

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS  
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE  
MANAGEMENT**

**Nr 33**

redakcja  
Anna Brzozowska

Częstochowa 2019

## **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, mgr Christine Frank-Szarecka  
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

### **Kolegium Redakcyjne:**

Dr hab. inż. Piotr Tomski, prof. PCz  
Dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz  
Dr hab. inż. Anna Korombel, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.wz.pcz.pl/znwz](http://www.wz.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2019



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

## SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b> .....	5
<b>Sebastian Bajon</b> Charakterystyka dywestyacji w ramach restrukturyzacji podmiotu gospodarczego w sytuacji kryzysu .....	7
<b>Piotr Dresler</b> Wybór modelu relacji pomiędzy aktorami klastra w branży energetycznej .....	18
<b>Agata Filipowska, Piotr Kaluźny, Michał Skrzypek</b> Improving User Experience in e-Commerce by Application of Process Mining Techniques .....	30
<b>Jarosław Jan Jasiński, Robert Salek, Anna Jasińska</b> Computer Simulation of Logistics Processes Management – Possibilities and Solutions .....	41
<b>Artur Kisiołek</b> Kryteria wyboru oraz strategiczny wymiar koncepcji produktu poszerzonego na przykładzie rynku systemów stropowych .....	51
<b>Maciej Kokotek</b> Znaczenie środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 w budowaniu wizerunku gminy inteligentnej .....	62
<b>Joanna Krzywda, Barbara Majewska</b> Social and Economic Aspects in City Management in Context of Sustainable Development .....	79
<b>Anna Kuk</b> Zarządzanie organizacją non profit w świetle relacji z jej interesariuszami .....	90
<b>Izabela Kunicka</b> Recruitment of Employees and Customer Satisfaction in the Enterprise Operating in the Franchise System – Case Study .....	104
<b>Tomasz Marchewka</b> Determinants of Silesian Dwellings Value on the Example of Storey-Dependent Variability .....	116
<b>Robert Menderak</b> Równoważenie życia prywatnego i zawodowego pracowników w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej – studium przypadku.....	128
<b>Izabela Oleksiewicz</b> Bezpieczeństwo informacyjne w cyberprzestrzeni a stany nadzwyczajne Rzeczypospolitej Polskiej .....	144
<b>Agnieszka Pacud</b> Innowacje pedagogiczne w zarządzaniu wiedzą w publicznych placówkach oświatowych województwa śląskiego w latach 2016-2017 .....	154
<b>Leszek Panasiewicz</b> Strategie formowania przekonań jako aspekt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa .....	167

<b>Iłona Pawełoszek, Jędrzej Wieczorkowski, Magdalena Jurczyk-Bunkowska</b> Otwarte dane jako źródło innowacyjnych modeli biznesowych .....	179
<b>Damian Pilarz</b> Ocena jakości obsługi klienta w sieci aptek .....	192
<b>Przemysław Polak</b> Wykorzystanie diagramów BPMN w opisywaniu relacji między obywatelami a instytucjami administracji państwowej .....	201
<b>Ewa Sikora</b> Public-Private Partnership and Sustainable Development in Local Government Units .....	214
<b>Marcin Sołtysiak</b> Zarządzanie projektem budowy farmy fotowoltaicznej w zakresie pozytkiwania dokumentacji – studium przypadku .....	222
<b>Justyna Stawicka</b> Znaki jakości – świadomość klientów oraz wpływ na ich decyzje zakupowe .....	232
<b>Dagmara Stefańska</b> Implementacja reform nowego zarządzania publicznego na przykładzie Stanów Zjednoczonych .....	249
<b>Maciej Stępień</b> Wybrane problemy zarządzania segregacją i recyklingiem odpadów komunalnych w Polsce .....	261
<b>Marcin Surówka, Piotr Kuraś</b> Wykorzystanie instrumentów finansowych w procesie zarządzania zasobami mieszkaniowymi jednostek samorządu terytorialnego .....	271
<b>Piotr Sylwestrzak</b> Absenteeism as a Threat to the Final Quality of Goods .....	280
<b>Arkadiusz Szymański</b> Inteligentne specjalizacje jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej regionu .....	286
<b>Kamila Tomczyk, Iłona Pawełoszek</b> Zarządzanie relacjami z klientami banków spółdzielczych z wykorzystaniem mediów społecznościowych .....	302
<b>Robert Turek, Paweł Nowodziński</b> Świadomość i wiedza ekologiczna młodych pracowników – wyniki badań własnych .....	314
<b>Rafał Tyszkiewicz</b> Kultura organizacyjna determinantą rozwoju wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym .....	325
<b>Anna Wąsowska, Roksana Włodarczyk</b> Evaluation of Traditional and Modern Distribution Channels in Tourist Market.....	332
<b>Marek Winiarski</b> Zarządzanie projektem w branży budowlanej .....	345



## Słowo wstępne

Zaprezentowany 33. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi bogaty zbiór trzydziestu artykułów naukowych, których tematyka odzwierciedla wyjątkową dziedzinę, jaką jest zarządzanie. Czytelnicy znajdą w nim wiele interesujących publikacji, które dotyczą szerokiego spektrum problematyki funkcjonowania podmiotów gospodarczych w ujęciu przedsiębiorczości, strategii, logistyki, obsługi klienta oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Głębokie analizy oraz interesujące badania przedstawione na łamach tego numeru harmonizują ze współczesnymi trendami oraz problematyką funkcjonowania obszaru społeczno-gospodarczego. Stanowią również odpowiedź na zapotrzebowanie informacyjne, jakim jest zdobywanie aktualnej wiedzy na tematy powiązane z działalnością przedsiębiorstw rynkowych.

Pogłębianie wiedzy o otaczającym nas świecie oraz poszukiwanie nowych rozwiązań są nieodłącznymi cechami charakteryzującymi ludzi, którzy stanowią błądź o przyszłości. Autorzy prezentowanych artykułów w znakomity sposób przekazują Czytelnikowi treści własnych badań oraz płynące z nich wnioski, które świadczą nie tylko o uzyskanych wynikach, lecz także pozwalają odkrywać i zrozumieć złożoność procesów zachodzących w obszarze zarządzania.

Bieżący numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” został stworzony w celu promowania i propagowania wiedzy z zakresu zarządzania. Jest również owocem prac grupy przychylnych ludzi, którym należą się serdeczne podziękowania.

*Redakcja*

## **Preface**

The 33rd issue of the "Scientific Journal of Czestochowa University of Technology. Management" is a rich collection of thirty scientific articles, the subject of which reflects the unique domain that management is. Readers will find there many interesting publications that touch upon a broad spectrum of issues related to the functioning of business entities in terms of entrepreneurship, strategy, logistics, customer service as well as human resource management. The deep analyses and interesting research presented in the pages of this issue harmonize with the contemporary trends and issues of the functioning of the socio-economic area. They are also a response to the demand for information, which is to acquire current knowledge on topics related to the activities of market enterprises.

Developing knowledge about the world around us and searching for new solutions are inherent features characterizing people who will form the future. The authors of the presented articles provide the reader with the content of their own research and the conclusions drawn from it, which testify not only to the obtained results, but also allow one to discover and understand the complexity of processes taking place in the area of management.

The current issue of the "Scientific Journal of Czestochowa University of Technology. Management" was created to promote and disseminate knowledge in the field of management. It is also the fruit of the work of a group of friendly people, who deserve a heartfelt thanks.

*Editorial board*

## CHARAKTERYSTYKA DYWESTYCJI W RAMACH RESTRUKTURYZACJI PODMIOTU GOSPODARCZEGO W SYTUACJI KRYZYSU

Sebastian Bajon<sup>1</sup>

Uniwersytet Warszawski  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Restrukturyzacja przedsiębiorstwa stanowi wielkie wyzwanie dla kadry menedżerskiej. Jest to bowiem proces niełatwy i skomplikowany w swojej strukturze i jako taki wymaga zastosowania odpowiedniego instrumentarium, by przedsiębiorstwa znajdujące się w sytuacjach kryzysowych mogły przetrwać na rynku. Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie wiedzy o dywestycjach jako narzędziach stosowanych w ramach procesu naprawczego firm. Autor na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej wskazuje główne sposoby przeprowadzenia tego procesu, jego cele, jak również efekty mogące towarzyszyć temu rozwiązaniu.

**Słowa kluczowe:** dywestycje, kryzys organizacyjny, restrukturyzacja

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.01

### Wprowadzenie

Pojawienie się kryzysu w organizacji z natury rzeczy ma charakter destrukcyjny. Z drugiej jednak strony pobudza on kadre zarządzającą do podejmowania środków zaradczych, by ten kryzys wyeliminować, wykazując przy tym swoje umiejętności i kompetencje. Bardzo często w sytuacji zagrożenia podejmowane są decyzje o wdrożeniu działań naprawczych, przybierających formę restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Celem nadrzędnym niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych rodzajów dywestycji jako działań o charakterze planowym, polegających na ograniczeniu skali i zakresu prowadzonej działalności lub ograniczeniu wykorzystywanych zasobów, umożliwiających przywrócenie w przedsiębiorstwie równowagi organizacyjnej. Artykuł ma tym samym charakter przeglądowy, a jego treść odzwierciedla wnikliwą analizę literatury krajowej, jak i zagranicznej, dotyczącej opisywanego zjawiska, która umożliwiła usystematyzowanie dotychczasowej wiedzy o narzędziach wykorzystywanych w ramach dywestycji.

### Kryzys w organizacji a potrzeba jej restrukturyzacji

Złożony źródłostów kryzysu odzwierciedla charakter tego zjawiska. W języku łacińskim odnajdziemy jego etymologię w zapisie „*cernere*” – „oddzielić”, podobnie

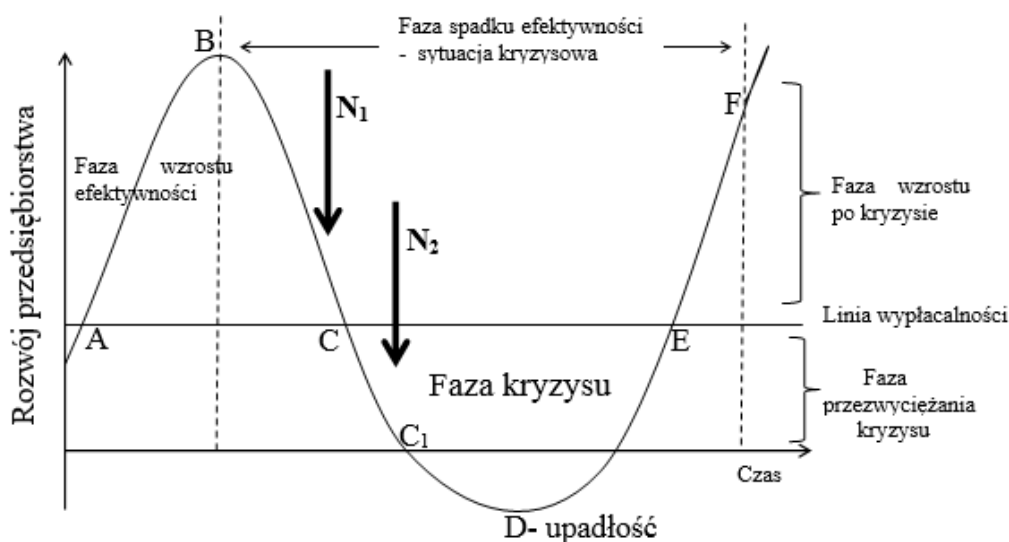
---

<sup>1</sup> Sebastian Bajon, mgr, [sbajon@wz.uw.edu.pl](mailto:sbajon@wz.uw.edu.pl), ORCID: 0000-0003-2402-5600

w języku greckim „*krinein*” znaczy „oddzielać” (Wawrzyniak 1985, s. 10). Chiński „kryzys” z kolei to zlepek dwóch znaków, z których jeden odczytujemy jako „niebezpieczeństwo”, drugi zaś jako „szansę” (Kim 1998, s. 509). Można zatem wnioskować, że kryzys jest szczególnym momentem w życiu organizacji, który oddziela przeszłość od przyszłości. Czy przyszłość ta natomiast przyniesie zagrożenie czy szansę, zależy od działań dostosowawczych czy też ratunkowych podejmowanych przez management.

