązań służących do wirtualizacji i konsolidacji zasobów serwera. Do analizy zostały wybrane następujące rozwiązania: VMWare vSphere, Microsoft Hyper-V, Oracle Virtualbox, Citrix XenServer oraz KVM. Dobór tych rozwiązań do analizy był podyktowany ich dużą popularnością, ciągłym rozwojem oraz przeznaczeniem.

Liderem zestawienia jest firma VMWare, oferująca szereg produktów o różnej funkcjonalności, a wśród nich system VMWare vSphere, który jest najczęściej wybieraną platformą wirtualizacji na świecie. Stanowi podstawę pakietu VMWare dla infrastruktury chmur obliczeniowych. Została ona stworzona pod kątem wymagań infrastruktury wirtualnych i środowisk *Cloud Computing*. vSphere jest potężną platformą wirtualizacji, składającą się na cały zbiór funkcjonalności i narzędzi odpowiadających za poszczególne operacje przeprowadzane w infrastrukturze wirtualnej. Niemożliwe jest przedstawienie szczegółowo w artykule wszystkich jej komponentów. W swoich usługach środowisko vSphere oferuje pełną kontrolę zarówno nad infrastrukturą fizyczną, jak i wirtualną. Pozwala zarządzać małymi środowiskami składającymi się z kilku hostów i wirtualnych maszyn, po serwerownie, gdzie w grę wchodzi zarządzanie setkami serwerów fizycznych i tysiącami wirtualnych maszyn (Ziemiński 2012). Rozwiązanie to charakteryzuje się łatwością obsługi oraz możliwością automatyzacji wielu podstawowych, często wykonywanych zadań, co redukuje możliwość popełnienia błędów. vSphere oferuje rozszerzone, a równocześnie uproszczone funkcje wysokiej dostępności, które

w połączeniu ze zwiększoną wydajnością i skalowalnością maszyn wirtualnych maksymalizują wydajność i dostępność aplikacji o znaczeniu strategicznym (Kolmer 2014; [https://www.vmware.com/...](https://www.vmware.com/)). Zalety tego rozwiązania to m.in.:

- dojrzała technologia oraz dobra dokumentacja i wsparcie techniczne,
- łatwa instalacja i zarządzanie przez klienta vSphere,
- dużo zaawansowanych funkcji,
- dużo certyfikowanych inżynierów na rynku,
- narzędzia do migracji serwerów na serwery wirtualne.

Wady natomiast są następujące:

- rozwiązanie komercyjne – wysoki koszt w przypadku wdrożeń produkcyjnych,
- mniejsza elastyczność w zakresie budowania infrastruktury,
- ograniczenia w zakresie zarządzania wirtualną infrastrukturą,
- wymaga serwera vCenter do zaawansowanych funkcji,
- dużo zaawansowanych funkcji jest dostępnych tylko przez płatne dodatki.

Firma Microsoft w swojej ofercie posiada narzędzie Hyper-V odpowiedzialne za wirtualizację. Jest to oprogramowanie, w którym jednym z jego komponentów jest hyperwizor. Hyper-V możliwy jest do wdrożenia w dwóch postaciach – jako samodzielne oprogramowanie lub jako rola w systemie operacyjnym. Rozwiązanie to zostało udostępnione jako dodatek do systemu Windows Server 2008, a później już jako składnik systemów operacyjnych (Windows Server 2012 oraz Windows 8 Pro lub wyższa). Posiadając zatem licencję na któryś z wyżej wymienionych systemów operacyjnych, uzyskujemy możliwość optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów informatycznych, jednak z pewnymi ograniczeniami (Porowski 2011b). Najważniejsze zalety rozwiązania:

- najlepsza integracja z infrastrukturą Microsoft,
- dostępna wersja darmowa Hyper-V Server 2012,
- duża ilość funkcji biznesowych.

Wady rozwiązania to:

- gorsze wsparcie dla innych systemów operacyjnych w roli systemu gościa,
- większe wymagania sprzętowe w porównaniu z konkurencją, np. KVM,
- zarządzanie dużymi klastrami jest trudne.

Na uwagę zasługuje również system Oracle Virtualbox, rozbudowana aplikacja o dużych możliwościach. VirtualBox to jeden z najpopularniejszych programów do wirtualizacji dla systemów klienckich, powszechnie używany przez zaawansowanych użytkowników domowych, goszczący również w wielu środowiskach firmowych. Podstawowe jego zalety to:

- oprogramowanie typu *open source*,
- niewielki rozmiar (tylko ok. 20 MB),
- stabilny i użyteczny,
- łatwe współdzielenie plików,
- współpraca z wieloma systemami operacyjnymi.

Wady rozwiązania:

- stosunkowo słabe wsparcie techniczne,

- nie wszystkie porty hosta są dostępne dla VM,
- ilość gości limitowana.

Innym popularnym rozwiązaniem jest Citrix XenServer. Jest to kompleksowa platforma do wirtualizacji serwerów z wbudowanymi funkcjami dla firm, dzięki którym łatwo radzi sobie z różnymi rodzajami obciążeń, systemami operacyjnymi, pamięcią lub konfiguracjami sieci. Jej skalowalność i wydajność przy obciążeniu przeznaczona jest do wirtualizacji najbardziej wymagających aplikacji i desktopów ([http://www.citrix.com.pl/...](http://www.citrix.com.pl/)). Najważniejsze zalety tego rozwiązania to m.in.:

- łatwa instalacja i dobre wsparcie techniczne,
- większe wsparcie dla standardowych sterowników,
- brak dodatkowych opłat za większość funkcji high-end.

Wady:

- aplikacja tylko na system Windows bez webowej konsoli,
- obsługiwane narzędzia nie są tak zaawansowane jak w przypadku np. VMware.

KVM (*Kernel-based Virtual Machine*) to technologia pełnej wirtualizacji sprzętowej wbudowana w jądro systemu Linux. KVM zapewnia wsparcie dla sprzętowej akceleracji wirtualizacji w procesorze. Jest to stosunkowo młoda technologia, która zdobywa coraz większą popularność ze względu na prostotę i dobrze przemyślaną architekturę. KVM posiada komercyjne wsparcie ze strony firmy Red Hat i wielu znanych firm z branży IT (Świdorski 2014).

Jak widać na *Rysunku 1*, opracowanym na podstawie analiz ekspertów firmy Gartner w 2016 roku, VMware i Microsoft zostały nazwane liderami w przestrzeni infrastruktury wirtualizacji serwerów x86. Systemy Oracle i Citrix Systems zostały uznane za niszowe, a Red Hat został określony mianem wizjonera.

Mając szereg narzędzi do wyboru, można postawić pytanie: Jaki system do wirtualizacji serwerów warto wybrać? Odpowiedź w tej kwestii nie jest jednoznaczna, ponieważ każda organizacja jest inna, a zależnie od potrzeb konkretnej firmy i jej centrum danych, odpowiedź może być różna. Przy wyborze konkretnego rozwiązania warto wziąć pod uwagę szereg kryteriów, takich jak:

- typ wirtualizacji,
- wydajność,
- funkcjonalność,
- użyteczność,
- stabilność,
- kontrola nad wirtualizowanym systemem,
- wspierane systemy operacyjne (*host i guest*),
- łatwość obsługi,
- całkowite koszty,
- dostępność darmowej wersji próbnej,
- wsparcie techniczne.



Rysunek 1. Gartner Magic Quadrant for x86 Server Virtualization Infrastructure, 2016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gartner 2016)

Przed dokonaniem wyboru warto dokładnie przeanalizować potrzeby organizacji, a decyzji nie powinno się podejmować, kierując się jedynie kryterium ceny czy łącznego kosztu związanego z wirtualizacją.

Podsumowanie

Aktualnie wirtualizacja wydaje się jedną z najbardziej perspektywicznych innowacji technologicznych w dziedzinie nowoczesnych technologii informacyjnych. Technologia ta, jak wykazano w artykule, daje możliwość optymalizacji stopnia zużycia istniejącej infrastruktury informatycznej oraz redukcji kosztów ponoszonych przez organizacje. Dzięki niej można uprościć istniejące środowisko IT, maksymalnie zagospodarować moc obliczeniową serwerów, tworząc przy tym bezpieczne środowisko i zwiększając jego dostępność. Ze względu na korzyści, jakie oferuje wirtualizacja, jest ona obecnie technologią, która bardzo zyskuje na znaczeniu, szczególnie w centrach danych.

Przedstawione rozwiązania programowe wspierające procesy wirtualizacji zasobów są zróżnicowane, biorąc pod uwagę różne kryteria zaproponowane w artykule. Każde z rozwiązań ma zarówno szereg zalet, jak i istotne ograniczenia czy wady. Z tego powodu organizacja przy wyborze konkretnego rozwiązania powinna w pierwszej kolejności ustalić, które z kryteriów jest dla niej priorytetowe.

Niniejszy artykuł to m.in. próba przybliżenia cech kilku najbardziej popularnych rozwiązań, jednak jest ich znacznie więcej. Różnią się posiadanymi funkcjonalnościami, ceną, kosztami eksploatacji, jakością wsparcia technicznego i innymi cechami.

Literatura

1. Cranitch G., Rees M. (2009), *Virtualisation: A Case Study in Database Administration Laboratory Work*, Proceedings of ASCILITE 2009: Same places, different spaces, Auckland, <http://www.ascilite.org.au/conferences/auckland09/procs/cranitch.pdf> (dostęp: 19.03.2018).
2. Czajkowski A. (2011), *Wirtualizacja jako narzędzie wspomagające nauczanie na poziomie studiów wyższych na kierunkach informatycznych*, [w:] Baron-Polańczyk E. (red.), *Projektowanie w komputerowym wspomaganie procesu dydaktycznego*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
3. Gartner (2016), *Magic Quadrant for x86 Server Virtualization Infrastructure, 2016*, www.gartner.com/doc/3400418/magic-quadrant-x-server-virtualization (dostęp: 03.04.2018).
4. <http://www.citrix.com/pl/products/xenserver/> (dostęp: 06.04.2018).
5. <https://www.vmware.com/pl/products/vsphere.html> (dostęp: 04.04.2018).
6. Klement M., Kurpanik J., Zadora P. (2016), *Analiza porównawcza rozwiązań programowych wspomagających procesy wirtualizacji zasobów*, [w:] Palonka J., Pańkowska M., Żytniewski M. (red.), *Modele techniczno-społeczne wirtualizacji i udostępniania na żądanie zasobów IT*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
7. Kolmer A. (2014), *Nowe technologie w projektach realizowanych w Politechnice Śląskiej*, „Biuletyn EBIB”, nr 2(147) (dostęp: 07.04.2018).
8. Lelusz M. (2009), *Zastosowanie maszyn wirtualnych w przedsiębiorstwie – Rys historyczny technologii wirtualizacji*, <https://inleo.pl/blog/zastosowanie-maszyn-wirtualnych-w-przedsiębiorstwie-rys-historyczny-technologii-wirtualizacji/> (dostęp: 06.04.2018).
9. Mendyk-Krajewska T., Mazur Z., Mazur H. (2014), *Konkurencyjność rozwiązań wirtualnych infrastruktury informatycznej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 113.
10. Porowski D. (2011a), *Co to jest wirtualizacja?*, Microsoft, <http://technet.microsoft.com/pl-pl/library/co-to-jest-wirtualizacja.aspx> (dostęp: 30.03.2018).
11. Porowski D. (2011b), *Hyper-V – gdzie jest i jego wymagania*, Microsoft, <https://technet.microsoft.com/pl-pl/library/hyper-v--gdzie-jest-i-jego-wymagania.aspx> (dostęp: 07.04.2018).
12. Przybylak P. (2010), *Wirtualna infrastruktura – nowe podejście do systemów*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki”, nr 4.
13. Roszkowski M. (2011), *Wpływ wirtualizacji środowiska informatycznego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, Vol. 57.
14. Rule D., Dittner R. (2007), *The Best Damn Server Virtualization Book Period*, Syngress Publishing, Burlington.
15. Scheffy C. (2007), *Virtualization for Dummies*, AMD Special Edition, Wiley Publishing, New York.
16. Świdorski P. (2014), *Serwery VPS a rodzaj wirtualizacji*, <https://www.kylos.pl/blog/serwery-vps-a-rodzaj-wirtualizacji/> (dostęp: 07.04.2018).
17. Turek T. (2011), *Wybrane aspekty wirtualizacji środowiska informatycznego w przedsiębiorstwach partnerskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 67.
18. Ziemiński A. (2012), *Migracja P2V – porównanie Hyper-V i VMware*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki”, Vol. 11, nr 2.

VIRTUALIZATION OF IT RESOURCES IN THE ORGANIZATION. ANALYSIS OF THE BENEFITS AND SELECTED VIRTUALIZATION SOFTWARE TOOLS

Abstract: Virtualization has been quickly adopted by modern organizations because it offers many benefits. Thanks to it, it is possible to simplify the existing IT environment, create a more dynamic and flexible data center with a high level of security, while reducing investment expenditures and operating costs. Virtualization systems are constantly being improved, the spectrum of their capabilities is increasing, which has an impact on the growing interest in these tools. There are many software solutions on the market supporting the processes of virtualization which differ in many aspects. The article presents the essence, basic types of virtualization, its applications and benefits as well as popular virtualization systems used in practice. The applied research methods include a literature review, the analysis of the existing research and selected case studies on the implementation of virtualization, and the analysis of the usefulness of the implementation of the discussed technology.

Keywords: Citrix XenServer, IT Infrastructure Management, KVM, MS Hyper-V, Virtualization, Virtual Machines, VMware



SKALOWALNOŚĆ, BEZPIECZEŃSTWO I INTEROPERACYJNOŚĆ JAKO KLUCZOWE WYZWANIA DLA PROJEKTOWANIA SYSTEMÓW INTERNETU RZECZY

Artur Rot, Małgorzata Sobińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

Streszczenie: Badania rynkowe pokazują, iż organizacje dostrzegają coraz częściej konkretne korzyści płynące z zastosowania Internetu rzeczy. W obszarze biznesowym stwarza on nowe możliwości rynkowe, umożliwiając m.in. zwiększanie wydajności procesów produkcyjnych i biznesowych oraz stanowiąc sprawne narzędzie komunikacji z klientami. Obszarów zastosowania Internetu rzeczy może być wiele oraz mogą one przenikać wiele aspektów życia. Jednakże podobnie jak w przypadku implementacji większości nowych koncepcji, również w odniesieniu do Internetu rzeczy istnieje cały szereg różnego rodzaju wyzwań. Związane jest to głównie z faktem, że systemy te są rozwiązaniami skomplikowanymi, opartymi na różnych technologiach, a ich skala oraz heterogeniczność jest bardzo duża. Z punktu widzenia rozwiązań technologicznych autorzy dostrzegają kilka zasadniczych obszarów, stanowiących największe wyzwanie dla Internetu rzeczy. Dotyczą one technologii niezbędnych dla tworzenia infrastruktury Internetu rzeczy, a w szczególności skalowalności, interoperacyjności i elastyczności zastosowanych rozwiązań. Kolejną kwestią dotyczy bezpieczeństwa danych. Celem artykułu jest prezentacja potencjału omawianej koncepcji, ale przede wszystkim zwrócenie uwagi na wyzwania, przed jakimi ona stoi. Zastosowane metody badań to przegląd aktualnej literatury przedmiotu, analiza istniejących badań i wybranych przypadków zastosowań Internetu rzeczy oraz identyfikacja i analiza najważniejszych wyzwań stojących przed tą koncepcją.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, elastyczność, interoperacyjność, Internet rzeczy, skalowalność

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.18

Wprowadzenie

Raport *The Changing Landscape of Disruptive Technologies. Innovation Convergence Unlocks New Paradigms* (Zanni i in. 2017), przygotowany przez firmę KPMG, przewiduje, iż w perspektywie najbliższych kilku lat dominującym trendem technologicznym IT będzie wykorzystanie chmur obliczeniowych w połączeniu z platformami i aplikacjami mobilnymi. Systematycznie będzie też rosła rola Internetu rzeczy (ang. *Internet of Things* – IoT), analizy dużych zbiorów danych (ang. *Big Data*) i inżynierii biomedycznej. Z kolei według raportu opracowanego przez firmę Cisco (Cisco 2017) zagadnienia, takie jak cyfryzacja, bezpieczeństwo technologii informacyjnych oraz Internet rzeczy, to zjawiska, które będą wyznaczać kierunek rozwoju poszczególnym branżom gospodarki w kolejnych latach. Wśród obu prognoz ważne miejsce zajmuje Internet rzeczy, który jest połą-

czeniu urządzeń w sieć, tak aby umożliwić ich zdecentralizowaną komunikację między sobą.

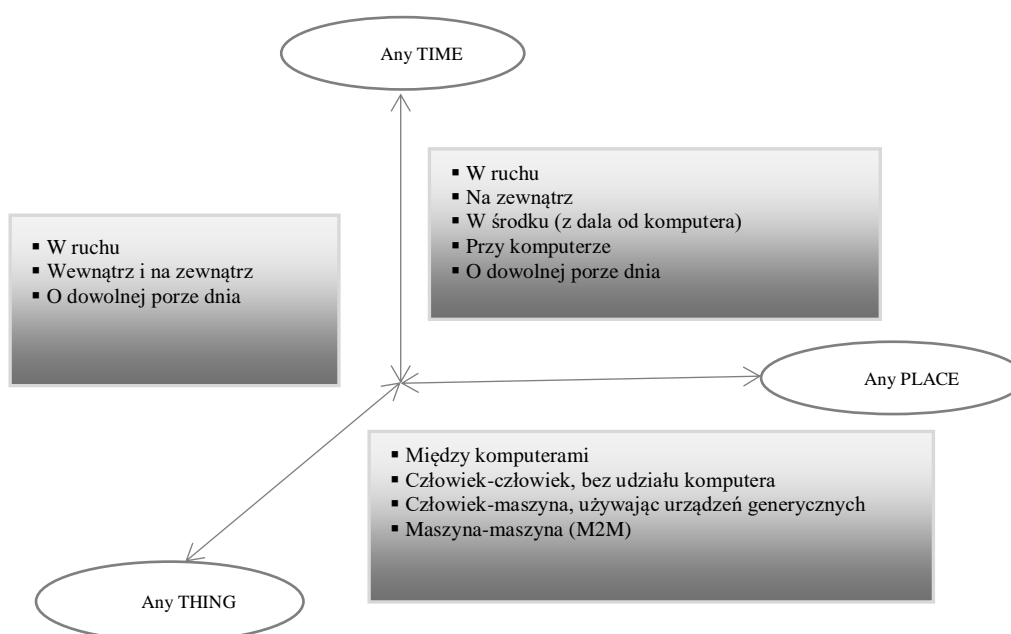
Korzyści płynące z IoT są niezaprzeczalne, jednak „inteligentne” rzeczy stawiają przed nami wiele wyzwań. Według danych IHS Markit, firmy specjalizującej się w analizie rynków, na świecie jest już ponad 20 miliardów urządzeń podłączonych do sieci. Generują one ogromną ilość danych, a według niektórych szacunków już niebawem, bo w 2020 roku, na każdego człowieka będzie przypadać około 5,2 PB danych (1 PB = 10^{15} bajtów) (Evans 2016). Zatem w Internecie rzeczy funkcjonować będą niezliczone urządzenia, przedmioty oraz różnego rodzaju sensory, które będą rejestrować ruch, obraz, dźwięk oraz sterować innymi urządzeniami. Liczba, rodzaj i zastosowania urządzeń komunikujących się z Internetem rosną aktualnie i dalej lawinowo będą się zwiększać. Wobec tego infrastruktura obsługująca Internet rzeczy musi połączyć miliony urządzeń oraz serwerów, sprawnie przeprowadzać transmisje danych, przetwarzać oraz przysyłać ogromne zbiory danych. Transmisja i przetwarzanie danych pochodzących z tak olbrzymiej liczby urządzeń staje się problemem o charakterze megaskali, gdyż żadna chmura obliczeniowa nie będzie w stanie sprawnie obsłużyć aż tak złożonej rzeczywistości (Nowakowski 2015). Kolejne wyzwanie związane z Internetem rzeczy, ograniczające jego dynamiczny rozwój, to jeden z największych problemów branży technologicznej, jakim jest interoperacyjność. Trzecie zagadnienie, stanowiące zdaniem autora największe wyzwanie, to zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i prywatności danych w Internecie rzeczy. Liczne przypadki cyberataków na systemy Internetu rzeczy, masowe wycieki danych i coraz częstsze dowody na projektowanie tychże systemów bez brania pod uwagę wymogów cyberbezpieczeństwa są bardzo niepokojące (Rot 2016). Problemy te mogą pociągnąć za sobą bardzo niebezpieczne zagrożenia na skalę dotychczas niespotykaną. Celem artykułu jest prezentacja potencjału koncepcji Internetu rzeczy, ale przede wszystkim zwrócenie uwagi na wyzwania, przed jakimi stoimy, korzystając z tych rozwiązań. Wśród najważniejszych wyzwań autor wymienia bezpieczeństwo danych, skalowalność rozwiązań i związaną z nimi interoperacyjność.

Koncepcja Internetu rzeczy

Koncepcję Internetu rzeczy stworzył K. Ashton, a ideę tę sformułował już prawie 20 lat temu, w 1999 roku, w celu opisanie systemu, w którym świat materialny komunikuje się z komputerami za pomocą wszechobecnych sensorów. Dziesięć lat później, w 2009 roku, liczba urządzeń podłączonych do sieci przekroczyła liczbę mieszkańców Ziemi i według ekspertów Cisco wtedy właśnie narodził się IoT (Kolenda (red.) 2015).

International Telecommunications Union (ITU) określa IoT jako globalną infrastrukturę dla społeczeństwa informacyjnego, umożliwiającą dostęp do zaawansowanych usług poprzez połączenie (fizyczne lub wirtualne) przedmiotów (obiektów), bazujące na istniejących i rozwijanych interoperacyjnych technologiach ICT (ITU 2006). Zatem pojęcie to może być przedstawione jako rozszerzenie koncepcji Internetu o wszystkie wyżej wymienione kategorie urządzeń lub jako sieć łącząca

różne sieci (wirtualne oraz fizyczne) będące w stanie komunikować się. Koncepcję Internetu rzeczy można również przedstawić jako sieć umożliwiającą komunikację w trzech wymiarach: zawsze (ang. *Any TIME*), wszędzie (ang. *Any PLACE*) oraz ze wszystkim (ang. *Any THING*) (Rysunek 1).



Rysunek 1. Ogólny model Internetu rzeczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Niyato i in. 2015)

Inne definicje określają Internet rzeczy jako ogół inteligentnych przedmiotów, mogących reagować na środowisko oraz przetwarzać informacje, a także przesyłać je do innych obiektów (i użytkowników) za pośrednictwem protokołów internetowych (Nowakowski 2015). Nie jest to koncepcja przyszłości, gdyż jest już ona w pewnym zakresie aktualnie realizowana, a obszarów jej zastosowania może być wiele oraz mogą one przenikać wiele aspektów życia, np. (Rot, Blaike 2017):

- miasto – środowisko miejskie z publiczną infrastrukturą, np. inteligentne parkometry, kontrola jakości wody czy świateł ulicznych i inne rozwiązania składające się na koncepcję inteligentnego miasta (ang. *smart city*) (Rot 2017);
- człowiek – np. monitorowanie i polepszanie zdrowia, samopoczucia;
- środowisko pracy – np. systemy monitorowania warunków pracy;
- dom – inteligentny dom, systemy zabezpieczeń;
- handel i usługi – miejsca sprzedaży i oferowania usług, jak hotele, restauracje, banki, sklepy, np. promocje oparte na lokalizacji;
- środowisko produkcyjne – środowisko produkcji, takie jak fabryki, np. monitorowanie procesu produkcyjnego;
- transport – środki lokomocji, takie jak samochody, motory, rowery;

- biuro – np. inteligentne termostaty i klimatyzatory;
- świat zewnętrzny – inne środowiska zewnętrzne, zdefiniowane jako przestrzeń powietrzna i kosmiczna, logistyka, np.: zarządzanie lokalizacją floty.

Internet rzeczy staje się powoli obowiązkowym elementem technologii w biznesie, a dzięki sieci połączonych urządzeń, zasobów ludzkich i zgromadzonych danych firmy będą mogły lepiej zrozumieć wymagania klientów i szybciej wprowadzać zmiany w łańcuchu dostaw czy implementować innowacje. Może on też wpłynąć na poprawę jakości życia ludzi, którzy będą mogli wykonywać zdalne płatności, monitorować swój stan zdrowia, sprawdzać dostępność miejsc parkingowych itp. Inteligentne systemy zarządzania odpadami, energią czy ruchem ulicznym stają się powoli codzienną rzeczywistością (EY 2015).

Potencjał Internetu rzeczy

Według firmy badawczej McKinsey&Company Internet rzeczy ma szanse generować znaczące korzyści ekonomiczne dla światowej gospodarki szacowane między 2,7 a 6,2 trylion USD w 2025 roku (McKinsey&Company 2015). Gałęzie przemysłu, które mają największy potencjał wygenerować taką wartość, uwzględniają szeroko pojęte zastosowania medyczne, infrastrukturalne oraz usługi w ramach sektora publicznego. Zdalne monitorowanie stanu pacjentów może mieć olbrzymi wpływ na życie milionów ludzi borykających się z przewlekłymi chorobami, jednocześnie zmniejszając koszty obsługi medycznej. Możliwość kontroli oraz analizy sieci energetycznych oraz wodno-kanalizacyjnych może znacząco wpłynąć na ich efektywniejsze wykorzystanie, zmniejszając emisje gazów cieplarnianych czy minimalizując niepotrzebne zużycie wody. Możliwość podłączenia dosłownie każdego elementu codziennego życia, takiego jak pralka, lodówka czy oświetlenie, do globalnej sieci tworzy możliwości biznesowe i znaczne oszczędności zasobów dla gospodarstw domowych czy organizacji.

Korzyści wynikające z IoT w organizacjach można zebrać w kilka kategorii: zwiększenia produktywności pracowników, redukcji kosztów, lepszej alokacji kapitału i poprawy relacji z klientami. Według P. Kotlera i J.E. Heppemanna (Kotler, Heppemann 2014) korzyści wynikające z tej rewolucji można podzielić na cztery obszary:

- monitoring – możliwość obserwacji i kontroli stanu przedmiotu, które dokonuje on sam, zbiera także informacje o otoczeniu i dane o swoim działaniu;
- optymalizacja – zwiększenie wydajności produktu oraz diagnostyka, obsługa i naprawa;
- kontrola – „inteligentne” rzeczy uczą się także swoich użytkowników oraz kontrolują swoje funkcje;
- autonomia – „inteligentny” przedmiot może samodzielnie zwiększać swoją wydajność i efektywność (także poprzez łączenie się z innymi urządzeniami).

Jak wynika z powyższych rozważań, korzyści płynących z IoT jest wiele, jednak koncepcja ta stawia przed nami wiele wyzwań, których identyfikację i analizę zawarto w kolejnej części niniejszego artykułu.

Internet rzeczy – kluczowe wyzwania i zagrożenia

Jeśli chodzi o kwestie natury technicznej, związane z tworzeniem systemów IoT, mogące zarówno ograniczać, jak i stymulować ich rozwój, wskazać można następujące kluczowe obszary:

- zastosowane technologie, tak w zakresie sprzętu, jak i oprogramowania, niezbędne dla tworzenia infrastruktury Internetu rzeczy, a przede wszystkim jej skalowalność, przepustowość i elastyczność;
- bezpieczeństwo danych;
- interoperacyjność systemów IoT, standaryzacja oprogramowania i aktualizacje.

Skalowalność, przepustowość i elastyczność rozwiązań

Dane pochodzące z urządzeń IoT przetwarzane są w chmurze, która swoją popularność zawdzięcza m.in. wysokiej elastyczności. Jednakże ma ona swoje granice, zwłaszcza przy lawinowym wzroście liczby urządzeń mobilnych i inteligentnych przedmiotów podłączanych do sieci Internet. Dane, które już przytaczano w artykule, mówią, iż w 2020 roku do Internetu podłączonych będzie ponad 26 mld urządzeń, co oznacza ogromny przyrost ilości danych, które trzeba będzie odpowiednio przesyłać, przechowywać i przetwarzać (Middleton, Kjeldsen, Tully 2013). Według kolejnych szacunków w 2020 roku chmury będą przetwarzać 8,6 ZB danych, z których znaczna część pochodzić będzie z urządzeń i czujników Internetu rzeczy. Rosnąca liczba aplikacji i połączeń IoT generuje duże wolumeny danych, które już niebawem, w 2019 roku, osiągną 507,5 ZB rocznie (ok. 42,3 ZB miesięcznie) (Cisco 2017). Wśród tych urządzeń generujących dane będą laptopy, smartfony, tablety, czujniki w budynkach, samochodach, zegarkach i szereg inteligentnych etykiet na różnych przedmiotach. Transmisja i przetwarzanie danych pochodzących z tak olbrzymiej liczby urządzeń staje się problemem o charakterze megaskali, gdyż żadna chmura obliczeniowa nie będzie w stanie sprawnie obsłużyć aż tak złożonej rzeczywistości (Nowakowski 2015). To duże wyzwanie dla centrów danych, które będą musiały poradzić sobie z przetwarzaniem i przechowywaniem danych. Zdaniem niektórych ekspertów centralizacja, będąca właściwością chmury, nie jest w tym przypadku najlepszym rozwiązaniem. Chmura nie charakteryzuje się na tyle dużą elastycznością, przepustowością czy skalowalnością, żeby sprostać wymaganiom nowych technologii, w tym Internetu rzeczy. Zatem aby zoptymalizować koncepcję chmury obliczeniowej, potrzebny jest nowy sposób przesyłania, przechowywania i przetwarzania danych. Takim rozwiązaniem staje się koncepcja mgły obliczeniowej (ang. *fog computing*), dotycząca zbudowania takiego środowiska, w którym większość decyzji będzie podejmowana na brzegu sieci, bez potrzeby przesyłania olbrzymich zbiorów danych do chmury obliczeniowej, by dopiero stamtąd oczekiwać na dalsze instrukcje. Pojęcie mgły obliczeniowej zostało wprowadzone przez firmę Cisco jako nowy paradygmat wsparcia transmisji i przetwarzania danych do wspierania rozproszonych urządzeń w koncepcji Internetu rzeczy. Można ją określić jako wirtualną platformę, która zapewnia możliwości obliczeniowe, pamięci masowe i usługi sieciowe między urządzeniami końcowymi i tradycyjnym centrum danych chmury obliczeniowej (Billewicz 2016).

Mgła obliczeniowa będzie bazować na lokalnych zasobach obliczeniowych, a nie, jak jest to w usłudze chmury obliczeniowej, znajdujących się gdzieś w odległym (często nieznanym użytkownikowi) miejscu. Takie przetwarzanie zapewni większe bezpieczeństwo i większą wydajność. Podstawową właściwością mgły jest instalacja serwerów na granicach chmury, które będą odbierać dane z urządzeń Internetu rzeczy, a następnie je przechowywać, przetwarzać i odpowiednio analizować, uporządkowując w ten sposób dane pozyskane z bardzo wielu urządzeń i czujników (Billewicz 2016). Wsparcie to osiągnięte zostanie dzięki temu, iż router łączący urządzenia w IoT ma zajmować się nie tylko transmisją danych, ale przede wszystkim odciążać chmurę, wykonując za nią część obliczeń lokalnie.

Właśnie zdefiniowanie mgły jako warstwy pośredniej do chmury obliczeniowej stworzy możliwości szybszego rozwoju Internetu rzeczy. Chmura obliczeniowa ma bowiem wiele wad, z których najważniejsze to ograniczona przepustowość, brak mobilności, strumieniowego przesyłania danych oraz bezprzewodowego dostępu (Rot, Sobińska 2017). Proponowane rozwiązanie ma wiele innych cech charakterystycznych istotnych z punktu widzenia Internetu rzeczy, wśród których warto wymienić m.in. (Bonomi i in. 2012):

- małe opóźnienia transmisji;
- uwzględnienie wielkich sieci komunikacyjnych z czujnikami, zwykle będą to sieci bezprzewodowe mogące dostarczać różnorodnych danych;
- obsługę wielkiej liczby czujników wykorzystywanych w celach monitorowania otoczenia oraz obsługi inteligentnych sieci energetycznych (*smart grids*);
- heterogeniczność – węzły sieci w mgle obliczeniowej występują w różnej formie i postaci oraz są wdrożone w różnych środowiskach;
- interoperacyjność i konsolidację – bezproblemowa obsługa niektórych usług (np. strumieniowanie wideo) wymaga współpracy różnych dostawców, stąd elementy mgły muszą być w stanie współdziałać ze sobą.

Według szacunków Cisco 40% danych pochodzących z Internetu rzeczy będzie do roku 2018 przetwarzanych właśnie w mgle obliczeniowej.

Bezpieczeństwo systemów Internetu rzeczy

Internet rzeczy z pewnością wprowadzi wiele nowych zmiennych do kwestii szeroko pojętego cyberbezpieczeństwa. Będzie on stanowić duże wyzwanie dla specjalistów zajmujących się tą problematyką, a zarazem będzie to okazja do przemyślenia całego ekosystemu zapewniającego akceptowalny poziom ryzyka. Badania przeprowadzone przez Instytut SANS wykazały, że największymi zagrożeniami związanymi z rosnącą popularnością Internetu rzeczy są (Pescatore 2014):

- trudności z aktualizacją oprogramowania „przedmiotów”, która bardzo często jest zależna od producentów sprzętu, a użytkownicy nie mają żadnej możliwości ingerencji w tę część oprogramowania;
- wykorzystanie przedmiotów, jako najsłabiej zabezpieczonych punktów wejścia do sieci, co daje możliwość rozprzestrzeniania się i dalszej infekcji;
- wykonywanie ataków związanych z utrudnieniem bądź zaprzestaniem świadczenia danych usług (ang. *Denial of Service*), które zwłaszcza w kontekście in-

frastruktury krytycznej, takiej jak sieć energetyczna czy urządzenia medyczne, może prowadzić do poważnych konsekwencji;

- celowy sabotaż i fizyczne niszczenie przedmiotów poprzez cyfrowy dostęp i modyfikacje parametrów działania;
- błędy użytkowników i przypadkowe modyfikacje, które mogą prowadzić do trudnych do przewidzenia konsekwencji w skali całego systemu.

Niezależne zrzeszenie OWASP (Open Web Application Security Project) w 2014 roku wydało zestawienie 10 największych uchybień bezpieczeństwa wśród najpopularniejszych urządzeń wchodzących w skład Internetu rzeczy. W *Tabeli 1* zaprezentowano najczęściej występujące problemy bezpieczeństwa w tych urządzeniach i ich klasyfikację względem czterech kryteriów.