Kryzys w literaturze charakteryzuje się jako stan zagrażający przetrwaniu firmy i realizacji jej celów, stwarzający tym samym warunki silnej presji (Hermann 1963, s. 63). Wskazuje się przy tym, że u jego podstaw leżą wewnętrzne i zewnętrzne czynniki ryzyka, które powodują, że jest on następstwem nieplanowanych zdarzeń, zagrażających normalnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Oldcorn 1989, s. 237). Kryzys traktować należy jako stały element życia organizacji, przy zastrzeżeniu jednak, że jest to sytuacja nagła, zaskakująca i jako taka cechująca się ograniczoną zdolnością menedżerów do podejmowania decyzji (Wieczerzyńska 2009, s. 17).

To ostatnie stwierdzenie bardzo trafnie wykorzystał R. Wróblewski, wkomponując sytuację kryzysową i sam kryzys w proces rozwoju organizacji (*Rysunek 1*).



**Rysunek 1. Schemat ideowy kryzysu na tle procesu rozwojowego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wróblewski 2010, s. 51)

Pełny cykl rozwojowy kryzysu składa się z trzech zasadniczych etapów:

1. stadium wzrostu nieefektywności,
2. stadium kryzysu, a w przypadku zmian charakteryzujące się działaniami naprawczymi,
3. stadium wzrostu po kryzysie.

Opanowanie sytuacji kryzysowej, w tym także stricte kryzysu, jest możliwe poprzez podjęcie działań nadzwyczajnych, które swoim zakresem i siłą oddziaływania będą w stanie usunąć jej przyczyny.

W panujących realiach sytuacji kryzysowej mamy zatem do czynienia z procesem, w którym przedsiębiorstwo przechodzi od fazy wzrostu (faza wyjściowa – odc. AB) do fazy charakteryzującej się znaczącym spadkiem efektywności (odc. BC). Spadek efektywności należy ograniczać działaniami naprawczymi –  $N_1$ ,  $N_2$ , które z reguły umożliwić powinny przejście z punktu C na krzywą EF, a więc do fazy wzrostu po kryzysie, do kolejnego stanu odznaczającego się stabilnością finansową i wysokim poziomem bezpieczeństwa. Niezbędnym i koniecznym warunkiem przywrócenia równowagi, a tym samym i efektywności ekonomicznej firmie jest implementacja odpowiednich zmian. Najlepszym momentem na wprowadzenie takiej zmiany jest faza oznaczona jako odcinek BC, czyli moment zanim przedsiębiorstwo utraci swoją płynność finansową. Wprowadzenie zmiany  $N_2$  jest bardziej ryzykowne, niemniej jednak może ono jeszcze uchronić firmę przed upadłością. W innym przypadku organizacja znajdzie się na krzywej  $CC_1$ , co będzie oznaczało jej niewypłacalność i wzrost zadłużenia, w efekcie których nastąpi bankructwo podmiotu gospodarczego – pkt D (Wróblewski 2010, s. 50-51).

Kryzys może dotknąć każdą organizację. Czasem prowadzi on do zakończenia działalności przedsiębiorstwa, a w efekcie likwidacji, czasem motywuje, powodując jego sukces. Wszystko jednak jest uzależnione od tego, jak wcześnie dostrzeżone zostaną jego przyczyny i objawy, oraz od tego, jakie działania antykryzysowe zostaną podjęte przez kierownictwo firmy. Zatem poprawne i szybkie zdiagnozowanie przyczyn kryzysu jest podstawowym elementem sprawnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem znajdującym się w sytuacji kryzysowej, bo to właśnie w zależności od skutecznej diagnozy opracowuje się, a następnie wdraża adekwatne programy naprawcze. Dokonanie dywestycji może stanowić takie rozwiązanie restrukturyzacyjne, ponieważ dzięki zmianom w potencjale przedsiębiorstwa oraz rezygnacji z najmniej efektywnych zasobów można uchronić przedsiębiorstwo od likwidacji (Wojewodziec 2010, s. 100).

### **Dywestycje jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstwa**

Problem dywestycji (często zamiennie używa się też określenia „deinwestycje” lub „dezinwestycje”) w literaturze pojawił się już w latach 70. ubiegłego wieku, głównie za przyczyną prac Lovejoya (1971) czy Boddewyna (Boddewyn 1976; 1979). Określane są one jako dobrowolne (planowane) lub wymuszone (doraźne) sytuacją kryzysową ograniczanie zakresu i skali działania przedsiębiorstwa oraz zaprzestanie części działalności (Wojewodziec 2010, s. 98). Często dywestycje traktuje się na równi z pojęciem *downsizing*, definiowanym jako zmniejszanie skali działalności. W obszarze restrukturyzacji przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie dywestycje będą to zatem działania oparte na opracowanym planie restrukturyzacji, dążące do poprawy jego wyników finansowych poprzez rezygnację z części działalności i wydalenie jej poza ramy dotychczas istniejącej organizacji.

W tym kontekście postrzegane mogą być one jako zwiastun nadchodzącego bankructwa lub likwidacji przedsiębiorstwa, dlatego też traktowane są na równi ze strategią zmierzającą do optymalizacji jego rozmiarów rzeczowych, finansowych, a także ludzkich (Osbert-Pociecha 1995, s. 24). Działania dywestycyjne to warunek racjonalizacji wielkości organizacji (w sensie zasobów, infrastruktury). Stanowią one bowiem instrument „odchudzania”, umożliwiający skorygowanie dotychczasowego modelu biznesowego, czego następstwem może być wprowadzenie nie tylko zmian naprawczych, ale i tych o charakterze antycypacyjnym/rozwojowym (Bujak, Puszko-Mochowczyk, Zamiar 2010, s. 7).

Niewątpliwie potrzebę dywestycji sygnalizowali już w swoich pracach J.A. Schumpeter oraz P.F. Drucker. U pierwszego z autorów takiego postulatu należałoby doszukiwać się w koncepcji „twórczej destrukcji”, według której nowe i lepsze można zbudować tylko wtedy, kiedy stare zostanie zniszczone. Istotną więc rolę w procesie wyprowadzania przedsiębiorstwa z kryzysu poprzez mechanizmy „twórczej destrukcji” będą pełniły innowacje (*spin-off*), kreatywność i przedsiębiorczość (*spin-out*) (Stępnicka 2013, s. 34). Podobnie twierdził Drucker, mianowicie, że rozwój nie rodzi się na bazie decyzji, gdzie i jak przedsiębiorstwo ma się rozwijać, a w drodze decyzji, z czego należy zrezygnować, aby taki wzrost mu zapewnić (Drucker 1985, s. 69; Bujak, Puszko-Mochowczyk, Zamiar 2010, s. 3).

Przedsiębiorstwo znajdujące się w sytuacji kryzysowej z całą stanowczością dąży do tego, aby wykorzystane narzędzia naprawcze przyczyniły się do poprawy bieżącej (operacyjnej) i długofalowej (strategicznej) pozycji wewnętrznej (finansowej, organizacyjnej, kadrowej) i zewnętrznej (rynkowej). Dywestycje mające ten cel realizować powinny zatem doprowadzić do ujednoczenia struktury organizacyjnej, poprawy zarządzania, wzrostu płynności finansowej, jak również przyczynić się do optymalizacji kosztów firmy i poziomu zatrudnienia. W zależności od celu i źródła kryzysu w literaturze postuluje się, że dywestycje powinny uwzględniać trzy wymiary działalności (Moschieri, Mair 2005, s. 5):

1. Wymiar prawny. W tym aspekcie dywestycje muszą zostać przeprowadzone zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.
2. Wymiar strategiczny. W tej płaszczyźnie dywestycje: powinny zostać dobrane, aby zmniejszyć nadmierną dywersyfikację, by w ten sposób skupić się na działalności podstawowej; powinny przyczynić się do restrukturyzacji aktywów firmy; zwiększyć wydajność; przyczynić się do wzrostu innowacyjności i przedsiębiorczości.
3. Wymiar rynkowy. W wymiarze rynkowym dywestycje powinny reagować na zmiany konkurencji na szczeblu sektorowym i umożliwiać odbudowę pozycji przedsiębiorstwa wśród innych spółek.

Niewątpliwie do tej listy należy dopisać jeszcze jeden wymiar – wymiar finansowy. W tym ujęciu dywestycje powinny przyczynić się do poprawy wypłacalności przedsiębiorstwa jako wyznacznika jego kondycji finansowej i podstawy wszczęcia postępowania upadłościowego oraz do pozyskania dodatkowych przepływów pieniężnych, które można przeznaczyć na spłatę wymagalnych zobowiązań lub na inwestycje.

Mając na uwadze znaczenie opisywanego zjawiska w procesach naprawczych, poniżej w tabeli scharakteryzowano, jak działania dywestycyjne wpisują się w wypracowane w ostatnich latach teorie ekonomiczne (Tabela 1).

**Tabela 1. Teoretyczne ujęcie działań dywestycyjnych w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kryzysie**

Teoria	Ujęcie dywestycji w teorii
Teoria internalizacji	<p>Motywy do rozpoczęcia internalizacji będzie wysoki poziom kosztów transakcyjnych w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi. Utworzenie filii zagranicznych przez przejęcie funkcji dotychczasowych dostawców lub odbiorców zewnętrznych, czyli drogą integracji pionowej, pozwala ich uniknąć.</p>
Teoria lokalizacji	<p>Z uwagi na fakt, że koszty działalności gospodarczej i dochody z tytułu jej prowadzenia zależą od jej położenia przy założeniu racjonalnego wyboru, jednostki mogą decydować się na zmianę lokalizacji swojego biznesu poprzez dywestycje zagraniczne.</p>
Teoria biologiczna	<p>Ostatni cykl życia organizacji – kłopoty, stagnacja bardzo często kończy się dezinwestycjami, organizacje mają bowiem zdolność przeciwdziałania kryzysom.</p>
Teoria behawioralna	<p>Nawiązując do teorii agencji zauważa się, że w przedsiębiorstwach działają ludzie o różnych celach. W przypadku gdy cele te są sprzeczne lub nie może dojść do zawiązania koalicji do obrony tych celów, może dojść do alokacji zasobów i oddzielenia od siebie antagonistycznych jednostek.</p>
Teoria finansów	<p>Słabe wyniki finansowe jednostki będą czynnikiem zachęcającym do dezinwestycji, ale może do niej dojść, nawet gdy one nie wystąpią. Dezinwestycja wówczas może być skutkiem braku pojawienia się oczekiwanej synergii pomiędzy nowymi i starymi jednostkami.</p>
Teoria przewagi konkurencyjnej	<p>Przedsiębiorstwo dąży do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej zwykle poprzez niskie koszty lub zróżnicowanie swoich produktów. Zaangażowanie w walkę konkurencyjną dla jednych oznacza przetrwanie, dla innych – wyginięcie, wyparcie z rynku (dezinwestycja całej firmy lub części jej niektórych jednostek).</p>
Teoria strategicznej odnowy organizacji	<p>Strategiczna odnowa organizacji oznacza zmianę modelu biznesu, w rezultacie którego powstaje nowa ścieżka rozwojowa przedsiębiorstwa. Jest skutkiem spadku wsparcia ze strony interesariuszy, dużych przeobrażeń w otoczeniu (głównie rynkowym), drastycznego spadku efektywności ekonomicznej, istotnych zmian u konkurencji. Nowe strategie odnowy powinny prowadzić do osłabienia lub eliminacji przyczyn spadku wyników działalności, na przykład sprzedaży jednostki, która przynosi straty.</p>

Źródło: (Nowara 2013, s. 201-211)

Jak pokazano w *Tabeli 1*, podstawy dywestycji można znaleźć w różnych teoriach i koncepcjach. Niezależnie jednak od ich teoretycznej obudowy, ważne jest, aby ich praktyczne zastosowanie przyczyniło się do osiągnięcia celów, jakie są przed nimi stawiane zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym.