Tabela 1. Najważniejsze podatności i zagrożenia urządzeń Internetu rzeczy

Lp.	Podatność/zagrożenie	Łatwość wykorzystania do ataku	Częstość występowania	Łatwość wykrycia	Potencjalne skutki
1.	Niezabezpieczony interfejs sieciowy	Łatwo	Często	Łatwo	Znaczące
2.	Zbyt słaba autoryzacja	Średnio	Często	Łatwo	Znaczące
3.	Niezabezpieczone usługi sieciowe	Średnio	Rzadko	Średnio	Średnie
4.	Brak szyfrowania warstwy transportowej	Średnio	Często	Łatwo	Znaczące
5.	Problemy z prywatnością	Średnio	Często	Łatwo	Znaczące
6.	Niezabezpieczona transmisja z chmurą	Średnio	Często	Łatwo	Znaczące
7.	Niezabezpieczone interfejsy bezprzewodowe	Średnio	Często	Łatwo	Znaczące
8.	Niewystarczające opcje konfiguracji zabezpieczeń	Średnio	Często	Łatwo	Średnie
9.	Niebezpieczne oprogramowanie <i>firmware</i>	Trudno	Często	Łatwo	Znaczące
10.	Niewystarczające zabezpieczenia fizyczne	Średnio	Często	Średnio	Znaczące

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (OWASP 2017)

Jak pokazują badania przeprowadzone przez specjalistów firmy HP (HP 2014), wiele urządzeń IoT jest podatnych na atak, a każde z nich posiada słabe punkty – dotyczące bezpieczeństwa haseł, kryptografii, braku odpowiedniego zarządzania kontrolą dostępu – które rozszerzają możliwości nadużyć przez intruzów. Eksperti HP przetestowali 10 najbardziej popularnych urządzeń Internetu rzeczy, odkrywając łącznie ok. 250 zagrożeń bezpieczeństwa we wszystkich produktach. Najczęstsze problemy bezpieczeństwa obejmowały następujące zagadnienia:

- problemy z prywatnością danych – zanotowano podatności dotyczące prywatności związanej z gromadzeniem danych osobowych, badane systemy przechowywały nieodpowiednio zabezpieczone dane osobowe w samym produkcie, w chmurze lub w obsługującej urządzenie aplikacji mobilnej;

- słabe punkty w systemie autoryzacji i uwierzytelnienia – systemy nie wymagały haseł o odpowiedniej długości i złożoności;
- brak szyfrowania transmisji danych – większość urządzeń nie szyfrowała komunikacji z Internetem i sieciami lokalnymi, a połowa aplikacji mobilnych obsługujących te urządzenia przysyłała niezaszyfrowane komunikaty;
- niebezpieczne interfejsy WWW – w sześciu z dziesięciu testowanych urządzeń zanotowano obawy związane z bezpieczeństwem interfejsów użytkownika;
- niewystarczający poziom bezpieczeństwa oprogramowania – część urządzeń nie stosowała szyfrowania podczas pobierania aktualizacji oprogramowania.

Przytoczone powyżej badania i dane ukazują, że najważniejszym wyzwaniem dla twórców rozwiązań w ramach IoT powinna być kwestia cyberbezpieczeństwa. Dlatego też od ciągłego zwiększania liczby urządzeń w infrastrukturze IoT ważniejsze jest to, aby budować od samego początku bezpieczne rozwiązania, tak aby uniknąć narażenia konsumentów na poważne zagrożenia.

Interoperacyjność i standaryzacja

IoT stanowi źródło inspiracji dla tworzenia nowych i innowacyjnych urządzeń, jednak postęp jest hamowany przez jeden z największych problemów branży technologicznej, a mianowicie interoperacyjność. Eksperti wskazują na brak standaryzacji w obszarze IoT, co powoduje problemy zarówno dla biznesu, jak i użytkowników. Zanim Internet rzeczy osiągnie swój pełny potencjał, to prawdopodobnie muszą powstać odpowiednie standardy, które uproszczą i uregulują rynek, a także zmniejszą koszty dla konsumentów i producentów. Jednakże uniwersalne rozwiązania w obszarze IT zostają powszechnie zaakceptowane na ogół dopiero po pewnym czasie. Stąd też na takie powszechne standardy IoT trzeba prawdopodobnie jeszcze poczekać. Jeśli chodzi o zagadnienia związane z zapewnieniem interoperacyjności, to według ocen firmy konsultingowej McKinsey&Company jest to krytyczny aspekt w kontekście przyszłości i rozwoju systemów Internetu rzeczy (McKinsey&Company 2015). Wiąże się one z wypracowaniem otwartych standardów we wszystkich obszarach i na wszystkich poziomach, tak aby możliwa była płynna bezproblemowa współpraca oraz komunikowanie się urządzeń pochodzących od różnych dostawców i budowanie na ich bazie heterogenicznych systemów IoT (Wielki 2016).

Podsumowanie

Jednym z istotnych trendów, które mają potencjał, by w ciągu najbliższych lat wpłynąć na życie każdego człowieka i funkcjonowanie biznesu, jest Internet rzeczy. Jak wskazano w artykule, podłączenie urządzeń IoT do globalnej sieci niesie jednak ze sobą potencjalne zagrożenia, na które organizacje muszą zwracać uwagę. Rozważania zawarte w artykule można podsumować wnioskiem, iż Internet przedmiotów stanowi duże wyzwanie dla specjalistów, szczególnie że koncepcja ta wciąż się rozwija i powstają nowe idee, jak np. Internet wszechrzeczy. Jednakże, zdaniem autora, aby koncepcja ta urzeczywistniła się, musi powstać łatwa w zarzą-

dzaniu, a przede wszystkim elastyczna i bezpieczna infrastruktura, skalowalna tak, by mogła obsługiwać miliardy urządzeń, zachowując przy tym wysoki poziom bezpieczeństwa przechowywanych, przetwarzanych i przesyłanych danych.

Literatura

1. Billewicz K. (2016), *Possibility of Internet of Things Technology Implementation in Smart Power Grids*, „Energetyka”, nr 5.
2. Bonomi F., Milito R., Zhu J., Addepalli S. (2012), *Fog Computing and Its Role in the Internet of Things*, [w:] *Proceedings of the First Edition of the MCC 2012 Workshop on Mobile Cloud Computing, Helsinki, Finland*, New York, <http://conferences.sigcomm.org/sigcomm/2012/paper/mcc/p13.pdf> (dostęp: 15.06.2017). DOI: 10.1145/2342509.2342513
3. Cisco (2017), *Cisco Technology Radar Trends*, <http://www.cisco.com/web/solutions/trends/tech-radar/> (dostęp: 18.02.2017).
4. Evans D. (2016), *The Internet of Things. How the Next Evolution of the Internet is Changing Everything*, Cisco Internet Business Solutions Group, http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf (dostęp: 16.12.2016).
5. EY (2015), *Insights on Governance, Risk and Compliance: Cybersecurity and the Internet of Things*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-cybersecurityand-the-internet-of-things/\\$FILE/EY-cybersecurity-and-the-internet-of-things.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-cybersecurityand-the-internet-of-things/$FILE/EY-cybersecurity-and-the-internet-of-things.pdf) (dostęp: 14.07.2017).
6. HP (2014), *HP Study Reveals 70 Percent of Internet of Things Devices Vulnerable to Attack*, <http://www8.hp.com/us/en/hp-news/press-release.html?id=1744676> (dostęp: 03.12.2016).
7. ITU (2006), *Overview of the Internet of Things*, Telecommunication Standardization Sector of ITU, International Telecommunication Union, Switzerland.
8. Kolenda P. (red.) (2015), *Raport: Internet Rzeczy w Polsce*, IAB Polska, <https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf> (dostęp: 17.03.2018).
9. Kotler M.E., Heppelmann J.E. (2014), *How Smart, Connected Products Are Transforming Competition*, Harvard Business Review, November 2014, <http://www.hbr.org/2014/11/how-smartconnected-products-are-transforming-competition> (dostęp: 19.09.2016).
10. McKinsey&Company (2015), *The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype*, McKinsey Global Institute, <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world> (dostęp: 10.12.2017).
11. Middleton P., Kjeldsen P., Tully J. (2013), *Forecast: The Internet of Things, Worldwide 2013*, Gartner, <http://www.gartner.com/doc/2625419/forecast-internet-things-worldwide-> (dostęp: 23.02.2017).
12. Niyato D., Lu X., Wang P., Kim D.I., Han Z. (2015), *Economics of Internet of Things (IoT): An Information Market Approach*, „IEEE Wireless Communications”, Vol. 23(4). DOI: 10.1109/MWC.2016.7553037
13. Nowakowski W. (2015), *Bliższa chmura, czyli usługi obliczeniowe we mgle*, „Elektronika – Konstrukcje, Technologie, Zastosowania”, t. 56, nr 5. DOI: 10.15199/13.2015.5.6
14. OWASP (2017), *Internet of Things Project*, https://www.owasp.org/index.php/OWASP_Internet_of_Things_Project (dostęp: 19.09.2017).
15. Pescatore J. (2014), *Securing the Internet of Things Survey*, SANS Institute InfoSec Reading Room, <http://www.sans.org/reading-room/whitepapers/covert/securing-internetthings-survey-34785> (dostęp: 05.01.2017).
16. Rot A. (2016), *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni – wybrane zagadnienia teorii i praktyki*, [w:] Komorowski T.M., Swacha J. (red.), *Projektowanie i realizacja systemów informatycznych zarządzania. Wybrane aspekty*, PTI, Warszawa.

17. Rot A. (2017), *Zastosowania koncepcji Internetu rzeczy w kontekście inteligentnego miasta. Wybrane zagadnienia bezpieczeństwa*, „Problemy Zarządzania”, vol. 15, nr 4(71). DOI: 10.7172/1644-9584.71.3
18. Rot A., Blaić B. (2017), *Bezpieczeństwo Internetu rzeczy. Wybrane zagrożenia i sposoby zabezpieczeń na przykładzie systemów produkcyjnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 26. DOI:10.17512/znpcz.2017.2.17
19. Rot A., Sobińska M. (2017), *Cloud Computing jako nowy model biznesu. Korzyści, zagrożenia i wyzwania dla zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3(806).
20. Wielki J. (2016), *Analiza szans, możliwości i wyzwań związanych z wykorzystaniem Internetu Rzeczy przez współczesne organizacje gospodarcze*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 11, cz. 1.
21. Zanni T., Bolen K.N., Hanley R., Rios P. (2017), *The Changing Landscape of Disruptive Technologies. Innovation Convergence Unlocks New Paradigms*, KPMG, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jm/pdf/KPMGTechInnovationUnlocksNewParadigms2017web.pdf> (dostęp: 28.03.2018).

SCALABILITY, SECURITY AND INTEROPERABILITY AS KEY CHALLENGES FOR DESIGNING THE INTERNET OF THINGS SYSTEMS

Abstract: Market research shows that organizations increasingly recognize the benefits of the Internet of Things. In the business area, it creates new market opportunities, enabling the growth of the efficiency of production and business processes and being an effective communication tool with clients. There are many areas of IoT applications and they can penetrate many aspects of life. However, as it is with the implementation of each new concept, also in relation to the Internet of Things, there are different types of challenges. This is mainly due to the fact that IoT systems are complex solutions based on different types of technologies, and their scale and diversity are very large. From the technological point of view, the Author notices fundamental areas, which are the biggest challenges for IoT. They concern technologies, both in the field of hardware and software, necessary to create the infrastructure of IoT, in particular scalability, interoperability, and flexibility of solutions. Another key issue concerns security. The aim of the article is to present the potential of the discussed concept, but above all to draw attention to the challenges it faces. The applied research methods are a literature review, the analysis of the existing research and selected case studies, as well as the identification and analysis of the most important challenges of this concept.

Keywords: elasticity, Internet of Things, interoperability, scalability, security



PROCES FUZJI I PRZEJĘCIA NA GRUNCIE WYBRANYCH REGULACJI PRAWNYCH

Katarzyna Staśkiewicz

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw należą do procesów nieuniknionych w dobie globalizacji i rozwoju technologii, gdyż prowadzą do realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa. Procesy łączenia się przedsiębiorstw zmierzają do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, a także osiągnięcia zamierzonych celów finansowych. W niniejszej publikacji dokonano próby prezentacji procesu fuzji i przejęć za pomocą analizy obowiązujących przepisów prawa.

Słowa kluczowe: fuzja, proces łączenia spółek, przejęcia, spółka osobowa, spółka kapitałowa, spółka z o.o., spółka akcyjna, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.19

Wprowadzenie

Obecny od połowy XX wieku proces globalizacji wymusza wprowadzanie zmian na wielu płaszczyznach, między innymi w sferze zarządzania przedsiębiorstwem i budowania przewagi konkurencyjnej. W dobie globalizacji miarą sukcesu jest szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Jak wskazuje I. Otola, najważniejszym celem realizowanym przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinien być rozwój przedsiębiorstwa (Otola 2013). Przedsiębiorstwo, które chce się efektywnie rozwijać, musi dokonywać ciągłych zmian (Cieślińska, Kowrygo 2013). Proces fuzji jest z pewnością sposobem reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Fuzje można bowiem określić jako działania zmierzające do połączenia majątku dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw w jedno celem osiągnięcia wyznaczonych celów finansowych (Szczepankowski 2002). Przejęcie to proces przejmowania kontroli jednego przedsiębiorstwa nad innym. Poprzez proces fuzji i przejęć przedsiębiorstwo zyskuje możliwość poprawy rentowności, wzrost przewagi konkurencyjnej na rynku oraz poszerzenie rynku (Rosińska 2006). Zgodnie z twierdzeniem I. Otoli i M. Grabowskiej potencjał konkurencyjny posiadany przez przedsiębiorstwo pozwala na podejmowanie działań, które zapewnią stabilizację i rozwój przedsiębiorstwa (Grabowska, Otola 2013).

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja procesu fuzji i przejęć na gruncie wybranych przepisów obowiązującego prawa. Metodą badawczą zaprezentowaną

w publikacji jest analiza wybranych przepisów prawa dotyczących procesu fuzji i przejęć na gruncie krajowym i europejskim.

Proces łączenia spółek

Kompleksową regulację dotyczącą omawianego procesu zawiera ustawa *Kodeks spółek handlowych* (k.s.h.) (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...), jednakże na początku należy wspomnieć, że przedsiębiorstwo może być prowadzone w różnej formie prawnej – w formie spółki kapitałowej lub spółki osobowej. Spółki kapitałowe posiadają osobowość prawną, kapitał oraz wyodrębniony majątek ([http://przedsiębiorstwo.edu.pl/...](http://przedsiębiorstwo.edu.pl/)). Do spółek kapitałowych zaliczyć można spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) oraz spółkę akcyjną (SA) (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 4 § 1 pkt 2). Spółki osobowe to: spółka jawna, spółka partnerska oraz spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 4 § 1 pkt 2). Spółka osobowa posiada zdolność prawną, a jej cechą charakterystyczną są relacje pomiędzy współnikami.

Proces łączenia spółek kapitałowych

Spółki kapitałowe mogą się łączyć między sobą oraz ze spółkami osobowymi. Przepisy ustawy *Kodeks spółek handlowych* wprowadzają jednak ograniczenie, iż spółka osobowa nie może występować w charakterze spółki przejmującej albo nie może być spółką nowo zawiązaną (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 491 § 1).

Ponadto *Kodeks spółek handlowych* w art. 491 § 1¹ wskazuje, że spółka kapitałowa (spółka akcyjna i spółka z o.o.) oraz spółka komandytowo-akcyjna (spółka osobowa) mogą łączyć się ze spółką zagraniczną, o której mowa w art. 2 pkt 1 Dyrektywy 2005/56/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 października 2005 r. w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych (Dyrektywa 2005/56/WE ..., art. 2), utworzoną zgodnie z prawem państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym i mającą siedzibę statutową, zarząd główny lub główny zakład na terenie Unii Europejskiej lub państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym (połączenie transgraniczne). Znow jednak zostało wprowadzone ograniczenie, że spółka komandytowo-akcyjna nie może jednakże być spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 491 § 1¹).

Zgodnie z art. 492 § 1 ustawy *Kodeks spółek handlowych* połączenie może być dokonane: przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej (łączenie się przez przejęcie) lub przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki) (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 492). Zgodnie z art. 492 § 2 *Kodeksu spółek handlowych* wspólnicy spółki przejmowanej lub spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki mogą otrzymać obok udziałów lub akcji spółki przejmującej bądź spółki nowo zawiązanej dopłaty w gotówce, nieprzekraczające łącznie 10%

wartości bilansowej przyznanych udziałów albo akcji spółki przejmującej, określonej według oświadczenia, o którym mowa w art. 499 § 2 pkt 4, bądź 10% wartości nominalnej przyznanych udziałów albo akcji spółki nowo zawiązanej. Dopłaty spółki przejmującej są dokonywane z zysku bądź z kapitału zapasowego tej spółki. Art. 492 § 3 stanowi, że spółka przejmująca lub spółka nowo zawiązana może wydanie swoich udziałów lub akcji wspólnikom spółki przejmowanej lub spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki uzależnić od wniesienia dopłat w gotówce nieprzekraczających wartości, o której mowa w § 2 (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 492).

Przepisy *Kodeksu spółek handlowych* regulują wykreślenie przejętej spółki z rejestru. Zgodnie z art. 493 § 1 k.s.h. spółka przejmowana albo spółki łączące się przez zawiązanie nowej spółki zostają rozwiązane, bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego, w dniu wykreślenia z rejestru (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 493). Zgodnie ze wskazanym powyżej przepisem połączenie spółek następuje z dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego według siedziby, odpowiednio spółki przejmującej albo spółki nowo zawiązanej (dzień połączenia). Jak stanowi przepis art. 493 k.s.h. wpis ten wywołuje skutek wykreślenia spółki przejmowanej albo spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, z uwzględnieniem art. 507 § 3, dotyczącego właściwości sądu. Wykreślenie z rejestru spółki przejmowanej nie może nastąpić przed dniem zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego spółki przejmującej, jeżeli takie podwyższenie ma nastąpić, i przed dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego według siedziby spółki przejmowanej. Zgodnie z treścią § 4 wspomnianego przepisu wykreślenie spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki nie może nastąpić przed dniem wpisania do rejestru nowej spółki (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 493). Ogłoszenie o połączeniu spółek jest dokonywane na wniosek spółki przejmującej albo spółki nowo zawiązanej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 508).

Ustawa *Kodeks spółek handlowych* wprowadza ograniczenia dotyczące obejmowania udziałów lub akcji własnych (zakaz dotyczy także przejmowania udziałów, które spółka przejmująca posiada w spółce przejmowanej) przez spółkę przejmującą. Wskazany zakaz dotyczy również objęcia udziałów lub akcji własnych przez osoby działające we własnym imieniu, lecz na rachunek spółki przejmującej bądź spółki przejmowanej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 514 § 1).

Przepis art. 515 § 1 *Kodeksu spółek handlowych* reguluje kwestię połączenia bez podwyższania kapitału zakładowego, jeżeli spółka przejmująca ma udziały lub akcje spółki przejmowanej albo udziały lub akcje nabyte lub objęte, zgodnie z przepisami art. 200 lub art. 362 oraz w przypadkach, o których mowa w art. 366 § 2. Dla umożliwienia objęcia udziałów lub akcji wspólnikom spółki przejmowanej spółka przejmująca może nabyć własne udziały albo akcje o łącznej wartości nominalnej nieprzekraczającej 10% kapitału zakładowego (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 514 § 1).

Proces łączenia spółek osobowych

Aby doszło do połączenia się spółek, należy dokonać pisemnych uzgodnień między łączącymi się spółkami. Przygotowanie planu połączenia spółek osobowych przez zawiązanie nowej spółki kapitałowej nie jest obowiązkowe, z uwzględnieniem art. 520 k.s.h. (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 517), który stanowi, że gdy spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną jest spółka akcyjna lub gdy jedną z łączących się spółek jest spółka komandytowo-akcyjna, plan połączenia należy poddać badaniu przez biegłego w zakresie poprawności i rzetelności. Zgodnie z § 2 cytowanego przepisu w przypadku innym niż określony w § 1 plan połączenia należy poddać badaniu biegłego, gdy zażąda tego co najmniej jeden ze współników łączących się spółek. Wspólnik musi złożyć pisemny wniosek w spółce, w której jest współnikiem, nie później niż w terminie siedmiu dni od dnia powiadomienia go przez spółkę o zamiarze połączenia (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 520).

Przepis art. 518 *Kodeksu spółek handlowych* określa elementy, które powinien zawierać plan łączenia spółek. Zgodnie z art. 518 § 1 k.s.h. plan połączenia powinien zawierać co najmniej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 518):

- typ, firmę i siedzibę każdej z łączących się spółek, sposób łączenia, a w przypadku połączenia przez zawiązanie nowej spółki – również typ, firmę i siedzibę tej spółki;
- liczbę i wartość udziałów albo akcji spółki przejmującej bądź spółki nowo zawiązanej, przyznanych współnikom łączącej się spółki osobowej, oraz wysokość ewentualnych dopłat;
- dzień, od którego udziały albo akcje przyznane współnikom łączącej się spółki osobowej uprawniają do uczestnictwa w zysku spółki przejmującej bądź spółki nowo zawiązanej;
- szczególne korzyści dla współników łączącej się spółki osobowej, a także innych osób uczestniczących w połączeniu, jeżeli takie zostały przyznane.

Plan połączenia spółek należy zgłosić do sądu rejestrowego łączących się spółek, właściwego ze względu na siedzibę spółek (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 519). Zgodnie z art. 507 § 2 k.s.h., w przypadku gdy siedziby właściwych sądów rejestrowych znajdują się w różnych miejscowościach, właściwym jest sąd rejestrowy właściwy według siedziby spółki przejmującej albo też spółki nowo zawiązanej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 507 § 2).

Odpowiedzialność współników łączącej się spółki

Przepisy ustawy *Kodeks spółek handlowych* nie tylko wskazują, w jaki sposób łączyć ze sobą poszczególne spółki, ale także odnoszą się do kwestii odpowiedzialności współników łączącej się spółki.

Zgodnie z treścią art. 525 § 1 k.s.h. współnicy łączącej się spółki osobowej odpowiadają na dotychczasowych zasadach, subsydiarnie wobec wierzycieli spółki, solidarnie ze spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną, za zobowiązania spółki osobowej powstałe przed dniem połączenia, przez okres trzech lat, licząc od

tego dnia. Odnosząc się do treści art. 526 § 1 k.s.h., należy wskazać, że określa on kwestie odpowiedzialności członków zarządu, rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej oraz likwidatorów łączącej się spółki kapitałowej, którzy odpowiadają wobec współników tej spółki solidarnie za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy albo statutu spółki, chyba że nie ponoszą winy. Roszczenia z tytułu naprawienia szkody przedawniają się z upływem trzech lat od dnia ogłoszenia informacji o połączeniu.

Przeszkody związane z procesem fuzji

Fuzje przedsiębiorstw mogą podlegać ograniczeniom na podstawie przepisów ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów w celu uniknięcia pozycji dominującej przedsiębiorstwa na rynku. Zgodnie z przepisami wspomnianej ustawy zamiar koncentracji należy zgłosić Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Boryczko, Włodarczyk b.r.). Zgodnie z art. 13 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów zamiar koncentracji podlega zgłoszeniu Prezesowi Urzędu w przypadku, gdy łączny światowy obrót przedsiębiorców uczestniczących w koncentracji w roku obrotowym poprzedzającym rok zgłoszenia przekracza równowartość 1 000 000 000 euro, lub w sytuacji, gdy łączny obrót na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej przedsiębiorców uczestniczących w koncentracji w roku obrotowym poprzedzającym rok zgłoszenia przekracza równowartość 50 000 000 euro (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 13).

Zgodnie z przepisem art. 94 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów zgłoszenia koncentracji dokonują wspólnie łączący się przedsiębiorcy w przypadku połączenia dwóch lub więcej samodzielnych przedsiębiorców (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 94). Zgłoszenie koncentracji może nastąpić za pośrednictwem przedsiębiorcy przejmującego kontrolę w przypadku przejęcia – przez nabycie lub objęcie akcji, innych papierów wartościowych, udziałów lub w jakikolwiek inny sposób – bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad jednym lub więcej przedsiębiorcami przez jednego lub więcej przedsiębiorców. Notyfikować zamiar koncentracji mogą wspólnie wszyscy przedsiębiorcy biorący udział w tworzeniu przedsiębiorstwa w sytuacji utworzenia przez przedsiębiorców wspólnego przedsiębiorcy.

Zamiar koncentracji może także zgłosić przedsiębiorca nabywający część mienia innego przedsiębiorcy w przypadku nabycia przez przedsiębiorcę części mienia innego przedsiębiorcy (całości lub części przedsiębiorstwa), jeżeli obrót realizowany przez to mienie w którymkolwiek z dwóch lat obrotowych poprzedzających zgłoszenie przekroczył na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej równowartość 10 000 000 euro (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 13).

W treści art. 14 wspomnianej ustawy zostały wskazane wyjątki, kiedy koncentracja nie podlega zgłoszeniu. Ustawodawca uznał, że jeżeli obrót przedsiębiorcy, nad którym ma nastąpić przejęcie kontroli przez nabycie lub objęcie akcji, innych papierów wartościowych, udziałów lub w jakikolwiek inny sposób, nie przekroczył na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w żadnym z dwóch lat obrotowych poprzedzających zgłoszenie równowartości 10 000 000 euro, a także w przypadku jeżeli obrót żadnego z przedsiębiorców w momencie połączenia dwóch lub więcej

samodzielnych przedsiębiorców lub utworzenia przez przedsiębiorców wspólnego przedsiębiorcy nie przekroczył na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w żadnym z dwóch lat obrotowych poprzedzających zgłoszenie równowartości 10 000 000 euro (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 14). W cytowanym artykule ustawodawca wskazał jako wyjątek także przypadek polegający na przejęciu kontroli nad przedsiębiorcą lub przedsiębiorcami należącymi do jednej grupy kapitałowej oraz jednocześnie nabyciu części mienia przedsiębiorcy lub przedsiębiorców należących do tej grupy kapitałowej, jeżeli obrót przedsiębiorcy lub przedsiębiorców, nad którymi ma nastąpić przejęcie kontroli, obrót realizowany przez nabywane części mienia nie przekroczył łącznie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w żadnym z dwóch lat obrotowych poprzedzających zgłoszenie równowartości 10 000 000 euro. Kolejnym wątkiem ujętym przez ustawodawcę w art. 14 ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów jest przypadek polegający na czasowym nabyciu lub objęciu przez instytucję finansową akcji albo udziałów w celu ich odsprzedaży, pod warunkiem, że odsprzedaż ta nastąpi przed upływem roku od dnia nabycia lub objęcia oraz że:

- instytucja ta nie wykonuje praw z tych akcji albo udziałów, z wyjątkiem prawa do dywidendy;
- wykonuje te prawa wyłącznie w celu przygotowania odsprzedaży całości lub części przedsiębiorstwa, jego majątku lub tych akcji albo udziałów (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 14).

Co więcej, w przytoczonym artykule ustawodawca wymienił przypadki dotyczące czasowego nabycia lub objęcia przez przedsiębiorcę akcji lub udziałów w celu zabezpieczenia wierzytelności, pod warunkiem że nie będzie on wykonywał praw z tych akcji lub udziałów, z wyłączeniem prawa do ich sprzedaży. Zgłoszeniu do UOKiK nie podlega zamiar koncentracji następującej w toku postępowania upadłościowego, z wyłączeniem przypadków, gdy zamierzający przejąć kontrolę lub nabywający część mienia jest konkurentem albo należy do grupy kapitałowej, do której należą konkurenci przedsiębiorcy przejmowanego lub którego część mienia jest nabywana oraz dotyczącej przedsiębiorców należących do tej samej grupy kapitałowej (Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. ..., art. 14).

Odnosząc się do regulacji na gruncie europejskim, należy wskazać, że niektóre koncentracje wymagają zgody Komisji Europejskiej, na podstawie Rozporządzenia Rady (WE) nr 139/2004 z dnia 20 stycznia 2004 r. (Boryczko, Włodarczyk b.r.). Przepis art. 3 wspomnianego Rozporządzenia definiuje koncentrację jako proces:

- łączenia się dwóch lub więcej wcześniej samodzielnych przedsiębiorstw lub części przedsiębiorstw;
- przejęcia, przez jedną lub więcej osób już kontrolujących co najmniej jedno przedsiębiorstwo albo przez jedno lub więcej przedsiębiorstw, bezpośredniej lub pośredniej kontroli nad całym lub częścią jednego lub więcej innych przedsiębiorstw, czy to wartościowych w drodze zakupu papierów wartościowych lub aktywów, czy to w drodze umowy lub w jakikolwiek inny sposób (Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 ..., art. 3).

Rozporządzenie Rady wymienia też wyjątki, kiedy nie można mówić, że proces koncentracji doszedł do skutku (Boryczko, Włodarczyk b.r.). Zgodnie z art. 4 Rozporządzenia koncentracje, które mają charakter wspólnotowy, należy zgłosić

Komisji przed ich wykonaniem i po zawarciu umowy, ogłoszeniu publicznej oferty przejęcia lub nabyciu kontrolnego pakietu akcji. Zgodnie z treścią powołanego artykułu zgłoszenia można dokonać, gdy zainteresowane przedsiębiorstwa przedstawiają Komisji szczerą intencję zawarcia umowy lub, w przypadku publicznej oferty przejęcia, gdy podały do publicznej wiadomości zamiar wprowadzenia takiej oferty (Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 ..., art. 4). Koncentracja polegająca na łączeniu się minimum dwóch samodzielnych przedsiębiorstw lub ich części, a także przejęciu wspólnej kontroli przez minimum jedną osobę już kontrolującą co najmniej jedno przedsiębiorstwo zgłaszana jest wspólnie przez strony uczestniczące w połączeniu lub przez przejmujących wspólną kontrolę. We wszystkich innych przypadkach zgłoszenie jest dokonywane przez osobę lub przedsiębiorstwo przejmujące kontrolę nad całością lub częścią jednego lub więcej przedsiębiorstw (Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 ..., art. 4).

Przed dokonaniem zgłoszenia koncentracji istnieje możliwość poinformowania Komisji, za pomocą wniosku, że koncentracja może wpłynąć na konkurencyjność rynku któregoś z państw członkowskich (Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 ..., art. 4). Złożony w wyżej wskazanym trybie wniosek Komisja przekazuje do wszystkich państw członkowskich, a państwo członkowskie, którego rynku koncentracja dotyczy, powinno, w terminie 15 dni od otrzymania wniosku, wyrazić zgodę lub sprzeciw wobec wniosku o odesłanie sprawy (Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 ..., art. 4).

Ograniczenia prowadzenia działalności gospodarczej wynikają także z przepisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (Boryczko, Włodarczyk b.r.). Na gruncie tej ustawy osoby zagraniczne spoza państw członkowskich Unii Europejskiej czy Europejskiego Obszaru Gospodarczego mają prawo do podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej wyłącznie w formie spółki: komandytowej, komandytowo-akcyjnej, z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnej, a także do przystępowania do takich spółek oraz obejmowania bądź nabywania ich udziałów lub akcji, o ile umowy międzynarodowe nie stanowią inaczej (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. ..., art. 13 § 3).

Kolejnym ograniczeniem procesu łączenia się przedsiębiorstw mogą być przepisy ustawy *Kodeks spółek handlowych* (Boryczko, Włodarczyk b.r.), bowiem umowa spółki z o.o. lub jej statut może skutecznie ograniczać wolną wolę akcjonariusza. Zgodnie z treścią art. 182 § 1 k.s.h. zbycie udziału, jego części lub jego zastawienie umowa spółki może uzależnić od zgody spółki albo w inny sposób ograniczyć (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 182). Natomiast § 3 cytowanego artykułu wskazuje, że zgody na czynności wymienione w § 1 udziela zarząd w formie pisemnej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 182). W przypadku gdy zgody odmówiono, sąd rejestrowy może pozwolić na zbycie, jeżeli istnieją ważne powody (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 182).

W odniesieniu do spółki akcyjnej przepis art. 337 k.s.h. także wprowadza ograniczenia. Zgodnie z § 2 wskazanego przepisu statut może uzależnić rozporządzenie akcjami imiennymi od zgody spółki albo w inny sposób ograniczyć możliwość rozporządzenia akcjami imiennymi. Zgody na przeniesienie akcji udziela zarząd spółki w formie pisemnej. W myśl art. 337 § 4 k.s.h., jeżeli spółka odmawia zgody

na przeniesienie akcji, powinna wskazać innego nabywcę, natomiast termin do wskazania nabywcy, cenę albo sposób jej określenia oraz termin zapłaty określa statut. W przypadku braku tych postanowień akcja imienna może być zbyta bez ograniczenia (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 337).

Umowa zbycia udziałów, zawarta bez przestrzegania zasad wskazanych we wspomnianych przepisach, jest czynnością bezskuteczną i może zostać konwalidacyjna po udzieleniu zgodny w formie przewidzianej odpowiednimi przepisami ([http://www.codozasady.pl/...](http://www.codozasady.pl/)).

Odnosząc się do ograniczeń procesu fuzji i przejęć, należy zwrócić uwagę także na ograniczenia majątkowe ([http://www.codozasady.pl/...](http://www.codozasady.pl/)). Przepis art. 228 k.s.h. pkt 3, odnoszący się do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, stanowi, że uchwały wspólników wymaga zbycie i wydzierżawienie przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienie na nich ograniczonego prawa rzeczowego. W punkcie 4 cytowanego przepisu ustawodawca wskazał, że uchwały wspólników wymaga także nabycie i zbycie nieruchomości, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości, jeżeli umowa spółki nie stanowi inaczej (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 228). Analogicznie przepis art. 393 pkt 3 k.s.h. wprowadza takie ograniczenie dla spółki akcyjnej, gdzie wymaga się uchwały walnego zgromadzenia w celu zbycia lub wydzierżawienia przedsiębiorstwa, natomiast w punkcie 4 wskazanego przepisu ustawodawca odniósł się do kwestii zbycia nieruchomości, użytkownika wieczystego lub udziału w nieruchomości (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 393).

Kolejno art. 394 § 1 k.s.h. wprowadza kolejne ograniczenie stosowane do spółki akcyjnej, mianowicie umowy o nabycie dla spółki jakiegokolwiek mienia, za cenę przewyższającą jedną dziesiątą wpłaconego kapitału zakładowego zawarte przed upływem dwóch lat od dnia zarejestrowania spółki, wymagają uchwały walnego zgromadzenia, powziętej większością dwóch trzecich głosów (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ..., art. 394). Przepis w swojej treści wymienia katalog osób, od których następuje wskazane nabycie.

Kolejne ograniczenie mające bezpośrednie odniesienie do procesu fuzji i przejęć wynika z ustawy o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców (Boryczko, Włodarczyk b.r.). Zgodnie z art. 3e 1 ww. ustawy nabycie lub objęcie przez cudzoziemca udziałów lub akcji w spółce handlowej z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej wymaga zezwolenia ministra właściwego do spraw wewnętrznych, jeżeli w ich wyniku spółka będąca właścicielem lub wieczystym użytkownikiem nieruchomości na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej stanie się spółką kontrolowaną. Następnie art. 3e 2 ustawy o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców wskazuje, że nabycie lub objęcie przez cudzoziemca udziałów lub akcji w spółce handlowej z siedzibą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, będącej właścicielem lub wieczystym użytkownikiem nieruchomości na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, wymaga zezwolenia ministra właściwego do spraw wewnętrznych, jeżeli spółka ta jest spółką kontrolowaną, a udziały lub akcje nabywa lub obejmuje cudzoziemiec niebędący udziałowcem lub akcjonariuszem spółki (Ustawa z dnia 24 marca 1920 r. ..., art. 3e). Cytowana ustawa zawiera szczegółową definicję wyrażenia „cudzoziemiec”.

Podsumowanie

Gwałtowne zmiany zachodzące na świecie od połowy XX wieku oraz proces globalizacji niewątpliwie przyczyniły się do zmian w strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Jak podaje E. Ambukita – „fuzje i przejęcia stają się zatem jednym z głównych sposobów maksymalizacji wartości rynkowej podmiotów gospodarczych oraz wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej na rynku zarówno krajowym, jak i zagranicznym” (Ambukita 2014, s. 722). Procesy fuzji i przejęcia będą różnie motywowane, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa, a także przez wzgląd na sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo się znajduje. Jednakże bez względu na motywację, jaką kieruje się przedsiębiorstwo w procesie fuzji lub przejęcia, sam proces niesie za sobą wiele komplikacji i zagrożeń. Dokonując analizy przepisów prawa zawartych w niniejszym artykule, trzeba wskazać, że proces fuzji i przejęć jest zagadnieniem skomplikowanym i zawierającym wiele ograniczeń wynikających z różnych aktów prawnych. W związku z tym należy, przed podjęciem decyzji o połączeniu przedsiębiorstw, dokładnie zapoznać się z procedurami prawnymi obowiązującymi w konkretnym państwie, a także z prawodawstwem unijnym, gdyż niedopatrzanie w kwestii formalnej może zniweczyć efekt całej transakcji.

Zgodnie z wynikami badania *Barometr transakcji fuzji i przejęć EY* należy wskazać, że „Polska była najbardziej aktywnym krajem w zakresie liczby fuzji i przejęć w regionie Europy Środkowej i Południowo-Wschodniej w 2017 roku” (<https://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20170920> ...). Zgodnie z danymi opublikowanym przez EY w „w Polsce zawarto 265 transakcji, czyli o ponad 1/5 więcej niż przed rokiem” (<https://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20180319>...). Mając na uwadze to, że dla wielu przedsiębiorstw proces fuzji i przejęć jest sposobem na rozwój, oraz to, w jak dynamicznym tempie rozwija się proces fuzji i przejęć w Polsce, o czym świadczą wyniki analizy EY (<https://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20180319>...), należy wskazać, że Polska ma szansę stać się liderem procesu fuzji w najbliższych latach.

Literatura

1. Ambukita E. (2014), *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 67.
2. Boryczko E., Włodarczyk M. (b.r.), *Fuzje i przejęcia w prawie polskim*, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, https://www.paih.gov.pl/prawo/fuzje_i_przejecia_w_prawie_polskim (dostęp: 20.04.2018).
3. Cieślińska M., Kowrygo B. (2013), *Budowanie pozycji rynkowej i zdobywanie przewagi konkurencyjnej na przykładzie Danone Sp. z o.o.*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4(345).
4. Dyrektywa 2005/56/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 października 2005 r. (Dz.Urz. UE L 310, 25.11.2005).
5. Grabowska M., Otoła I. (2013), *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J., Sajnog A. (red.), *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
6. <http://przedsiębiorstwo.edu.pl/spolka-kapitalowa/> (dostęp: 28.04.2018).
7. <http://www.codozasady.pl/zgody-korporacyjne-i-inne-zgody-wewnetrzne/> (dostęp: 28.04.2018).

8. <https://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20170920-raport-ey-polska-druga-w-regionie-pod-wzglem-liczby-fuzji-i-przejec-w-i-polroczu-2017> (dostęp: 28.05.2018).
9. <https://www.ey.com/pl/pl/newsroom/news-releases/news-ey-20180319-polska-numerem-jeden-pod-wzglem-liczby-oraz-wartosci-fuzji-i-przejec> (dostęp: 28.05.2018).
10. Otolá I. (2013), *Aspekty podejścia zasobowego w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 3(23).
11. Rosińska M. (2006), *Podstawowe założenia koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw w kontekście globalizacji*, [w:] Rymarczyk J., Michalczyk W. (red.), *Integracja a globalizacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
12. Rozporządzenie Rady (WE) nr 139/2004 z dnia 20 stycznia 2004 r. w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw (Dz.Ur. UE L 024, 29.01.2004).
13. Szczepankowski P. (2002), *Kreowanie wartości dla właścicieli w strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
14. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych* (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037, z późn. zm.).
15. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. 2007 nr 50 poz. 331, z późn. zm.).
16. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807, z późn. zm.).
17. Ustawa z dnia 24 marca 1920 r. o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców (Dz.U. 1920 nr 31 poz. 178, z późn. zm.).

MERGER AND ACQUISITION PROCESSES ON THE BASIS OF THE SELECTED LEGAL REGULATIONS

Abstract: Mergers and acquisitions of enterprises are inevitable processes in the era of globalization and technology development as they lead to the implementation of the strategic assumptions of a company. Merger processes are aimed at building a competitive advantage in the market as well as achieving the intended financial goals. This publication attempts to present the merger and acquisition processes that ensure building a competitive advantage of an enterprise, based on the selected provisions of applicable law. The research method used in this publication is the analysis of the selected legal regulations pertaining to the merger and acquisition process at the national and European level.

Keywords: merger, merger process, acquisitions, partnership, capital company, limited liability company, partner company, limited partnership company



PORTALE SPOŁECZNOŚCIOWE A POSTAWY I ZACHOWANIA PRZEDSIĘBIORCZE. STUDIUM PRZYPADKU SERWISU YOUTUBE

Aida Stępnia

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Na portalach społecznościowych można zaobserwować różne postawy i zachowania przedsiębiorcze. Celem niniejszego artykułu jest porównanie postaw i zachowań, które powinny cechować przedsiębiorcę, z postawami i zachowaniami youtuberów oraz sprawdzenie, czy prowadzenie kanału w serwisie YouTube wymaga kompetencji przedsiębiorczych. W tym celu zostaną zaprezentowane wybrane możliwości i narzędzia, jakie serwis YouTube oferuje użytkownikom, i przykładowe zalecenia dla osób prowadzących działalność gospodarczą, w których zawarte są zachowania i postawy przedsiębiorcze. W ujęciu tabelarycznym pokazano związki między narzędziami serwisu YouTube a zachowaniami przedsiębiorczymi, następnie zaprezentowano płynące z analizy tabeli wnioski poparte przykładami bazującymi na obserwacji elektronicznej wybranych kanałów w serwisie YouTube. Poprzez kwerendę literaturową i obserwację elektroniczną wyróżniono przykładowe cechy, zachowania i postawy, którymi powinien charakteryzować się przedsiębiorca, a następnie odniesiono je do pracy youtuberów i ich konkretnych działań przedsiębiorczych, tym samym udowadniając, iż twórcy serwisu YouTube muszą przynajmniej w części posiadać cechy przedsiębiorcze.

Słowa kluczowe: e-biznes, portale społecznościowe, przedsiębiorczość, vlogi

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.20

Wprowadzenie

Media społecznościowe ułatwiają komunikację i przesyłanie informacji między dużymi grupami ludzi. Poza serwisami służącymi do indywidualnej komunikacji można wyróżnić portale nastawione na konkretny środek przekazu, np. Twitter – krótkie wiadomości tekstowe, Instagram – zdjęcia czy YouTube – materiały wideo, które użytkownicy mogą oglądać on-line. Zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i indywidualni użytkownicy zauważyli reklamowy, finansowy i wizerunkowy potencjał serwisu. Doprowadziło to między innymi do powstania nowego „zawodu”, jakim jest youtuber – osoba zajmująca się tworzeniem materiałów, które następnie są publikowane w serwisie YouTube na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa lub też na własną rękę ([https://www.zawodowe.com/...](https://www.zawodowe.com/)). Przedstawiciele tej profesji coraz częściej porzucają etatowe zajęcia i poświęcają się całkowicie pracy związanej z prowadzeniem kanału, przez co YouTube staje się nie tylko miejscem, gdzie mogą dać upust swojej kreatywności i twórczej energii, ale również źródłem

zarobku. Z tego powodu dla wielu osób zawód youtuber staje się swoistą „pracą marzeń” (Wortolec 2017; <http://www.newsweek.pl/...>).

W niniejszym artykule za cel obrano zaprezentowanie wybranych postaw i cech przedsiębiorczych, a następnie sprawdzenie, czy powinny one charakteryzować osoby tworzące treści na potrzeby serwisu YouTube, pracujące na własny rachunek (tj. niebędące tylko i wyłącznie zleceniobiorcą lub pracownikiem etatowym konkretnego podmiotu gospodarczego). Za przykład obrano wybranych polskich youtuberów, tj. publikujących treści adresowane głównie do polskiej publiczności, w większości lub tylko w języku polskim. Poprzez obserwację elektroniczną zbadano aktywność wybranych twórców YouTube zarówno pod względem działań bezpośrednio na portalu YouTube, jak i zajęć poza serwisem (pod warunkiem, że tego typu działalność znajdowała swoje odzwierciedlenie na kanale poprzez informacje umieszczane w opisach czy w filmach). Na tej podstawie zidentyfikowano wyróżnione w części teoretycznej działania, cechy i postawy przedsiębiorcze i sprawdzono, czy podlegają one podobnym uwarunkowaniom co w przypadku jednostek prowadzących działalność gospodarczą w innych dziedzinach.

Serwis YouTube jako platforma wymiany wiedzy i ekspresji artystycznej

Serwis YouTube został uruchomiony w lutym 2005 roku (Schwemmer, Ziewicki 2018). Miał pozwalać osobom prywatnym, artystom i różnorodnym organizacjom na umieszczanie oraz oglądanie filmów wideo w sieci Internet, a jako jego motto obrano hasło „Broadcast Yourself”. Początkowo treści były ograniczane limitem czasowym, do tej pory istnieją również obostrzenia dotyczące praw autorskich. Usługa jest dostępna w kilkudziesięciu językach w wielu krajach świata, a treści dopasowywane są do lokalizacji użytkownika (Watson, Hill 2015, s. 352). W literaturze wyróżnia się takie typy filmów umieszczanych w serwisie jak klipy, teledyski, filmy amatorskie, krótkie filmy i wideoblogi/vlogi. YouTube ma być platformą wymiany materiałów, myśli, poglądów i komentarzy w warunkach demokratycznej, wielojęzycznej różnorodności – z tego względu podkreśla się blokowanie witryny w niektórych krajach ze względu na dużą swobodę ekspresji, umykającej cenzurze (Kuhn, Westwell 2012, s. 458).

Do obejrzenia treści umieszczonych w serwisie nie jest konieczna procedura rejestracji, jednak opublikowanie materiału lub przeprowadzenie streamingu wymaga utworzenia kanału. Rejestracja umożliwia także subskrypcję kanałów oraz otrzymywanie powiadomień o nowych wydarzeniach (np. opublikowaniu filmu przez wybranego twórcę), ułatwione komentowanie czy tworzenie list filmów (do obejrzenia, ulubionych itp.).

Warto zwrócić uwagę na różnorodność treści prezentowanych na portalu: są to zarówno nagrania audio, audiowizualne czy wizualne z dziedziny tradycyjnie wpisującej się w nurt sztuki wysokiej (np. zapisy przedstawień teatralnych i operowych, utworów muzyki klasycznej, wystaw czy performance’ów), jak i treści kojarzone z kulturą popularną: muzyka, dyskusje, kabarety, monologi, pranky, sztuka użytkowa itp. Poza tym faktem stała się zmiana w pojmowaniu pewnych pojęć – tu

za przykład mogą posłużyć makijażyści. Dawniej ich praca była postrzegana jako użytkowa usługa, obecnie pojawiło się pojęcie tzw. „makijażu artystycznego” (por.: <http://www.littlebitofmakeup.pl/...>), a niektóre określenia, które początkowo były używane wyłącznie w serwisie, weszły do branżowego słownictwa (np. „swatch”, stosowany do określenia próbki koloru produktu na rękę, czy „flat top” – nazwa używanego zwyczajowo do nakładania podkładu pędzla o specyficznym, spłaszczonym kształcie).

Osoby nagrywające filmy publikowane następnie w serwisie YouTube często chcą pokazać swoją kreatywność i dać upust siłom twórczym. Dzięki wygodom, jakie daje sieć Internet oraz światowemu zasięgowi portali niemal każdy, kto znajdzie w sobie odwagę oraz posiada podstawowy sprzęt (często na początek wystarczy smartfon z opcją nagrywania wideo), może pochwalić się swoimi pomysłami szerszej publiczności. Tego typu nagrania mogą także służyć ukazaniu dorobku profesjonalnych artystów, np. muzyków, w celu zaprezentowania swoich osiągnięć lub promowania wydawnictw czy koncertów. Nie brakuje jednak również kanałów, na których treści poświęcone są celom wyłącznie rozrywkowym – parodiom znanych piosenek, prankom, challenge’om itp.

Oprócz tego w treściach zawartych w serwisie przy odpowiedniej, krytycznej selekcji można znaleźć wiele materiałów o wysokiej wartości merytorycznej z różnych dziedzin, np. nauki języków obcych, językoznawstwa, technicznych, artystycznych, socjologicznych, kulinarnych itp. Można również napotkać filmy poświęcone testom produktów i usług, ich porównaniom, opiniom oraz zachowaniom o charakterze prosumenckim (por.: Wyrwisz, Żydek 2016; Craig, Cunningham 2017).

Użytkownicy YouTube mają między innymi następujące możliwości, oferowane przez serwis:

- tworzenie kanału lub kanałów,
- umieszczanie filmów,
- prowadzenie transmisji na żywo,
- oglądanie filmów zamieszczonych na dostępnych kanałach,
- subskrypcja kanałów,
- otrzymywanie powiadomień,
- tworzenie playlist złożonych z umieszczonych przez siebie filmów,
- tworzenie playlist z filmów umieszczonych w serwisie,
- zarządzanie prywatnością i kontrola dostępu do umieszczonych przez siebie filmów,
- zarządzanie narzędziami językowymi i ustawieniami,
- komentowanie filmów,
- ocenianie,
- udostępnianie linków do filmów umieszczonych w serwisie,
- zarabianie na programach partnerskich serwisu.

Z części z wymienionych narzędzi możliwe jest korzystanie również dzięki kontu Google, inne wymagają utworzenia kanału. Założenie konta nie zobowiązuje użytkownika do publikowania treści, może służyć np. jedynie tworzeniu playlist

czy publikowaniu komentarzy. YouTube rozwija również płatne narzędzia, które nie będą omawiane w niniejszym artykule.

Podobnie jak w przypadku blogów, część kanałów w serwisie YouTube powstawała „z pasji” – tworzyli je ludzie, którzy chcieli publicznie podzielić się swoją twórczością, treściami, poglądami czy zainteresowaniami (por.: Roslan-Karaś, Wasilczuk 2015, s. 149-159). Dzięki partnerskim programom i płatnym funkcjom portalu stało się możliwe zarabianie na tworzeniu filmów, m.in. poprzez wyświetlane przed materiałami wideo reklamy, nakładanie na filmik banerów czy sprzedawanie i wypożyczanie treści. Doprowadziło to do powstania zawodu youtubera, tj. osoby, która zarabia na zamieszczaniu materiałów wideo i czerpaniu wiążących się z tym finansowych korzyści – niekiedy ludzie prowadzący profesjonalne kanały z liczbą subskrybentów liczoną w setkach tysięcy lub milionach porzucają dotychczasowe etatowe zajęcia lub świadomie decydują się na uczynienie z vlogowania swojego głównego źródła utrzymania.

Sam serwis w zależności od ilości subskrybentów ma dla twórców różnorodne oferty partnerskie, grupowane poziomami według ilości subskrybentów ([http://dokariery.pl/...](http://dokariery.pl/)):

- Grafit – od 1 do 1000,
- Opal – 1000 do 10 000,
- Brąz – od 10 000 do 100 000,
- Srebro i wyżej – powyżej 100 000 ([https://www.youtube.com/...](https://www.youtube.com/)).

W zależności od ilości subskrybentów twórca ma np. możliwość odwiedzenia Studia YouTube, udziału w konkursie NextUp, współpracy z menedżerem do spraw partnera czy otrzymania nagrody: za 100 tysięcy subskrybentów Srebrnej, za milion – Złotej, a za 10 milionów – Diamentowej.

Identyfikacja zachowań przedsiębiorczych wśród youtuberów

Prowadzenie kanału w serwisie YouTube można w wielu aspektach rozpatrywać w kategoriach stosowanych dla prowadzenia działalności gospodarczej, w szczególności takiej, która wykorzystuje technologie informacyjne. Dla ugruntowania tego twierdzenia można przeprowadzić porównanie zaleceń dla zakładających firmę przedsiębiorców z realiami, z którymi mierzą się twórcy YouTube. Za przykład tych pierwszych posłuży pięć punktów sformułowanych przez W. Pokorę:

1. Najważniejszy jest pomysł, w którym zawiera się usługa lub produkt, za którą klienci będą gotowi zapłacić, orientacja w grupie potencjalnych odbiorców, przemyślenie i zaplanowanie działalności w dłuższej perspektywie oraz upewnienie się, że rynek nie jest już nasycony przedsiębiorstwami o podobnym profilu.
2. Osoba prowadząca działalność gospodarczą musi mieć ku temu odpowiednie predyspozycje, tj. odpowiednie uzdolnienia, umiejętności i kompetencje umożliwiające identyfikację i wykorzystanie nadarzających się szans, neutralizację zagrożeń i skuteczną aktywność.
3. Należy posiadać lub zgromadzić wystarczający kapitał na założenie działalności, pokrywający nie tylko pierwsze potrzeby związane z rozpoczęciem pracy przedsiębiorstwa, ale również przewidujący zapas na nieprzewidziane wydatki.

4. Sprzedaż jest istotą biznesu – ponieważ bez niej działalność gospodarcza nie ma sensu, rozsądnym wydaje się posiadanie kilku początkowych klientów, co poza perspektywami finansowymi umożliwia lepsze rozpoznanie potrzeb potencjalnych odbiorców i reklamę *word of mouth*.
5. Reklama musi przyciągnąć uwagę potencjalnych klientów – nie można jej lekceważyć, często konwencjonalne działania marketingowe również mogą okazać się niewystarczające, dlatego należy szukać w tym zakresie najbardziej optymalnych i skutecznych środków (Pokora 2015, s. 115-118).

Na podstawie zaprezentowanych powyżej punktów można w macierzowym ujęciu zbadać powiązania kompetencji przedsiębiorczych z możliwościami oferowanymi przez serwis YouTube. Wyniki zaprezentowane zostały w Tabeli 1.

Tabela 1. Powiązanie działań przedsiębiorczych zidentyfikowanych przez W. Pokorę z wybranymi możliwościami oferowanymi przez serwis YouTube

	Pomysł	Predyspozycje	Kapitał	Sprzedaż	Reklama
Tworzenie kanału lub kanałów	X	X	X	X	X
Umieszczanie filmów	X	X	X	X	X
Prowadzenie transmisji na żywo	X	X	X	X	X
Subskrypcja kanałów	X			X	X
Otrzymywanie powiadomień	X			X	X
Oglądanie filmów zamieszczonych na dostępnych kanałach		X	X		
Tworzenie playlist złożonych z umieszczonych przez siebie filmów	X	X	X	X	X
Tworzenie playlist z filmów umieszczonych w serwisie			X		
Zarządzanie prywatnością i kontrola dostępu do umieszczonych przez siebie filmów		X	X	X	X
Zarządzanie narzędziami językowymi i ustawieniami			X		
Komentowanie filmów	X			X	X
Ocenianie				X	X
Udostępnianie linków do filmów umieszczonych w serwisie			X	X	X
Zarabianie na programach partnerskich serwisu	X	X	X	X	X

Znakiem X zaznaczono kombinacje cechy narzędzi oferowanych przez serwis YouTube i aspektów przedsiębiorczości, odnośnie których znaleziono zależności

Źródło: Opracowanie własne

Z analizy *Tabeli 1* można wnioskować, iż utworzenie jednego lub wielu kanałów wymaga pomysłu na jego prowadzenie, predyspozycji do tworzenia filmów o konkretnej tematyce, kapitału, który w tym przypadku może być rozumiany jako odpowiednie zaplecze sprzętowe lub wiedza, która jest niezbędna do nagrania konkretnego vloga. Jeżeli kanał nie służy celom komercyjnym (ale np. tylko dzieleniu się prywatnymi filmami z wąskim gronem odbiorców), nie jest konieczne rozpatrywanie go w kategoriach sprzedażowych, w innych przypadkach również te aspekty wymagają zainteresowania. Podobnie należy rozumieć umieszczanie filmów i prowadzenie transmisji na żywo: jeżeli mają służyć kategoriom promocyjnym lub zarobkowym, wymagają umiejętności znalezienia treści, które mogą spodobać się potencjalnym odbiorcom, jak również predyspozycji i umiejętności tworzenia i edytowania filmów (lub znalezienia do tego odpowiednich podwykonawców), kapitału intelektualnego i sprzętu, a dla ich rozpowszechniania w celach komercyjnych – umiejętności sprzedażowych i reklamowych. Zasady te można także zastosować do tworzenia playlist z własnych filmów – dobrym pomysłem wydaje się grupowanie ich tak, by wyjść naprzeciw oczekiwaniom odbiorców.

Samo oglądanie filmów zamieszczonych przez innych twórców nie wymaga zbyt wielkich nakładów, jednak dla osób zarabiających na tworzeniu treści na potrzeby serwisu YouTube interesujące może być obserwowanie trendów lub „rzemiosła” innych osób – dokonanie takiej analizy wymaga już odpowiednich kompetencji i wiedzy. Z kolei tworzenie playlist z cudzych filmów i zarządzanie narzędziami językowymi wymaga jedynie umiejętności posługiwania się odpowiednimi funkcjami serwisu.

Duża ilość subskrypcji, odsłon, ocen i komentarzy może pozytywnie przełożyć się na pozyskanie nowych widzów, zwiększenie zasięgów, a w dalszej perspektywie zaowocować większymi zyskami. Z tego względu ważne jest zyskiwanie nowych subskrybentów, włączanie przez widzów powiadomień oraz zachęcanie ich do zostawienia „śladu swojej obecności” i aktywnego uczestnictwa w społeczności, np. w postaci „łapek w górę”, „łapek w dół” czy komentarzy. Youtuberzy muszą więc nakłaniać widzów do tego typu działań np. poprzez werbalne zachęty, konkursy, rekomendacje czy prośbę o odpowiedzi na pytanie lub zostawienie konkretnej informacji w komentarzu. Zwiększaniu zasięgów sprzyja także zamieszczanie linków w serwisach społecznościowych czy na stronach internetowych – umieszczenie filmu w atrakcyjnej witrynie może jednak wymagać kapitału relacyjnego, umiejętności sprzedażowych lub marketingowych.

Ostatni z poruszanych aspektów to zarabianie na partnerskich programach marketingowych, które nie byłoby możliwe bez spełnienia wszystkich pięciu z podanych przez W. Pokorę reguł – duża ilość subskrybentów i wyświetleń filmów jest bowiem wypadkową pomysłu na kanał, który przyciągnie odbiorców, predyspozycji i umiejętności w nagrywaniu i montowaniu materiałów, kapitału intelektualnego i zaplecza technicznego oraz działań „sprzedażowych” (w tym przypadku „sprzedaż” rozumiana jest jako odsłona filmu w serwisie) i marketingowych. Czerpanie korzyści finansowych z partnerskich programów YouTube spełnia więc wszystkie kryteria potrzebne do prowadzenia działalności gospodarczej, opartej na przedsiębiorczych postawach i aktywnościach.

Zachowania przedsiębiorcze w prowadzeniu kanału w serwisie YouTube

Na podstawie przeprowadzonej analizy można zauważyć, iż prowadzenie kanału, który spotka się z uznaniem odbiorców w szerokiej, bogatej ofercie treści dostępnych w serwisie YouTube wymaga kreatywności, pomysłowości, umiejętności znalezienia wyróżnika rynkowego oraz identyfikacji preferencji oraz treści interesujących potencjalnych widzów. Również zbudowanie więzi z publicznością jest zadaniem niejednokrotnie trudnym ze względu na ogromną konkurencję zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i innych kanałów. Te wnioski prowadzą do kolejnej konkluzji odnośnie drugiego z zaleceń W. Pokory: zawodowi youtuberzy, którzy mogą pochwalić się dużą ilością subskrybentów i odsłon swoich filmów, muszą przynajmniej w pewnej części posiadać zestaw cech przydatnych w pracy przedsiębiorcy lub też znaleźć menedżera, który ich pomysły przekuje w rynkowy sukces.

Nagrywanie profesjonalnych filmów, które będą spełniać najwyższe standardy obecnie oferowanej jakości, nie jest bezkosztowe – często wymaga inwestycji w sprzęt, taki jak aparat, kamera, oświetlenie, mikrofony, oprogramowanie do montowania filmów, komputery o odpowiedniej mocy obliczeniowej itp. Tu można znaleźć analogie do zaleceń z punktu trzeciego dotyczącego gromadzenia odpowiedniego kapitału. Może być on rozumiany nie tylko w kategoriach finansowych, lecz dotyczyć odpowiednich umiejętności, znalezienia konkretnej tematyki, odbiorców, pierwszych widzów czy nawet nazwy kanału – często początkowy, „roboczy” pseudonim, który twórca przybrał w pierwszych dniach działalności, jest bardzo trudny lub niemożliwy do zmiany, a nazwa kanału często staje się „marką”, pod którą dany twórca staje się rozpoznawalny bardziej niż pod swoim nazwiskiem. Poza tym przy dużej ilości nagrywanych filmów lub przy licznych współpracach konieczne bywa zatrudnienie dodatkowych osób zajmujących się np. montażem, współpracą z partnerami, prowadzeniem social media czy bieżącą korespondencją, co generuje dodatkowe koszty i wymaga umiejętności interpersonalnych.

O ile dla osoby prowadzącej działalność gospodarczą sprzedaż jest aspektem najważniejszym, dla youtubera taką kwestią jest ilość widzów i odsłon filmów, które mogą przełożyć się na potencjalne zyski (z reklam, współprac marketingowych lub sprzedaży własnych produktów). Twórca musi więc brać pod uwagę konieczność identyfikowania potrzeb i zainteresowań potencjalnych odbiorców, którzy mogą wybierać w ogromie filmów publikowanych w serwisie YouTube, mogą także znajdować interesujące treści w innych witrynach internetowych (ewentualnie w zupełnie innego typu źródłach) lub też w ogóle zaniechać oglądania. Podobnie ma się kwestia reklamy – prowadzenie samego kanału w serwisie YouTube (szczególnie, jeżeli nie ma on długoletniej tradycji z czasów, gdy treści w tym medium było stosunkowo niewiele) może okazać się niewystarczające; potrzebne jest więc szukanie innych środków promocji. Niektóre z nich są darmowe (lub przynajmniej posiadają takie opcje), inne wymagają inwestycji finansowych (np. płatne promocje w portalach społecznościowych). Do reklamy kanału oraz budowania relacji z publicznością mogą posłużyć konta w innych serwisach, takich

jak Instagram, Facebook, Snapchat i inne, banery, współprace marketingowe, blogi itp. Przydatne okazują się także kooperacje, czy to z przedsiębiorstwami (np. przy tworzeniu produktów, sygnowaniu ich swoim wizerunkiem), czy też z innymi youtuberami (m.in. przy tworzeniu wspólnych filmów).

Innym źródłem zarobków dla osób publikujących filmy w serwisie YouTube są współprace marketingowe oraz własna działalność reklamowana poprzez portal. Przykładem pierwszej są, poza partnerskimi programami YouTube, umowy z przedsiębiorstwami polegające na zaprezentowaniu produktu lub usługi czy też stworzenie dedykowanej kampanii lub filmu. Taka współpraca może, ale nie musi być oznaczona (przez co widz może *de facto* nie wiedzieć, czy twórca przedstawia swoje opinie, czy informacje wymagane przez kontrahenta), często widzowie mają możliwość wzięcia udziału w konkursach, gdzie mogą wygrać reklamowane towary, lub skorzystać ze specjalnych kodów rabatowych (szczególnie w przypadku współpracy youtubera ze sklepem internetowym, przedsiębiorstwu umożliwia to również identyfikację źródła, dzięki któremu klient do nich trafił bądź poznanie preferencji konsumenta). Agencje reprezentujące youtuberów są w stanie zaoferować kompleksowe kampanie, dostosowane do potrzeb i wymagań klienta biznesowego (Wortolec 2017; <http://www.newsweek.pl/...>).

Oprócz tego youtuberzy niekiedy postanawiają otworzyć własny sklep internetowy lub we współpracy z inną firmą stworzyć produkt lub linię sygnowaną ich marką. Za przykład mogą posłużyć twórcy takich kanałów jak Jelenie Jaja, oferujący odzież (<https://jeleniejaja.teetres.com/>), Szusz (Weronika Jagodzińska), firmująca sklep internetowy Gałgan (<https://xn--gagan-17a.pl/...>) z ubraniami, dodatkami i akcesoriami dla psów, czy Joanna Ferdynus-Gołoszko, znana jako Maxineczka, która wypuściła własną linię pędzli M Brush by Maxineczka, ekskluzywnie dystrybuowanych przez sklep Minti Shop (<https://mintishop.pl/...>), oraz paletę Beauty Legacy by Maxineczka we współpracy z marką Makeup Revolution (Makeup Revolution Beauty Legacy Paleta Cieni do Powiek: <https://www.cocolita.pl/...>). Artystka prowadzi także kursy makijażowe w warszawskiej akademii wizażu Pro Make Up Academy (<https://promakeupacademy.pl/...>). Kanał YouTube staje się wtedy naturalnym narzędziem reklamowym – twórca sygnuje bowiem produkt swoją marką i ręczy za niego swoją reputacją, wobec czego komunikowany produkt jest obdarzany kredytem zaufania równym zaufaniu do youtubera, często będącym wynikiem miesięcy, a nawet lat wysiłku wkładanego w budowanie relacji z widzami. W tym miejscu warto jednak podkreślić ryzyko, jakie współpraca może nieść zarówno dla youtubera, jak i dla reklamodawcy – w przypadku zachowań nieetycznych lub niekorzystnych wizerunkowo okoliczności konsekwencje takiej kooperacji mogą negatywnie odbić się na obu stronach, podobnie jak w przypadku każdej innej współpracy podmiotów gospodarczych i działalności przedsiębiorczej.

Podsumowanie

W niniejszym artykule wskazano potencjał przedsiębiorczy, jaki mogą wykorzystać twórcy publikujący swoje filmy w serwisie YouTube, oraz postawy przedsiębiorcze, które można zidentyfikować w opisywanym portalu. Stwierdzono, iż

prorowadzenie kanału można w wielu aspektach porównać do prowadzenia działalności gospodarczej, wymaga bowiem pomysłu, wstępnych inwestycji oraz systematyczności w budowaniu relacji z odbiorcami. Zidentyfikowano możliwości, jakie przed reklamodawcami stwarza współpraca z vlogerami, zarówno w zakresie organizowania kampanii marketingowych, jak i tworzenia produktów i usług we współpracy z uznanymi twórcami. Zauważono również, jakie korzyści mogą odnosić youtuberzy z kooperacji z różnymi podmiotami oraz innymi twórcami.

Prowadzenie kanału w serwisie YouTube, który będzie przynosił twórcy korzyści finansowe na poziomie umożliwiającym zaangażowanie się w pracę youtubera w pełnym wymiarze czasu, bez konieczności poszukiwania etatowego zajęcia, wymaga wykazania się postawami i cechami charakteryzującymi osoby zakładające własną działalność gospodarczą. Ważne jest zidentyfikowanie luki rynkowej (w tym przypadku odpowiedniej tematyki kanału i grupy odbiorców), posiadanie odpowiednich predyspozycji i umiejętności zarówno w kwestii związanej z samą treścią filmów, jak i technicznych aspektów tworzenia na potrzeby portalu YouTube (po osiągnięciu pewnego progu popularności i rozpoczęciu płatnej kooperacji z innymi podmiotami dochodzą do tego kwestie finansowo-prawne) oraz kompetencji sprzedażowo-marketingowych w celu identyfikacji grupy docelowej tworzonych treści, docierania do coraz większej grupy widzów, zachęcania publiczności do subskrybowania, komentowania i innych aktywności na kanale, pozyskiwania kontrahentów i negocjowania korzystnych warunków współpracy. Te uwarunkowania są w dużej mierze podobne do wyzwań stawianych przed przedsiębiorcami rozpoczynającymi działalność gospodarczą w każdej innej dziedzinie, różna jest tylko forma, w jakiej są one realizowane (np. o ile dla prowadzącego sklep z obuwiami sukcesem na polu sprzedaży jest transakcja zakupu butów przez klienta, dla youtubera odpowiednikiem może być pozyskanie nowego aktywnego subskrybenta, które przełoży się na finansowy zysk z odsłon filmów). Trzeba jednak zaznaczyć, że wnioski te nie dotyczą osób prowadzących kanał bez motywacji finansowych – twórcy umieszczający materiały w serwisie YouTube ze względów hobbystycznych lub pragnący podzielić się nimi np. z rodziną nie muszą reklamować publikowanych treści czy zabiegać o nowych subskrybentów, ponieważ ich cele i motywacje są zazwyczaj zupełnie inne niż w przypadku zawodowych youtuberów. Dalszym kierunkiem badań może być np. porównanie zaprezentowanych w niniejszym artykule materiałów z różnorodnymi literaturowymi definicjami przedsiębiorczości (por.: Low, MacMillan 1988; Baumol 1996; Amit, Glosten, Muller 1993; Rindova, Barry, Ketchen 2009; Kloepfer, Castrogiovanni 2018) – w większości przypadków działalność profesjonalnych youtuberów mieści się w proponowanych teoretycznych ujęciach.