### Charakterystyka wybranych działań dywestycyjnych

Zagrożone bankructwem przedsiębiorstwo o złożonej strukturze organizacyjnej może podjąć działania mające na celu tę strukturę wyszczuplić. Może się to odbyć przy zastosowaniu strategii dywestycyjnych, wśród których wyróżnić możemy instrumentarium takie jak (Moschieri, Mair 2005, s. 3):

- *sell-off*,
- *spin-off*,
- *spin-out*,
- *carve-out*,
- *split-off*,
- *split-up*,
- *leveraged buy-out* (LBO),
- *management buy-out* (MBO).

Niezależnie od przyczyn, w każdej z wyżej wymienionych strategii spółka matka przechodzi przez proces wydzielenia i przekazania części jej działalności na zewnątrz.

W transakcjach typu *sell-off* przedsiębiorstwo wyprzedaje część swojej działalności, linię produkcyjną bądź swoją spółkę zależną innej firmie. Podczas tej wyprzedazy nie dochodzi do utworzenia żadnego nowego podmiotu gospodarczego, lecz do przekazania za gotówkę, papiery wartościowe lub przejęcie długu, aktywów firmie nabywającej (Powers 2001, s. 4). W takiej transakcji wyprzedane aktywa są absorbowane przez podmiot przejmujący i stają się jego częścią, automatycznie zwiększając jego wartość. Angażując się w tego typu rozwiązanie, spółki najczęściej wydzielają i sprzedają aktywa o niskiej wartości lub niezwiązane bezpośrednio z głównym obszarem ich działalności. W dużych grupach kapitałowych o niejednorodnym profilu działalności przyczynia się to do poprawy ich rentowności i poziomu długoterminowej rynkowej stopy zwrotu (Desai, Jain 1999, s. 76). W transakcjach typu *sell-off* spółka sprzedająca traci wszelkie powiązania z jednostką zbywaną.

W przypadku zastosowania narzędzia typu *spin-off* wydzielona część przedsiębiorstwa / spółka zależna uzyskuje swoją niezależność, a jej udziały są rozdystrybuowane pomiędzy akcjonariuszy spółki dominującej, przez co to oni sprawują kontrolę nad tak powstałym podmiotem (Moschieri, Mair 2005, s. 4). Podział taki przyczynia się do obniżenia kosztów agencji oraz tworzenia tarczy podatkowej (John 1993, s. 139). W sytuacji gdy wydzieleniu podlega jednostka niepowiązana z podstawową działalnością przedsiębiorstwa, polepszeniu ulega jej rentowność wyrażona poprzez wskaźnik rentowności aktywów ROA (Wruck, Wruck 2002, s. 214). W niektórych przypadkach jest to również metoda na wejście na niespenetrowany dotąd przed spółkę matkę rynek (Garvin 1983, s. 3). Obserwuje się, że transakcje tego typu są także wykorzystywane do tworzenia struktur korporacyjnych



(Porada-Rochoń 2008, s. 172). Wykorzystywanie tego instrumentu nie generuje gotówki, lecz faktycznie przyczynia się do zmniejszenia rozmiaru firmy i pojawia się w sytuacji, gdy management uważa wydzielone aktywa za niedowartościowane (Powers 2001, s. 5). Bardzo często *spin-off* traktuje się jako narzędzie komercjalizacji innowacji.

*Spin-out* to transakcje, w których pracownicy opuszczający istniejącą firmę tworzą nowy podmiot gospodarczy, operujący w tej samej branży, często konkurujący nawet z jednostką pierwotną (Porada-Rochoń 2008, s. 172). Z całą pewnością jest to oznaka przedsiębiorczości, stąd często transakcje takie nazywane są również w literaturze jako „*entrepreneurial spin-offs*”. Transakcje tego typu pojawiają się najczęściej w branżach high-tech, a osoby tworzące taką jednostkę to najczęściej innowatorzy. Zaznacza się, że pozostawanie w relacjach z jednostką podstawową umożliwia osiąganie *spin-outom* lepszych korzyści dzięki dostępowi do wiedzy i kontaktów (Walter, Heinrichs, Walter 2014, s. 2032). W tym kontekście literatura mówi, że *spin-outy* rodzą się ze srebrną łyżeczką – *spawned with a silver spoon* (Chatterji 2009, s. 185).

W transakcjach typu *carve-out* część istniejącego przedsiębiorstwa zostaje wydzielona, a sprzedaż udziałów tak powstałej jednostki następuje poprzez ofertę publiczną. Rozwiązanie tego typu stosuje się, gdy firma chce zgromadzić środki na rynku publicznym, wiąże się to jednakże również z kosztami takiej emisji (Allen, McConnell 1998, s. 162). Zgromadzone w ten sposób fundusze w sytuacji kryzysu zostają przeznaczone na spłatę zadłużenia. Powstałe w transakcjach *carve-out* podmioty charakteryzuje znacznie wyższa dochodowość niż jednostkę inicjującą, z uwagi na fakt, że wydzielane do ich utworzenia aktywa są zazwyczaj najcenniejsze, co gwarantuje wysoką rynkową cenę akcji (Powers 2001, s. 16). Z tej właśnie przyczyny spółki wydzielające pozostawiają sobie większość udziałów w takich podmiotach, jak również traktują tego typu transakcje jako restrukturyzację czasową, odkupując po jakimś czasie akcje od pozostałych udziałowców (Porada-Rochoń 2008, s. 172).

Mechanizm *split-off* polega na zamianie akcji spółki matki na akcje jednostek nowo powstałych. Najczęściej występuje to w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zagrożone bankrutem decyduje się na rozróżnienie między istniejącym podmiotem a nowo ukształtowaną marką.

Decydując się na transakcję typu *split-up*, management dokonuje podziału istniejącego przedsiębiorstwa na inne, przy czym jednostka pierwotna przestaje funkcjonować w przestrzeni gospodarczej. Polega to na tym, że aktywa istniejącego przedsiębiorstwa są transferowane do innych, a udziały/akcje tak powstałych podmiotów są w całości przekazywane do udziałowców firmy inicjującej cały proces (Rubin, Midler 1948, s. 246-247).

Technikę transakcji przejęć przy udziale długu lub też wspomaganym dźwignią finansową – *leveraged buy-out* (LBO) – nazywa się wykupem lewarowanym. LBO jest przykładem inżynierii finansowej, w której grupa inwestorów i menedżerów przejmuje kontrolę nad istniejącą spółką w celu zwiększenia wartości jej akcji, a następnie ich sprzedaży i realizacji zysku. Cechą charakterystyczną transakcji jest przede wszystkim wysoki udział długu w finansowaniu przejęcia, który w skrajnych

przypadkach osiąga nawet 90% (Melnarowicz 2016, s. 162). Sfinansowanie transakcji LBO jest szczególną czynnością, która jest podejmowana w zasadzie przez organizacje specjalizujące się w tego rodzaju działalności, jak: fundusze *private equity*, specjalistyczne fundusze LBO i banki (Lewandowski 2004, s. 17). W sytuacji kryzysu w jednostce na takie transakcje mogą decydować się jedynie przedsiębiorstwa posiadające w swoich portfelach niedowartościowane aktywa, gdyż tylko w takiej sytuacji inwestor prywatny będzie zainteresowany przejęciem takiego podmiotu.

W wypadku LBO na szeroką skalę stosowany jest mechanizm dźwigni finansowej, która może dać przejmującym wysoki zysk z zainwestowanego kapitału przy wysokim ryzyku przedsięwzięcia. W transakcjach wykupu lewarowanego ważnym źródłem zwiększenia wartości akcji dla grupy kupującej jest optymalizacja struktury finansowania. Jest ona uzyskiwana poprzez zwiększenie udziału tańszego finansowania dłużnego w strukturze kapitału (efekt dźwigni finansowej). Zmiana struktury finansowania nie jest jednak jedynym źródłem wzrostu wartości przejmowanych w drodze LBO przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że nawet ważniejszym elementem wzrostu wartości jest restrukturyzacja operacyjna przejmowanych przedsiębiorstw, która jest związana zwłaszcza z redukcją kosztów stałych, wydzieleniem pewnych aktywów czy optymalizacją portfela produktów (Melnarowicz 2016, s. 162).

Innym narzędziem realizacji założeń planu restrukturyzacji, przede wszystkim finansowej, może być wykup firmy przez kadrę zarządzającą *management buy-out* (MBO). To transakcja, w której dotychczasowa grupa menedżerów przedsiębiorstwa przejmuje nad nim kontrolę, a ich udział w kapitale zakładowym spółki kształtuje się w przedziale 10-15% (Wrzesiński 2000, s. 3). Czynnikiem, który skłania menedżerów do podjęcia ryzyka i zaangażowania środków finansowych w nabywaną w drodze MBO spółkę, jest przekonanie o ukrytej wartości zarządzanej przez nich firmy (jej niedoszacowanie przez rynek) oraz wiara w możliwość jej odzyskania. Dodatkowo zdobycie kontroli nad spółką pozwala na realizację własnej wizji rozwoju spółki, wykorzystanie jej potencjału i swoich umiejętności zarządczych w najefektywniejszy sposób. W zależności od sytuacji, w jakiej znaleźli się menedżerowie, motywującym bodźcem do przejęcia spółki jest utrzymanie stanowisk w firmie. Możliwość utraty pracy przez menedżera zwiększa się bowiem w obliczu potencjalnych restrukturyzacji lub zmian właścicielskich w spółce. Wyjście dotychczasowego inwestora, wrogie przejęcie spółki to okoliczności, które potencjalnie przyczynić się mogą do zmian w jej zarządzie (Melnarowicz 2016, s. 163).

Przytoczone powyżej rodzaje dywestycji łączy jedna wspólna cecha – w każdym z przypadków następuje radykalna zmiana, czy to w strukturze organizacyjnej, kapitałowej, czy właścicielskiej przedsiębiorstwa. Transakcje te (oprócz transakcji typu *sell-off*) łączy też fakt, że podmiot inicjujący pozostaje związany z wydzieloną jednostką. Niewątpliwie podjęcie decyzji o wyborze tej strategii restrukturyzacyjnej wymaga szerokich analiz i umiejętności, dlatego też ważnym jest, aby transakcje takie były inicjowane przez osoby o wysokich kompetencjach zarządczych.

## Podsumowanie

Proces restrukturyzacji skutecznie uwypukla kwestie związane z posiadaniem zbędnego majątku przez przedsiębiorstwo oraz jego nadmiernym koncentrowaniem się na funkcjach pobocznych, przy małym skupianiu się na działalności podstawowej. Stąd w ramach restrukturyzacji niezmiernie istotnym jest wykorzystanie instrumentarium redukcyjnego, pozwalającego ten niepotrzebny majątek ograniczyć, by zapewnić przedsiębiorstwu efektywne funkcjonowanie, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów działalności.