Coraz większe możliwości zarobkowania związane z działalnością w serwisie YouTube doprowadziły do powstania wyspecjalizowanych agencji ułatwiających twórcom czynności niezwiązane bezpośrednio z kluczowymi obszarami twórczości, takie jak poszukiwanie i negocjowanie z partnerami biznesowymi, statystyki i analizy kanałów, kontakty prasowe oraz doradztwo w zakresie kierunków i metod rozwijania działalności (Wortolec 2017; [http://www.newsweek.pl/...](http://www.newsweek.pl/)). Dowodzi to, że kompetencje przedsiębiorcze są ważne w pracy youtubera – twórca musi więc

umieć się nimi wykazać lub postarać się o odpowiednią pomoc w tym zakresie, co jest swoistą analogią do zawodów artystycznych.

Należy także podkreślić, że prowadzenie kanału zgodnie z zasadami i poradami dostępnymi w licznych publikacjach naukowych i popularnonaukowych, podobnie jak w przypadku działalności gospodarczej, nie gwarantuje sukcesu – wymaga bowiem swoistej intuicji, wyczucia otoczenia i potrzeb klienta. Dowodzi to, że aktywność youtuberów podlega niemalże tym samym prawidłom co działalność przedsiębiorcy w opartej na konkurencji gospodarce wolnorynkowej.

Literatura

1. Amit R., Glosten L., Muller E. (1993), *Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30(5). DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00327.x
2. Baumol W. (1996), *Entrepreneurship: Productive, Unproductive, And Destructive*, „Journal of Political Economy”, Vol. 98(5). DOI: 10.1016/0883-9026(94)00014-X
3. Craig D., Cunningham S. (2017), *Toy Unboxing: Living in a(n Unregulated) Material World*, „Media International Australia”, Vol. 163(1). DOI: 10.1177/1329878X17693700
4. <http://dokariery.pl/-/youtuber-nowy-zawod-w-dobie-internetu-70068> (dostęp: 03.07.2018).
5. <http://www.littlebitofmakeup.pl/makijaz-artystyczny-slow-wyjasnienia/> (dostęp: 22.05.2018).
6. <http://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/zawod-youtuber-ile-zarabiaja-youtuberzy-artykuly,415666,1.html> (dostęp: 03.07.2018).
7. <https://jeleniejaja.teetres.com/> (dostęp: 03.07.2018).
8. <https://mintishop.pl/firm-pol-1450092376-M-Brush-by-Maxineczka.html> (dostęp: 03.07.2018).
9. <https://promakeupacademy.pl/kursy-dodatkowe/maxi-make-up-pro> (dostęp: 10.07.2018).
10. <https://www.cocolita.pl/cienie-do-powiek/makeup-revolution-maxineczka-beauty-legacy-paletka-cieni-do-powiek> (dostęp: 03.07.2018).
11. <https://www.youtube.com/intl/pl/yt/creators/benefits/> (dostęp: 3.07.2018).
12. https://www.zawodowe.com/kategorie/telekomunikacja_i_it/youtuber/opis_i_zarobki/ (dostęp: 09.07.2018).
13. <https://xn--gagan-17a.pl/> (dostęp: 03.07.2018).
14. Kloepfer K., Castrogiovanni G.J. (2018), *Entrepreneurship: Venture Creation Subprocesses, Subdomains, and Interfaces*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 14(3). DOI: 10.1007/s11365-018-0508-5
15. Kuhn A., Westwell G. (2012), *A Dictionary of Film Studies*, Oxford University Press, Oxford.
16. Low M., MacMillan I. (1988), *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*, „Journal of Management”, Vol. 14(2). DOI: 10.1177/014920638801400202
17. Pokora W. (2015), *Jak utworzyć firmę i przetrwać na rynku?*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 116.
18. Rindova V., Barry D., Ketchen D.J. (2009), *Entrepreneurship is Emancipation*, „Academy of Management Review”, Vol. 34(3).
19. Roslan-Karaś A., Wasileczuk J.E. (2015), *Przedsiębiorczość internetowa w blogosferze*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 116.
20. Schwemmer C., Ziewicki S. (2018), *Social Media Sellout: The Increasing Role of Product Promotion on YouTube*, „Social Media + Society”, Vol. 3(4).
21. Watson J., Hill A. (2015), *Dictionary of Media and Communication Studies*, Bloomsbury Academic, New York.

22. Wortolec B. (2017), *Zawód: YouTuber. Czyli biznes z pasji, wart miliony*, „Gazeta Pomorska. Strefa Biznesu”, <http://www.pomorska.pl/strefa-biznesu/firma/pomysl-na-biznes/a/zawod-youtuber-czyli-biznes-z-pasji-wart-miliony,12040868/> (dostęp: 03.07.2018).
23. Wyrwisz J., Żydek B. (2016), *Serwis YouTube w komunikacji marketingowej organizacji – korzyści i ograniczenia*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(362).

SOCIAL NETWORKS AND ENTREPRENEURIAL ATTITUDES AND BEHAVIOURS. A YOUTUBE CASE STUDY

Abstract: Various entrepreneurial attitudes and behaviors can be observed on social networks. The aim of this article is to compare the attitudes and behaviors that should characterize the entrepreneur with the attitudes and behaviors of YouTubers and to check whether running a channel on YouTube requires entrepreneurial skills. For this purpose, selected opportunities and tools which YouTube offers to users will be presented as well as the examples of recommendations in which entrepreneurial behaviors and attitudes are included will be discussed. In tabular terms, links between YouTube tools and entrepreneurial behaviors will be shown, followed by conclusions drawn from the table analysis supported by examples based on the electronic observation of the selected YouTube channels. Using the method of literary inquiry and electronic observation, examples of traits, behaviors, and attitudes that an entrepreneur should possess will be distinguished and then referred to the work of YouTubers and their specific entrepreneurial activities, thereby proving that the creators of YouTube must at least partially have entrepreneurial features.

Keywords: e-business, entrepreneurship, social networks, vlogs



KSZTAŁTOWANIE SIĘ RELACJI DOSTAWCA – ODBIORCA A INTEGRACJA SYSTEMÓW INFORMACYJNYCH W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Anna Surowiec

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Integracja przedsiębiorstw z kluczowymi partnerami w łańcuchu dostaw może poprawić wyniki całego łańcucha dostaw, a przedsiębiorstwa mogą osiągać znaczące korzyści, wdrażając różne międzyorganizacyjne systemy informacyjne do współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw. Jednakże dotychczasowe badania w zakresie efektów szeroko pojętej integracji w łańcuchu dostaw nie prezentują jednoznacznego poglądu na badane zagadnienie. Celem artykułu jest zbadanie zależności międzyorganizacyjnej integracji systemów informacyjnych oraz kształtowania się relacji dostawca – odbiorca. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że stopień integracji systemów informacyjnych jest ściśle związany z charakterem relacji dostawca – odbiorca.

Słowa kluczowe: zarządzanie łańcuchem dostaw, integracja systemów informacyjnych

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.21

Wprowadzenie

Rosnąca konkurencja w zglobalizowanym środowisku intensyfikuje złożoność łańcuchów dostaw, a tym samym zwiększa wymagania w zakresie przetwarzania i wymiany informacji pomiędzy uczestnikami w celu poprawy osiągnięć łańcucha dostaw. Przepływ informacji i zarządzanie łańcuchem dostaw mogą być usprawnione przy zastosowaniu nowych technologii, takich jak chmury obliczeniowe (*Cloud Computing*) czy dostęp do dużych zbiorów danych. Rozwój technologii informacyjnej i sposobów komunikowania umożliwia przedsiębiorstwom uzyskiwanie dostępu do dużej ilości danych niemal w czasie rzeczywistym, a informacje stają się strategicznym zasobem. Postęp w technologiach informacyjnych ma również wpływ zarówno na funkcjonowanie, jak i na zarządzanie łańcuchami dostaw.

Łańcuchy dostaw dostosowują się do nowego środowiska funkcjonowania, opartego na coraz efektywniejszym przepływie informacji. Obecnie firmy inwestują znaczne środki w technologie umożliwiające np. planowanie zasobów, identyfikację radiową, śledzenie przepływów rzeczowych i operacji, automatyzowanie transakcji czy optymalizowanie poziomu zapasów (Chae, Olson, Sheu 2014). Funkcjonowanie przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw sprawia, że procesy biznesowe często przekraczają formalne granice organizacyjne, co generuje potrzebę identyfikacji i doskonalenia wspólnych procesów oraz całościowego spojrzenia na ich realizację. Wdrożenie podejścia procesowego w środowisku międzyorganiza-

cyjnym jest wynikiem uwarunkowań kooperacyjnych, zależności organizacyjnych czy finansowych (Jelonek, Stępnia, Turek 2017, s. 55). Zintegrowana koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw skupia się na zarządzaniu relacjami, informacją i przepływem materiałów w wymiarze międzyorganizacyjnym w celu obniżki kosztów i usprawnienia przepływów. Przedsiębiorstwa stosujące zintegrowaną koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw poszukują sposobów integracji swojej logistyki, zamówień, działań operacyjnych i funkcji marketingowych z innymi uczestnikami łańcucha dostaw tak, aby przepływ materiałów, informacji, komponentów i produktów gotowych odbywał się płynnie, zapewniając niskie koszty jednostkowe i wysoki poziom usług (Surowiec 2012, s. 24-32).

Optymalizacja procesów w ramach zarządzania łańcuchem dostaw wymaga wsparcia międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych, umożliwiających nie tylko elektroniczną wymianę danych, ale także integrację procesów biznesowych i koordynację realizowanych działań. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują dwie główne inicjatywy w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw: podejmują integrację zewnętrzną z partnerami łańcucha dostaw oraz wdrażają międzyorganizacyjne systemy informacyjne. Celem artykułu jest zbadanie zależności międzyorganizacyjnej integracji systemów informacyjnych oraz kształtowania się relacji dostawca – odbiorca.

Międzyorganizacyjna integracja systemów informacyjnych i integracja zewnętrzna w łańcuchach dostaw

Innowacje w technologiach informacyjnych, szczególnie w technologiach internetowych, stworzyły znaczącą szansę na integrację łańcucha dostaw, umożliwiając poprawę efektywności procesów zarządzania łańcuchem dostaw i osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki zwiększonej sprzedaży, zmniejszeniu kosztów i lepszemu wykorzystaniu zasobów. Zagadnienia te analizowane są w literaturze przedmiotu w dwóch obszarach: integracji systemów informacyjnych i zewnętrznej integracji przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Międzyorganizacyjna integracja systemów informacyjnych oznacza współdzielenie systemu informacyjnego przez dwie lub więcej organizacji, które korzystają ze wspólnej technologii informacyjnej (Lyytinen, Damsgaard 2011). Natomiast pojęcie integracji w łańcuchu dostaw odnosi się do dwóch kategorii: integracji wewnętrznej i integracji zewnętrznej, która z kolei obejmuje integrację z dostawcami i integrację z odbiorcami (Cao i in. 2015). Integrację zewnętrzną w łańcuchu dostaw można zdefiniować jako stopień, w jakim przedsiębiorstwo (jako dostawca) i jego największy nabywca wspólnie podejmują inicjatywy w zakresie projektowania i rozwoju produktu, zwiększenia elastyczności, prognozowania popytu na produkty, udostępniania zasobów i rozwiązywania problemów. Zewnętrzna integracja przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw uwzględnia trzy wymiary (Wang i in. 2016): wspólną strategię, wymianę informacji i koordynację procesów w łańcuchu dostaw. W praktyce integrację zewnętrzną osiąga się poprzez interaktywne działania, planowane, wdrażane i kontrolowane przez tzw. *boundary spanners*, a więc osoby odpowiedzialne za integrację ze-

wnętrzną, reprezentujące własne przedsiębiorstwa i angażujące się we współpracę ze swoimi odpowiednikami w innych podmiotach łańcucha dostaw.

Literatura z zakresu międzyorganizacyjnej integracji systemów informacyjnych koncentruje się na wymogach infrastruktury technicznej do zarządzania elektroniczną wymianą danych biznesowych (EDI, systemy zarządzania łańcuchem dostaw, SRM, CRM, systemy e-zamówień, otwarte standardy używające formatu Extensible Markup Language, np. XBRL, czy różne międzyorganizacyjne systemy automatyzacji procesów) oraz ogólnych korzyściach międzyorganizacyjnej wymiany informacji. Natomiast badania dotyczące zewnętrznej integracji w łańcuchu dostaw koncentrują się głównie na uwarunkowaniach procesów integracji, wpływie integracji na poprawę wyników, poprawie efektywności łańcucha dostaw, zwiększaniu przewagi konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstw, jak i całego łańcucha dostaw czy ograniczaniu kosztów transakcji.

Integracja przedsiębiorstw z kluczowymi partnerami w łańcuchu dostaw może poprawić wyniki całego łańcucha dostaw, a przedsiębiorstwa mogą osiągać znaczące korzyści, wdrażając różne międzyorganizacyjne systemy informacyjne do współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw. Jednakże dotychczasowe badania w zakresie efektów szeroko pojętej integracji w łańcuchu dostaw nie prezentują jednoznacznego poglądu na badane zagadnienie. Literatura przedmiotu wskazuje, że zewnętrzna integracja z partnerami łańcucha dostaw może przynosić korzyści, ale także niesie pewne zagrożenia. Zdaniem niektórych autorów zewnętrzna integracja z partnerami łańcucha dostaw przynosi takie korzyści, jak niższe koszty (Cao, Zhang 2011; Chen i in. 2017), redukcja poziomu zapasów, krótszy czas projektowania nowego produktu, innowacyjność produktu, większa elastyczność produkcji, lepsza jakość produktu, usprawnienie przepływów materiałowych, terminowość dostaw, poprawa obsługi klienta, a w efekcie lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstwa (Flynn, Huo, Zhao 2010; Wong, Boon-itt, Wong 2011). Pomimo badań świadczących o korzyściach płynących dla przedsiębiorstw z integracji zewnętrznej, niektóre analizy wskazują, że integracja nie zawsze jest skuteczną strategią poprawy wyników (Fabbe-Costes, Jahre 2008). Co więcej, niektórzy autorzy podkreślają, że integracja systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw może przyczyniać się do oportunistycznych zachowań i niewłaściwego wykorzystania informacji, zwłaszcza ze strony nabywców (Cousins, Menguc 2006; Nyaga, Whipple, Lynch 2010). Niekiedy korzyści osiągnane przez nabywców realizowane są kosztem dostawców. Taka asymetryczna poprawa wyników może prowadzić do pogorszenia relacji między początkowo współpracującymi uczestnikami łańcucha dostaw, a nawet do konfliktu między uczestnikami (Radhakrishnan i in. 2017). W związku z tym zasadne jest zbadanie zależności pomiędzy integracją systemów informacyjnych, ułatwiającą wymianę informacji między partnerami w łańcuchu dostaw, a kształtowaniem się relacji dostawca – odbiorca. Zestawienie istotnych wyników badań w zakresie zewnętrznej integracji w łańcuchu dostaw i międzyorganizacyjnej integracji systemów informacyjnych przedstawiono w *Tabeli 1*. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego opracowania w zestawieniu uwzględniono wyniki badań z ostatnich dziesięciu lat.

Tabela 1. Przegląd głównych kierunków badawczych w zakresie integracji łańcucha dostaw

Autor/Autorzy	Wyniki badań
Zewnętrzna integracja przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw	
Fabbe-Costes, Jahre (2008)	Na podstawie badań teoretycznych wykazano, że wyższy poziom integracji zewnętrznej nie zawsze poprawia wydajność.
Yeung i in. (2009)	Integracja w łańcuchu dostaw może przyczyniać się do redukcji kosztów transakcji.
Nyaga, Whipple, Lynch (2010)	Wykazano różnice w postrzeganiu integracji przez dostawców i odbiorców. Odbiorcy koncentrują się bardziej na wynikach współpracy, podczas gdy dostawcy skupiają się na wynikach konkretnych transakcji.
Wong, Boon-itt, Wong (2011)	Wykazano pozytywny wpływ integracji dostawcy i odbiorcy na zaopatrzenie, jakość produktu, koszty produkcji, elastyczność produkcji, projektowanie produktów, marketing, logistykę, wymianę informacji, koordynację zadań.
Kot, Włodarski (2012)	Wykazano korzyści, jakie niesie integracja łańcucha dostaw zarówno dla pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i całego łańcucha.
Schoenherr, Swink (2012)	Integracja przedsiębiorstw z kluczowymi partnerami w łańcuchu dostaw może poprawić wyniki całego łańcucha dostaw.
Danese, Bortolotti (2014)	Pełna integracja przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw przyczynia się do poprawy jakości, zaopatrzenia, elastyczności i wydajności. Wykazano, że w celu maksymalizacji korzyści związanych z integracją w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa powinny stosować wiele praktyk integracyjnych, postępując zgodnie z określoną sekwencją, a skupianie się wyłącznie na wybranych działaniach integracyjnych w niektórych przypadkach może być bezużyteczne.
Mackelprang i in. (2014)	Na podstawie przeglądu badań wykazano, że relacje pomiędzy integracją w łańcuchu dostaw a wynikami są złożone i odpowiednio zróżnicowane, a integracja nie powinna być postrzegana jako uniwersalny sposób poprawy wyników.
Kupczyk i in. (2014)	Na podstawie badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw wnioskować można, że najważniejsze czynniki integracji stanowią: komunikacja i wymiana informacji, ustalanie wspólnych standardów (ze szczególnym uwzględnieniem wdrażania elektronicznych kodów produktów) oraz wspólne planowanie.
Ralston i in. (2015)	Integracja zewnętrzna może zwiększyć efektywność łańcucha dostaw.
Cao i in. (2015)	Integracja zewnętrzna w łańcuchu dostaw poprawia zarówno wyniki łańcucha dostaw, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. Na podstawie przeglądu istniejącej literatury określono trzy główne czynniki sprzyjające integracji w łańcuchu dostaw: środowiskowe (np. niepewność, technologia, popyt), międzyorganizacyjne (np. zaufanie, siła przetargowa, zaangażowanie), wewnątrzorganizacyjne (np. strategia, technologia informacyjna). Dodatkowo zidentyfikowano czynniki kulturowe (czynnik ludzki).
Radhakrishnan i in. (2017)	Na podstawie danych empirycznych wykazano, iż zewnętrzna integracja pełni pośrednią rolę w zależności pomiędzy wykorzystaniem międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych a mocnymi stronami współpracy nabywca – dostawca w zakresie kosztów, jakości produktu, niezawodności dostaw i elastyczności procesów.
Międzyorganizacyjna integracja systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw	
Sanders (2008)	Korzystając z danych empirycznych w branży komputerowej, wykazano, że poszczególne wzorce wykorzystania technologii informacyjnej bezpośrednio wspierają koordynację operacyjną i strategiczną w relacjach dostawca – odbiorca. Eksploatacyjne wykorzystanie IT warunkuje koordynację operacyjną; eksploracyjne wykorzystanie IT umożliwia koordynację strategiczną.

Lai, Wong, Cheng (2008)	Integracja elektroniczna za pośrednictwem międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych pozytywnie wpływa na obniżenie kosztów, ale nie poprawia obsługi klienta.
Li i in. (2009)	Wdrożenie międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych nie ma bezpośredniego wpływu na wyniki łańcucha dostaw, ale pośrednio rzutuje na osiągnięcia łańcucha poprzez pozytywny wpływ na jego integrację.
Konecka (2009)	Aby zredukować ryzyko wynikające ze zniekształcenia informacji w łańcuchu dostaw, można wykorzystywać takie koncepcje, jak: CPFR – <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i> , czyli wspólne planowanie, prognozowanie i uzupełnianie, ECR – <i>Efficient Consumer Response</i> , czyli efektywna obsługa klienta, i VMI – <i>Vendor Managed Inventory</i> , czyli zarządzanie zapasami przez dostawcę.
Prajogo, Olhager (2012)	Korzystając z danych empirycznych, stwierdzili, że możliwości w zakresie technologii informacyjnej i wymiana informacji między partnerami łańcucha dostaw mają znaczący pozytywny wpływ na integrację logistyczną i pośrednio pozytywny wpływ na wyniki operacyjne firm.
Sodero, Rabinovich, Sinha (2013)	W łańcuchach dostaw z branży wysokich technologii zarówno asymetria konkurencji w całym łańcuchu dostaw, jak i asymilacja otwartych systemów informacyjnych w ramach łańcucha dostaw determinują asymilację takich systemów przez poszczególne przedsiębiorstwa.
Xue i in. (2013)	Integracja elektroniczna pozytywnie wpływa na poprawę obsługi klienta dzięki integracji zewnętrznej, ale też może powodować niewłaściwe wykorzystanie informacji, zwłaszcza ze strony nabywców.
Mesjasz-Lech (2014)	Technologie informacyjne wspomagające proces integracji i koordynacji łańcucha dostaw są wykorzystywane w szczególności do elektronicznej wymiany informacji dotyczącej poziomu zapasów, planów produkcji, prognoz popytu i postępu w realizacji dostaw z dostawcami i odbiorcami.
Zhang, Xue, Dhaliwal (2016)	Wyniki badań empirycznych wskazują, że wdrożenie międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych zwiększa konkurencyjność firmy dzięki poprawie operacyjnej.
Liu i in. (2016)	Wykorzystanie międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych bezpośrednio wpływa na integrację zewnętrzną w łańcuchu dostaw i poprawia wyniki po stronie nabywców.
Sałek (2017)	Zastosowanie systemów telematycznych przyczynia się do integracji procesów w łańcuchu dostaw w szczególności w odniesieniu do: jakości obsługi klientów, wzrostu konkurencyjności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa.
Dong, Fang, Straub (2017)	Zdolność adaptacji międzyorganizacyjnych systemów informacyjnych wzmacnia wymianę informacji w relacjach dostawca – odbiorca i pomaga w poprawie wspólnych wyników.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury

Analiza zależności między integracją systemów informacyjnych a kształtowaniem relacji dostawca – odbiorca w badanych podmiotach

Związek między integracją systemów informacyjnych dostawcy i odbiorcy a integracją zewnętrzną można wyjaśnić w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych (Dyre, Singh 1998). TCE sugeruje, że współpraca i koordynacja między firmami są ograniczone przez koszty zarządzania transakcjami. Na koszty transakcji składają się: koszty koordynacji oraz ryzyka transakcji. Integracja systemów informacyjnych obniża koszty koordynacji bez zwiększania ryzyka związanego z transakcją, zatem integracja systemów informacyjnych powinna prowadzić do współpracy

i koordynacji rozumianej jako integracja zewnętrzna. Z tego względu dokonano badania zależności pomiędzy integracją systemów informacyjnych a kształtowaniem się relacji dostawca – odbiorca. Badanie to zostało przeprowadzone w formie ankiety, co ma pewien ograniczony wymiar, zwłaszcza przy weryfikacji z wykorzystaniem metod statystycznych – ograniczenie to wynika z subiektywizmu ankietowanych w zakresie postrzegania relacji dostawca – odbiorca.

Na potrzeby badania przyjęto, iż siła wzajemnych powiązań w ramach współpracy z dostawcami lub odbiorcami to jeden z czynników, który może determinować stopień zewnętrznej integracji przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw. Z kolei technologia informacyjna dostosowana do potrzeb współpracy międzyorganizacyjnej powinna mieć pozytywny wpływ na zaangażowanie w procesy integracji zewnętrznej w łańcuchu dostaw. W oparciu o te założenia sformułowano hipotezę badawczą, iż istnieje związek pomiędzy kształtowaniem się relacji dostawca – odbiorca a integracją systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw.

Badania empiryczne zostały wykonane na podstawie anonimowych danych uzyskanych z ankiet. Docelową grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty inne niż banki, zakłady ubezpieczeń i zakłady reasekuracji, mające siedzibę na terenie województwa małopolskiego i śląskiego. Z uwagi na to, że głównym celem przeprowadzenia badań ankietowych była ocena skali i zaangażowania w międzyorganizacyjne zarządzanie kosztami w łańcuchach dostaw, ankieta została skierowana do wybranych przedsiębiorstw, w których stwierdzono zaawansowanie w zarządzaniu kosztami. Jako podstawę badań empirycznych uwzględniono 156 kompletnych ankiet. W strukturze badanych podmiotów były zarówno przedsiębiorstwa małe, średnie, jak i duże, przy czym 60 odpowiedzi uzyskano od przedsiębiorstw małych i mikro, 33 od przedsiębiorstw średniej wielkości, a 63 od przedsiębiorstw dużych. Na potrzeby analizy omawianych zagadnień wykorzystano odpowiedzi na pytanie dotyczące formy współpracy przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami oraz integracji systemów informacyjnych. Opinia badanych przedsiębiorstw na temat ich relacji z dostawcami była analizowana między innymi w aspekcie oceny siły wzajemnych powiązań w ramach współpracy z dostawcami (Tabela 2). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż najczęstszą formą współpracy jest posiadanie stałej grupy dostawców. Tę formę współpracy wskazywały głównie przedsiębiorstwa, których relacje z dostawcami charakteryzuje współzależność, a także równowaga. W wyniku badań można stwierdzić, że przedsiębiorstwa nie chcą się uzależnić od jednego czy też dwóch dostawców. W następnej kolejności badane przedsiębiorstwa wskazywały na pozyskiwanie ciągle nowych dostawców i wśród tych przedsiębiorstw relacje z dostawcami również charakteryzuje współzależność i równowaga. Trzecią najrzadziej wskazywaną formą współpracy z dostawcami jest posiadanie jednego dostawcy. Z formy tej, zgodnie z badaniami, najrzadziej korzystają przedsiębiorstwa, którym dostawcy dyktują warunki współpracy lub które dyktują warunki współpracy dostawcom.

Tabela 2. Charakterystyka relacji z dostawcami w badanych podmiotach

Cecha klasyfikująca	Liczba	Udział [%]
Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z dostawcami:		
Przedsiębiorstwo dyktuje warunki współpracy.	15	9,62
Istnieje równowaga między przedsiębiorstwem i dostawcami.	51	32,69
Dostawcy dyktują warunki współpracy.	17	10,90
Relacje przedsiębiorstwa z dostawcami charakteryzują się współzależnością, zaufaniem i szeroką wymianą informacji.	73	46,79

Źródło: Opracowanie własne

Analiza wymiaru współpracy z dostawcami wskazuje, że relacje współpracy przedsiębiorstw z dostawcami w przeważającej większości charakteryzują współzależność oraz równowaga między przedsiębiorstwem a dostawcami. Takie uwarunkowania współpracy wskazywały przede wszystkim duże przedsiębiorstwa.

Kategoryzacja relacji z odbiorcami dokonana została między innymi ze względu na siłę wzajemnych powiązań (*Tabela 3*). Relacje z odbiorcami charakteryzujące się współzależnością i współpracą deklaruje ponad 45% badanych, a istnienie równowagi w relacjach z odbiorcami wskazuje ponad 35% ankietowanych podmiotów. Znaczna większość przedsiębiorstw funkcjonuje więc w relacjach współzależności i współpracy lub równowagi z odbiorcami.

Tabela 3. Charakterystyka relacji z odbiorcami w badanych podmiotach

Cecha klasyfikująca	Liczba	Udział [%]
Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z odbiorcami:		
Przedsiębiorstwo dyktuje warunki współpracy.	25	16,03
Istnieje równowaga między przedsiębiorstwem i odbiorcami.	56	35,90
Odbiorcy dyktują warunki współpracy.	4	2,56
Relacje przedsiębiorstwa z odbiorcami charakteryzują się współzależnością, zaufaniem i szeroką wymianą informacji.	71	45,51

Źródło: Opracowanie własne

Analiza czynników warunkujących współpracę obejmowała między innymi integrację systemów informacyjnych, co przedstawiono w *Tabeli 4*.

Tabela 4. Charakterystyka integracji systemów informacyjnych w badanych podmiotach

Cecha klasyfikująca	Liczba	Udział [%]
Czy system informacyjny przedsiębiorstwa może łatwo przesyłać, integrować i przetwarzać dane od dostawców i odbiorców?*		
1	18	11,54
2	33	21,15
3	44	28,21
4	33	21,15
5	28	17,95
Czy system informacyjny przedsiębiorstwa umożliwia wymianę informacji kosztowych z dostawcami i/lub odbiorcami?*		
1	19	12,18
2	46	29,49
3	46	29,49
4	21	13,46
5	24	15,38

* Odpowiedzi w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 5 jest oceną najwyższą i oznacza „całkowicie się zgadzam”, a 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”.

Źródło: Opracowanie własne

Badając zastosowanie technologii informacyjnej w analizowanych podmiotach, można stwierdzić, iż prawie 40% ankietowanych przedsiębiorstw dobrze ocenia możliwości przesyłania, integrowania i przetwarzania danych od dostawców i odbiorców. Jest to ogólny pogląd dotyczący wymiany informacji zarówno finansowych, jak i niefinansowych. Odnosząc się tylko do oceny, czy system informacyjny przedsiębiorstwa umożliwia wymianę informacji kosztowych z dostawcami i/lub odbiorcami, już tylko 28% respondentów ocenia takie możliwości jako dobre lub bardzo dobre. Podmioty te równocześnie w większości wskazują taką ocenę, gdy ich relacje z dostawcami i odbiorcami charakteryzuje równowaga oraz współzależność i współpraca.

Kolejny etap badań ma na celu weryfikację hipotezy zakładającej, iż istnieje zależność pomiędzy integracją systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw a integracją zewnętrzną. Badanie zależności integracji systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami oraz zaangażowania we współpracę międzyorganizacyjną przeprowadzono w oparciu o dwie zmienne: integrację systemów informacyjnych oraz kształtowanie się relacji z dostawcami i/lub odbiorcami.

Zmienna określająca integrację systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami miała charakter porządkowy. Respondenci, odpowiadając na pytanie o stopień integracji systemu informacyjnego z dostawcami i odbiorcami, udzielali odpowiedzi w skali Likerta, gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, a 5 ocenę najwyższą. W badaniu dokonano agregacji do zmiennej o charakterze nominalnym, o dwóch wariantach odpowiedzi, z których jeden oznaczał brak integracji (odpowiedzi 1-2), a drugi występowanie integracji (odpowiedzi 3-5). Analiza siły powiązań między integracją systemu informacyjnego a zewnętrzną integracją z odbior-

cami w analizowanej próbie przedsiębiorstw wykazała występowanie statystycznie istotnej zależności (Tabela 5 i Tabela 6). Można w związku z tym stwierdzić, iż integracja systemu informacyjnego przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw jest jednym z czynników mających wpływ na podejmowanie działań w zakresie integracji zewnętrznej przedsiębiorstw.

Tabela 5. Testy istotności zależności między siłą oddziaływania odbiorców a integracją systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami przedsiębiorstwa

Siła oddziaływania odbiorców a:	Statystyka Chi-kwadrat	df*	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
integracja systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami	5,782	1	0,016

* df – liczba stopni swobody.

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Miary zależności między siłą oddziaływania odbiorców a integracją systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami przedsiębiorstwa

Siła oddziaływania odbiorców a:	Współczynnik kontyngencji Cp	Istotność dokładna (dwustronna)
integracja systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami	0,189	0,016

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu oprogramowania PS IMAGO

W celu oceny istotności różnic w kształtowaniu się relacji z dostawcami i odbiorcami a integracją systemów informacyjnych z dostawcami i odbiorcami przedsiębiorstwa wykorzystano test Kruskala-Wallisa (Tabela 7). Testowana hipoteza ma postać:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

przy czym hipoteza alternatywna H1 zakłada, że przynajmniej jedna ze średnich różni się od pozostałych (a nie, że wszystkie różnią się między sobą).

Tabela 7. Wyniki testu Kruskala-Wallisa

Rangi		N	Średnia ranga
Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z dostawcami?			
Czy system informacyjny firmy może łatwo przesyłać, integrować i przetwarzać dane od dostawców i odbiorców?	Przedsiębiorstwo dyktuje warunki współpracy	15	68,83
	Istnieje równowaga między przedsiębiorstwem i dostawcami	51	71,98
	Dostawcy dyktują warunki współpracy	17	113,24
	Relacje przedsiębiorstwa z dostawcami charakteryzują się współzależnością, zaufaniem i szeroką wymianą informacji	73	76,95
Ogółem		156	

	Wartość testowana ^{a,b}
	Czy system informacyjny firmy może łatwo przesyłać, integrować i przetwarzać dane od dostawców i odbiorców?
Chi-kwadrat	12,492
df – liczba stopni swobody	3
Istotność asymptotyczna	0,006

a. Test Kruskala-Wallisa.

b. Zmienna grupująca: Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z dostawcami?

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu oprogramowania PS IMAGO

Prawdopodobieństwo testowe w teście Kruskala-Wallisa wynosi 0,006 i jest niższe od standardowo przyjmowanego poziomu istotności 0,05, zatem odrzucono hipotezę H0 na rzecz H1, czyli dystrybuanty w wyróżnionych podgrupach nie są równe, zatem parametry rozkładu też są różne, w tym także średnie. Oceny między grupami można dokonać na podstawie średnich rang.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż istnieją statystycznie istotne różnice między kształtowaniem się relacji przedsiębiorstwa z dostawcami a subiektywną oceną tego, czy system informacyjny firmy może łatwo przesyłać, integrować i przetwarzać dane od dostawców i odbiorców. Średnia ocena integracji systemu informacyjnego jest najwyższa w sytuacji, gdy większą siłę przetargową w relacjach między przedsiębiorstwami mają dostawcy, dyktując warunki współpracy, a najniższa w sytuacji, gdy to przedsiębiorstwo dyktuje warunki współpracy.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że istnieje statystycznie istotna zależność między integracją systemów informacyjnych w łańcuchu dostaw a integracją zewnętrzną przedsiębiorstw. Wyniki te potwierdzają teoretyczne założenia nakreślone w teorii kosztów transakcyjnych. TCE zakłada, że organizacje wybierają odpowiedni mechanizm nadzoru w celu poprawy efektywności organizacyjnej. Integracja zewnętrzna może być traktowana jako hybrydowy mechanizm nadzoru, obejmujący formalnie niezależne organizacje, które współpracują w realizacji określonych procesów. Hybrydowe formy nadzoru uwzględniają zarówno elementy relacji hierarchicznych, jak i rynkowych. Koszty transakcji składają się z kosztów koordynacji i ryzyka transakcji. Koszty koordynacji są kosztami wymiany informacji i wykorzystania tych informacji w procesie decyzyjnym. Ryzyko transakcji oznacza, że inne strony uczestniczące w transakcji nie wywiążą się z uzgodnionych obowiązków, a asymetria informacji zwiększa ryzyko transakcji. Międzyorganizacyjna integracja systemów informacyjnych zmniejsza koszty koordynacji poprzez zmniejszenie asymetrii informacji. Wymiana informacji między współpracującymi organizacjami może współdziałać z dodatkowym zasobem (integracją zewnętrzną) i może przynosić korzyści w zakresie współpracy. Wyniki

tego badania sugerują, że stopień integracji systemów informacyjnych jest ściśle związany z charakterem relacji dostawca – odbiorca. Jednakże należy mieć na uwadze, że badanie to zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ankiety, co ma pewien ograniczony wymiar, zwłaszcza przy weryfikacji z wykorzystaniem metod statystycznych – ograniczenie to wynika z subiektywizmu ankietowanych w zakresie postrzegania relacji dostawca – odbiorca. Szczególnym wyzwaniem w integracji zewnętrznej w łańcuchu dostaw jest motywowanie uczestników łańcucha dostaw do udostępniania informacji i równocześnie wykorzystania udostępnianych informacji do poprawy własnej efektywności w sposób, który zwiększa, a nie zmniejsza efektywność całego łańcucha dostaw.

Literatura

1. Cao Z., Huo B., Li Y., Zhao X. (2015), *The Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration: A Contingency and Configuration Approach*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 20, No. 1. DOI: 10.1108/SCM-11-2013-0426
2. Cao M., Zhang Q. (2011), *Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance*, „Journal of Operations Management”, Vol. 29, No. 3. DOI: 10.1016/j.jom.2010.12.008
3. Chae B., Olson D., Sheu C. (2014), *The Impact of Supply Chain Analytics on Operational Performance: A Resource-Based View*, „International Journal of Production Research”, Vol. 52, No. 16. DOI: 10.1080/00207543.2013.861616
4. Chen L., Zhao X., Tang O., Price L., Zhang S., Zhu W. (2017), *Supply Chain Collaboration for Sustainability: A Literature Review and Future Research Agenda*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 194. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.04.005
5. Cousins P., Menguc B. (2006), *The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management*, „Journal of Operations Management”, Vol. 24, No. 5. DOI: 10.1016/j.jom.2005.09.001
6. Danese P., Bortolotti T. (2014), *Supply Chain Integration Patterns and Operational Performance: A Plant-Level Survey-Based Analysis*, „International Journal of Production Research”, Vol. 52, No. 23. DOI: 10.1080/00207543.2014.935515
7. Dong M., Fang Y., Straub D. (2017), *The Impact of Institutional Distance on the Joint Performance of Collaborating Firms: The Role of Adaptive Interorganizational Systems*, „Information Systems Research”, Vol. 28, No. 2. DOI: 10.1287/isre.2016.0675
8. Dyre J., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4. DOI: 10.5465/amr.1998.1255632
9. Fabbe-Costes N., Jahre M. (2008), *Supply Chain Integration and Performance: A Review of the Evidence*, „The International Journal of Logistics Management”, Vol. 19, No. 2. DOI: 10.1108/09574090810895933
10. Flynn B., Huo B., Zhao X. (2010), *The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach*, „Journal of Operations Management”, Vol. 28, No. 1. DOI: 10.1016/j.jom.2009.06.001
11. Jelonek D., Stępnik C., Turek T. (2017), *Wpływ podejścia procesowego na przekształcenia organizacyjne i technologiczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw*, [w:] Jelonek D., Byłok F. (red.), *Wielowymiarowość współczesnego zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
12. Konecka S. (2009), *Zarządzanie ryzykiem dotyczącym przepływu informacji w łańcuchach dostaw*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 35, cz. 2.

13. Kot S., Włodarski M. (2012), *Korzyści integracji łańcucha dostaw na przykładzie branży AGD*, „Logistyka”, nr 6.
14. Kupczyk M., Pruska Ż., Hadaś Ł., Cyplik P. (2014), *Czynniki i bariery integracji w łańcuchach dostaw*, „Logistyka”, nr 3.
15. Lai K., Wong C., Cheng T. (2008), *A Coordination-Theoretic Investigation of the Impact of Electronic Integration on Logistics Performance*, „Information & Management”, Vol. 45, No. 1. DOI: 10.1016/j.im.2007.05.007
16. Li G., Yang H., Sun L., Sohal A. (2009), *The Impact of IT Implementation on Supply Chain Integration and Performance*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 120, No. 1. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.07.017
17. Liu H., Wei S., Ke W., Wei K., Hua Z. (2016), *The Configuration between Supply Chain Integration and Information Technology Competency: A Resource Orchestration Perspective*, „Journal of Operations Management”, Vol. 44. DOI: 10.1016/j.jom.2016.03.009
18. Lyytinen K., Damsgaard J. (2011), *Inter-Organizational Information Systems Adoption – A Configuration Analysis Approach*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 20, No. 5. DOI: 10.1057/ejis.2010.71
19. Mackelprang A., Robinson J., Bernardes E., Webb G. (2014), *The Relationship between Strategic Supply Chain Integration and Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Implications for Supply Chain Management Research*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 35, No. 1. DOI: 10.1111/jbl.12023
20. Mesjasz-Lech A. (2014), *Integracja i koordynacja jako determinanty funkcjonowania organizacji sieciowej na przykładzie łańcucha dostaw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 76, nr kol. 1923.
21. Nyaga G., Whipple J., Lynch D. (2010), *Explaining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?*, „Journal of Operations Management”, Vol. 28, No. 2. DOI: 10.1016/j.jom.2009.07.005
22. Prajogo D., Olhager J. (2012), *Supply Chain Integration and Performance: The Effects of Long Term Relationships, Information Technology and Sharing, and Logistics Integration*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 135, No. 1. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.09.001
23. Radhakrishnan A., Davis J., Sridharan S., Moore D., David D. (2017), *The Impact of Inter-Organizational Information Systems-Enabled External Integration on Capabilities of Buyer-Supplier Dyads*, „European Management Journal”, Vol. 36(4). DOI: 10.1016/j.emj.2017.09.006
24. Ralston P., Blackhurst J., Cantor D., Crum M. (2015), *A Structure-Conduct-Performance Perspective of How Strategic Supply Chain Integration Affects Firm Performance*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 51, No. 2. DOI: 10.1111/jscm.12064
25. Sałek R. (2017), *Rola technologii informacyjnych jako narzędzi integracji procesów transportowych w logistycznym łańcuchu dostaw*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 2(44). DOI: 10.15611/ie.2017.2.08
26. Sanders N. (2008), *Pattern of Information Technology Use: The Impact on Buyer – Supplier Coordination and Performance*, „Journal of Operations Management”, Vol. 26, No. 3. DOI: 10.1016/j.jom.2007.07.003
27. Schoenherr T., Swink M. (2012), *Revisiting the Arcs of Integration: Cross Validations and Extensions*, „Journal of Operations Management”, Vol. 30, No. 1-2. DOI: 10.1016/j.jom.2011.09.001
28. Sodero A., Rabinovich E., Sinha R. (2013), *Drivers and Outcomes of Open Standard Inter-Organizational Information Systems Assimilation in High Technology Supply Chains*, „Journal of Operations Management”, Vol. 31. DOI: 10.1016/j.jom.2013.07.008

29. Surowiec A. (2012), *Rola rachunkowości zarządczej w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, [w:] Wójcik-Mazur A. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
30. Wang B., Childerhouse P., Kang Y., Huo B., Mathrani S. (2016), *Enablers of Supply Chain Integration: Interpersonal and Interorganizational Relationship Perspectives*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 116, Issue 4. DOI: 10.1108/IMDS-09-2015-0403
31. Wong C., Boon-itt S., Wong C. (2011), *The Contingency Effects of Environmental Uncertainty on the Relationship between Supply Chain Integration and Operational Performance*, „Journal of Operations Management”, Vol. 29, No. 6. DOI: 10.1016/j.jom.2011.01.003
32. Yeung H., Selen W., Zhang M., Huo B. (2009), *The Effects of Trust and Coercive Power on Supplier Integration*, „International Journal Production Economics”, Vol. 120, No. 1. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.07.014
33. Zhang C., Xue L., Dhaliwal J. (2016), *Alignments between the Depth and Breadth of Interorganizational Systems Deployment and Their Impact on Firm Performance*, „Information & Management”, Vol. 53, No. 1. DOI: 10.1016/j.im.2015.08.004

THE BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIP AND THE INTEGRATION OF INFORMATION SYSTEMS IN THE SUPPLY CHAIN

Abstract: External integration with key partners and implementing inter-organizational information systems in the supply chain can improve the performance of the entire supply chain and allow supply chain participants to achieve significant benefits. However, current research on the effects of the broadly understood external integration in the supply chain does not present an unambiguous view of the examined issue. The aim of the article is to investigate the relationship between the inter-organizational integration of information systems and the development of the buyer-supplier relationships. The results of the conducted research suggest that the degree of integration of information systems is closely related to the nature of the buyer-supplier relationships.

Keywords: supply chain management, external integration of information systems



TOŻSAMOŚĆ PRZESTRZENI A BUDOWANIE WARTOŚCI RYNKOWEJ NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH

Katarzyna Szkop

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Wzrost oczekiwań klientów, nieustannie rozwijająca się konkurencja, duża liczba ofert na rynku powodują, że coraz większą rolę w kształtowaniu wartości nieruchomości komercyjnych biurowych odgrywają czynniki niematerialne. Celem artykułu jest identyfikacja tożsamości przestrzeni jako wybranego czynnika przyczyniającego się do podnoszenia wartości nieruchomości. W części badawczej wykorzystano wywiad swobodny przeprowadzony wśród najemców kompleksu biurowo-handlowego w Częstochowie, aby pozyskać dane identyfikujące oczekiwania najemców w badanym obszarze, ich preferencje. Zebrane informacje mogą przyczynić się do świadomego tworzenia przestrzeni funkcjonalnej, uniwersalnej, bezpiecznej, ułatwiającej koegzystencję najemców, ich współpracę, uwzględniającej ich potrzeby, do sprawniejszego zarządzania, efektywnej współpracy pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy, wzrostu zadowolenia klientów, ich satysfakcji, lojalności, polecenia wynajmowanego obiektu innym najemcom, utożsamiania się z przestrzenią, do budowania wartości nieruchomości.

Słowa kluczowe: tożsamość przestrzeni, wartość nieruchomości komercyjnych

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.22

Wprowadzenie

W erze informacji, zwanej również erą gospodarki opartej na wiedzy, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa coraz częściej jest uwarunkowana czynnikami wyjątkowymi, unikatowymi, niepowtarzalnymi, trudnymi do powtórzenia, skopionowania przez konkurencję. Oparcie ekonomii na wiedzy oznacza pojawienie się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Czynniki niematerialne uzupełniają, a często w znacznym stopniu zastępują kapitał finansowy jako podstawowe źródło tworzenia wartości. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest wyższa rynkowa wycena firm opierających swoją działalność na zasobach niematerialnych w stosunku do firm tradycyjnych eksponujących głównie aktywa materialne (Urbanek 2011, s. 7).

Celem artykułu jest identyfikacja tożsamości przestrzennej jako wybranego, niematerialnego czynnika przyczyniającego się do podnoszenia wartości nieruchomości komercyjnych oraz zwrócenie uwagi na tworzenie miejsc o niepowtarzalnym charakterze, co może w istotny sposób przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Wartość rynkowa nieruchomości komercyjnej

W ogólnym rozumieniu przyjmuje się, że wartość to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach cennych dla ludzi mogących zaspokoić ich potrzeby. Można zatem mówić o różnych kategoriach wartości, np. ekonomicznej, majątkowej, intelektualnej, użytkowej czy rynkowej. Pod pojęciem wartości rynkowej kryje się całkowita wartość przedsiębiorstwa, jaką aktualnie przedstawia ono na konkurencyjnym rynku (Walczak 2010). Fakt ten zwrócił bowiem uwagę na bardzo istotny aspekt przedsiębiorstwa działającego w warunkach gospodarki rynkowej, jakim jest uznanie maksymalizacji wartości rynkowej za podstawowy strategiczny cel jej działalności (Uhruska 2008, s. 8). Wartość nieruchomości kształtowana jest poprzez kompleksowe czynności wykonywane we wszystkich obszarach zarządzania, tj. finansowym, technicznym, marketingowym, prawnym czy w końcu w zakresie kształtowania relacji z użytkownikami nieruchomości (Uhruska 2008, s. 13). Wartość przedsiębiorstwa, w tym przypadku nieruchomości komercyjnej, może być rozpatrywana z różnych punktów widzenia. Może zostać poddana ocenie przez właściciela nieruchomości, klientów, najemców, pracowników. Dla właściciela nieruchomości komercyjnej, dla którego celem jest maksymalizacja wartości rynkowej, konieczne jest uwzględnienie szeregu czynników, które ostatecznie tę wartość kształtują. Wartość rynkowa nieruchomości stanowi najbardziej prawdopodobną jej cenę możliwą do uzyskania na rynku przy przyjęciu następujących założeń:

- Strony umowy są od siebie niezależne i działają w sposób racjonalny, nie kierując się szczególnymi motywami.
- Strony mają stanowczy zamiar zawarcia umowy.
- Strony są świadome współistniejących okoliczności mających wpływ na wartość nieruchomości.
- Strony nie działają w sytuacji przymusowej.
- Upłynął okres niezbędnego wyeksponowania nieruchomości na rynku przy zastosowaniu odpowiedniej reklamy oraz czas potrzebny do wynegocjowania warunków umowy, biorąc pod uwagę charakter nieruchomości, stan rynku (Uhruska 2007, s. 27).

Tak więc wartość rynkowa nieruchomości komercyjnej obejmuje szereg zagadnień. Na jej ostateczny kształt ma wpływ wiele czynników wzajemnie się uzupełniających.

Czynniki kształtujące wartość rynkową nieruchomości komercyjnych biurowych

Nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności (*Kodeks cywilny*, art. 46). Za nieruchomość komercyjną uważa się obiekt, który jest źródłem dochodu dla właściciela z tytułu dzierżawy przez najemcę (Gawron, Janicek 1995, s. 9). Wartość przedsiębiorstwa jest kształ-

towana przez wiele czynników, które wzajemnie na siebie oddziałują. Sukces współpracy jest determinowany bardzo wysoką specjalizacją, wzajemnym zaufaniem partnerów, kulturą pracy, rygorystycznym zarządzaniem kosztami oraz szybkością i efektywnością wymiany zasobów (Brilman 2002, s. 431). Wielość czynników generujących wzrost wartości przedsiębiorstwa, złożoność procesu ustalenia wartości ze względu na wzajemne relacje, zależności i przenikanie się poszczególnych elementów powoduje, że popełnienie błędu na etapie diagnozy determinant odpowiedzialnych za kreowanie wartości firmy będzie skutkowało daleko idącymi negatywnymi implikacjami rzutującymi na kolejne podejmowane działania (Walczak 2009, s. 355-362). W literaturze przedmiotu można znaleźć różne typologie czynników, które kształtują wartość nieruchomości. Według jednej z nich elementy te można podzielić na cztery podstawowe kategorie: fizyczne, społeczne, ekonomiczne i prawne. Mają one charakter dynamiczny, stale ulegają zmianom, a także zmienia się stopień i zakres ich oddziaływania. Z jednej strony wywierają wpływ na ludzkie działania, a z drugiej strony same pozostają pod wpływem tych działań. Interakcja tych czynników kształtuje wartość nieruchomości na rynku (Urushka 2007, s. 27; por.: Kucharska-Stasiak 2005, s. 116-119). Czynniki fizyczne związane są przede wszystkim z lokalizacją nieruchomości zapewniającą dobre skomunikowanie, odpowiednie natężenie ruchu pieszego i samochodowego, parking, dogodny dojazd do głównego szlaku komunikacyjnego, oraz z samym obiektem: jego wielkością, usytuowaniem względem stron świata i innych obiektów, standardem wykończenia, infrastrukturą itp. Czynniki społeczne związane są z motywacją ludności skłaniającą ich do wyboru powierzchni biurowej w danej okolicy i w danej nieruchomości, czyli obsługa nieruchomości, bezpieczeństwo, moda, otoczenie nieruchomości. Czynniki ekonomiczne to przede wszystkim relacja między popytem a podażą oraz poziom rozwoju gospodarczego regionu, formy kredytowania, oprocentowanie kredytów. Cechy prawne to stan prawny nieruchomości, a także system podatkowy, system opłat, ulgi podatkowe itp. (Urushka 2007, s. 27-28; por.: Kucharska-Stasiak 2005, s. 116-119).

Czynniki wpływające na budowanie wartości rynkowej nieruchomości komercyjnej można również analizować, dzieląc je na zasoby materialne i niematerialne. Wybrane czynniki materialne to (por.: Walczak 2010):

- rzeczony majątek trwały,
- własny kapitał finansowy,
- własne budynki,
- lokalizacja przedsiębiorstwa,
- zysk netto,
- nakłady na inwestycje,
- stopa wzrostu przychodów,
- stopa wzrostu sprzedaży,
- rentowność sprzedaży,
- marże zysku operacyjnego,
- efektywne opodatkowanie,
- aktywa trwałe,

- aktywa obrotowe,
- koszty kapitału,
- wolne strumienie pieniężne, dźwignia operacyjna,
- dochód,
- dźwignia finansowa.

Do najważniejszych cech zasobów niematerialnych, rozróżniających je od materialnych, można zaliczyć (Głuszek 2004, s. 22-27): urzeczywistnianie poprzez ludzi, wzajemne wzmocnianie i wzbogacanie zasobów niematerialnych, możliwość jednoczesnego, wielorakiego wykorzystania, długotrwałą akumulację. Czynniki niematerialne to (Jabłoński, Jabłoński 2005, s. 27):

- wartość marki,
- sieci i sojusze,
- technologie i procesy,
- relacje z interesariuszami,
- umiejętność realizacji strategii,
- przywództwo,
- wiedza pracowników,
- reputacja,
- innowacyjność,
- kultura organizacji,
- lojalność klientów,
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Należy zwrócić uwagę, że podnoszenie wartości rynkowej nieruchomości, do którego dążą właściciele, nie zawsze jest zbieżne z interesami pozostałych interesariuszy.

Tożsamość przestrzeni jako zasób niematerialny nieruchomości komercyjnej

W tworzeniu stałej przewagi konkurencyjnej, budowaniu wartości rynkowej firmy szczególnie istotne są czynniki niematerialne. Wśród zasobów można wyróżnić aktywa fizyczne, takie jak: budynki i kapitał obrotowy. Zasoby te mogą wygenerować co najwyżej „normalny” zwrot, ponieważ są dostępne dla wszystkich firm na podobnych warunkach. Czynniki mogące tworzyć wzrost wyższy od przeciętnego są aktywa heterogeniczne i niemobilne, które charakteryzują się następującymi cechami: tworzą istotną wartość dla klienta, są unikatowe, nie mogą być łatwo pozyskane, skopiowane lub zastąpione przez konkurentów. Kryteriom tym odpowiadają zasoby niematerialne (Urbanek 2011, s. 28).

Artykuł skupia się na wybranym czynniku niematerialnym, który posiada ww. cechy, tożsamości miejsca. Tożsamość zbiorowości nie jest odseparowana od przestrzeni, ponieważ budowanie doświadczeń tożsamościowych – zarówno zbiorowych, istotnych dla dyskursu zbiorowości, jak również jednostkowych, istotnych dla indywidualnego „ja” członka danej zbiorowości – rozgrywa się w sprecyzowanej przestrzeni (Burdzik 2017, s. 327).

Specyfika nieruchomości komercyjnych biurowych wymaga koegzystowania różnego rodzaju najemców. Długotrwałe funkcjonowanie dużej liczby podmiotów gospodarczych w dosyć ograniczonej przestrzeni może stanowić źródło konfliktów. Konieczne jest tworzenie, utrzymanie i rozwój długofalowych relacji pomiędzy poszczególnymi najemcami w przyjaznym otoczeniu, tworzenie i wspólne umacnianie sieci powiązań, świadoma współpraca. Często są to podmioty gospodarcze, które mogą wzajemnie świadczyć sobie usługi, wymieniać informacje, budować zaufanie, co może generować nowe pomysły, przyczyniać się do tworzenia nowej sieci relacji w długookresowych kontaktach biznesowych, do których tworzenia dąży większość organizacji, partnerzy stają się współzależni poprzez stworzenie dla zawartych relacji niepowtarzalnych tożsamości (Svendsen 1998, s. 66).

Tożsamość przestrzeni możemy porównać do tożsamości miejskiej, którą P. Grzyś (Grzyś 2017, s. 8) definiuje jako zbiór cech zależny od wielu wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników, podlegający współczesnym przemianom; stanowi przedmiot, który można poddawać kreowaniu. Pojawienie się nowych interesariuszy przestrzennych, nowych środków oraz form przekazu powoduje, iż coraz częściej niedoceniana jest możliwość samoistnego kształtowania się tożsamości na rzecz jej sztucznego kreowania. W przypadku nieruchomości komercyjnych biurowych tożsamość przestrzeni zaczyna się kształtować w momencie komercjalizowania obiektu, ale również w wyniku fluktuacji, tj. rezygnowania części najemców, pojawiania się nowych.

Funkcjonowanie dużej liczby, tj. od kilku do kilkudziesięciu, najemców w danym obiekcie można porównać do miasta osobistego. To termin, którym posługuje się A. Majer. Uważa on, że miasto osobiste to traktowany jako własny fragment przestrzeni miejskiej, będący terytorium pochodzenia lub przebywania, z którym można czuć się związanym przez zamieszkanie, poczucie przynależności lub nadanie mu specjalnych cech, a także osobiste kontakty, związki i zależności w kręgu bliskich, partnerów społecznych (Majer 2015, s. 31). To obszar budowania tożsamości przestrzennej, rodzaj osobistego miasta – metropolis. Przestrzeni rozumianej jako twór ludzki, antropogeniczny, kulturowy i społeczny, a więc wytworzony przez jednostki, grupy i zbiorowości ludzkie (Jałowicki, Szczepański 2010, s. 314). Bierzemy pod uwagę przestrzeń biurowca skupiającego kilkudziesięciu najemców wynajmujących powierzchnię biurową, handlową i usługową. Przestrzeń tę można traktować jako płaszczyznę mającą samoistnie status wartości lub zawierającą w sobie obiekty obdarzone takim statusem (Majer 2010, s. 55). Tożsamość odnosi się najczęściej do sfery autodefinicji aktora społecznego – indywidualnego i zbiorowego. Można w związku z tym określić je jako zbiór wyobrażeń, sądów i przekonań owego aktora o samym sobie (Bokszański 2002, s. 252). Artykuł odnosi się do tożsamości przestrzennej rozumianej jako proces identyfikowania się jednostki z przestrzenią, poczucia przynależności do większej zbiorowości, poczucia łączności z tą zbiorowością, która jednocześnie stanowi grupę odniesienia. Zatem nie słaba, a silna tożsamość wpływa pozytywnie na zmiany strategiczne i działania praktyczne w organizacji (Kotler, Keller 2012, s. 119). Ponadto silna tożsamość koreluje pozytywnie z bogatszymi strukturami wymiany informacji, gdzie występuje mniejsza formalizacja, a większa

partycypacja i natężenie interakcji, planowania i projektowania przyszłości sieci organizacyjnych (Nowicka-Skowron i in. 2011, s. 227-237).

Tożsamość miejsca a wartość rynkowa nieruchomości komercyjnych

Wzrost wartości przedsiębiorstwa wiąże się z odpowiednim zarządzaniem jego wartością. To filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, w myśl której działalność firmy i procesy zarządcze są skupione na maksymalizowaniu jego wartości z punktu widzenia interesów właścicieli i zaangażowanych przez nich kapitałów (Szczepankowski 2007, s. 20). Koncepcja ta zakłada podejmowanie takich decyzji strategicznych, operacyjnych i inwestycyjnych przedsiębiorstwa, które pomogą w osiągnięciu głównego celu firmy, czyli w podnoszeniu jego wartości. Zapewnienie wzrostu wartości dla właścicieli wymaga zaspokojenia potrzeb także innych zainteresowanych grup, na przykład odbiorców, pracowników czy kontrahentów, co prowadzi do wzrostu wartości firmy również dla nich samych (Waśniewski 2011, s. 118-119). W przypadku nieruchomości komercyjnych podstawową grupą interesariuszy, których potrzeby należy uwzględnić, są najemcy. Konieczne jest zaproponowanie powierzchni do wynajęcia, obiektu lub jego części, która będzie konkurencyjna w stosunku do innych, podobnych ofert, jakie proponuje rynek. W związku z tym niezbędne jest podniesienie atrakcyjności miejsca uwzględniające potrzeby klienta – najemcy. W przypadku dużych obiektów biurowych np. usytuowanie w najbliższym sąsiedztwie sklepu spożywczego, punktu gastronomicznego, parkingu. Jednak atrakcyjność miejsca, jego wyjątkowość, osiąga się poprzez nadanie mu cech, które zdecydowanie odróżniają je od innych tego typu lokali, czyli przez wartość dodaną. Powinna ona wynikać z analizy preferencji najemców, tendencji na rynku nieruchomości biurowych, doświadczenia. W oparciu o pozyskaną wiedzę powinien powstać produkt, który odzwierciedla potrzeby najemców i przyczynia się do optymalnego użytkowania nieruchomości. Przykładem czynnika niematerialnego jest tożsamość przestrzenna, która może być definiowana jako utożsamianie się człowieka z pewnym obszarem, przestrzenią. Takie miejsce charakteryzuje się cechami dla niego specyficznymi oraz odróżniającymi je od konkurentów. Odbiór tożsamości miejsca przez grupę społeczną prowadzi do powstania określonego wizerunku miejsca. Pozytywny, ukształtowany wizerunek miejsca stanowi w jakimś sensie o tym, że jest ono w sposób optymalny użytkowane; można założyć, że użytkownicy miejsca „zgadzają się” z pełnioną przez nie funkcją i zaspakaja ona ich oczekiwania (Szczepańska 2012, s. 168). Jak zauważa A. Majer (Majer 2010), każda grupa dąży do posiadania własnej, specyficznej przestrzeni odzwierciedlającej jej system wartości i priorytety. Właściciele nieruchomości, użytkownicy przestrzeni stanowią właśnie taką grupę, przy czym oczekiwania co do tej przestrzeni mogą być wspólne dla całej społeczności lub różne dla poszczególnych jednostek. A. Majer (Majer 2010) dokonał podziału tych wartości na trzy główne grupy:

- wartości instrumentalne – funkcjonalny podział przestrzeni, łatwość odczytywania układu architektoniczno-urbanistycznego i jego społecznie postrzegany status;

- wartości sytuacyjne – odczucie fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa, możliwość identyfikacji z daną przestrzenią w kategoriach społecznych i kulturowych, poczucie jawności czy anonimowości, możliwość pełnienia wybranych przez siebie ról społecznych oraz sposobność realizowania własnego prestiżu i osobowości;
- wartości egzystencjalne – wszystkie te, które są źródłem emocji, dostarczają wrażeń estetycznych i intelektualnych, skłaniają do odkrywania walorów zawartych w obiektach i przedmiotach o znaczeniu symbolicznym, a także w otoczeniu architektonicznym i krajobrazowym (Szczepańska 2012, s. 169; por.: Majer 2010, s. 56).

Wyżej wymienione wartości, odczytywane w związku z przebywaniem w przestrzeni, wpływają na kształtowanie się wśród jej użytkowników związków z miejscem, wykształcają tożsamość miejsca oraz kształtują sposób jej użytkowania. Wykształca się więź, relacje pomiędzy uczestnikiem i przestrzenią. Wartość takiej „oswojonej” przestrzeni wynika dla jej użytkowników z przesłanek niematerialnych (Szczepańska 2012, s. 169).

Miejsce transakcji na rynku zajmują relacje szerzej pojmowane, wzajemne, rozumiane jako więzi z klientami i partnerami, w których cele stron są osiąganę przez obustronną wymianę i realizację obietnic (Rupik 2009, s. 52). Czasami to tylko wspólne przestrzeganie reguł, regulaminu postępowania obowiązującego na terenie danego obiektu, a innym razem to współpraca, tworzenie nowej wartości.

Najważniejsza z punktu widzenia klienta jest wartość dodana, którą uzyskuje nabywca danego produktu w trakcie jego użytkowania. Wynika z wzajemnego oddziaływania i interakcji w wielu powiązanych ze sobą obszarach, wśród których tożsamość przestrzeni może odgrywać istotną rolę. Poziom satysfakcji najemcy, wyrażający się jego lojalnością, długoterminowymi umowami najmu, wynika z zaspakajania jego potrzeb i oczekiwań, jego pozytywnej, subiektywnej oceny. Istotne jest również, jak czynniki niematerialne, przy zachowaniu podobnego poziomu cen, wypadają na tle ofert konkurencji.

Budowanie wartości rynkowej jest przemyślaną i usystematyzowaną konfiguracją celowo dobranych działań odnoszących się do długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Działania te dotyczą zarządzania zasobami materialnymi i finansowymi przedsiębiorstwa, jak również zarządzania zasobami niematerialnymi. Dla podejmowania właściwych i racjonalnych decyzji trzeba zdobyć wiązkę aktualnej i rozległej wiedzy o czynnikach, procesach i działaniach, które w największym stopniu wpływają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej oraz budowanie wartości przedsiębiorstwa. Konieczna jest analiza potencjału i zasobów przedsiębiorstwa, określenie obszarów rozwoju. Budowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa poprzez tworzenie tożsamości przestrzennej wymaga nie-ustannego, konsekwentnego rozwijania się, pozyskiwania wiedzy, nowych kompetencji i poszerzania potencjału, śledzenia działań konkurencji, analizowania potrzeb najemców.

Rola tożsamości przestrzennej w budowaniu wartości rynkowej nieruchomości komercyjnych – wyniki badań

Publikacja ukazuje różne opinie najemców związane z kształtowaniem się tożsamości przestrzeni pozyskane w wyniku przeprowadzonych wywiadów swobodnych. Według K. Koneckiego (Konecki 2000, s. 170) przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie formułowania pytań w zależności od sytuacji wywiadu. Badacz przygotowuje tutaj listę poszukiwanych informacji przed rozpoczęciem wywiadu, ponieważ z jakichś powodów są one dla niego ważne ze względu na badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi on być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności, a także informacje. Przeprowadzający wywiad może zmieniać kolejność pytań, jak również ich formę i treść, dostosowując się do respondenta. Wyboru swobodnego wywiadu dokonano ze względu na możliwość dogłębnego zbadania świadomości społecznej badanej grupy. Pozwala na dostosowanie się do rozmówcy, podążanie za jego tokiem myślenia, umożliwia pozyskanie nowego spojrzenia. Ważne jest tutaj przyjrzenie się zjawisku kształtowania się i funkcjonowania tożsamości przestrzennej wśród najemców na wybranym obszarze badawczym.

Wywiad niestrukturalny ma na celu bliższe przyjrzenie się światu zewnętrznemu (nie zaś sztucznym sytuacjom wytworzonym np. w laboratoriach) oraz opis, interpretację, a niekiedy wyjaśnienie zjawisk społecznych z perspektywy wewnętrznej na wiele rozmaitych sposobów (Gibbs 2011, s. 12-13).

W przeprowadzonych badaniach poszukiwano odpowiedzi na trzy zagadnienia dotyczące kształtowania się wśród użytkowników związanych z miejscem tożsamości przestrzennej:

1. Ocena funkcjonalnego podziału przestrzeni, łatwość odczytywania układu przestrzennego, jego społeczne postrzeganie, status miejsca.
2. Odczuwanie fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa, możliwość identyfikacji z daną przestrzenią w kategoriach społecznych i kulturowych, możliwość pełnienia wybranych przez siebie ról społecznych oraz sposobność realizowania własnego prestiżu i osobowości.
3. Ocena wartości będących źródłem emocji dostarczających wrażeń estetycznych i intelektualnych, odkrywanie walorów zawartych w obiektach i przedmiotach o znaczeniu symbolicznym i krajobrazowym.

Badanie tożsamości przestrzennej wśród respondentów uwzględnia podział oczekiwań użytkowników przestrzeni, jakiego dokonał A. Majer (Majer 2010, s. 57), na wartości instrumentalne, sytuacyjne i egzystencjalne.

Do badania zaproszono najemców centrum biurowo-handlowo-usługowego w Częstochowie, obejmującego kompleks budynków, w tym: 12-kondygnacyjny biurowiec, dwa obiekty 2-kondygnacyjne, w którym powierzchnię wynajmuje około 70 najemców, tj. podmiotów gospodarczych. W przypadku firm zatrudniających kilka osób do badania zaproszono właścicieli firm; w przedsiębiorstwach będących oddziałami firm mających swoje przedstawicielstwa na badanym obszarze – dyrektorów zarządzających lub kierowników oddziałów. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2017 roku do końca lutego 2018 roku. Brano pod uwagę

zarówno najemców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, jak i przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników. Wśród respondentów znaleźli się klienci wynajmujący od 14 metrów kwadratowych powierzchni do ponad 200 metrów kwadratowych. Z każdym przeprowadzono wywiad swobodny, zwany również pogłębionym, po wcześniejszym umówieniu się mailowo bądź telefonicznie, bezpośrednio w siedzibach najemców.

Kształtowanie się wśród użytkowników związanych z miejscem tożsamości przestrzennej będzie rozpatrywane w trzech obszarach:

1. Ocena funkcjonalnego podziału przestrzeni, łatwość odczytywania układu przestrzennego, jego społeczne postrzeganie, status miejsca.