Przedstawiony w artykule przegląd metod pozwalających na dokonanie takiego odchudzenia organizacji pokazuje, że przedsiębiorstwo będące w kryzysie organizacyjnym ma szereg możliwości, aby kryzys ten ograniczyć lub też zlikwidować w całości. Z całą pewnością opisane mechanizmy są i mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa o skomplikowanych strukturach organizacyjnych, przyczyniając się do ograniczenia kosztów działalności w postaci kosztów agencyjnych, transakcyjnych czy operacyjnych jako takich. Warto podkreślić, że narzędzie to powodować może zmniejszenie przychodów wskutek rezygnacji z działalności pobocznej, z drugiej jednak strony przyczynia się do ograniczenia strat w przypadku odchodzenia od działalności nierentownej. Dywestycje często mogą być odczytywane jako wyraz nieudolności kadry zarządzającej i popełnionych w przeszłości błędów, niemniej jednak wczesne zastosowanie tego instrumentu restrukturyzacyjnego ogranicza ryzyko wystąpienia niemożliwego do opanowania kryzysu. Jak zauważa G. Osbert-Pociecha, w istocie dywestycji tkwi pewien paradoks: wycofywanie się z części działalności uzdrawia przedsiębiorstwo, a uwolniony przez te działania kapitał przyczynia się do dalszego jego rozwoju (Osbert-Pociecha 1995, s. 11).

Na uwagę zasługuje fakt, że już w badaniach prowadzonych przez Montgomery'ego, Thomasa i Kamatha w 1984 roku wykazana została silna zależność pomiędzy dywestycjami a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Testami autorzy objęli 78 przypadków różnorodnych dywestycji i te poddali statystycznej analizie. Okazało się, że w przypadku dywestycji, gdzie spółka wydzielająca nadal pozostaje w relacjach w podmiocie wydzielonym, rynek pozytywnie reaguje na takie informacje, podnosząc tym samym wartość obu podmiotów. Odwrotną zależność odnotowano w odniesieniu do transakcji typu *sell-off*, gdzie negatywna reakcja rynku obniża wartość spółki sprzedającej (Montgomery, Thomas, Kamath 1984, s. 838-839). W tym kontekście dla managementu płynie informacja o tym, że każda z decyzji o deinwestycjach musi zostać wnikliwie przeanalizowana z uwzględnieniem wszelkich negatywnych i pozytywnych jej następstw.

Przedstawiona systematyka pojęciowa i wyliczone korzyści płynące z zastosowania charakteryzowanych narzędzi restrukturyzacyjnych umożliwiają pełniejsze zrozumienie tych zjawisk oraz niewątpliwie mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania tym instrumentarium wśród przedsiębiorstw opanowanych przez kryzys organizacyjny.

## Literatura

1. Allen J.W., McConnell J.J. (1998), *Equity Carve-Outs and Managerial Discretion*, „The Journal of Finance”, Vol. 53(1). DOI: 10.1111/0022-1082.65022.
2. Boddewyn J.J. (1976), *International Divestment. A Survey of Corporate Experience*. Business International of Corporate Experience, Business International, New York.
3. Boddewyn J.J. (1979), *Foreign Divestment: Magnitude and Factors*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 10(1).
4. Bujak A., Puszko-Machowczyk K., Zamiar Z. (2010), *Dywestycje w portach morskich*, „Logistyka”, nr 6.
5. Chatterji A.K. (2009), *Spawned with a Silver Spoon? Entrepreneurial Performance and Innovation in the Medical Device Industry*, „Strategic Management Journal”, Vol. 30(2). DOI: 10.1002/smj.729.
6. Desai H., Jain P. (1999), *Firm Performance and Focus: Long-run Stock Market Performance Following Spinoff*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 54.
7. Drucker P.F. (1985), *The Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review”, Vol. 63(3).
8. Garvin D.A. (1983), *Spin-offs and the New Firm Formation Process*, „California Management Review”, Vol. 25(2). DOI: 10.2307/41165001.
9. Hermann Ch.F. (1963), *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 8.
10. John T.A. (1993), *Optimality of Spin-Offs and Allocation of Debt*, „The Journal of Financial and Quantitative Analysis”, Vol. 28(1). DOI: 10.2307/2331155.
11. Kim L. (1998), *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor*, „Organization Science”, Vol. 9(4). DOI: 10.1287/orsc.9.4.506.
12. Lewandowski M. (2004), *Financial assistance w spółce akcyjnej – teoria i praktyka*, „Monitor Prawniczy”, nr 13.
13. Lovejoy F.A. (1971), *Divestment for Profit*, Financial Executives Research Foundation, New York.
14. Melnarowicz K. (2016), *Finansowanie transakcji fuzji i przejęć z udziałem funduszy private equity w Polsce*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, nr 1. DOI: 10.18290/reiz.2016.8 (44).1-6.
15. Montgomery C.A., Thomas A.R., Kamath R. (1984), *Divestiture, Market Valuation, and Strategy*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 27(4).
16. Moschieri C., Mair J. (2005), *Research for Corporate Unbundling. A Synthesis*, „Working Papers” IESE, No. 592.
17. Nowara W. (2013), *Zagraniczne dezinwestycje bezpośrednie – ujęcie teoretyczne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1. DOI: 10.2307/255881.
18. Oldcorn R. (1989), *Management*, Macmillan, London.
19. Osbert-Pociecha G. (1995), *Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
20. Porada-Rochoń M. (2008), *Divestitures as the Tool of Enterprise Restructuring – The Example of Japan*, „Service Management”, Vol. 499.
21. Powers E.A. (2001), *Spinoffs, Selloffs and Equity Carveouts: An Analysis of Divestiture Method Choice*, „Working Paper” University of South Carolina, No. 1/2001. DOI: 10.2139/ssrn.257600.
22. Rubin L.W., Midler J.M. (1948), *Split-Off and Split-Up Reorganizations*, „Fordham Law Review”, Vol. 17(2).
23. Stępnicka N. (2013), *Koncepcja twórczej destrukcji J.A. Schumpetera a wyzwania współczesnej gospodarki*, „Studia Ekonomiczne”, nr 129.

24. Walter S.G., Heinrichs S., Walter A. (2014), *Parent Hostility and Spin-Out Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35(14). DOI: 10.1002/smj.2201.
25. Wawrzyniak B. (1985), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa.
26. Wieczerzyńska B. (2009), *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.
27. Wojewodziec T. (2010), *Dywestycje w gospodarstwach rolnych – istota, definicje, podział*, „Więś i Rolnictwo”, nr 2(147).
28. Wróblewski R. (2010), *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 87.
29. Wruck E.G., Wruck G.H. (2002), *Restructuring Top Management: Evidence from Corporate Spinoffs*, „Journal of Labor Economics”, Vol. 20(2). DOI: 10.1086/338788.3.
30. Wrzesiński M. (2000), *Fuzje i przejęcia. Wykup lewarowany (LBO) i menedżerski*, K.E. Liber, Warszawa.

## THE CHARACTERISTIC OF DIVESTITURES WITHIN ECONOMIC ENTITY RESTRUCTURING USED IN CRISIS SITUATION

**Abstract:** The restructuring of an enterprise is a great challenge for the managerial staff. It is a difficult and complicated process in its structure and as such requires the application of certain instruments so that enterprises in crisis situations can survive on the market. This paper presents a systematic study of divestitures as tools used in the process of restructuring companies. Based on the analysis of domestic and foreign literature, the author indicates the main ways of conducting this process, its goals, as well as the effects that may accompany this solution.

**Keywords:** organizational crisis, divestitures, restructuring

## WYBÓR MODELU RELACJI POMIĘDZY AKTORAMI KLASTRA W BRANŻY ENERGETYCZNEJ

Piotr Dresler<sup>1</sup>

Student studiów podyplomowych MBA  
Politechnika Lubelska

**Streszczenie:** Wzrost hurtowych cen energii z poziomu ok. 5 euro za tonę CO<sub>2</sub> do 25 euro za tonę CO<sub>2</sub> skutkuje znacznym wzrostem cen w samorządach terytorialnych i w sektorze przedsiębiorstw w roku 2019 i prognozowanymi dalszymi wzrostami w 2020 roku. W rezultacie wzrost cen energii przekłada się na wzrost cen produktów, co skłania do poszukiwania oszczędności przez organy decyzyjne na poziomie jednostek samorządów terytorialnych. Rozwiązaniem jest stworzenie modelu biznesu klastra, łączącego w sobie środowiska przedsiębiorczości, naukowe oraz tworzenie kanałów współpracy pomiędzy nimi, oferującego z wykorzystaniem najnowocześniejszej technologii usługę pozyskiwania oszczędności energetycznej. Celem niniejszego artykułu jest poruszenie kwestii definiowania klastra oraz przesłanek jego tworzenia. Przedstawiono definicję potrójnej, poczwórnej i pięciokrotnej helisy w świetle analizy literatury. Głównym celem artykułu jest wybór adekwatnego do proponowanego rozwiązania problemu modelu relacji pomiędzy aktorami projektowanej inicjatywy klastrowej.

**Słowa kluczowe:** inicjatywa klastrowa, klastrer, klastrer energii, pięciokrotna helisa, poczwórna helisa, potrójna helisa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.02

### Wprowadzenie

W drodze analizy procesu rozwoju najbardziej rozwiniętych regionów na świecie zauważalny jest fakt kształtowania ich w formie struktur społeczno-gospodarczych określanych jako klastry bądź grona industrialne. Przyczyniają się one w znaczącym stopniu do rozwoju konkurencyjności regionu (Seroka-Stolka 2013, s. 88).

Klastrer stanowi formę współpracy i konkurowania pomiędzy organizacjami (Bojar 2006, s. 22-23). Charakteryzuje go koncentracja ściśle współpracujących, wzajemnie zależnych instytucji na danym obszarze, interakcje i funkcjonalne powiązania pomiędzy nimi oraz ponadsektorowy wymiar klastra obejmującego swym zasięgiem zarówno horyzontalne, jak i wertykalne powiązania (Bojar, Bojar, Pylak 2010, s. 91). Klastry ściśle są związane z instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości, a także generują więzi pomiędzy uczestnikami klastrów, zarówno formalne, jak i nieformalne. Nadrzędnym celem funkcjonowania klastra jest maksymalizowanie efektywności wykorzystywania potencjału, który posiada dany region. Klastry umożliwiają generowanie produktu stanowiącego obraz lokalnej gospodarki, co w rezultacie prowadzi do jej rozwoju.

---

<sup>1</sup> Piotr Dresler, mgr, [dreslerpiotr@gmail.com](mailto:dreslerpiotr@gmail.com), wiceprezes Zarządu Formaco Sp. z o.o.

W klastrach istnieje zjawisko jednoczesnej konkurencji i kooperacji pomiędzy firmami, co prowadzi do wyrównania szans rynkowych pomiędzy podmiotami wchodzącymi w strukturę klastra (Bojar, Bojar, Pylak 2017, s. 22). Klastry w znaczny sposób przyczyniają się do rozwoju konkurencyjności, generowania innowacyjności oraz rozwoju gospodarki zarówno w skali lokalnej, jak i krajowej. Dodatkowo E. Bojar podkreśla wagę kwestii przywództwa w klastrach (Bojar 2007, s. 15). W klastrze istotna jest rola lidera odpowiedzialnego za koordynację i inicjowanie kooperacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Bojar 2007, s. 15). Kooperacja opisująca działania partnerów wewnątrz klastra, tworzenie więzi zaufania oraz obecność lidera – to cechy każdego klastra gospodarczego w oparciu o nauki o zarządzaniu. Zagrożenie zachwianiem zaufania pomiędzy uczestnikami jest niebezpieczne dla klastra, gdyż zaufanie stanowi spoiwo tej organizacji (Bojar, Bojar 2017).

L. Knop w wyniku przeprowadzonych analiz różnych podejść do definiowania i rozumienia klastra koncentruje się w głównej mierze na zarządzaniu klastrem. Autorka przedstawia następującą definicję (Knop 2013, s. 33): *„Klaster to grupa podmiotów wywodząca się z różnych środowisk: biznesu, nauki, samorządu i społeczeństwa obywatelskiego, świadomie działająca w określonym ekosystemie, skoncentrowana na konkretnym terytorium i/lub wokół ustalonej specjalizacji. Efekt synergii klastrowej uzyskuje dzięki formalnym i nieformalnym relacjom, kształtowanym przez potencjał i kapitał społeczny klastra, które nie tylko opisują sposób funkcjonowania klastra, ale powstają i rozwijają się na podstawie wspólnych przedsięwzięć (w tym innowacyjnych), wymiany wiedzy i doskonalenia kompetencji”*.