Większość respondentów oceniła układ funkcjonalny całego obiektu pozytywnie. Zauważono zmiany na lepsze w funkcjonowaniu obiektu w wyniku przeprowadzonej modernizacji i pojawieniu się nowych najemców: apteki, automatu z przekąskami, zastąpienia sklepu spożywczego innym, bardziej odpowiadającym potrzebom najemców. Zwrócono uwagę na remont parkingu, pomieszczeń sanitarnych, klatki schodowej, powierzchni wspólnych i wind. Pozytywnie oceniono korzystne usytuowanie obiektu: łatwy dostęp do środków komunikacji publicznej, niewielka odległość do centrum miasta, dogodny dojazd do kompleksu biurowego własnym środkiem transportu, łatwy wyjazd z miasta. Podkreślono usytuowanie w pobliżu sklepu spożywczego, kiosku, apteki, banków, poczty. Zwrócono uwagę na brak punktu gastronomicznego oferującego posiłki w przystępnych cenach, ogólnodostępnego miejsca spotkań typu bar, kawiarnia poza okresem letnim, kiedy funkcjonuje ogródek piwny. Uwagi dotyczyły również braku dostatecznej informacji umożliwiającej dotarcie klientów do poszczególnych najemców, konieczność umieszczenia tablic informacyjnych przed wejściem do poszczególnych obiektów oraz na piętrach. Poważnym problemem jest również brak klimatyzacji w jednym z obiektów, szczególnie dla najemców zajmujących powierzchnie biurowe od strony południowej. Pozytywna ocena funkcjonalnego podziału przestrzeni redukuje koszty związane z fluktuacją najemców, zwiększa ich lojalność, przyczynia się do podpisywania długoterminowych umów. Odpowiednio zaprojektowany układ pomieszczeń umożliwia łatwe dzielenie i łączenie modułów, obniża koszty przystosowania biur do zmieniających się potrzeb najemców.

2. Odczuwanie fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa; możliwość identyfikacji z daną przestrzenią w kategoriach społecznych i kulturowych, możliwość spełniania wybranych przez siebie ról społecznych oraz sposobność realizowania własnego prestiżu i osobowości.

Respondenci zwracają szczególną uwagę na bezpieczeństwo zarówno samych budynków, jak i przestrzeni je otaczającej. W obiekcie pojawili się najemcy prowadzący zajęcia popołudniowe dla dzieci i młodzieży, takie jak szkoła muzyczna, szkoły językowe, gabinet rehabilitacyjny dla małych dzieci. Przed kompleksem biurowym znajduje się duży parking, z którego mogą korzystać najemcy i ich klienci. Dzielnica, w której znajduje się centrum biurowo-handlowo-usługowe, postrzegana jest jako bezpieczna. W pobliżu znajduje się komisariat policji. Cały kompleks jest monitorowany. Kamery umieszczone są na zewnątrz i wewnątrz poszczególnych obiektów. Przy głównym wejściu największego z obiektów znaj-

duje się recepcja działająca całą dobę, natomiast inne obiekty posiadają domofony umożliwiające kontrolę dostępu do obiektów. Cały teren jest oświetlony.

Większość respondentów uważa, że poziom bezpieczeństwa w ostatnim czasie uległ poprawie. Przyczyniło się do tego zamontowanie kamer, dodatkowe oświetlenie parkingu i terenu wokół obiektów. Modernizacja parkingu oraz zainstalowanie systemu parkingowego kontrolującego wjeżdżające i wyjeżdżające pojazdy (odczytywanie numerów tablic rejestracyjnych) powodują, że samochód można bezpiecznie zostawić, umożliwiają identyfikację sprawcy w przypadku dokonania szkód, zapewniają miejsca parkingowe posiadaczom abonamentu, ograniczają zajmowanie miejsc parkingowych przez mieszkańców pobliskich osiedli. Zmiana elewacji budynku, zagospodarowanie terenu, likwidacja dyskoteki, system monitorowania obiektu, a w szczególności możliwość nagrywania i identyfikowania pojazdów, wyeliminowały akty chuligaństwa i w znacznym stopniu ograniczyły kradzieże.

Bezpieczna okolica, jej korzystne usytuowanie w dzielnicy, w sąsiedztwie której powstają nowe budynki, następuje rozwój miasta, bliskość centrum miasta powodują, że lokalizacja postrzegana jest jako atrakcyjna. Przyczynia się to do podnoszenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa dzięki pozyskiwaniu nowych najemców, dla których bezpieczeństwo otoczenia i samego obiektu jest szczególnie istotne, np. szkoła muzyczna, szkoły językowe dla dzieci.

3. Ocena wartości będących źródłem emocji dostarczających wrażeń estetycznych i intelektualnych, skłaniających do odkrywania walorów zawartych w obiektach i przedmiotach o znaczeniu symbolicznym i krajobrazowym.

W przypadku oceny wartości będących źródłem energii dostarczających wrażeń estetycznych i intelektualnych szczególną uwagę zwrócono na:

- estetykę rozwiązań architektonicznych (bryły budynków),
- zagospodarowanie terenu wokół obiektu,
- architekturę wewnątrz (korytarze, klatki schodowe, recepcja, pomieszczenia sanitarne, windy),
- wystrój świąteczny obiektów,
- czystość otoczenia.

Większość respondentów ma pozytywne wrażenia estetyczne, docenia nowoczesną architekturę, zwraca uwagę na standard wykończenia powierzchni wspólnych, na aranżację przestrzeni. Zauważa zmiany, które nastąpiły w ciągu ostatnich kilku lat, szczególnie rozbudowę, nadbudowę i przebudowę jednego z obiektów, remonty części wspólnych i korytarzy, zagospodarowanie terenu wokół kompleksu. Pozytywnie ocenia czystość. Ankietowani deklarują, że estetyka otoczenia jest dla nich ważna, przywiązują wagę do przebywania w atrakcyjnie zaprojektowanej przestrzeni. Skarżą się jednak na brak miejsc dla palących, zbyt małą liczbę koszy na śmieci. Pozytywne wrażenia estetyczne zwiększają rozpoznawalność obiektu, przyciągają nowych najemców, powodują obniżanie kosztów związanych z marketingiem. Podnoszenie wartości rynkowej nieruchomości następuje poprzez podpisywanie nowych umów, podwyższanie stawki czynszu.

Na podstawie przeprowadzonych badań możemy stwierdzić, że klienci mają pozytywny obraz miejsca, dostrzegają szereg jego zalet. Uważają, że kompleks jest atrakcyjny, zadbane, bezpieczny, korzystnie usytuowany, w pobliżu centrum, nieopodal licznych przystanków komunikacji miejskiej, rozwija się, modernizuje. Bardzo pozytywnie ocenili zmiany zachodzące od kilku lat w całym kompleksie biurowo-handlowo-usługowym, pomimo niedogodności związanych z pracami remontowymi. Rosnąca liczba najemców, klientów oraz ograniczona ilość miejsca w przyszłości mogą spowodować problemy z miejscami parkingowymi. Pojawiają się również negatywne głosy dotyczące braku dostatecznej ilości tablic informacyjnych na temat znajdujących się w obiektach firm, zarówno na zewnątrz, jak i w środku na poszczególnych piętrach.

Podsumowanie

Tworzenie i rozwijanie funkcjonalnego, przyjaznego środowiska, w którym przebywają najemcy, może przyczynić się do inicjowania i rozwoju współpracy, powstawania nowych produktów, usług, poprawy jakości, ograniczenia kosztów. Może sprzyjać współpracy, przenikaniu się firm, powstawaniu nowych inicjatyw, budowaniu poczucia komfortu wśród użytkowników. Tożsamość przestrzeni wpływa na konkurencyjność, innowacyjność, może prowadzić do zwiększenia lojalności najemców w stosunku do przedsiębiorstwa i spowodować ich wzrost zadowolenia ze współpracy. Satisfakcja wynikająca z dobrej współpracy przyczynia się do podpisywania umów długoterminowych, przedłużania umów najmu, polecenia obiektu innym, potencjalnym najemcom, a co za tym idzie – nieponoszenia dodatkowych kosztów związanych z promocją obiektu. Utożsamianie się klientów z przestrzenią oznacza dobre relacje z najemcami, przyczynia się do sprawniejszego zarządzania dzięki szybszemu przepływowi informacji, dobrej atmosferze pracy, zminimalizowaniu liczby skarg i zastrzeżeń, szybkiemu reagowaniu na potrzeby najemców. Konieczne jest tworzenie przestrzeni funkcjonalnej, uniwersalnej, która ułatwia koegzystencję, zachęca do współpracy, wymiany informacji, jest przyjazna, bezpieczna, uwzględnia fluktuację najemców, jest elastyczna, bierze pod uwagę potrzeby najemców.

Konsekwentne budowanie tożsamości miejsca może przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez zwiększanie przychodów, wzrost zainteresowania obiektem, zawieranie nowych umów, wzrost konkurencyjności obiektu, podniesienie stawek czynszu, stabilność przychodów dzięki podpisywaniu długoterminowych umów czy obniżenie kosztów związanych z marketingiem.

Literatura

1. Bokszański Z. (2002), *Tożsamość zbiorowa*, [w:] Frieske K.W. (red.), *Encyklopedia socjologii*, t. 4, Oficyna Naukowa, Warszawa.
2. Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
2. Burdzik T. (2017), *Tugu Yogyakarta jako przykład znaczącego miejsca z perspektywy antropologii przestrzeni*, „Kultura i Historia”, nr 31.

3. Gawron H., Janicek F. (1995), *Zarządzanie nieruchomościami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
4. Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
6. Grzyś P. (2017), *Wizerunek miasta a jego tożsamość – współczesne zależności*, „Architectus”, nr 2(50).
7. Jabłoński M., Jabłoński A. (2005), *Kluczowe czynniki wartości firmy a jej rozwój*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 7.
8. Jałowiecki B., Szczepański M. (2010), *Miasto i przestrzeń w perspektywie socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
9. Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa.
11. Kucharska-Stasiak E. (2005), *Nieruchomości a rynek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Majer A. (2010), *Socjologia. Przestrzeń miejska*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Majer A. (2015), *Mikropolis. Socjologia miasta osobistego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
14. Nowicka-Skowron M., Pachura P., Grabara J., Nowak-Marcincin J. (2011), *The Informatization of the Logistics Activity in a Firm*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
15. Rupik K. (2009), *Istota i zakres relacji*, [w:] Bilińska-Reformat K. (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
16. Svendsen A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
17. Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Szczepańska A. (2012), *Niematerialne czynniki kształtujące indywidualne pojęcie optymalnego sposobu użytkowania nieruchomości*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 2, t. 20.
19. Uhruska M. (2007), *Identyfikacja możliwości kształtowania wartości rynkowej nieruchomości komercyjnych*, „Świat Nieruchomości”, nr 3.
20. Uhruska M. (2008), *Wykorzystanie koncepcji zarządzania wartością w sferze nieruchomości inwestycyjnych*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 4, t. 16.
21. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
22. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 1025).
23. Walczak W. (2009), *Źródła kreowania wartości współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 44, t. 2.
24. Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 4.
25. Waśniewski P. (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21.

SPACE IDENTITY AND BUILDING THE MARKET VALUE OF COMMERCIAL REAL ESTATE

Abstract: Increasing customer expectations, constantly developing competition and a large number of offers on the market cause that intangible factors play an increasing role in shaping the value of commercial office properties. The aim of the article is to identify the identity of space contributing to the increase in the market value of commercial real estate. In the research part, an interview conducted among tenants of the office centre in Częstochowa was used to identify tenants expectations and preferences in the area under analysis. The collected information may contribute to the conscious creation of functional, universal, safe space facilitating tenants' coexistence, their cooperation, and taking into account their needs, as well as to more efficient management, effective cooperation between different stakeholder groups, increased customer satisfaction, loyalty, recommending the leased facility to other tenants, identifying with the space, and building the value of the property.

Keywords: commercial real estate, identity of space, value of commercial real estate



WPŁYW INNOWACYJNOŚCI W ZARZĄDZANIU BIURAMI PODRÓŻY W POLSCE NA STOPIEŃ ZADOWOLENIA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH MOBILNIE Z UDZIAŁU W IMPREZACH TURYSTYCZNYCH

Julia Szlenk

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: W artykule przedstawiono i dokonano analizy opinii o istotnych elementach ofert turystycznych po wcześniejszym ich skonfrontowaniu z rzeczywistymi miejscami docelowymi przez klientów niepełnosprawnych ruchowo. Celem przeprowadzonych badań jest analiza stopnia zadowolenia osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu z udziału w imprezach turystycznych oferowanych przez biura podróży w Polsce. Główną metodą badawczą stanowi kwestionariusz ankiety. Stopień zadowolenia tych turystów z ofert podróży jest raczej niski, co daje możliwość wnioskowania, że oferty dla turystów z dysfunkcją ruchu nie są do końca przemyślane, a przygotowująca je kadra pracowników nie zna specyfiki i możliwości osób niepełnosprawnych ruchowo. Udowodniono, że innowacyjność w zarządzaniu biurami podróży powoduje wzrost zadowolenia osób niepełnosprawnych ruchowo z udziału w imprezach turystycznych..

Słowa kluczowe: biura podróży, innowacyjność, oferta, osoby niepełnosprawne ruchowo, turystyka, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.23

Wprowadzenie

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia każdemu obywatelowi dostęp do dóbr kultury, nauki i ochrony środowiska (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. ..., art. 32, 47, 68). Dotyczy to również osób niepełnosprawnych bez względu na rodzaj i stopień niepełnosprawności.

Poziom uczestnictwa osób niepełnosprawnych w turystyce jest marginalny, mimo jej pozytywnego wpływu rehabilitacyjnego, walorów przyrodniczych i dążenia do likwidacji barier turystycznych (architektonicznych, urbanistycznych itp.).

W przyjętym przez Unię Europejską postrzeganiu niepełnosprawności uznaje się, że bariery turystyczne są większą przeszkodą w społecznej partycypacji niż ograniczenia osób niepełnosprawnych ruchowo (Piasecki, Stępnik 2003, s. 9).

Osoby niepełnosprawne ruchowo, które nie mogą liczyć na pomoc innych, często zmuszone są do rezygnacji z uprawiania turystyki i innych dziedzin życia społecznego. A przecież wiadomo, że turystyka ma przede wszystkim walory integra-

cyjne, zmniejsza brak wiary w własne możliwości, łagodzi stres i podnosi samoocenę. Pozwala na wyjście z izolacji.

Indywidualny wyjazd turystyczny osób niepełnosprawnych na wózku bądź osób mających znaczny stopień niepełnosprawności to najwyższy heroizm, który zazwyczaj kończy się załamaniem psychicznym, ponieważ samodzielne zorganizowanie i realizacja imprezy turystycznej napotyka na wiele barier społecznych (trudności organizacyjne) i środowiskowych. Znaczna część miejsc i obiektów turystycznych jest słabo dostosowana do podstawowych wymogów osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu. Poza tym środki transportu, oprócz własnego, dostosowanego, prywatnego samochodu, są w większości nieprzystosowane do dłuższej podróży osób niepełnosprawnych ruchowo (Kaganek 2009, s. 115).

Mimo wszystko coraz większa liczba osób niepełnosprawnych ruchowo (osoby z orzeczeniem o niepełnosprawności i coraz liczniejsze grono osób w wieku 65+ w Polsce) odczuwa potrzebę wyjścia z domu, zwiedzania i podróżowania. Częsty brak informacji o dostępnych obiektach bazy noclegowej, gastronomicznej, kulturowej, przyrodniczej powoduje również, że obraz turystyki osób niepełnosprawnych ruchowo w Polsce jest wciąż pesymistyczny.

Z tego też względu wiele osób niepełnosprawnych, ceniących sobie dobrze zorganizowany i bezpieczny wyjazd turystyczny, zaczęło korzystać z ofert biur turystycznych w Polsce.

Innowacyjność biur podróży jako główny czynnik sukcesu rynkowego

Przyjmując, że Polskę zamieszkuje 38,5 mln obywateli, osoby niepełnosprawne prawnie (posiadające orzeczenie o niepełnosprawności) stanowią 12,2% ogółu ludności (GUS 2013, s. 50). W świetle danych Karty Praw Osób Niepełnosprawnych, wydanej w 2013 roku, wśród wszystkich osób niepełnosprawnych tych niepełnosprawnych ruchowo jest 49,6% (Karta Praw Osób Niepełnosprawnych, 2013, s. 17).

Obecnie w Polsce około 600 tys. osób na stałe porusza się na wózkach inwalidzkich. Coraz więcej ludzi cierpi na schorzenia utrudniające chodzenie, a ich liczba będzie się zwiększać wraz z procesem starzenia się społeczeństwa. Szacuje się, że już w 2020 roku co czwarty Polak będzie po sześćdziesiątce (<http://turystykabezbarier.pl/...>).

Do tej sytuacji społeczno-demograficznej musi dostosować się rynek turystyczny w Polsce, kładąc szczególnie nacisk na sektor turystyki osób niepełnosprawnych o niskiej mobilności.

Każdy sygnał klientów mówiący o ulepszaniu produktów, o dążeniu do doskonałości tych produktów jest doskonałym sygnałem dla rynku turystycznego mającego za zadanie natychmiastowe ulepszenie dotychczasowego produktu (Szajt 2008, s. 556).

Innowacyjność w zarządzaniu biurami podróży musi jak najszybciej dotyczyć konstrukcji dobrze przemyślanych i szczegółowo dostosowanych do stopnia niepełnosprawności ofert turystycznych. Wymaga to teoretycznego i praktycznego przygotowania pracowników biur podróży, ponieważ klient niepełnosprawny mo-

bilnie oczekuje jak najpełniejszej informacji o usługach pozbawionych barier turystycznych, takich jak: transportowe, urbanistyczne, architektoniczne, ekonomiczne, psychologiczne itp. Oferta innowacyjna biura podróży zorientowanego na klienta niepełnosprawnego ruchowo może być wzorcowa tylko wtedy, jeśli biuro podróży preferuje usługi informacyjno-reklamowe, a nie tradycyjno-urzędnicze. Dlatego pracownicy biura podróży muszą w rzeczywistości poznać daną ofertę turystyczną, przekonać się, że nie posiada ona barier turystycznych, i dopiero przedstawić ją na rynku turystycznym osób niepełnosprawnych ruchowo (Januszewska, Nawrocka 2010, s. 35-48).

W związku z tym należy wprowadzić innowacyjność już w strukturze organizacyjnej biura podróży, która ułatwia zarządzanie turystyką. Strukturę organizacyjną przedstawia się w formie graficznej prezentacji, zwanej schematem organizacyjnym (Bielski 2002, s. 139-154). Najczęściej stosowanym schematem struktury organizacyjnej w biurach podróży jest struktura liniowo-funkcjonalna. Opiera się ona na zasadzie jedności kierowania i na występowaniu działów funkcjonalnych kierowanych przez specjalistów. Cechą charakterystyczną jest centralizacja władzy i skupienie zespołów ludzi wokół zadań (Bielski 2002, s. 139-154).

W pionie dotyczącym organizowania imprez turystycznych dla osób niepełnosprawnych mobilnie ważną kwestią powinno być zatrudnienie na każdym szczeblu pracowniczym osób niepełnosprawnych ruchowo, które najlepiej orientują się w swoich potrzebach turystycznych. Przy sporządzaniu planów organizacyjnych udział powinna brać osoba niepełnosprawna w postaci dyrektora funkcjonalnego, ponieważ zorientowana jest w popycie ofert turystycznych dla osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu.

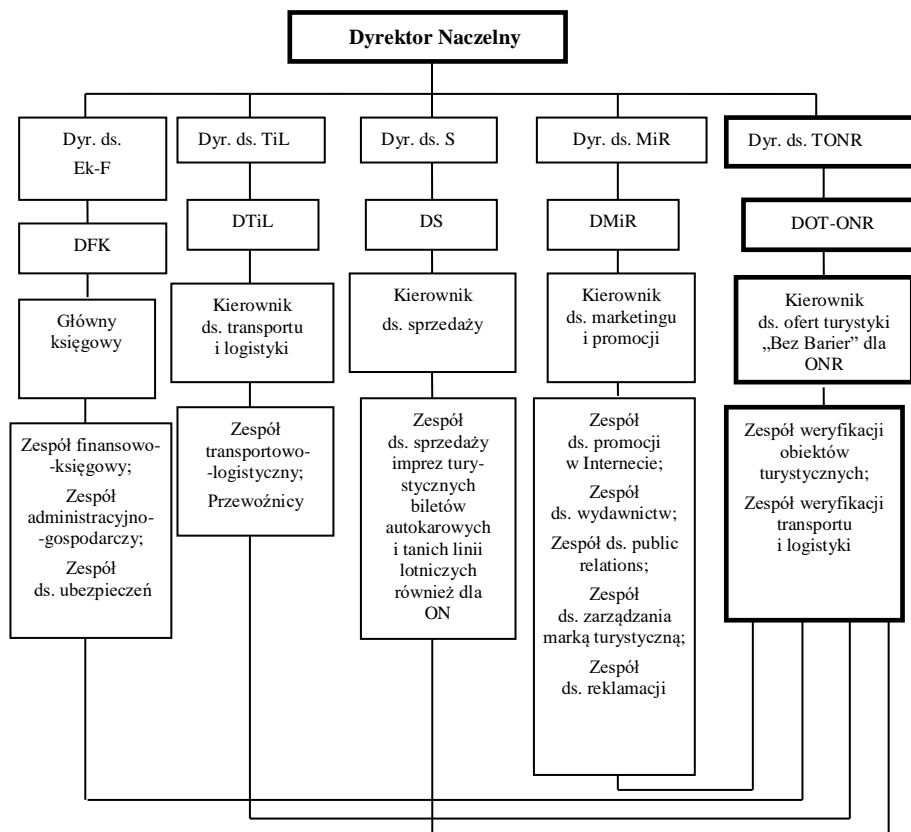
Wyboru składników oferty turystycznej, dostosowanych do wymogów osób niepełnosprawnych ruchowo, powinny dokonywać osoby niepełnosprawne, ponieważ tylko one mogą sprawdzić w rzeczywistości ich funkcjonalność, pozwalającą na odpoczynek „bez barier” turystycznych.

Rolą pionu sprzedaży powinno być dokładne przedstawienie ofert bądź pakietów usług turystycznych przyszłemu turyście niepełnosprawnemu w taki sposób, aby przekazane wiadomości były dla niego zrozumiałe, szczegółowe i zachęcające do skorzystania z proponowanej, bezpiecznej i pozbawionej barier turystycznych oferty imprezy turystycznej. Z zespołem do spraw sprzedaży imprez turystycznych powinna współpracować osoba niepełnosprawna, posiadająca odpowiednie przeszkolenie.

W związku z tym autorka artykułu opracowała autorski schemat struktury organizacyjnej biura podróży zarządzającego również turystyką osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu (*Rysunek 1*).

Model struktury organizacyjnej przedstawia podział pracowników biura podróży na zajmujących się organizacją imprez turystycznych dla osób pełnosprawnych i osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu oraz na pracowników prowadzących sprzedaż tych ofert turystycznych. Biurem podróży kieruje dyrektor powoływany i odwoływany przez pracowników wszystkich szczebli biura i wybierany w sposób demokratyczny. Dyrektor jest zwierzchnikiem wszystkich pracowników, reprezentuje biuro na zewnątrz i odpowiada za organizację pracy i realizację zadań. Podle-

gają mu dyrektorzy funkcjonalni, organizujący pracę podlegającym im kierownikom i działom. Cykliczne narady dyrektorów z kierownictwem, podczas których na przykład analizowane są bieżące problemy czy układane plany strategiczne, taktyczne, operacyjne – to główne metody komunikacji wewnętrznej w biurze w podróży. Natomiast kierownicy działów zobowiązani są do przekazywania istotnych informacji pracownikom w obrębie własnych pionów.



Legenda:

- Dyr. ds. Ek-F – Dyrektor do spraw Ekonomiczno-Finansowych;
- Dyr. ds. TiL – Dyrektor do spraw Transportu i Logistyki;
- Dyr. ds. S – Dyrektor do spraw Sprzedaży;
- Dyr. ds. MiR – Dyrektor do spraw Marketingu i Reklamy;
- ONR – osoby niepełnosprawne ruchowo;
- Dyr. ds. TONR – Dyrektor do spraw Turystyki Osób Niepełnosprawnych Ruchowo.
- DFK – Dział Finansowo-Księgowy;
- DTiL – Dział Transportu i Logistyki;
- DS – Dział Sprzedaży;
- DMiR – Dział Marketingu i Reklamy;
- DOT-ONR – Dział do spraw Sporządzania Ofert Turystycznych dla ONR.

Rysunek 1. Model struktury organizacyjnej biura podróży zarządzającego turystyką osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu

Źródło: (Szlenk 2017, s. 139)

Jak wynika ze schematu struktury organizacyjnej biura podróży, wszystkie działy organizacji współpracują z pionem zajmującym się konstrukcją ofert turystycznych dla osób niepełnosprawnych ruchowo, którego stanowiska obejmują zatrudnione osoby niepełnosprawne.

Biura podróży opierające zarządzanie na powyższej strukturze organizacyjnej będą osiągać lepsze efekty konsumpcji turystycznej, ponieważ niepełnosprawni ruchowo często dokonują wyboru wyjazdów turystycznych poza czasowym nasileniem nurtu podróżujących, uzupełniając lukę w popycie turystycznym w miesiącach mało atrakcyjnych klimatycznie w Polsce (Denek, Gołembski 2002, s. 17). Tezę tę potwierdzają badania opinii społecznej CBOS (CBOS 2015, s. 218).

Dzięki temu detalista, jakim jest biuro turystyczne, odniesie sukces na konkurencyjnym rynku turystycznym. W tak zwanych „martwych” miesiącach popyt na usługi turystyczne wzrośnie, co wiąże się również ze zwiększonymi dochodami finansowymi biura podróży w tych miesiącach.

Odpowiednio przemyślana i sprawdzona w rzeczywistości przez niepełnosprawnych pracowników biura podróży oferta turystyczna będzie miała odzwierciedlenie we wzroście zadowolenia niepełnosprawnego klienta z zakupu i przebiegu imprezy turystycznej.

Cel i metody badań

Celem opracowania jest wskazanie wpływu struktury organizacyjnej biur podróży zarządzających częściowo lub całkowicie turystyką osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu na stopień zadowolenia tych klientów z udziału w imprezach turystycznych.

Czynnikami uwzględnianymi przy analizie badań, określającymi stan zadowolenia respondentów z oferowanych im wyjazdów turystycznych były: ocena imprezy turystycznej, jej zgodność z ofertą biura podróży, dostosowanie środków transportu, bazy noclegowej i gastronomicznej do wymogów niepełnosprawności ruchowej.

Wśród 250 ankietowanych osób niepełnosprawnych ruchowo 72 osoby niepełnosprawne wykupiły imprezę turystyczną w biurze podróży Accessible Poland Tours mieszczącym się w Warszawie. Biuro to prowadzone jest przez osoby niepełnosprawne i dla osób niepełnosprawnych ruchowo. Natomiast 178 respondentów wykupiło oferty w biurach częściowo zorientowanych na klientów niepełnosprawnych mobilnie.

Ruch turystyczny wykazuje zmienność sezonową, ale odbywa się na przestrzeni całego roku kalendarzowego. W praktyce wiadomo, że jego badanie jest ograniczone do pewnych tylko pór roku. Natężenie ruchu turystycznego osób niepełnosprawnych ruchowo wyraźnie maleje w okresie zimowym. Mniejsza liczba turystów niepełnosprawnych czyni realnie trudniejszym przeprowadzanie badań na reprezentatywnych próbach tych osób (Grabowski, Milewska, Stasiak 2007, s. 46). Dlatego pomiar zadowolenia z wyjazdów organizowanych przez biura podróży przeprowadzono w dwóch etapach: od sierpnia do końca października 2016 r. i od kwietnia do końca czerwca 2017 r.

W strukturze próby badawczej dominowali nieznacznie mężczyźni, którzy stanowili 53% badanych. Wśród opiniodawców niepełnosprawnych ruchowo przeważały osoby w wieku 25-45 lat (56%). Turystów niepełnosprawnych mobilnie powyżej 65. roku życia było 3%. Resztę stanowiły osoby w wieku 46-64 lata. Niemalże połowę respondentów, bo 49%, stanowiły osoby niepełnosprawne ruchowo z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Niepełnosprawni turyści wywodzili się z miast polskich (50,5%) i posiadali zazwyczaj wykształcenie średnie (46%) i wyższe (41%). Co druga osoba niepełnosprawna mobilnie oceniła swoją sytuację materialną jako niezadawalającą (59%, 1000-2000 zł/miesiąc), a co czwarta oceniła swoją sytuację materialną jako złą (26%, 750 zł/miesiąc).

Badanie naukowe miało charakter ilościowy i posłużono się, przygotowanym wcześniej, kwestionariuszem ankiety. Na treść kwestionariusza ankiety składały się pytania (12 pytań) poruszające kwestie ściśle związane z celami badania. Na końcu każdej ankiety zamieszczono metryczkę z pytaniami o cechy społeczno-demograficzne respondentów.

Na dokonanie wielowymiarowej oceny zadowolenia osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu, a tym samym oceny jakości ofert turystycznych proponowanych przez biura podróży w Polsce, pozwoliły pytania odnoszące się do ściśle określonych elementów oferty turystycznej całkowicie dostosowanej do wymogów tych osób, jak: baza noclegowa, baza gastronomiczna, transport, informacja turystyczna, jakość obsługi turystycznej.

Analiza przeprowadzonych badań (odpowiedzi respondentów)

Aby uzyskać wiarygodną ocenę stopnia zadowolenia osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu z imprez turystycznych biur podróży, przydatne są opinie o najważniejszych elementach ofert turystycznych po wcześniejszym ich skonfrontowaniu z rzeczywistością. Szczegółowe dane dla ofert turystycznych przygotowanych przez biura podróży niezatrudniające osób niepełnosprawnych przedstawia *Tabela 1*.

Stosunkowo duży odsetek turystów niepełnosprawnych ruchowo jest niezadowolonych najbardziej z dostosowania do ich wymogów jednostek mieszkalnych i punktów gastronomicznych w obiektach noclegowych. Połowa respondentów korzystających z ofert turystycznych proponowanych przez biura podróży stwierdziła, że środki transportu są w niewielkim stopniu dostosowane do ich niepełnosprawności, a tylko 5,5% odpowiedziało, że są zadowoleni z tego elementu oferty turystycznej. Na uwagę zasługuje stopień zadowolenia osób ankietowanych z prawidłowego dostosowania wejścia i wyjścia z obiektu noclegowego oraz dostosowania parkingów należących do obiektów noclegowych. Niemalże jedna trzecia opiniodawców oceniła dostosowanie całego obiektu noclegowego pozytywnie, jednak zaznaczając, że nie są całkowicie zadowoleni z oferowanego noclegu (62,5%).

Tabela 1. Ocena dostosowania elementów ofert turystycznych zorientowanych na osoby niepełnosprawne z dysfunkcją ruchu

Elementy ofert turystycznych biur podróży	Stopień zadowolenia			
	tak	raczej tak	raczej nie	nie
1. Dostosowanie środka transportu	5,5%	3,5%	50%	10%
2. Dostosowanie wejścia i wyjścia z obiektu noclegowego	68%	-	-	32%
3. Dostosowanie obiektu noclegowego	31%	62,5%	-	6,5%
4. Dostosowanie punktu gastronomicznego	24,5%	-	-	75,5%
5. Dostosowanie jednostki mieszkalnej	32,5%	-	-	67,5%
6. Dostosowanie parkingu*	45,5%	13%	17,5%	24%

*Wiele biur podróży, układając oferty dla osób niepełnosprawnych ruchowo, rezygnuje z elementu oferty, jakim jest transport, ponieważ przewoźnicy współpracujący z biurami podróży zazwyczaj nie posiadają środków transportu zapewniających tym osobom bezpieczną i wygodną podróż. Z tego rodzaju ofert turystycznych (niższa cena) korzystają ci niepełnosprawni mobilnie turyści, którzy posiadają dostosowany do niepełnosprawności samochód, oraz ci, którzy wyjeżdżają z członkiem rodziny lub asystentem proponowanym przez biura podróży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Z kolei szczegółowe dane dla ofert turystycznych przygotowanych przez biuro podróży zatrudniające osoby niepełnosprawne przedstawia *Tabela 2*.

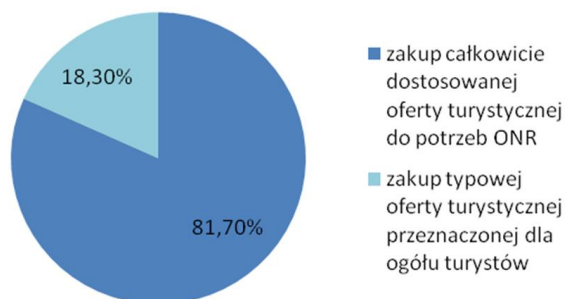
Duży odsetek osób niepełnosprawnych korzystających z usług turystycznych biura Accessible Poland Tours jest bardzo zadowolonych z proponowanej im w ofertach turystycznych bazy noclegowej, jednostki mieszkalnej i środka transportu. Klienci niepełnosprawni najmniej zadowoleni są z dostosowania parkingów i punktów gastronomicznych

Tabela 2. Ocena dostosowania elementów ofert turystycznych zorientowanych na osoby niepełnosprawne z dysfunkcją ruchu

Elementy ofert turystycznych biur podróży	Stopień zadowolenia			
	tak	raczej tak	raczej nie	nie
1. Dostosowanie środka transportu	96,5%	3,5%	-	-
2. Dostosowanie wejścia i wyjścia z obiektu noclegowego	65%	23%	12%	-
3. Dostosowanie obiektu noclegowego	92%	8%	-	-
4. Dostosowanie punktu gastronomicznego	44%	26%	30%	-
5. Dostosowanie jednostki mieszkalnej	82,5%	14%	3,5%	-
6. Dostosowanie parkingu	53%	18%	15%	14%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Kolejną kwestią w podjętych badaniach naukowych było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: *Czy biuro podróży sprzedało Panu/Pani ofertę turystyczną dostosowaną całkowicie do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, czy też była to typowa oferta turystyczna przeznaczona dla ogółu turystów?* Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na Rysunku 2.



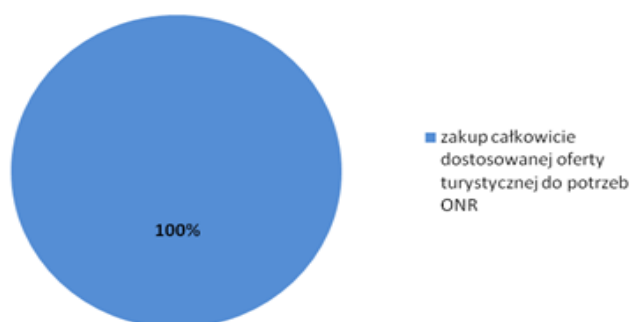
Rysunek 2. Odsetek ONR korzystających z całkowicie dostosowanych ofert turystycznych biur podróży i typowych ofert biur podróży

*ONR – osoby niepełnosprawne ruchowo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Z danych przedstawionych na Rysunku 2 wynika, że 81,7% niepełnosprawnych ruchowo klientów biur podróży dokonuje zakupu oferty całkowicie dostosowanej do niepełnosprawności ruchowej.