W teorii klastrów podkreśla się, że współpraca w złożonych projektach w formie klastra nawiązywana jest przez aktorów wywodzących się ze środowiska biznesu, nauki oraz władzy (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 102). Środowiska te, współpracując, tworzą model potrójnej helisy (Leydesdorff, Etzkowitz 1996, s. 279-286), po uwzględnieniu czynnika społecznego tworzą model poczwórnej helisy (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 104), a po uwzględnieniu elementów środowiska naturalnego model pięciokrotnej helisy (Carayannis, Rakhmatullin 2014, s. 212-239).

Głównym celem niniejszej pracy jest wybór odpowiedniego modelu współpracy pomiędzy aktorami projektowanej inicjatywy klastrowej. Model współpracy pomiędzy środowiskami projektowanej struktury organizacyjnej powinien uwzględniać maksymalny możliwy poziom dyfuzji wiedzy oraz innowacji, a także realizację przedmiotowego projektu w celu optymalizacji zużycia energii przez samorządy terytorialne, a tym samym pośrednio wpływać pozytywnie na środowisko naturalne.

## **Przyczyny powstawania klastrów**

Ważną kwestią jest rozróżnienie pojęć inicjatywy klastrowej i klastra. Inicjatywa klastrowa stanowi załączek klastra, w pierwszym stadium funkcjonowania. Zaangażowani w jego powstawanie są przedstawiciele sektora naukowego, gospodarczego oraz publicznego. Są finansowane ze środków samych podmiotów, jak i ze strony środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastra (Lis, Lis 2011, s. 197). M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina i J. Stachowicz zauważają, że klastry

we współczesnej fazie ich rozwoju uznać można za laboratoryjny przykład organizacji sieciowych (Stachowicz, Nowicka-Skowron, Voronina 2014, s. 18).

Analiza literatury umożliwia wyznaczenie trzech głównych warunków istnienia klastrów (Rybicka, Rybicki 2014, s. 206):

1. Koncentracja zależnych od siebie podmiotów gospodarczych w określonej przestrzeni geograficznej. Podmioty te cechuje rozwinięta sieć wzajemnych powiązań, efektywna wymiana informacji oraz ponadbranżowy schemat powiązań.
2. Znacząca rola uwarunkowań społecznych i kulturalnych.
3. Istnienie innych czynników kreujących klastry, takich jak: innowacyjność, wielkość i siła powiązań kooperacyjnych, jakość i rodzaj przepływu informacji, wiedzy, infrastruktura, a także wykształcona kadra.

Powody powstawania klastrów mogą być różne. Inicjatorem procesów wiążących klastry mogą być zarówno podmioty sektora publicznego, prywatnego, jednostki badawczo-rozwojowe, jak i podmioty wywodzące się z sektora pozarządowego.

Efekty powstałe w wyniku łączenia podmiotów sektora MŚP w klastry jako formy organizacji współpracy przedstawiono na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Efekty łączenia podmiotów sektora MŚP w klastry**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Barcik 2007, s. 29)

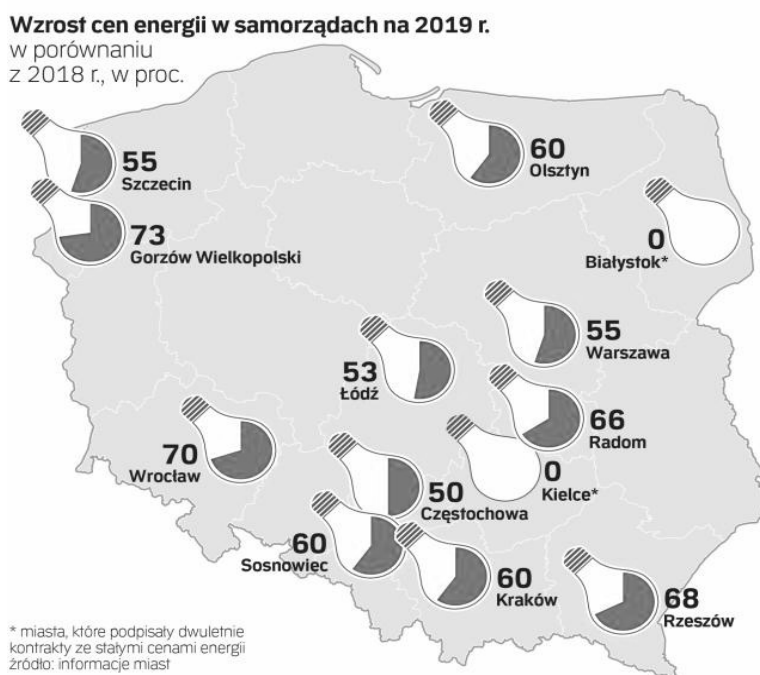
E. Bojar zauważa, że po stronie przedsiębiorstw nadrzędnym czynnikiem decyzyjnym o przystąpieniu do klastra jest poprawa przepływu wiedzy pomiędzy członkami klastra (Bojar 2007, s. 22). M. Gorynia i B. Jankowska w publikacji *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa* do głównych przesłanek powstawania klastrów zaliczają (Jankowska, Gorynia 2008, s. 31-33) korzyść skali, redukcję kosztów transakcyjnych oraz globalizację.



Korzyść skali niesie za sobą korzyści wynikające z techniki produkcji lub funkcji produkcji pojedynczego przedsiębiorstwa. Zauważalne są również korzyści związane bezpośrednio z lokalizacją, stanowiące przejaw wpływu danej branży na pojedynczą organizację. Ponadto należy wyróżnić korzyść płynącą z urbanizacji bazującej na rozmiarze gospodarki w danym regionie. W rezultacie powiązania pomiędzy branżami związane z wymianą dóbr i usług, bliskość do dostawców komponentów oraz ich producentów powodują redukcję cen tych zasobów. Klastr, stanowiąc formę współpracujących ze sobą podmiotów, związanych terytorialnie lub branżowo, może stanowić przykład organizacji uczącej się, spełniającej warunki takie jak stałe podnoszenie swoich kompetencji, ofensywne ukierunkowanie na poprawę statusu funkcjonowania oraz formowania nowej rzeczywistości dzięki wykorzystywaniu posiadanej wiedzy i fizycznych możliwości klastra (Knapik 2015, s. 81).

### Analiza problematyki cen energii w celu odkrycia możliwości stworzenia klastra energii

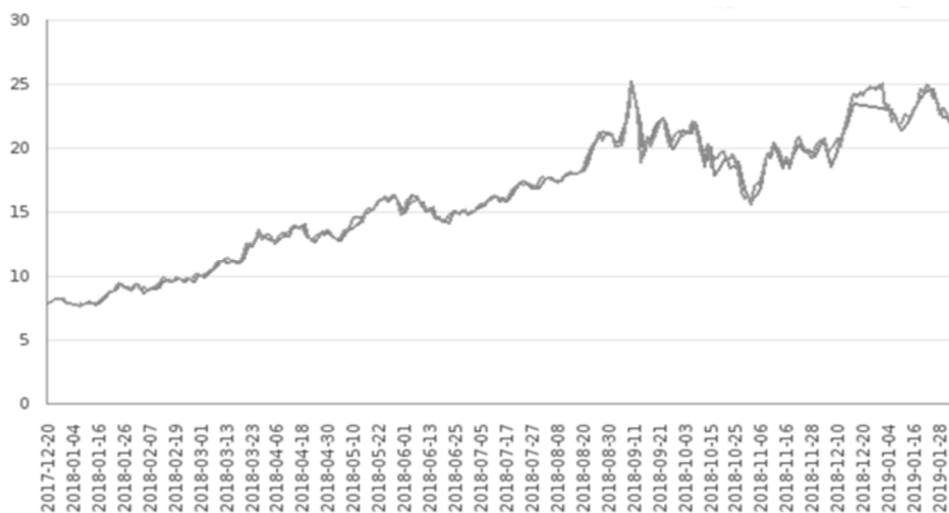
Analiza cen na Towarowej Giełdzie Energii umożliwia zaobserwowanie wzrostu cen energii elektrycznej w kontraktach terminowych. W trzecim kwartale 2018 roku cena energii w podstawowym kontrakcie kwartalnym przekroczyła barierę 300 zł za MWh, a także tę barierę przekroczyły kontrakty miesięczne na sierpień i wrzesień 2018 roku. Dla porównania analogicznie w trzecim kwartale 2017 roku ceny w identycznych kontraktach wynosiły ok. 180 zł za MWh.



Rysunek 2. Zobrazowanie wzrostu cen energii w samorządach w 2019 roku

Źródło: (<https://www.rp.pl/> ...)

Wzrost cen energii spowodowany jest drożącymi uprawnieniami do emisji CO<sub>2</sub>, co bezpośrednio przyczynia się do wzrostu hurtowych cen energii. Wzrost cen uprawnień do emisji tony CO<sub>2</sub> z poziomu 5 euro za tonę w 2017 roku do poziomu 25 euro na koniec 2018 roku skutkuje znacznymi wzrostami cen finalnych po stronie jednostek samorządu terytorialnego oraz w sektorze przedsiębiorstw (<https://www.zadluzenia.com/...>). Dynamikę zmian cen zobrazowano na *Rysunku 3*.



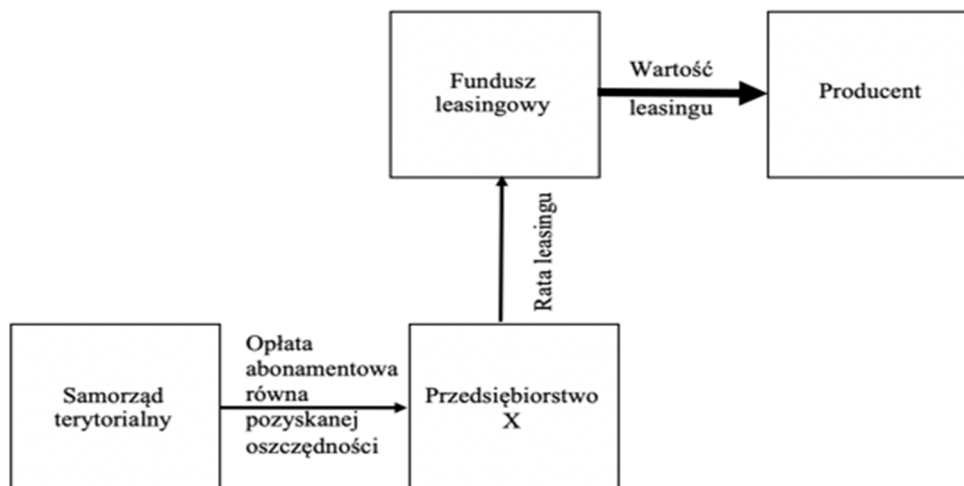
**Rysunek 3. Dynamika wzrostu cen uprawnień do emisji CO<sub>2</sub> od 20.12.2017 r. do 04.02.2019 r.**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://handel-emisjami-co2...>)

Wzrost cen energii na poziomie sektora jednostek samorządu terytorialnego skutkować może znaczącym zmniejszeniem możliwości inwestycyjnych oraz poszukiwaniem oszczędności (między innymi stosowana często w mniejszych gminach praktyka wyłączania opraw oświetlenia dróg gminnych w określonych godzinach), czy nawet obciążeniem budżetu samorządu nową linią kredytową.

Proponowane w formie inicjatywy klastrowej rozwiązanie stanowić będzie model biznesu sieciowej współpracy pomiędzy aktorami klastra. Model biznesu utworzony w celu redukcji zużycia energii (optymalizacji jej zużycia) zakłada uczestnictwo podmiotów ze środowiska biznesu, branży finansowej, środowiska nauki oraz administracji. Wiodącą rolę w przedsięwzięciu odgrywać będzie jednostka naukowa, mająca za zadanie dokonywanie analizy procesów zachodzących w utworzonym pomiędzy podmiotami klastra innowacyjnym modelu biznesu o charakterze organizacyjnym i korygowanie ich w odpowiedzi na zachowania rynku i zapotrzebowanie zgłaszane przez samorządy terytorialne. Rozwiązanie zakłada wykorzystanie systemów energooszczędnych, dedykowanych dla konkretnej inwestycji innowacyjnych opraw LED, wykorzystywanych do oświetlenia dróg, szkół, szpitali oraz wszystkich innych budynków, za które odpowiedzialny jest samorząd terytorialny.

Proponowane rozwiązanie wdrażane będzie poprzez innowacyjny system abonamentowy, umożliwiający samorządom sfinansowanie usługi pozyskiwania oszczędności energetycznej z oszczędności przez nią pozyskiwanej bez ingerowania w wysokość zgłaszanego budżetu (Rysunek 4). Proponowane rozwiązanie w skali samorządowej, poprzez redukcję zużycia energii, może przyczynić się do bezpośredniego pozytywnego wpływu na środowisko naturalne.



**Rysunek 4. Uproszczony schemat finansowania systemów umożliwiających pozyskanie efektywności energetycznej**

Źródło: Opracowanie własne

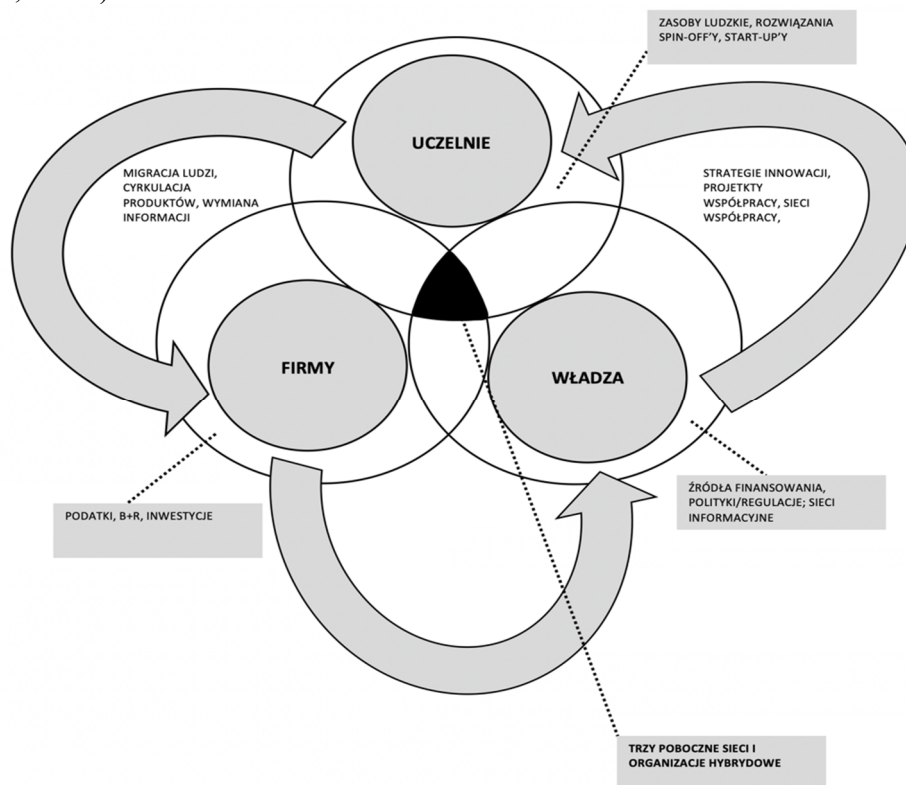
Model biznesu zakłada pozyskanie zewnętrznego finansowania przez przedsiębiorstwo odpowiedzialne za pozyskiwanie oszczędności energetycznej na rzecz zakupu systemów umożliwiających jej wdrożenie. Proponowany model umożliwia samorządom terytorialnym bezkosztowe wprowadzenie systemu umożliwiającego pozyskanie oszczędności energetycznej na poziomie do 60%, spełniającego normy Ustawy z dnia 20 maja 2016 r. o efektywności energetycznej (Dz.U. 2016 poz. 831), a po okresie 48 miesięcy od momentu rozpoczęcia wdrażania usług pozyskiwania oszczędności energetycznej przejęcie na własność wykorzystywanych systemów, co finalnie w świetle założeń modelu prowadzi do pozyskiwania czystej oszczędności energetycznej. Model sieciowej współpracy w celu osiągnięcia oszczędności na poziomie samorządów terytorialnych zakłada współpracę takich podmiotów jak: fundusze leasingowe, fundusze faktoringowe, audytorzy energetyczni, jednostki naukowe, przedstawiciele biznesu oraz instytucje otoczenia biznesu.

### Modele relacji pomiędzy aktorami klastra

Potrójna helisa ma za zadanie zapewnić optymalną współpracę pomiędzy poszczególnymi uczestnikami innowacyjnych przedsięwzięć. Stanowi ona model innowacji obejmujący wzajemne, złożone relacje zachodzące w procesie tworzenia

wiedzy pomiędzy środowiskiem wiedzy, biznesu a rządem. Brak pozytywnych relacji pomiędzy nimi stanowi znaczne utrudnienie w przepływie wiedzy (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 102). E.G. Carayannis, T.D. Barth i I.D. Campbell zauważają, że koncepcja potrójnej helisy kładzie nacisk na produkcję, dyfuzję wiedzy i innowacji i skorelowana jest z wizją gospodarki opartej na wiedzy (Carayannis, Barth, Campbell 2012).

H. Etzkowitz i L. Leydesdorff, chcąc wyjaśnić zmiany strukturalne zachodzące w gospodarkach opierających swoje funkcjonowanie na wiedzy, zaproponowali model *Triple Helix* oparty na relacji „uniwersytet – przemysł – administracja” (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 102). Gospodarka rozwijająca się w oparciu o wiedzę powinna ukierunkować swoje działania w kierunku środowiska innowacyjnego, składającego się z uniwersyteckich firm *spin-off*, aliansów strategicznych firm działających w różnych obszarach o różnym poziomie technologicznym, laboratoriów publicznych oraz akademickich grup badawczych (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 102). W modelu potrójnej helisy każda ze sfer instytucjonalnych pełni swoją określoną funkcję i wchodzi w relacje z organizacjami hybrydowymi (Rysunek 5). Model potrójnej helisy stanowi uzasadnienie utrzymywania niezależnego i odrębnego charakteru poszczególnych instytucji (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 102).



**Rysunek 5. Model potrójnej helisy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Etzkowitz, Leydesdorff 2000)

Sfera naukowa ma możliwość odgrywania kluczowej roli w zakresie transferu technologii i wiedzy, jednakże nie może przejąć funkcji przedsiębiorstwa, tak samo jak przemysł i rząd. Przemysł ma możliwość kreowania jednostek akademickich, jednakże prawdopodobieństwo odejścia od podstawowych celów jest stosunkowo niskie. W przypadku, jeżeli sfera instytucjonalna nie utrzyma względnej niezależności, wówczas stoi przed zagrożeniem utraty odrębności. Na przykład start-upy zorientowane na naukę, koncentrujące się wyłącznie na pracach badawczych, stoją przed zagrożeniem utraty pozycji rynkowej (Bednarzewska 2016, s. 7).

Model potrójnej helisy opiera się na nieliniowym modelu zastępującym modele liniowe opierające się na „*market pull*” oraz „*technology push*” (Leydesdorff 2012, s. 2) i służy doskonaleniu krajowych systemów innowacji. Stale rozszerzający się system sieciowy składający się z interakcyjnych spirali jest tworzony w miarę wzrostu zaangażowania nauki, przemysłu oraz rządu w promowanie rozwoju gospodarczego i badań naukowych (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 103).

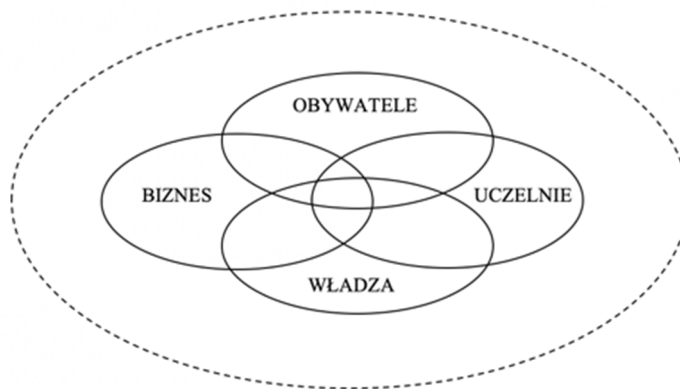
Kolejnym modelem, stanowiącym rozwinięcie potrójnej helisy środowisk biznesu, nauki oraz administracji, jest model *Quadruple Helix*.

Podstawą stworzenia modelu poczwórnej helisy jest rozszerzenie środowisk uczelni, rządu oraz przemysłu o element społeczny – realizacja twórczych powiązań pomiędzy środowiskami trzech helis następuje w wyniku zapotrzebowania zgłaszanego przez społeczeństwo (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 104). Główny argument przemawiający za opracowaniem modelu poczwórnej helisy stanowi fakt, że model *Triple Helix* jest niewystarczający do długoterminowego wzrostu innowacyjnego oraz potrzebą wskazania wagi kultury i mediów opartych na inicjatywie obywateli (Alfonso Monteiro, Thompson 2012).

Przyjęta klasyfikacja czterech środowisk poczwórnej helisy w dotychczasowej literaturze definiowana jest jako: „*Grupa organizacji i osób wylaniających się z lokalnych i regionalnych społeczności, które wywodzą się z biznesu, nauki, kultury, sztuki, edukacji, zdrowia, rozrywki i wypoczynku. Dynamika klastra opiera się na tworzeniu tożsamości regionu, innowacyjnym wykorzystaniu zasobów i poszukiwaniu (tworzeniu) talentów; przy zachowaniu i rozwoju wartości lokalnych i regionalnych. Stanowią bazę zasobów i kreatywnych umiejętności dla innych klastrów i rozwoju innowacji w regionie*” (Knop i in. 2013, s. 95).

Model poczwórnej helisy umożliwia analizę interakcji zachodzących pomiędzy czterema helisami i obserwowanie ich wpływu na wzrost gospodarczy. Model *Quadruple Helix* umożliwia opisywanie tego zjawiska i obserwację zaangażowania społeczeństwa w proces kreowania innowacji będących rezultatem współtworzenia pomiędzy czterema helisami połączonymi za pośrednictwem sieci, partnerstw i symbiotycznych relacji (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 104).

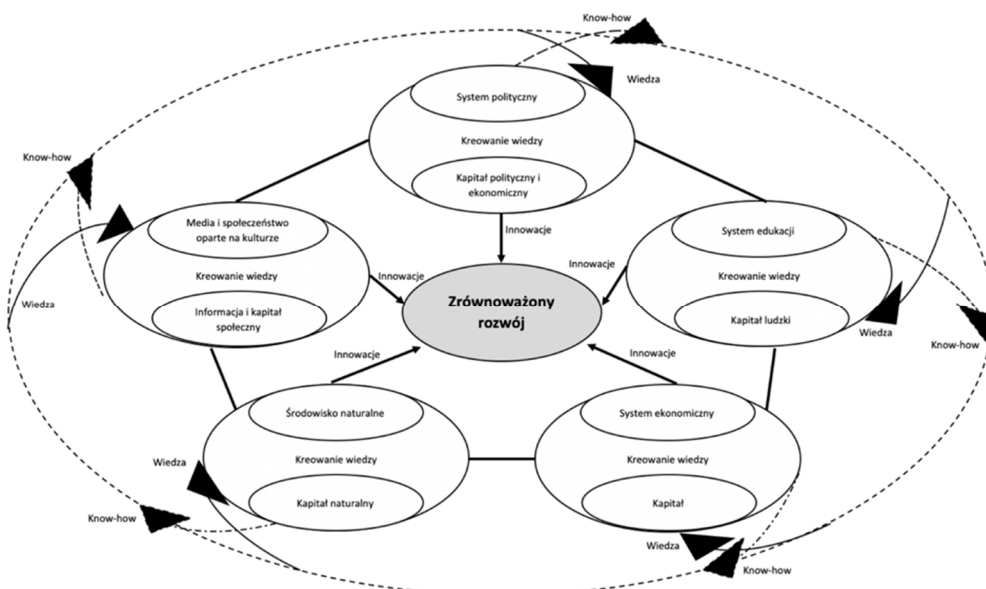
Strukturę modelu poczwórnej helisy przedstawiono na *Rysunku 6*.