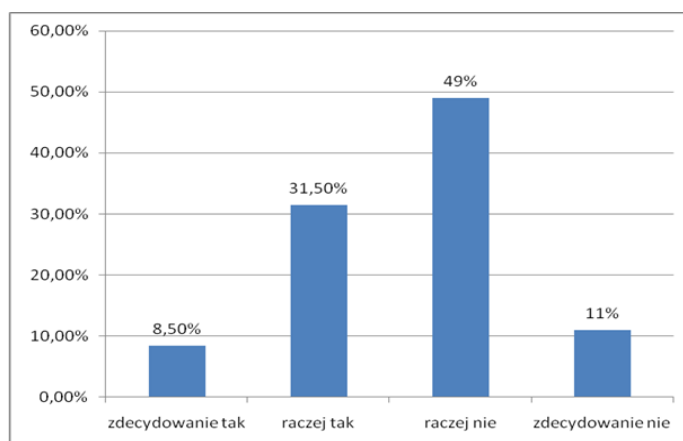
Z odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy biuro podróży sprzedało Panu/Pani ofertę turystyczną dostosowaną całkowicie do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, czy też była to typowa oferta turystyczna przeznaczona dla ogółu turystów?* – wynika, że wszyscy klienci niepełnosprawni dokonali zakupu oferty dostosowanej do swojej niepełnosprawności ruchowej (Rysunek 3).



Rysunek 3. Odsetek ONR korzystających z całkowicie dostosowanych ofert turystycznych do wymogów osób niemobilnych w biurze podróży Accessible Poland Tours

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Bardzo istotne informacje dały odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy oferta imprezy turystycznej pokrywała się z tym, co Pan/Pani zastał/a na miejscu?* (Rysunek 4).

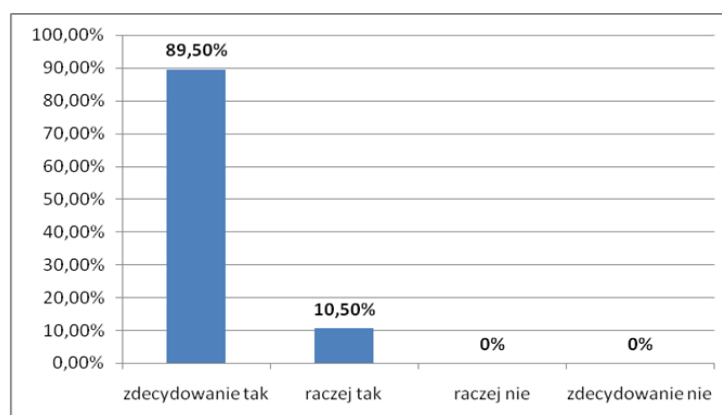


Rysunek 4. Ocena odzwierciedlenia oferty biura podróży w rzeczywistym stanie miejsca docelowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Z przeprowadzonej analizy odpowiedzi respondentów na powyższe pytanie wynika, że połowa sprzedawanych w biurach podróży ofert, uważanych za dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, raczej nie pokrywa się ze stanem rzeczywistym danego miejsca docelowego podróży. Należy zauważyć, że

ponad 8% badanych kwestionariuszem ankiety odpowiedziało, że oferta jest w stu procentach wiarygodna.

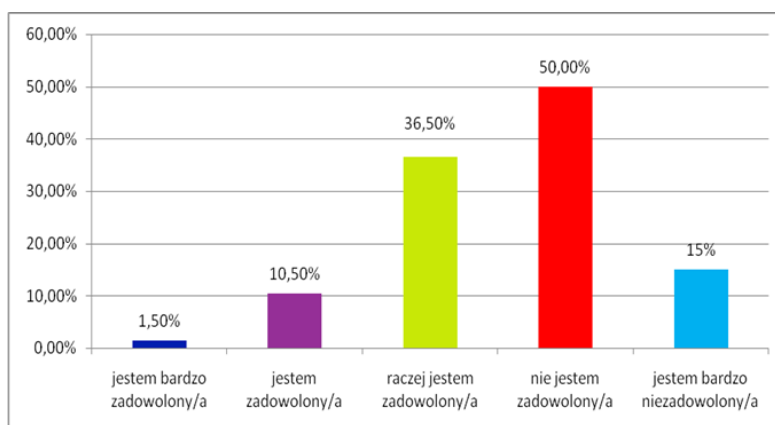


Rysunek 5. Ocena odzwierciedlenia oferty biura podróży w rzeczywistym stanie miejsca docelowego – biuro podróży Accessible Poland Tours

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Z analizy odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy oferta imprezy turystycznej pokrywała się z tym, co Pan/Pani zastał/a na miejscu?* – wynika, że 89,5% sprzedawanych ofert turystycznych w biurze podróży Accessible Poland Tours są w stu procentach wiarygodne. Na uwagę zasługuje fakt, że 0% respondentów uważa oferty proponowane przez to biuro podróży za niewiarygodne, niemające odzwierciedlenia w rzeczywistości.

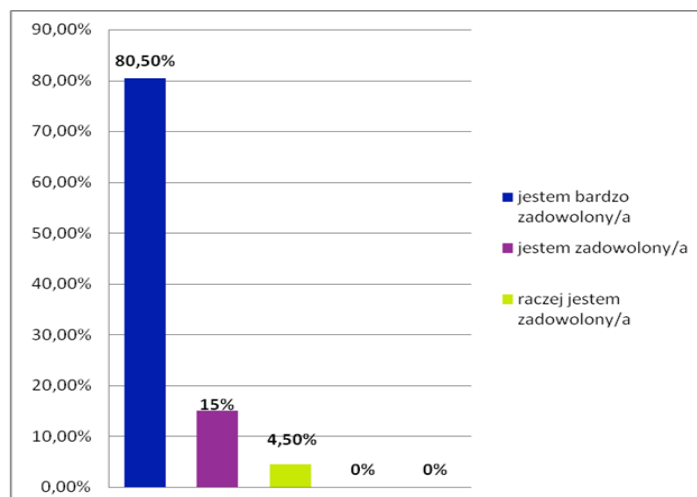
Jedno z pytań dotyczyło ogólnej oceny zakupionych ofert turystycznych dostosowanych do wymogów niepełnosprawności w biurach podróży przez osoby niepełnosprawne mobilnie. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na Rysunku 6.



Rysunek 6. Ogólna ocena ofert turystycznych zakupionych w biurach podróży przez klientów niepełnosprawnych ruchowo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Dogłębna analiza ostatniego pytania dała wiedzę na temat stopnia zadowolenia osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu z udziału w imprezach turystycznych oferowanych przez biura podróży w Polsce. Okazało się, że mobilnych turystów bardzo zadowolonych z ofert turystycznych dostosowanych do ich niepełnosprawności jest tylko 1,5%. Natomiast bardzo niezadowolonych jest 15% ogółu badanych respondentów. Należy zauważyć, że 50% turystów niepełnosprawnych ruchowo wróciło z imprez turystycznych z poczuciem niezadowolenia, a 36,5% osób odpowiedziało na pytanie zadane w kwestionariuszu ankiety, że raczej są niezadowolone z wyjazdów organizowanych przez biura podróży.



Rysunek 7. Ogólna ocena ofert turystycznych zakupionych w biurze podróży Accessible Poland Tours przez klientów niepełnosprawnych ruchowo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań naukowych

Niepełnosprawni ruchowo klienci biura podróży Accessible Poland Tours ocenili zakupione oferty w tym biurze bardzo pozytywnie, bo aż 80,5% respondentów odpowiedziało, że są bardzo zadowoleni. Natomiast 0% ankietowanych jest niezadowolonych z usług tego biura podróży.

Podsumowanie

Osoby niepełnosprawne ruchowo stanowią grupę turystów o specjalnych potrzebach, dla których turystyka ma niezwykle istotne znaczenie. Aktywność turystyczna oprócz rehabilitacji stwarza okazję zmiany środowiska i obcowania z naturą.

Stopień zadowolenia niepełnosprawnych mobilnie turystów z udziału w imprezach turystycznych oferowanych przez biura podróży w Polsce częściowo ukierunkowane na klientów niepełnosprawnych ruchowo jest niski. Natomiast stopień zadowolenia turystów niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu z udziału w imprezach turystycznych oferowanych przez biuro podróży całkowicie ukierunkowane

na klientów niepełnosprawnych jest wysoki, na co wskazują badania naukowe przeprowadzone na potrzeby artykułu.

Niska jakość ofert turystycznych biur podróży rzutuje na niski stopień zadowolenia turystów z dysfunkcją ruchu.

Biura podróży w Polsce częściowo zorientowane na turystę niepełnosprawnego nie są jeszcze w pełni przygotowane do obsługi tego rodzaju klientów. Nie znają w pełni potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych ruchowo, a mimo tego proponują zakup ofert dostosowanych do niepełnosprawności. Oferty te niestety w wielu przypadkach nie odzwierciedlają rzeczywistości destynacji turystycznej, ponieważ nie są konstruowane przez zatrudnione osoby niepełnosprawne ruchowo. Tylko osoba niepełnosprawna ruchowo jest w stanie odczuwać potrzeby tego segmentu rynku turystycznego, czego dowodem jest biuro podróży Accessible Poland Tours prowadzone przez osoby niepełnosprawne.

Ze względu na starzejące się polskie społeczeństwo i wzrastającą liczbę osób niepełnosprawnych ruchowo biura podróży powinny zmienić strukturę organizacyjną zarządzania, poszerzając swoją kadrę o wykwalifikowanych pracowników niepełnosprawnych.

Zamieszczone wnioski z badań sugerują rozwiązanie zwiększające stopień zadowolenia turystów niepełnosprawnych, a tym samym polepszające jakość ofert turystycznych, które pozwoli wykluczyć rozczarowania tych osób podczas konfrontacji z rzeczywistością.

Organizacja turystyki osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu wymaga szerszego zakresu przygotowań niż w przypadku w pełni zdrowych turystów. Nawet najprostsza wycieczka wymaga odpowiedniego, dokładnego zaplanowania i przygotowania oraz właściwie dobranej kadry pracowniczej.

Literatura

1. Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
2. CBOS (2015), *Wyjazdy wypoczynkowe Polaków w 2014 roku i plany na rok 2015*, Komunikat z Badań CBOS, nr 16/2015, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
3. Denek E., Gołembski G. (2002), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
4. Grabowski J., Milewska M., Stasiak A. (2007), *Vademecum organizatora turystyki niepełnosprawnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi, Łódź.
5. GUS (2013), *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. <http://turystykabezbarier.pl/o-projekcie.php> (dostęp: 11.10.2017).
7. Januszewska M., Nawrocka E. (2010), *Innowacyjne przedsiębiorstwo turystyczne oparte na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 145.
8. Kaganek K. (2009), *Turystyka osób niepełnosprawnych w aspekcie wybranych uwarunkowań*, EAS, Kraków.
9. Karta Praw Osób Niepełnosprawnych (2013), Informacja Rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2012 roku na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r., Warszawa.
10. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytu-

- cyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
11. Piasecki M., Stępnik M. (2003), *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*, Norbertinum, Fundacja Fuga Mundi, Lublin.
 12. Szajt M. (2008), *Innowacja jako potencjalne źródło sukcesu przedsiębiorstwa działającego w gospodarce wolnorynkowej*, [w:] Urbańczyk E. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
 13. Szlenk J. (2017), *Propozycja modelu struktury organizacyjnej biura podróży zorientowanego na turystykę osób niepełnosprawnych z dysfunkcją ruchu*, [w:] Kościelniak H., Brendzel-Skowera K. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Wymiary przedsiębiorczości*, t. 1, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

THE INFLUENCE OF INNOVATIVENESS IN MANAGING TRAVEL AGENCIES IN POLAND ON THE LEVEL OF SATISFACTION OF PHYSICALLY DISABLED PEOPLE WITH TOURIST EVENTS

Abstract: The article reviews the opinions of physically disabled clients on travel agency offers. The degree of satisfaction of these customers with travel agencies is rather low. It seems that the offers are not adapted to the needs of physically disabled people. The aim of the research is to analyze the degree of satisfaction of people with physical disabilities with tourist events offered by travel agencies in Poland. The main research method was a questionnaire survey. This study has also helped to identify management of the travel agency focused on clients with physical disabilities. It has been proven that innovation in the management of a travel agency increases the satisfaction of physically disabled people with tourist events.

Keywords: travel agencies, innovation, tourist services, physically disabled people, tourism, management



ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH POŻYTKU PUBLICZNEGO CZYNNIKIEM ICH SUKCESU

Anna Wąsowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
(uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: Według badaczy zajmujących się rozwojem organizacji współczesne zarządzanie jest pochodną wiedzy i informacji, zaś zarządzanie wiedzą zaczyna być coraz ważniejszym obszarem aktywności współczesnych podmiotów życia publicznego, a do takich zalicza się również organizacje pożytku publicznego. Artykuł ma na celu przedstawienie czytelnikowi czynników wpływających na efektywność przepływu wiedzy w organizacji. Podjęto próbę charakterystyki organizacji pożytku publicznego, według obowiązujących przepisów prawa, jak również próbę charakterystyki wiedzy, jej znaczenia, istoty i podziału w świetle teorii. Opiszono problematykę zarządzania wiedzą jako szansę na sukces organizacji. Zwrócono również uwagę na strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania wiedzą w organizacji. Są to rozważania teoretyczne w oparciu o dostępną literaturę naukową z tego zakresu.

Słowa kluczowe: organizacja pożytku publicznego, procesy zarządzania wiedzą, system zarządzania wiedzą, wiedza deklaratywna, wiedza proceduralna, zarządzanie wiedzą

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.24

Wprowadzenie

Organizacja pożytku publicznego jest specyficznym podmiotem życia publicznego i społecznego. Tworzy bowiem określoną grupę społeczną i działa w danej społeczności, nawet jeżeli będzie przykładowo fundacją założoną przez jednego fundatora, który będzie piastował funkcję prezesa zarządu i zapewni sobie jednoosobową wyłączność jej reprezentacji na zewnątrz. Pierwsze lata po zmianie systemu politycznego Polski i przejście na gospodarkę wolnorynkową po roku 1989 stały się swoistą eksplozją organizacji pożytku publicznego, zwanych również trzecim sektorem, a z ich rozwojem związanych jest wiele pożytecznych osiągnięć, ale także i sporo patologii. Wiele osób z życia publicznego mniema, że sfera administracji publicznej jest zła, a sfera pozarządowa – dobra. Jest to przeświadczenie błędne, ponieważ klucz do sukcesu znajduje się we właściwym współdziałaniu trzech sektorów:

- organizacji publicznych,
- biznesu,
- organizacji pozarządowych.

Gospodarkę opartą na wiedzy powinno zatem cechować posiadanie zasobów niematerialnych, przede wszystkim wiedzy i kapitału ludzkiego, które będą wspierane przez nowoczesne technologie informatyczno-informacyjne. Szansą dla rozwoju organizacji pożytku publicznego jest bezsprzeczne dysponowanie ludzkim kapitałem intelektualnym oraz wiedzą związaną nie tylko ze sztuką zarządzania organizacją, ale również z najnowszymi osiągnięciami techniki i współczesnej nauki. Niewątpliwie ważnym elementem działania, który będzie miał wpływ na rozwój trzeciego sektora, jest inwestowanie w wiedzę i kompetencje pracowników. Nie mniej ważne będzie również zarządzanie tą wiedzą, ponieważ dzięki prawidłowemu zarządzaniu inwestuje się nie tylko w organizację, ale również w jej zasoby ludzkie, uważane w dzisiejszych czasach za najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Odpowiednio sterowane zarządzanie wiedzą w każdej organizacji (w tym także w organizacjach pożytku publicznego) prowadzi do sprawnego jej funkcjonowania na rynku i bez najmniejszej wątpliwości przyczynia się do jej sukcesu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie podstaw teoretycznych podejmowania działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Wyszczególnione zostały również następujące cele szczegółowe, które są składową celu głównego:

- zaprezentowanie pojęcia organizacji pożytku publicznego i jej podział, zgodnie z obowiązującym prawem polskim;
- ukazanie istoty wiedzy i jej pojęcie;
- przedstawienie koncepcji zarządzania wiedzą, jako istotnego czynnika osiągnięcia sukcesu organizacji.

W osiągnięciu założonego celu pomoże autorce artykułu systematyka zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą, w oparciu o dostępną literaturę naukową z tego zakresu. Jako metodę badawczą wybrano studia literaturowe, polsko- i anglojęzyczne, dzięki czemu dokonano analizy systemu poglądów różnych autorów na te ważne i interesujące tematy, mające istotne znaczenie, aby organizacje pożytku publicznego mogły sprawnie działać i odnosić sukcesy na trudnym i konkurencyjnym rynku.

Pojęcie organizacji pożytku publicznego i ich podział

Rozważając znaczenie określenia „organizacje pozarządowe”, widzimy bardzo wyraźnie akcentowanie niezależności tych organizacji od administracji publicznej, ale również przyjęcie ich roli do funkcjonowania w społeczeństwie; nazywane też trzecim sektorem, różnią się od sektora administracji publicznej oraz sfery biznesu, którego działalność nastawiona jest na zysk. Cechą organizacji pożytku publicznego, odróżniającą ją od innych podmiotów działających na rynku, jest działalność non profit, czyli działalność nienastawiana na osiągnięcie zysku (Lettieri, Borga, Savoldelli 2004, s. 16-30). Można się spotkać także z określeniem, że są to organizacje działające wolontarystycznie, ponieważ ich działalność jest w znacznym stopniu oparta na działaniu wolontariuszy, czyli ochotników. Termin „sektor non profit”, występuje także w literaturze pod takimi nazwami, jak (Kietlińska 2010, s. 52-53):

- a) sektor dobrowolny (*voluntary sector*),
- b) sektor niezależny (*independent sector*),
- c) ekonomia społeczna (*social economy*).

Dosyć często możemy spotkać się również z określeniem organizacji pozarządowej, stosowanym powszechnie na arenie międzynarodowej oraz używanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych, będącym skrótem angielskich słów „*Non-Governmental Organization*”, w skrócie NGO. Inne spotykane nazwy dla tego typu organizacji to „organizacje społeczne” lub „organizacje użyteczności publicznej”. Te sformułowania wskazują bardzo wyraźnie i podkreślają, że ich aktywność powinna być nastawiona na cele związane z zaspokajaniem różnych potrzeb społecznych w wymiarze publicznym, szerszym „niż partykularny interes ich założycieli, członków jej organów lub członków organizacji” (Supra-Markowska 2015, s. 52) i skierowana na takie obszary, jak (art. 4 przedmiotowej ustawy (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. ...)):

1. szeroko rozumiana pomoc społeczna;
2. działalność charytatywna oraz promocja i organizacja wolontariatu;
3. ochrona i promocja zdrowia oraz działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;
4. akcje charytatywne;
5. działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
6. nauka, szkolnictwo wyższe, edukacja, oświata i wychowanie;
7. ekologia i ochrona zwierząt oraz przyrody;
8. upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, jak również działań wspierających rozwój demokracji.

Widać zatem bardzo wyraźnie, że są to dziedziny (obszary) skierowane na działania, które służą dobru publicznemu. Działalność organizacji pozarządowych w Polsce reguluje art. 3 ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późn. zm.). Według niej są to:

1. podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych;
2. podmioty niedziałające w celu osiągnięcia zysku;
3. osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem:
 - partii politycznych;
 - związków zawodowych i organizacji pracodawców;
 - fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, chyba że:
 - przepisy odrębne stanowią inaczej,
 - majątek fundacji nie jest w całości państwowym, komunalnym, pochodzącym z publicznych środków, albo
 - fundacja prowadzi działalność statutową w szczególności na rzecz nauki;

- fundacji utworzonych przez partie polityczne;
- spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.

Z treści przedmiotowej ustawy wynika jednoznacznie, że podmiotami, które spełniają ustawowe warunki i posiadają status organizacji pożytku publicznego, są fundacje i stowarzyszenia, ponieważ obie instytucje są podmiotami powołanymi do realizacji celów niegospodarczych, czyli celów społecznie użytecznych. Oba te podmioty funkcjonują jako osoby posiadające osobowość prawną (fundacje samodzielne i stowarzyszenia rejestrowane) bądź jako jednostki nieposiadające osobowości prawnej (stowarzyszenia zwykłe, fundacje niesamodzielne) (Cioch 2000, s. 19-20). Do organizacji pozarządowych zalicza się również izby gospodarcze (Kopyra 2005, s. 39).

Aby podmiot mógł uzyskać status organizacji pożytku publicznego, musi spełnić określone wymogi, które zostały wskazane w art. 20 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Zatem organizacją pożytku publicznego może być podmiot, który spełnia niżej wymienione wymagania:

1. Prowadzi działalność pożytku publicznego, która w przypadku stowarzyszeń nie jest skierowana wyłącznie do jego członków.
2. Może prowadzić działalność gospodarczą tylko jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego.
3. Nadwyżkę przychodów nad kosztami przeznacza na działalność pożytku publicznego.
4. Posiada kolegialny statutowy organ kontroli lub nadzoru, który jest odrębny od organu zarządzającego.
5. Członkowie organu zarządzającego nie byli skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo z oskarżenia publicznego lub skarbowego.
6. Posiadają statut lub inne akty wewnętrzne, które zabraniają udzielania pożyczek, przekazywania i wykorzystywania majątku organizacji przez członków lub pracowników oraz ich bliskich oraz zakupu towarów lub usług od podmiotów, w których uczestniczą te osoby, jeżeli miałyby się to odbywać na innych zasadach niż w stosunku do osób trzecich.

Należy pamiętać o tym, że podmiot może uzyskać status organizacji pożytku publicznego pod warunkiem, że jego działalność w omawianym w artykule obszarze jest prowadzona nieprzerwanie przez okres co najmniej dwóch lat (art. 22 ust. 1 przedmiotowej ustawy). Status ten zostanie uzyskany z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego informacji o spełnieniu wymagań ustawowych. Uzyskanie takiego statusu wiąże się z przywilejami, ale też i obowiązkami. Do korzyści można zaliczyć możliwość korzystania z ustawowych zwolnień od:

- a) podatku dochodowego od osób prawnych,
- b) podatku od nieruchomości, czynności cywilnoprawnych,
- c) opłaty skarbowej,
- d) opłaty sądowej (art. 24 ust. 1 przedmiotowej ustawy).

Korzystanie z wyżej wymienionych zwolnień przysługuje jedynie w zakresie nieodpłatnej działalności pożytku publicznego (Kurleto 2008, s. 84).

Oprócz zwolnień podmioty mogą również korzystać z następujących przywilejów:

1. nabywania na preferencyjnych warunkach praw użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego (art. 24 ust. 2 przedmiotowej ustawy);
2. korzystania z pracy osób skierowanych do odbycia służby zastępczej (art. 25 przedmiotowej ustawy);
3. możliwości nieodpłatnego informowania w publicznej telewizji i radiu o swojej działalności (art. 26 przedmiotowej ustawy);
4. możliwości przekazania przez podatnika podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 1% podatku, przy czym środki te muszą być wykorzystane tylko na działalność pożytku publicznego (art. 27 ust. 1 i 2);
5. możliwości korzystania z nieodpłatnej pracy wolontariuszy (art. 42 przedmiotowej ustawy).

Do dodatkowych obowiązków należeć będzie sporządzanie rocznych merytorycznych i finansowych sprawozdań z prowadzonej działalności oraz umieszczanie ich w internetowej bazie, prowadzonej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (art. 23 przedmiotowej ustawy).

Prowadzona działalność pożytku publicznego przez podmioty mające status organizacji pożytku publicznego nie jest co do zasady w rozumieniu przepisów prawa działalnością gospodarczą, ale może mieć charakter nieodpłatny, jak i odpłatny (art. 6 przedmiotowej ustawy). Działalność nieodpłatna jest prowadzona przez podmioty w sferze działań publicznych, za które nie pobierają one wynagrodzenia. Z kolei odpłatną będzie działalność w sferze zadań publicznych, m.in.: sprzedaż towarów i usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych, jak również reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (art. 7 przedmiotowej ustawy). Przychód z takiej działalności może być wykorzystany tylko i wyłącznie do prowadzenia działalności pożytku publicznego (art. 8 ust. 1 i 2 przedmiotowej ustawy).

Na podstawie dotychczasowych rozważań widać jednoznacznie, że organizacje pożytku publicznego muszą w swojej działalności uwzględnić orientację zarządzania strategicznego oraz wykorzystywanie mechanizmów i instrumentów rynkowych (Gierszewska 2011, s. 41). Nie jest to zadanie łatwe i proste, ponieważ wymaga od osób zarządzających nimi nie tylko dobrej znajomości zagadnień z zakresu zarządzania organizacją, ale również prawa i zasad etycznego postępowania.

Pojęcie i istota wiedzy

Wiedza ujmowana jest w formie trwałej reprezentacji rzeczywistości i posiada postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji kodowanej w długotrwałej pamięci. Jako zapis pamięciowy jest w szczególności sposób usystematyzowana i podlega ewaluacji ze strony jednostki. Jest informacją przetworzoną

na najgłębszym poziomie z odniesieniem do systemu przekonań i sądów włącznie. Wiedzę można też definiować jako płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, użytecznych informacji, wartości i fachowego spojrzenia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji (Davenport, Prusak 1998, s. 5).

Polska badaczka E. Skrzypek wskazuje na uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej i kreowania nowych procesów oraz rozwiązań (Skrzypek 2000, s. 23). Można łatwo odczytać, że dokonano tu rozróżnienia na wiedzę deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna dotyczy więc danych kodowanych w pamięci trwałej i może odnosić się do wiedzy autobiograficznej, epizodycznej lub ogólnej. Dlatego, że wiedza deklaratywna ma wyraźny kontekst znaczeniowy, jest więc łatwa do werbalizacji. Nabywana jest dyskretnie, poprzez włączenie jakiejś informacji w pamięć. Wiedza proceduralna odnosi się do kodowanych procedur w pamięci trwałej. Ten rodzaj wiedzy jest dużo trudniejszy do werbalizacji. Wynika to z różnic w sposobie jej reprezentowania w pamięci ludzkiej. Ta wiedza nabywana jest w toku trwania ciągłego treningu.

Należy wspomnieć też o metawiedzy, która jest koncepcją wiedzy powstałej w wyniku wnioskowania lub innych procesów poznawczych, jak również utrwalania wiedzy już posiadanej przez danego człowieka. Dotyczy więc wiedzy o wiedzy posiadanej, może ujawniać się wprost, kiedy uświadamiamy sobie zakres niewiedzy czy wiedzy na jakiś temat.

Można również spotkać się w literaturze z innym podziałem wiedzy, mianowicie istnieje podział na (Ahmed, Lim, Loh 2002, s. 48):

1. wiedzę jawną (*explicit*),
2. wiedzę niejawną (*implicite*),
3. wiedzę ukrytą (*tacit*).

Wiedza niejawna i ukryta mają zbliżone znaczenie. Powinniśmy jednak pamiętać, że określenie wiedzy ukrytej będzie dotyczyć wiedzy, o której jednostka nie wie, że ją posiada, a nabywana jest przez nią drogą doświadczenia i zdobytej praktyki (Chmielewska-Banaszak 2010, s. 13-22).

Nieco inaczej określają wiedzę ukrytą R.K. Wagner i R.J. Sternberg, którzy uważają, że wiedza ukryta to taka, która nie jest bezpośrednio wyrażana, a jej pozyskiwanie odbywa się dzięki indywidualnemu doświadczeniu człowieka. Charakteryzują ją trzy niżej wymienione właściwości (Sternberg i in. 2000, s. 48-50):

- Nabywana jest samodzielnie przez jednostkę.
- Ma z reguły charakter proceduralny.
- Stosowana jest bezpośrednio w praktyce.

Takie ujęcie sprawia, że wiedza jest specyficzna i konkretna dla kontekstu, ponieważ dotyczy skutecznych sposobów działania w danej sytuacji. Kontekstem dla tak rozumianej wiedzy może być doświadczenie życiowe jednostki, ale również i środowisko pracy. Obszerna wiedza ukryta jest także źródłem kombinacji znanych procedur, co daje jej możliwość elastyczniejszej adaptacji do nowych warunków.

ków. Będzie to polegało na kreatywnym wykorzystaniu poznanych schematów i procedur, nabytych w trakcie zdobywania wiedzy, ale również i informacji.

W kontekście omawianego już tu podziału na wiedzę deklaratywną i proceduralną (niedeklaratywną) można zauważyć u niektórych badaczy utożsamianie wiedzy ukrytej z proceduralną. Wiedza niejawna może być także mieszanką tych dwóch rodzajów wiedzy, a wyróżniającą ją cechą będzie specyficzny transfer, który dokonuje się również w sposób niejawny na nowe sytuacje. Transfer ten dotyczy abstrakcyjnej struktury lub reguł (będzie więc wiedzą deklaratywną), ale należy pamiętać, że wymaga zastosowania odpowiedniej formy wnioskowania (czyli wiedzy proceduralnej).

Nabywanie wiedzy niejawnej odbywa się przez mimowolne uczenie się, które nie stanowi odpowiedzi na polecenia i nie wynika z powziętej samodzielnie intencji (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 140), lecz pozwala na zdobywanie jej, a ta jest wiedzą abstrakcyjną. Proces indukcji pozwala nam uczyć się mimowolnie oraz budować głęboką reprezentację wiedzy, uwzględniającą abstrakcyjne relacje między poszczególnymi elementami środowiska. Przyswojona tak wiedza niejawna może być użyta w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w sytuacjach mniej lub bardziej podobnych do tej, w której nastąpiło uczenie się. Różne opinie naukowców daje się zauważyć również w kwestii możliwości świadomego dostępu do wiedzy niejawnej. Wyrażają oni pogląd, że możliwość wydobycia wiedzy niejawnej będzie występować tylko wtedy, kiedy poziom tej wiedzy będzie dosyć wysoki (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 146).

Można zatem przyjąć, że wiedza niejawna to taka, która nie jest całkowicie dostępna świadomości, może być jednak dostępna fragmentarycznie i może być wtórnie uświadomiona w wyniku określonych zabiegów (np. werbalizacji). Rozumiana w taki sposób wiedza niejawna jest zazwyczaj wynikiem procesu mimowolnego uczenia się, chociaż w niektórych przypadkach tworzy się w wyniku uczenia zamierzonego i intencjonalnego (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 147-148).

Reasumując krótko, należy stwierdzić bezsprzecznie, że tak postrzegana i rozumiana wiedza stanowi o dużych możliwościach i użyteczności zasobów ludzkich organizacji, uważanych w dzisiejszych czasach za najcenniejszy kapitał organizacji, i zdecydowanie powinna być doceniana oraz wykorzystywana przez menedżerów zarządzających każdą organizacją, bez względu na profil prowadzonej działalności.

Zarządzanie wiedzą jako czynnik sukcesu organizacji

Zarządzanie wiedzą jest uniwersalną koncepcją i dobrym sposobem na zarządzanie każdą organizacją, bez względu na to, czy będzie to podmiot nastawiony na działalność biznesową, czy też organizacja pożytku publicznego, dlatego że dotyczy zasobu, który jest w posiadaniu każdego podmiotu. Powinno być zatem stosowane w każdej organizacji, która chce być konkurencyjna na rynku i odnieść na nim sukces. Zarządzanie wiedzą jest bezsprzecznie niełatwym procesem wspieranym przez cztery czynniki, takie jak (Skrzypek 2009, s. 14):

- przywództwo,
- kultura organizacyjna,
- technologia,
- system pomiarowy.

Należy je zaprojektować w taki sposób, aby można było podejmować szybkie, lepsze i rozsądne decyzje, które dadzą organizacji możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją, co w dzisiejszych trudnych czasach pozwoli odnieść tej organizacji sukces.

Można śmiało powiedzieć, że to także narzędzie zarządzania przyszłością organizacji, szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia całej załogi. To niezaprzeczalnie sprawdzone narzędzie, które jest skutecznym i efektywnym doskonaleniem jakości, zbiorem doświadczenia i intuicji, tworzącym płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych informacji i kreowania nowych doświadczeń (Barman 2002, s. 1201). Ogromną rolę spełniają w tym zakresie nowoczesne technologie informatyczne. BOWIEM sprawnie funkcjonujący system informatyczny wspiera proces związany z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą można zatem rozpatrywać w następującym znaczeniu (Handzic, Zhou 2005, s. 37):

1. funkcjonalnym,
2. procesowym,
3. instrumentalnym,
4. instytucjonalnym.

Wśród uwarunkowań, które są niezbędne do tego, aby organizacja mogła wdrożyć zarządzanie wiedzą, wskazywana jest przez znawców tej dziedziny konieczność celowego, świadomego, kompleksowego i uporządkowanego zarządzania jej zasobami, w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, technologii, procesów i zasobów ludzkich, które są z całą stanowczością dysponentem wiedzy. Zalicza się także do nich: możliwości finansowe, rodzaj prowadzonej działalności, strategię, strukturę organizacyjną, rodzaj stosowanych koncepcji zarządzania i styl kierowania. Wymienione czynniki mają znaczący wpływ na kształt strategii zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą obejmuje takie wymiary, jak (Skrzypek 2009, s. 42):

- wymiar strategiczny, w tym strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną i technologię;
- wymiar operacyjny, który uwzględnia aspekt podmiotowy, aspekt procesowy (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy) oraz aspekt strukturalny (organizacja wirtualna czy ucząca się);
- system pomiarowy.

Do podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć: kształtowanie świadomości wagi i znaczenia wiedzy oraz wyznaczenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji firmy, analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, tworzenie wizji i strategii wiedzy, ustalenie luk wiedzy i relacji oraz sposobów ich likwidacji, określenie zasobów metod i narzędzi, dających możliwość realizacji strategii zarządzania wiedzą (Leśnik 2010, s. 286). Zadaniem ważnym dla menedżerów zarządzających będzie również

wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie wagi i relacji pomiędzy podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia całego systemu, tworzenia modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które będą zorientowane na wiedzę, ocenę realizacji celów oraz ekonomiczną ocenę działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji (Anheir 2000, s. 12-13).

Zadania operacyjne w obszarze zarządzania wiedzą powinny być skupione na: identyfikowaniu wiedzy, transferze, gromadzeniu, selekcjonowaniu, kreowaniu, łączeniu, przechowywaniu, ocenianiu oraz stosowaniu wiedzy w czystej praktyce. Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym daje możliwość poszukiwań obszarów rozwoju firmy, wzrost innowacyjności, stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która związana jest z umiejętnością unikania ryzyka, podniesieniem efektywności, poprawą skuteczności działań, poszerzeniem umiejętności i kompetencji zatrudnionego personelu, oraz poprawę systemu komunikacji istniejącego w organizacji.