**Rysunek 6. Model poczwórnej helisy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Knop 2013, s. 93)

Najszerzy model współpracy środowisk dla zrównoważonego rozwoju nazywa się modelem pięciokrotnej helisy i charakteryzuje się on dodaniem elementu środowiska naturalnego i wyzwań (oraz zagrożeń) związanych z odpowiedzialnym jego wykorzystaniem. Środowisko naturalne stanowi istotny element procesów produkcji i innowacji opartych na wiedzy i prowadzi do zrównoważonego rozwoju gospodarki, jednakże jest to niemożliwe do osiągnięcia bez socjoekologicznej przemiany społeczeństwa (Bojar, Machnik-Słomka 2014, s. 105). Model ten w kontekście transferu wiedzy zobrażowano na *Rysunku 7*.



**Rysunek 7. Model pięciokrotnej helisy w kontekście transferu wiedzy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Carayannis, Barth, Campbell 2012, s. 1-12)

## Podsumowanie

Klaster stanowi formę samoorganizacji niezależnych działalności gospodarczych, aczkolwiek wzajemnie powiązanych więziami w różnej postaci i charakterze w danej przestrzeni gospodarczej. Tworzą one systemy gospodarcze mniej lub bardziej ograniczone przestrzennie. Klaster ze względu na zakorzenienie w regionalnym systemie gospodarczym posiada wymiar regionalny.

W świetle analizy literatury należy zauważyć, że klastry tworzone są przez odpowiedni model współpracy środowiska obywatelskiego ze środowiskiem nauki, administracji oraz biznesu.

Model potrójnej helisy obejmuje wzajemne relacje i powiązania pomiędzy sferą biznesu, nauki a rządem. Obszar, gdzie ściiera się ze sobą jednocześnie biznes, nauka i administracja, posiada przesłanki synergii.

Model poczwórnej helisy stanowi rozwinięcie idei poprzedniego modelu. Charakteryzuje go dodanie elementu społecznego. Realizacja powiązań pomiędzy elementami modelu następuje w wyniku zapotrzebowania zgłaszanego przez społeczeństwo. L. Knop zauważa, że w strukturze zaangażowania aktorów klastra według potrójnej helisy wyróżnić można klastry takie jak: technologiczne, przemysłowe oraz wiedzy. Typologia klastrów wynikająca z zaangażowania aktorów poczwórnej helisy umożliwia wyróżnienie dodatkowo klastrów natury kreatywnej, społecznej oraz wiedzy (Knop 2013, s. 93).

Natomiast model pięciokrotnej helisy powstaje w wyniku dodania elementów środowiska naturalnego, a także odpowiedzialności związanej z jego wykorzystywaniem. Tworzy on najefektywniejszą formułę transferu wiedzy pomiędzy aktorami klastra.

Ze względu na rolę społeczeństwa obywatelskiego oraz wpływ planowanych rozwiązań na środowisko naturalne model potrójnej helisy może być wykorzystywany tylko w procesie oceny innowacyjności modelu przedsięwzięcia. Model poczwórnej helisy w ujęciu klastra kreatywnego wykorzystywany może być do badania wpływu społeczności lokalnej na realizację przedsięwzięcia.

Optymalnym wyborem umożliwiającym dyfuzję wiedzy, płynny przepływ informacji z zachowaniem pozytywnego wpływu przedsięwzięcia na środowisko naturalne jest model pięciokrotnej helisy i może stanowić on bazę podczas tworzenia modelu biznesu klastra.

## Literatura

1. Afonso O., Monteiro S., Thompson M. (2012), *A Growth Model for the Quadruple Helix*, „Journal of Business Economics and Management”, <http://www.questia.com/read/1G1-310868541/a-growth-model-for-the-quadruple-helix> (dostęp: 04.02.2019).
2. Barcik R. (2007), *Teoretyczne podstawy tworzenia klastrów w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Uwarunkowania i mechanizmy zrównoważonego rozwoju, Materiały konferencyjne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok.
3. Bednarzewska K.E. (2016), *Potrójna helisa jako model współpracy w budowaniu atrakcyjności inwestycyjnej miast*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy”, t. 2(34).
4. Bojar E. (2006), *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

5. Bojar E. (2007), *Cluster – The Concept and Types. Examples of Clusters in Poland*, [w:] Bojar E., Olesiński Z. (red.), *The Emergence and Development of Clusters in Poland*, Difin, Warszawa.
6. Bojar E., Bojar M. (2017), *Założenia do budowy i rozwoju klastrów energii w Polsce*, [w:] Nowakowska-Grunt J., Mesjasz-Lech A., Kot S. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania organizacją sieciową. Logistyka w świetle współczesnych badań*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
7. Bojar E., Bojar M., Pylak K. (2010), *Energia odnawialna w klastrze*, „Rynek Energii”, nr 1(86).
8. Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 76.
9. Carayannis E.G., Campbell D. (2009), *‘Mode 3’ and ‘Quadruple helix’: Toward a 21<sup>st</sup> Century Fractal Innovation Ecosystem*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 46. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.
10. Carayannis E.G., Barth T.D., Campbell D.F.J. (2012), *The Quintuple Helix Innovation Model: Global Warming As a Challenge and Driver for Innovation*, „Journal of Innovation and Entrepreneurship”, Vol. 1(2). DOI: 10.1186/2192-5372-1-2.
11. Carayannis E.G., Rakhmatullin R. (2014), *The Quadruple/Quintuple Innovation Helices and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond*, „Journal of Knowledge Economy”, Vol. 5. DOI: 10.1007/s13132-014-0185-8.
12. Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The Dynamics of Innovation: From National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Research Policy, [www.elsevier.nl/locate/reconbase.com](http://www.elsevier.nl/locate/reconbase.com) (dostęp: 16.01.2019).
13. <https://handel-emisjami-co2.cire.pl/st,34,514,me,0,0,0,0,0,ceny-uprawnien-do-emisji-co2.html?startDay=20&startMonth=12&startYear=2017&koniecDay=4&koniecMonth=02&koniecYear=2019&button=poka%BF> (dostęp: 04.02.2019).
14. <https://www.rp.pl/Samorzady/312179896-Prad-razi-samorzady.html> (dostęp: 04.02.2019).
15. <https://www.zadluzenia.com/handel-emisjami-co2-co-to-jest/> (dostęp: 04.02.2019).
16. Jankowska B., Gorynia M. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja*, Difin, Warszawa.
17. Knapik K. (2015), *Klasy jako przykład organizacji uczącej się*, [w:] Puto A., Nowodziński P. (red.), *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji*, t. 1, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
18. Knop L. (2013), *Zarządzanie klastrem. Koncepty, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
19. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S. (2013), *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
20. Leydesdorff L. (2012), *The Triple Helix, Quadruple Helix, ... and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?*, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), <https://www.leydesdorff.net/ntuple/ntuple.pdf> (dostęp: 15.01.2018).
21. Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1996), *Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, „Science and Public Policy” [https://www.researchgate.net/publication/239841637\\_Emergence\\_of\\_a\\_Triple\\_Helix\\_of\\_University-Industry-Government\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/239841637_Emergence_of_a_Triple_Helix_of_University-Industry-Government_Relations) (dostęp: 04.02.2019).
22. Lis A., Lis A. (2012), *Klaster, inicjatywa klastrowa, powiązania kooperacyjne – rozróżnienie pojęć*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, nr 37.
23. Pylak K., Bojar E., Bojar M. (2017), *Możliwości tworzenia klastrów energii w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
24. Rybicka K., Rybicki P. (2014), *Klaster – modny czy potrzebny?*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 166.



25. Seroka-Stolka O. (2013), *Ekoinnowacje i klastry ekologiczne w agrobiznesie szansą na rozwój*, [w:] Kielesińska A., Zelga-Szmidla A. (red.), *Agrobiznes w rozwoju lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
26. Stachowicz J., Nowicka-Skowron M., Voronina L.A. (2014), *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

## CHOICE OF RELATIONSHIP MODEL BETWEEN CLUSTER ACTORS IN ENERGY SECTOR

**Abstract:** The increase in wholesale energy prices from around 5 EUR per ton of CO<sub>2</sub> to 25 EUR per ton of CO<sub>2</sub> results in a significant increase in prices in local governments and in the enterprise sector in 2019 and forecasted further increases in 2020. As a result, the increase in energy prices translates into an increase in product prices, which leads to seeking savings by decision-making bodies at the level of local government units. A solution is to create a cluster business model, combining the entrepreneurial and scientific environment as well as create channels of cooperation between them offering the service of gaining energy savings using the latest technology. The purpose of this article is to discuss the definition of a cluster and the reasons for its creation. The definition of a triple, quadruple and quintuple helix in the light of literature analysis is presented. The main goal of the article is to choose the model of relations between the actors of the proposed cluster initiative that is adequate to the proposed solution to the problem.

**Keywords:** cluster initiative, cluster, energy cluster, triple helix, quintuple helix, quadruple helix



## IMPROVING USER EXPERIENCE IN E-COMMERCE BY APPLICATION OF PROCESS MINING TECHNIQUES

Agata Filipowska<sup>1</sup>, Piotr Kałużny<sup>2</sup>, Michał Skrzypek<sup>3</sup>

Poznan University of Economics and Business  
Faculty of Informatics and Electronic Economy

**Abstract:** Nowadays, a lot of attention in e-commerce is paid to improving user experience. Due to a high competition on the market, e-commerce websites must provide services focusing on usability and quality of service. For this purpose they can detect possible problems by using data which represents customer behavior while navigating the website, described by the sequence of actions performed by a customer on the portal. The goal of this article is to propose an approach to apply process mining techniques for mining website logs, to discover user paths and patterns often seen in a website. Patterns retrieved from user's most frequent browsing behavior are then utilized to analyze usability issues. The paper presents a general model for improving an e-commerce website based on the application of process mining techniques. The findings of the article showcase that it is possible to analyze and improve a website based on results achieved by applying process mining techniques on the web logs the site produces. The usefulness of provided model is proven on logs from a Polish e-commerce portal.