Zarządzanie wiedzą musi być systemem zaprojektowanym w taki sposób, aby pomóc w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych i trafniejszych decyzji, które umożliwią wzrost wartości organizacji oraz jej konkurencyjność w jej najbliższym otoczeniu. Powinno być także zespołem specyficznych działań i inicjatyw, które podejmuje firma w celu zwiększenia ilości i jakości wiedzy organizacyjnej. Zarządzać wiedzą to nic innego, jak działać w taki sposób, aby luka, jaką posiadamy, czyli różnica pomiędzy posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza. Dlatego właśnie zarządzanie wiedzą jest bardzo silnie powiązane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym (Berman 1999, s. 155).

Organizacja pozyskuje wiedzę z dwóch źródeł: źródła zewnętrznego i wewnętrznego (Skrzypek 2009, s. 66). Dlatego pojawia się konieczność uczenia się, a organizacja powinna stać się organizacją opartą na wiedzy i posiadać strukturę podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej, w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Taka organizacja potrafi rozwiązywać różne problemy, doskonalić metody podnoszenia jakości, uczyć i eksperymentować w oparciu o doświadczenie, efektywnie przekazywać wiedzę innym, a przez takie podejście uczyć się od innych. Organizacje funkcjonujące w XXI wieku, działające na globalnym rynku, czy tego chcą, czy nie, muszą stać się organizacjami uczącymi się, opartymi na wiedzy, których struktura podporządkowana będzie tworzeniu wartości dodanej, w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy (Grudzewski, Hejduk 2014, s. 135).

Podejmowanie przez kadrę zarządzającą działań, których celem będzie m.in. stymulowanie podwładnych do rozwijania wiedzy i rozwiązywania problemów, wspieranie ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne, doradcze lub związane ze szkoleniami, jest jednym z podstawowych warunków zwiększenia efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a przez to zwiększania ich konkurencyjności (Hwang, Powell 2009, s. 285).

W skład procesów składowych zarządzania wiedzą zaliczana jest (Baruk 2006, s. 27): identyfikacja strategiczna luki wiedzy, redukcja luki wiedzy, rozpowszech-

nianie i zastosowanie dostępnej wiedzy, jak również rozwiązywanie istniejących problemów. Wymienione składniki w różnym stopniu wpływają na jakość zarządzania wiedzą. Należy jednak mieć na uwadze, że zarządzanie wiedzą polega na tym, żeby organizacja (Baruk 2006, s. 28):

1. pozyskała odpowiednie zasoby, czyli informacje potrzebne przykładowo do oceny rynku i szans na powodzenie we wprowadzeniu nowego typu produktu na rynek;
2. odpowiednio dysponowała wiedzą, czyli umiała ją wykorzystać, znaleźć słabe strony konkurencji;
3. efektywnie wykorzystywała w swojej działalności wiedzę, która pozwoli jej pozostawić konkurencję daleko w tyle.

Takie podejście pozwala na szybką diagnozę potencjału wiedzy firmy oraz wdrożenie potrzebnych przedsięwzięć, które pozwolą osiągnąć jej sukces. Rekapitulując dotychczasowe rozważania, dochodzimy do wniosku, że zarządzanie wiedzą jest pojawiającym się modelem organizacji, ze wszystkimi aspektami wiedzy, łącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Innowacja obejmuje generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów lub/i usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjanie rozwojowi wiedzy, transferowanie wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą (Stankiewicz 2006, s. 118).

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą jest problemem aktualnym i istotnym dla każdej sprawnie działającej organizacji, ale również budzącym wiele kontrowersji. Bezdyskusyjny jest wzrost znaczenia wiedzy, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej każdego podmiotu działającego na rynku i idzie w parze z rosnącą rangą wiedzy dla rozwoju organizacji. Nowa gospodarka, która jest oparta na wiedzy, stawia określone wymagania działającym organizacjom. Sukces współczesnej organizacji pożytku publicznego zależy w dużej mierze od sprawności zarządzania, które musi stać się elementem strategii organizacji. Każdej organizacji potrzebna jest wiedza, którą może wykorzystać dla osiągnięcia sukcesu w bieżącym działaniu. Wiedza taka powinna się odnosić do zależności przyczynowo-skutkowych występujących w organizacji oraz do jej relacji z bliższym i dalszym otoczeniem.

Organizacje pożytku publicznego nie mogą funkcjonować bez spontaniczności, entuzjazmu, zaangażowania pracowników, ale również i własnej, charakterystycznej dla niego dynamiki. Poza obowiązkami, które są wpisane w ich działalność statutową, dobrze jest, jeżeli mają własne standardy i dobre praktyki. Cieszy fakt, że coraz więcej organizacji z trzeciego sektora przygotowuje i wykonuje swoje zadania w oparciu o plany strategiczne, regularnie ewaluując swoje działania, poprzez wprowadzanie nowych narzędzi informatyczno-elektronicznych, które uła-

twiają im pracę. Profesjonalizacja nie tylko ułatwia im prowadzenie działalności, ale i uwiarygadnia markę w oczach partnerów.

Na podstawie badań wtórnych literatury naukowej dotyczącej problemu omawianego w niniejszym artykule autorce nasuwają się następujące wnioski:

1. Problemy zarządzania wiedzą w organizacjach pożytku publicznego upodabniają się do tych, które można zaobserwować w organizacjach typowo biznesowych. Pozwala to na dokonanie prób adaptacji koncepcji stosowanych w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, na użytek organizacji non profit. Należy zawsze jednak pamiętać o specyfice organizacji pożytku publicznego, szczególnie zaś o odmienności celów jej funkcjonowania.
2. Za główne czynniki przemawiające za wprowadzeniem zarządzania wiedzą w tych organizacjach uznać należy coraz częściej używanie w zarządzaniu nowoczesnych systemów informatycznych, takich jak: system zarządzania dokumentami, stosowanie zasobów wiedzy do planowania oraz realizacji zadań i celów organizacji, konieczność monitorowania otoczenia, potrzebę ciągłego uczenia się członków organizacji, bez względu na zajmowane stanowisko.
3. Analizując koncepcje zarządzania wiedzą w omawianych w artykule organizacjach, należy stwierdzić jednoznacznie, że zastosowanie jej w codziennej działalności powinno w zdecydowany sposób przyczynić się do poprawy efektywności jej funkcjonowania i dać konkretne efekty w postaci lepszej koordynacji pracy organizacji dla społeczności, w której przyszło im działać.

Na koniec na myśl przychodzi jeszcze jedna ważna konkluzja. Organizacje pożytku publicznego nie mogą rozpocząć trudnego procesu zarządzania wiedzą bez opanowania podstaw zarządzania informacją, ponieważ zarządzanie wiedzą powstaje z informacji uporządkowanych w taki sposób, aby wiedzieć, co dzieje się w trzecim sektorze i wokół niego, dlaczego tak się dzieje oraz kto dla organizacji i z organizacją może działać.

Literatura

1. Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E. (2002), *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth – Heineman, Oxford.
2. Anheir H.K. (2000), *Managing Nonprofit Organisations: Toward a New Approach*, Civil Society Paper, No. 1, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London.
3. Barman E.A. (2002), *Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organisations to Competition*, „Social Forces”, Vol. 80, No. 4.
4. Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
5. Berman E.M. (1999), *Professionalism among Public and Nonprofit Managers*, „American Review of Public Administration”, Vol. 29, No. 2. DOI: 10.1177/02750749922064328
6. Cioch H. (2000), *Status polski fundacji w świetle judykatury*, „Rejent”, nr 5.
7. Chmielewska-Banaszak D. (2010), *Wiedza milcząca w nauce. Koncepcja Michaela Polanyi'ego*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 1(183).
8. Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Review. DOI: 10.1145/348772.348775
9. Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Modele, podejścia, praktyka*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2014), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
11. Handzic M., Zhou A.Z. (2005), *Knowledge Management. An Integrative Approach*, Chandos Publishing, Oxford.
12. Hwang H., Powell W.W. (2009), *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in The Nonprofit Sector*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 54, No. 2. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.268
13. Kietlińska K. (2010), *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.
14. Kopyra J. (2005), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
15. Kurlito M.H. (2008), *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, LexisNexis, Warszawa.
16. Leśnik M. (2010), *Koncepcja zarządzania wiedzą a zarządzanie strategiczne*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
17. Lettieri E., Borga F., Savoldelli A. (2004), *Knowledge Management in Non-Profit Organizations*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 8, Issue 6. DOI: 10.1108/13673270410567602
18. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Skrzypek E. (2000), *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Borowiecki R. (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
20. Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Sokół A., Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
21. Stankiewicz M.J. (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
22. Sternberg R.J., Forsythe G.B., Hedlung J., Horvath J.A., Wagner R.G. (2000), *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge.
23. Supra-Markowska M. (2015), *Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Espol, Warszawa.
24. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późn. zm.).

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC BENEFIT ORGANIZATIONS AS A FACTOR CONTRIBUTING TO THEIR SUCCESS

Abstract: According to researchers involved in the development of the organization, modern management is a derivative of knowledge and information, while knowledge management is becoming an increasingly important area of activity of contemporary public life entities, which includes public benefit organizations. The article aims to show the reader the factors affecting the efficiency of knowledge flow in the organization. An attempt is made to characterize public benefit organizations according to applicable law, as well as knowledge, its meaning, substance, and classification in the light of theory. The issues of knowledge management are described as an opportunity for the organization's success. Attention is also paid to the strategic and operational dimension of knowledge management in the organization. These are theoretical considerations based on available scientific literature in this field.

Keywords: public benefit organizations, knowledge management processes, knowledge



ODPADY KOMUNALNE W POLSCE – PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA I ZAGOSPODAROWANIA

Anna Zelga-Szmidla¹, Agnieszka Ociepa-Kubicka¹, Katarzyna Rozpondek²

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

²Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, (uczestnik studiów doktoranckich)

Streszczenie: W zakresie gospodarki odpadami komunalnymi nieprzerwanie identyfikuje się wiele problemów. Odpowiednie zarządzanie odpadami jest podstawowym elementem zapewniającym efektywne użytkowanie zasobów czy zrównoważony wzrost gospodarczy. Celem artykułu jest prezentacja i analiza zagadnień z dziedziny zagospodarowania oraz zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce. W opracowaniu zawarto charakterystykę *Krajowego planu gospodarki odpadami 2022*. Dokument ten przedstawia zakres działań niezbędnych dla zapewnienia zintegrowanej gospodarki przedmiotami, które nie są już użyteczne. Nieustannie wzrastająca ilość odpadów stwarza potrzebę podejmowania działań mających na względzie zmniejszenie rozmiaru ich wytwarzania oraz optymalnego wykorzystania substancji zawartych w odpadach. W tym celu przybliżono innowacyjne metody zagospodarowywania i recyklingu odpadów. Ponadto, w oparciu o dane statystyczne z ostatnich kilku lat, przeprowadzono analizę gospodarki odpadami komunalnymi w Polsce.

Słowa kluczowe: gospodarka odpadami, recykling, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.25

Wprowadzenie

Rozwój cywilizacyjny, związany zwłaszcza z konsumpcyjnym stylem życia, powoduje produkcję znacznego poziomu ilości dóbr. Zjawisko to przyczynia się również do powstawania ogromnej ilości odpadów (Żelezik, Sokołowska 2014, s. 119-120). Odpady, potocznie określane „śmieciami”, stanowią poważny problem dla całego ekosystemu, to nie tylko kłopot w zakresie ilości wyprodukowanych na jednego mieszkańca, ale również jak i co z nimi zrobić. Definicję odpadów można rozpatrywać pod różnym kątem. W ustawie o odpadach określono, iż odpadem jest każdy przedmiot, który nie jest już użyteczny. Gospodarowanie odpadami należy rozumieć jako zbieranie, transport, przetwarzanie, również z działaniami dotyczącymi nadzoru, jak też późniejsze procesy postępowania z odpadami, miejsce unieszkodliwiania czy działania wykonywane w charakterze sprzedawcy odpadów czy pośrednictwa w ich obrocie (Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. ..., art. 3 ust. 1). Termin „odpady” został również zdefiniowany w art. 3 ust. 1 dyrektywy 2008/98/WE jako „każda substancja lub przedmiot, których posiadacz pozbywa się, zamierza się pozbyć lub do których pozbycia został zobowiązany” (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE, art. 3 ust. 1).

Odpady zmieszane poddawane są m.in. takim procesom, jak: recykling, przetwarzanie termiczne czy inne procesy przetwarzania (obróbka biologiczna) oraz składowanie (odpady zmieszane trafiają na składowisko po wcześniejszych procesach przetwarzania). W Tabeli 1 przedstawiono podstawową terminologię, jaka obowiązuje dla podjętego tematu.

Tabela 1. Terminologia stosowana w artykule

Odpady komunalne	Odpady powstające w gospodarstwach domowych, z wyłączeniem pojazdów wycofanych z eksploatacji, a także odpady niezawierające odpadów niebezpiecznych, pochodzące od innych wytwórców odpadów, które ze względu na swój charakter lub skład są podobne do odpadów powstających w gospodarstwach domowych.
Odpady biodegradowalne	Odpady, które ulegają rozkładowi tlenowemu lub beztlenowemu przy udziale mikroorganizmów.
Zbieranie odpadów	Gromadzenie odpadów przed ich transportem do miejsc przetwarzania, w tym wstępne sortowanie nieprowadzące do zasadniczej zmiany charakteru i składu odpadów i niepowodujące zmiany klasyfikacji odpadów oraz tymczasowe magazynowanie odpadów.
Selektywne zbieranie	Zbieranie, w ramach którego dany strumień odpadów, w celu ułatwienia specyficznego przetwarzania, obejmuje jedynie odpady charakteryzujące się takimi samymi właściwościami i takimi samymi cechami.
Punkt selektywnego zbierania odpadów komunalnych	Mające charakter stacjonarny miejsce, gdzie mieszkańcy mogą przekazać różnego rodzaju odpady komunalne, np. papier i tekturę, szkło, opakowania wielomateriałowe, tworzywa sztuczne lub odpady komunalne podlegające biodegradacji.
Przetwarzanie	Rozumie się przez to procesy odzysku lub unieszkodliwiania, w tym przygotowanie poprzedzające odzysk lub unieszkodliwianie.
Odzysk	Jakikolwiek proces, którego głównym wynikiem jest to, aby odpady służyły użytecznemu zastosowaniu przez zastąpienie innych materiałów, które w przeciwnym przypadku zostałyby użyte do spełnienia danej funkcji, lub w wyniku którego odpady są przygotowywane do spełnienia takiej funkcji w danym zakładzie lub ogólnie w gospodarce.
Recykling	Odzysk, w ramach którego odpady są ponownie przetwarzane na produkty, materiały lub substancje wykorzystywane w pierwotnym celu lub innych celach; obejmuje to ponowne przetwarzanie materiału organicznego (recykling organiczny), ale nie obejmuje odzysku energii i ponownego przetwarzania na materiały, które mają być wykorzystane jako paliwa lub do celów wypełniania wyrobisk.
Unieszkodliwianie odpadów	Rozumie się przez to proces niebędący odzyskiem, nawet jeżeli wtórnym skutkiem takiego procesu jest odzysk substancji lub energii.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2017a)

Pięciostopniowa hierarchia odpadów¹, dla której najlepszym rozwiązaniem jest zapobieganie powstawaniu odpadów, recykling czy tzw. inne formy odzysku, a do działań ostatecznych należy składowanie.

Niewłaściwa gospodarka odpadami powoduje straty gospodarcze oraz w negatywny sposób oddziałuje na stan środowiska i na zdrowie człowieka. Brak świadomości istoty problemu może prowadzić do wytworzenia niekontrolowanej ilości odpadów. Celem artykułu jest prezentacja i analiza problematyki zagospodarowania oraz zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce. Istotnym aspektem w omawianej tematyce jest identyfikacja negatywnych działań w zakresie gospodarki odpadami oraz zdefiniowanie sposobów, które zapobiegałyby powstawaniu odpadów na poszczególnych etapach cyklu życia produktu. W związku z tym ważne jest praktyczne wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań umożliwiających przetwarzanie przedmiotów, które nie są już użyteczne. Ponadto spojrzenie na tematykę zagospodarowania oraz zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce przez pryzmat danych statystycznych pozwala na uzmysłowienie wagi analizowanego zagadnienia.

Charakterystyka Krajowego planu gospodarki odpadami 2022

W związku ze wzrastającą ilością odpadów i ich negatywnym wpływem na środowisko oraz zdrowie człowieka bardzo istotnym jest rzetelna realizacja działań zapisanych w *Krajowym planie gospodarki odpadami*. Nieprawidłowe gospodarowanie odpadami wywiera negatywny wpływ na środowisko, np.: wycieki z nieprawidłowo zabezpieczonych składowisk odpadów mogą dostawać się do gleb czy wód, z wysypisk do powietrza mogą ulatniać się szkodliwe substancje, składowiska odpadów zajmują też duże obszary (utrata powierzchni cennej biologicznie). Jednym z ważniejszych celów *Krajowego planu gospodarki odpadami* jest dążenie do redukcji ilości wytwarzanych odpadów oraz optymalnego wykorzystania substancji zawartych w odpadach (Toruński 2010, s. 32-46). Dlatego też działając zgodnie z prawem polskim i unijnym, musimy w pierwszej kolejności zapobiegać powstawaniu odpadów lub ograniczać ich ilość przez przygotowanie ich do ponownego użycia, poddawanie procesowi recyklingu, innym procesom odzysku lub unieszkodliwieniu.

W obszarze gospodarki odpadami komunalnymi podkreśla się występowanie następujących problemów (*Krajowy plan gospodarki odpadami 2022*):

- mały udział odpadów selektywnie zebranych u źródła,
- stosunkowo duży udział odpadów komunalnych poddawanych składowaniu,
- mała liczba stacjonarnych punktów selektywnego zbierania odpadów,

¹ Zgodnie z tą hierarchią w programie 7th Environment Action Programme określono następujące cele priorytetowe polityki dotyczącej odpadów w UE (<http://ec.europa.eu/...>):

- zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów,
- maksymalizacja recyklingu i ponownego wykorzystywania,
- ograniczenie spalania do materiałów nienadających się do recyklingu,
- ograniczenie składowania do odpadów nienadających się do recyklingu ani odzysku,
- zapewnienie pełnego wdrożenia celów polityki dotyczącej odpadów we wszystkich państwach członkowskich UE.

- niska edukacja na temat gospodarki odpadami,
- nielegalne składowiska odpadów,
- brak wprowadzenia systemu monitorowania gospodarki odpadami komunalnymi w oparciu o *Bazę danych o produktach i opakowaniach oraz o gospodarce odpadami* (BDO);
- brak aktualnych badań w zakresie gospodarki odpadami komunalnymi (np. analiza składu morfologicznego odpadów, ich właściwości fizycznych, chemicznych);
- zbyt niskie rynkowe ceny surowców wtórnych.

W *Krajowym planie gospodarki odpadami* zwraca się szczególną uwagę na zapobieganie powstawaniu odpadów na poszczególnych etapach cyklu życia produktu (*Krajowy plan gospodarki odpadami 2022*).

Tabela 2. Zalecanie podejmowanych działań zgodnie z *Krajowym planem gospodarki odpadami do 2022 roku*

Miejsce	Zalecanie
Gospodarstwa domowe	Możliwość wymiany przedmiotów użytkowych między zainteresowanymi podmiotami, przekazywanie przedmiotów używanych innym osobom, instytucjom
Instytucje: urzędy, banki, szkoły	Wdrażanie systemu EMAS w organizacjach, eliminacja używania papieru do takich zastosowań jak faktury, potwierdzenia odbioru dóbr, formularze zamówień itp.
Gastronomia, jak również zakłady pracy i szkoły, szpitale	Edukacja ekologiczna, wdrażanie systemów i dobrych praktyk z zakresu zarządzania środowiskowego, monitoring ilości powstających odpadów, promowanie produktów lokalnych, przekazywanie potrzebującym niewykorzystanej żywności
Gminy, punkty selektywnego zbierania odpadów komunalnych	Tworzenie punktów wymiany rzeczy używanych, punktów napraw itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Krajowy plan gospodarki odpadami 2022*)

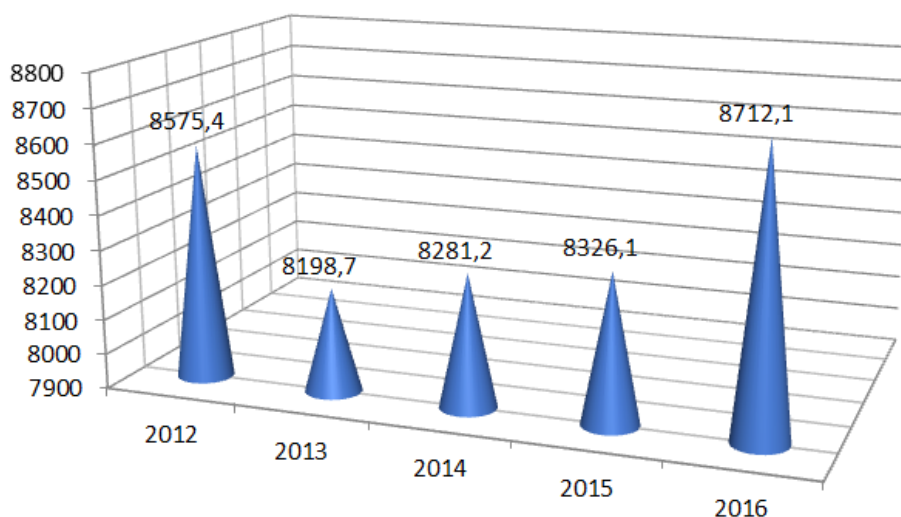
W *Krajowym planie gospodarki odpadami* zaleca się również, aby dążyć do maksymalnego wykorzystania potencjału odzysku energii wytworzonej z odpadów, zadbać o wygodne dla użytkownika wyposażenie punktów selektywnego zbierania odpadów, wprowadzić system kaucyjny odbioru opakowań wielorazowego użytku, nie tylko opakowań szklanych, ale również opakowań plastikowych wielorazowego użytku (np. butelek do napojów). Ważnym elementem jest również edukacja ekologiczna w zakresie potrzeby i sposobów zapobiegania powstawaniu odpadów. Odpowiednio wyedukowane społeczeństwo jest podstawą sprawnie funkcjonującego systemu gospodarki odpadami.

Innowacyjne metody zagospodarowywania i recyklingu odpadów

Wdrażanie ciągle nowych produktów do obiegu wymusza potrzebę opracowania innowacyjnych metod ich recyklingu. Do roku 2020, w związku z podpisanymi deklaracjami unijnymi, Polska musi uzyskać 50-procentowy poziom recyklingu. Niedotrzymanie tych zobowiązań będzie skutkowało karami nałożonymi na nasz kraj. Obecnie w Polsce, w stosunku do innych krajów UE, składujemy najwięcej odpadów na wysypiskach (Plewa, Giel, Klimek 2014, s. 8748-8758). Dlatego też tak ważne jest wprowadzanie innowacyjnych metod przetwarzania odpadów. Na świecie poszukuje się i wdraża coraz to nowsze metody recyklingu, np. ze zużytych soczewek i reflektorów powstają tafle gładkiego szkła, które między innymi używa się w budownictwie (w Nowym Jorku można zobaczyć wykonaną ze szklanej stłuczki szklaną nawierzchnię odcinka drogi). Buduje się domy z materiałów odzyskanych z rozbiórki budynków, tworzone są meble, przedmioty codziennego użytku. Innym przykładem jest recykling butelek PET, które po przetworzeniu ich na regranulat są składnikiem opakowań, bluz polarowych oraz części samochodowych. Rośnie popularność tzw. systemu zero waste, czyli prowadzenia gospodarstwa domowego w taki sposób, by generowało minimalną ilość odpadów (<https://matfiz24.pl/...>). W Polsce powstała unikalna metoda nazwana technologią mechaniczno-ciepłego przetwarzania odpadów. Polega ona na sterylizacji odpadów, która powoduje, że stają się one suche. Dzięki temu proces sortowania odpadów, który w recyklingu jest najtrudniejszy, jest w 99% skuteczny. Proces ten został już przetestowany w praktyce. W województwie warmińsko-mazurskim ten innowacyjny pomysł zastosowano w Zakładach Mechaniczno-Ciepłych Przetwarzania Odpadów (MCP) (<http://innpoland.pl/...>). W przyszłości do procesu recyklingu wykorzystywać być może będziemy również mikroorganizmy. Naukowcy z uniwersytetu Yale odkryli grzyby *Pestalotiopsis microspora*. Organizmy te mają zdolność do beztlenowego recyklingu poliuretanu, który jest obecnie stosowany m.in. do produkcji opon, klejów, wodoodpornej odzieży, obić mebli. Odkrycie to stanowi przełom w utylizacji plastikowych odpadów, które są jednym z poważniejszych czynników zagrażających naszemu środowisku. W 2016 roku zidentyfikowano również bakterię, która wykazuje zdolność utylizacji PET (metoda jest na etapie badań). W naturalnych warunkach rozkład tworzyw sztucznych może trwać od 100 do 1000 lat, dlatego poszukiwanie skutecznych metod, które przyspieszą ten proces, jest bardzo ważne (<https://matfiz24.pl/...>).

Recykling w Polsce według danych statystycznych

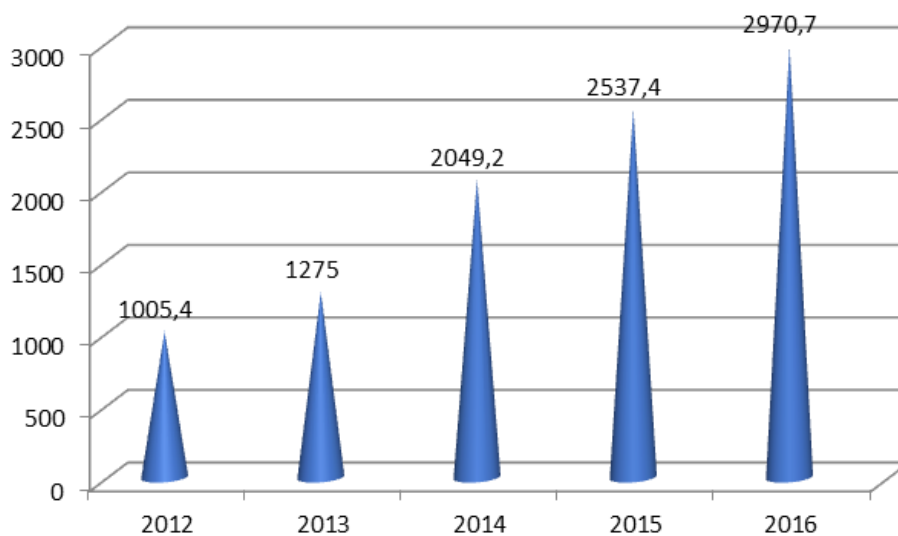
Z danych statystycznych zgromadzonych na przestrzeni ostatnich lat wynika, iż po wejściu w życie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach odnotowano spadek wyprodukowanych odpadów zmieszanych w roku 2013 w stosunku do roku 2012 (*Rysunek 1*).



Rysunek 1. Odpady zmieszane w Polsce w latach 2012-2016 [tys. ton]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2017b, s. 3)

Natomiast w 2016 roku zanotowano wzrost wyprodukowanych odpadów komunalnych o 4,6% w stosunku do roku 2015. Odpady zbierane selektywnie pochodzą z handlu, małego biznesu, biur czy instytucji, usług komunalnych, gospodarstw domowych – są to główne tzw. podstawowe źródła (Rysunek 2).



Rysunek 2. Odpady w Polsce w latach 2012-2016 zbierane selektywnie [tys. ton]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (GUS 2017b, s. 5)

Na jednego mieszkańca Polski przypadało średnio 303 kg zebranych odpadów komunalnych, w tym najwięcej w województwach: dolnośląskim (361 kg), zachodniopomorskim i śląskim (po 355 kg) oraz lubuskim (346 kg); najmniej natomiast w województwach: świętokrzyskim (184 kg), lubelskim (196 kg) i podkarpackim (210 kg) (GUS 2017a, s. 25). Z analizy danych statystycznych z lat 2005, 2015 i 2016 wynika, iż ponad połowa odpadów pochodzi z sektora prywatnego. Natomiast w Unii Europejskiej ilość odpadów komunalnych wytworzonych przez jednego mieszkańca dla roku 2016 wyniosła 480 kg, co stanowi spadek o 9%. W porównaniu z rokiem 2002, kiedy wytwarzano 527 kg śmieci na osobę, w 2015 roku było ich 483 kg. Ilość wytwarzanych odpadów komunalnych różni się w poszczególnych państwach Unii Europejskiej, np.: Rumunia w 2016 roku miała najniższą ilość odpadów, następne są Polska, Czechy i Słowacja (348 kg na osobę). Największym producentem odpadów jest Dania (777 kg na osobę), znacznie przewyższając: Maltę (647 kg na osobę), Cypr (640 kg na osobę), Niemcy (626 kg na osobę) oraz Luksemburg (614 kg na osobę) (<http://www.portalsamorzadowy.pl/...>).

Należy zaznaczyć, iż w krajach, gdzie produkowana jest duża i bardzo duża ilość odpadów, bardzo duży ich odsetek jest zagospodarowany, w przeciwieństwie do Polski czy Rumunii.

Powołując się na dane z GUS dla 2016 roku, odnotowano wzrost udziału odpadów zebranych selektywnie w ogólnej ilości zebranych odpadów komunalnych – z 23,4% w 2015 roku do 25,2%. Na jednego mieszkańca Polski przypadało około 77 kg zebranych selektywnie odpadów komunalnych (rok wcześniej – 55 kg). Wynika to m.in. z faktu, iż mieszkańcy naszego kraju zaczynają dostrzegać wagę problemu. Najwięcej (89,1%) odpadów komunalnych zebranych selektywnie w 2016 roku zostało odebranych od gospodarstw domowych (były to głównie odpady biodegradowalne, zmieszane odpady opakowaniowe i odpady szklane). W 2016 roku 36,5% odpadów zebranych ogółem przeznaczono do składowania, 1,3% odpadów zebranych ogółem – do unieszkodliwienia poprzez przekształcenie termiczne bez odzysku energii. W porównaniu z 2015 rokiem odnotowano spadek udziału odpadów komunalnych przeznaczonych do unieszkodliwiania przez składowanie, co jest nadal niezaspokajające. W 2015 roku odpady te stanowiły 44,3% całkowitej ilości zebranych odpadów komunalnych. Dane GUS podają, iż w Polsce pod koniec 2016 roku funkcjonowało 320 składowisk przyjmujących odpady komunalne. Składowiska te zajmowały łączną powierzchnię 1 806,8 ha. W 2016 roku zamkniętych zostało 36 składowisk tego typu o powierzchni około 79,5 ha. Konieczność dostosowania składowisk odpadów komunalnych do wymagań technicznych i organizacyjnych wynikających z przepisów prawa jest powodem zamykania niektórych miejsc składowania. Pomimo zakazów i kar nadal funkcjonują tzw. dzikie wysypiska śmieci. Przyczyna powstawania takich miejsc leży prawdopodobnie w mentalności mieszkańców. W 2016 roku zlikwidowanych zostało 15 289 dzikich wysypisk (dane GUS).

Podsumowanie

Problematyka zarządzania i zagospodarowania odpadów komunalnych w Polsce jest niezwykle szerokim i złożonym zagadnieniem. Zarządzanie odpadami stanowi jedno z wiodących wyzwań w zakresie polityki ochrony środowiska Unii Europejskiej. Rozwiązania wypracowane na poziomie UE wywierają istotny wpływ na zakres ustaleń i działań podejmowanych przez kraje członkowskie w zakresie gospodarowania przedmiotami, które uznaje się za nieużyteczne.

Powstawanie odpadów jest nieodłącznym zjawiskiem związanym z rozwojem cywilizacyjnym. Szacuje się, że ilości wytwarzanych odpadów komunalnych cechują się tendencją wzrostową, zatem niezwykle istotne jest podejmowanie działań zmierzających do wypracowania właściwego modelu zarządzania gospodarką odpadami. Jednym ze sposobów, który pomaga w ograniczeniu ilości odpadów, jest recykling. Stosowanie wspomnianego narzędzia pozwoli na osiągnięcie jednego z długoterminowych celów określonych przez UE. Założenie to polega na wykształceniu przez państwa Wspólnoty „społeczeństwa recyklingu”, dla którego odpad będzie potencjalnym surowcem wykorzystywanym do stworzenia nowego materiału. Wynika to z faktu, że polityka w zakresie gospodarowania odpadami zmierza do ograniczenia ich wpływu na środowisko i zdrowie człowieka, a w konsekwencji do wypracowania efektywniejszego sposobu użytkowania dostępnych zasobów.

Literatura

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy (Dz.Urz. UE L 08.312.3).
2. GUS (2017a), *Infrastruktura komunalna. Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
3. GUS (2017b), *Zmiana systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Polsce w latach 2012-2016*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
4. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics/pl (dostęp: 21.04.2018).
5. <http://innpoland.pl/114395,sterylizacja-zamiast-segregacji> (dostęp: 03.05.2018).
6. <https://matfiz24.pl/nowoczesne-technologie-recyklingu-utylizacji-odpadow> (dostęp: 21.04.2018).
7. *Krajowy plan gospodarki odpadami 2022*. Załącznik do uchwały nr 88 Rady Ministrów z dnia 1 lipca 2016 r. (M.P. 2016 poz. 784).
8. Plewa M., Giel R., Klimek M. (2014), *Analiza porównawcza gospodarki odpadami w Polsce i innych krajach europejskich*, „Logistyka”, nr 6.
9. Toruński J. (2010), *Zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 87.
10. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz.U. 2013 poz. 21).
11. Żelezik M., Sokołowska M. (2014), *Świadomość ekologiczna w zakresie odpadów w interpretacji mieszkańców Kielc*, „Rocznik Świętokrzyski. Seria B – Nauki Przyrodnicze”, nr 35.

MUNICIPAL WASTES IN POLAND – PROBLEMATIC OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

Abstract: In the field of municipal waste management many problems are constantly identified. Proper waste management is a key element for ensuring efficient resource use and sustainable economic growth. The aim of this article is to present and analyze issues in the field of urban waste management in Poland. The study includes a description of the “Krajowy plan gospodarki odpadami 2022”. This document presents the scope of actions necessary to ensure integrated management of objects that are no longer usable. The constantly increasing amount of waste creates the need to take proper measures to reduce the amount of waste production and to optimize the usage of substances contained in waste. For this purpose, innovative methods of waste management and recycling were introduced. In addition, based on statistical data from the past few years, an analysis of municipal waste management in Poland was carried out.

Keywords: waste management, recycling, management