**Keywords:** web mining, process mining, user experience, usability, e-commerce

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.03

### Introduction

E-commerce market is growing in sales, volume and variety of data generated. Retail ecommerce sales achieved 2 290 trillion USD worldwide in 2017 (Emarketer 2017) and about 40 billion Polish zloty (PLN) in Poland (Gemius 2017). This dynamic environment is highly competitive and provided services must be of high quality (Dadashnia et al. 2016, p. 1665, p. 1673) and usability (Distanto et al. 2014, pp. 497-501). Based on the concept of knowledge based economy in management studies (Olszak 2007, pp. 17-44), the companies need to utilize the wealth of information available to them to improve their services and internal processes. They also need to utilize IT tools which allow to process information into business applicable knowledge that can give them competitive advantage. Website owners can utilize user data collected passively from their clients' interaction with the website (Brown, Chui, Manyika 2011, p. 7). Utilizing user produced data results in a less contrived and methodologically biased information about customer behavior, than information collected by standard surveys (Müller et al. 2016, p. 292). Streams

---

<sup>1</sup> Agata Filipowska, Dr., [agata.filipowska@ue.poznan.pl](mailto:agata.filipowska@ue.poznan.pl), ORCID: 0000-0002-8425-1872

<sup>2</sup> Piotr Kałużny, MA, [piotr.kaluzny@ue.poznan.pl](mailto:piotr.kaluzny@ue.poznan.pl), ORCID: 0000-0002-3153-9485

<sup>3</sup> Michał Skrzypek, [skrzypekmichal@yahoo.com](mailto:skrzypekmichal@yahoo.com), ORCID: 0000-0003-4313-7130

of log data are also a valuable source for customer purchase prediction, better than any demographic data (Raphaeli, Goldstein, Fink 2017, p. 3). The current analytical approaches however, focus either on tracing the click stream and deriving the rate of conversion, or static analysis of a user profile. We would like to address this deficiency by focusing on the interaction of users with the website.

The goal of the paper is to propose a model for improving usability of the website taking into account dynamic aspects of user's activity on the portal. The methodology behind the research follows the principles of the Design Science (Hevner et al. 2004, pp. 75-100).

The paper is structured as follows: after an analysis of the literature (related work) in the next section, the problem is formulated, together with suggestions to tackle this problem and answer research questions. Next, the current state of this research is described by focusing on the use case validation of the proposed model. The paper conclusions are described in the Summary.

## **Related Work**

Analysis of website user activity log data, may answer a number of different questions connected with demographics of customers or their frequent behavior (Astromskis, Janes, Mairegger 2015, pp. 139-140). The website logs are a source of knowledge for any e-commerce company and can be created from different data sources with varying aggregation levels (such as clickstreams, interaction with UI (User Interface) elements, paths of traversing the webpage and sequences of actions, etc.). Those logs are connected with existing purchase business processes. Applying process mining to these interaction patterns allows analyzing importance and flow of processes. Utilizing more detailed data allows companies to obtain information about the events surrounding the main business processes in the system. In case of websites, such a process-based website analysis is called web mining (Shen, Wang 2010, p. 337). The goal is to extract the knowledge from web data by application of data and text mining techniques. Similarities between process and web mining include also similar goals - results of analysis can be used for: prediction (e.g. likelihood of a purchase (Raphaeli, Goldstein, Fink 2017, p. 9) or rate of conversion), website optimization and usability improvement (Gkantouna, Tsakalidis, Tzimas 2016, p. 219), refactoring of processes (Distante et al. 2014, p. 503), personalization (Dadashnia et al. 2016, pp. 1669-1670), recommendation, user classification and clustering (Dias, Ferreira 2017, p. 300), security or load balancing.

The data for Web usage mining comes from a limited number of sources, however they may have different aggregation levels, which can provide various insights. The data types used include: clickstream data, website logs, Document Object Model/Graphical User Interface elements interaction logs, user input: mouse cursor position and hovering time over a specific UI object, phrases written into search and text inputs, process logs (mostly software based defined events).

An analysis of mined website logs may provide information about the quality of service provided in terms of usability. Usability is "the degree to which a product or system can be used by specified users to achieve specified goals with effectiveness,

efficiency and satisfaction in a specified context of use” (ISO 25010, 2011). If we understand the process of user interaction as broadly as from the moment the user visits the site, through his/her browsing behavior, until the decision of purchasing products - we can employ various methods for improving the user experience connected with the provided e-commerce service and the underlying process. Table 1 presents recent approaches to improving the usability of a website and processes of user interaction based on various sources of data. There is also an issue of measuring effects of implemented improvements. Possible metrics (which do not require expert knowledge) may include: change in time required to perform actions, average number of actions to carry out transactions (Geng, Tian 2015, p. 91), number of observed anomalies and detected usability issues/events (Grigera et al. 2017, pp. 132-134), conversion and bounce rates (or similar metrics) (Dias, Ferreira 2017, p. 298) or satisfaction level expressed by users. These metrics may also be applied in case of the proposed model. This list however should be further extended taking into account goals and KPIs (Key Performance Indicators) of the organization.

**Table 1. Approaches for improvement of a user experience of a website**

<b>Publications</b>	<b>Source of data</b>	<b>Approach</b>	<b>Proposed or achieved goals</b>
(Rubin et al. 2014 p. 57; Astromskis, Janes, Mairegger 2015, pp. 137-141)	Software interaction logs (actions).	Standard process mining (Disco).	Identified number of steps needed to carry out main processes in the system, also frequent and rare process paths and activities. Can be used for refactoring processes.
(Dadashnia et al. 2016, pp. 1663-1673)	Processed clickstream and server logs.	Web application built on SAP platform Prototype utilizing SAP HANA in memory database. Exact methods not stated.	Basic metrics. Generating personalized UI elements and shortcuts. Predicting next action - page preloading. Automatically simplifying the design by removing/hiding the unused and unnecessary elements - functionality overhead.
(Dias, Ferreira 2017, pp. 297-304)	Web mining per webpage. Specific data model with pages and user sessions.	System utilizing specific data model tested on e-commerce datasets. Metrics derived based on statistics from the data in the model.	Basic Metrics (bounce rates, conversion, click-through, customer retention, shopping cart abandonment). Mining user preferences for visited pages, clustering users into groups with different characteristics of above metrics.

(Distante et al. 2014, pp. 497-529)	Business process models.	Analyzing business processes and providing re-factored versions after manual change of underlying processes.	Web Business Process Refactoring, encompassing actions such as: grouping, splitting, adding or removing activities, modifying control-flow, making activities optional, improving and clarifying navigation paths, explicitly showcasing process state by UI elements.
(Grigera et al. 2017, pp. 129-148)	Proposed preprocessed set of defined usability events showcasing patterns of user interaction with the site content.	Own system of detecting events employed on a website based on clickstream logs.	System, that based on user behavior can automatically identify usability issues with a certain accuracy – on average about 60% (false positives are present) compared to the manual testing. Some refactoring suggestions are present.
(Geng, Tian 2015, pp. 84-94)	Session and logging data. Sequences of visited pages are extracted based on start and end events. Utilizes XML based schemas.	Using trail-tree construction based on a model consisting of states and transitions and baseline IUIP models built by experts. Comparing the assumed sequence of actions with the actual logs.	Mostly focusing on problems connected with page navigation and expected duration of a visit (as well as time needed to perform actions). The outcome is used as a platform to inform usability experts and analysts on how user behavior differs from the baseline assumed interaction model. The authors propose validation metrics based on success rate of a performed task.

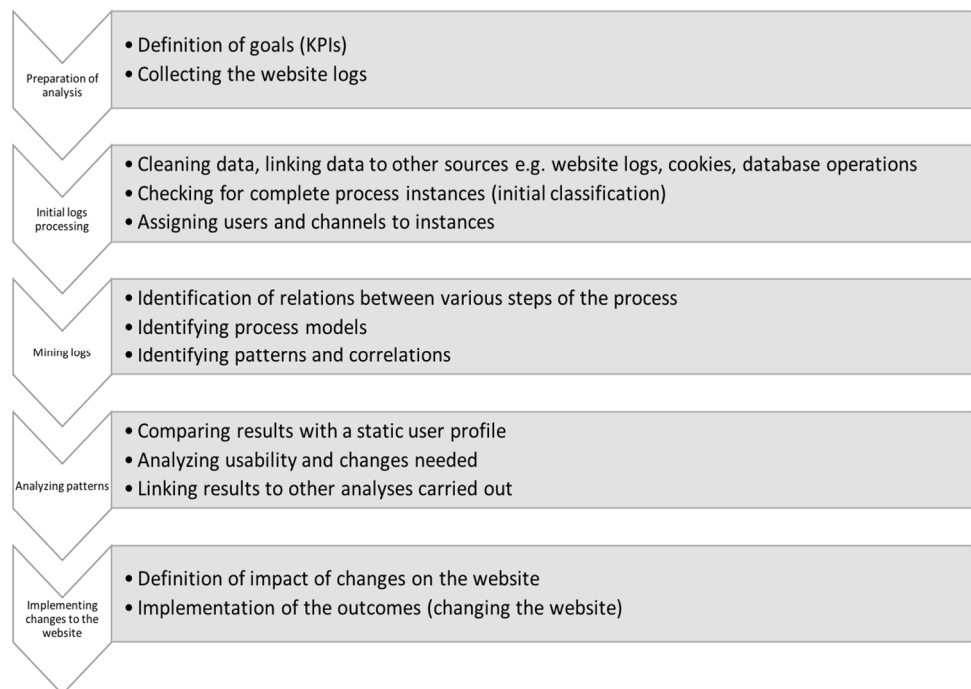
Source: Own study

In addition to approaches described above, a considerable number of Web analytics tools is offered to website owners. Typically these tools collect raw data about visitors and organize it in a way that is easier to examine and comprehend. Generally, a distinction between two types of programs may be observed. The first group, called “log analyzers”, uses server logs in order to present various insights about visitors’ behavior. The other group is called “analytics applications”. These tools collect information about Web activity and generate reports by using bits of code installed on a website. Top Web analytics tool - Google Analytics (63.13% of market share (Datanyze 2018)), besides providing basic reports, such as users’ origin, device of use, total page views or average session duration, provides website owners with the flow reports. Flow reports may be divided into several subcategories with the major focus on Behavior Flow report and Funnel/Goal Flow reports. The main objective of the Behavior Flow report is to provide insight of how users traverse and interact with a website. The Behavior Flow visualizes the path a user follows from one page or event to another (called an "interaction"), starting at a landing page

(Gabriel 2016). Funnel visualization provides information about all of the drop offs at each step in the funnel conversion, which may be further used for optimization. The standard Funnel Visualization graph may mask skipped steps by utilizing backfilling, and cannot represent loops, jumps or skips that may happen through steps, which are distinctly shown in Goal Flow report.

### Model of analyzing usability of websites by application of process mining techniques

Due to the fact that custom (usability-oriented) analytical systems may be too costly and complex to be used effectively by website owners and developers, there is a need for providing more business oriented analytical tools. We propose to apply process mining to analysis of website logs, however focusing on improving the usability of the website. Our goal is to prove that process mining can provide insights in line with current Web analytics but also be used to detect usability issues and provide clear suggestions for the potential website improvements. The problem that is to be addressed in the paper concerns definition of steps and potential tool support to derive from process mining insights to improve website usability. We follow O. Raphaeli, A. Goldstein and L. Fink (Raphaeli, Goldstein, Fink 2017, p. 5) to define the model of the analysis process as depicted in *Figure 1*.



**Figure 1. Proposed model for improving usability of websites by application of process mining techniques**

Source: Own study

The proposed analytical process consists of five steps:

1. preparatory phase that aims at defining goals for the analysis and collecting data that will be used,
2. initial processing – dealing with data cleaning, data linking (logs from various sources) and indicating a link between a process instance (visit) and a user (visitor); the last step is to enable for aggregating results of the process based analyses with demographical/statistical data,
3. mining logs – concerning application of process mining techniques to analyzing website logs with the goal not only to describe processes, but also correlations and patterns that may be found,
4. analyzing results achieved in the process mining w.r.t. scope of changes needed to improve usability of a website usability as well as linking results of analysis with other analyses carried out,
5. implementing changes to the website to improve the user experience.

We assume that process logs available for analysis include all important information as suggested e.g. by (Dadashnia et al. 2016, pp. 1667-1669).

### Validation of the model

This section presents validation of the proposed model using website logs generated by a Polish e-commerce website. Our goal is to utilize collected logs to provide insights which may be applied to increase the usability of a website following the steps provided in *Figure 1*. Firstly, some general remarks on e-commerce websites are given to emphasize applicability of results over multiple retailers. Secondly, the obtained logs are pre-processed to enable analysis using the ProM Framework (<http://www.promtools.org/>).

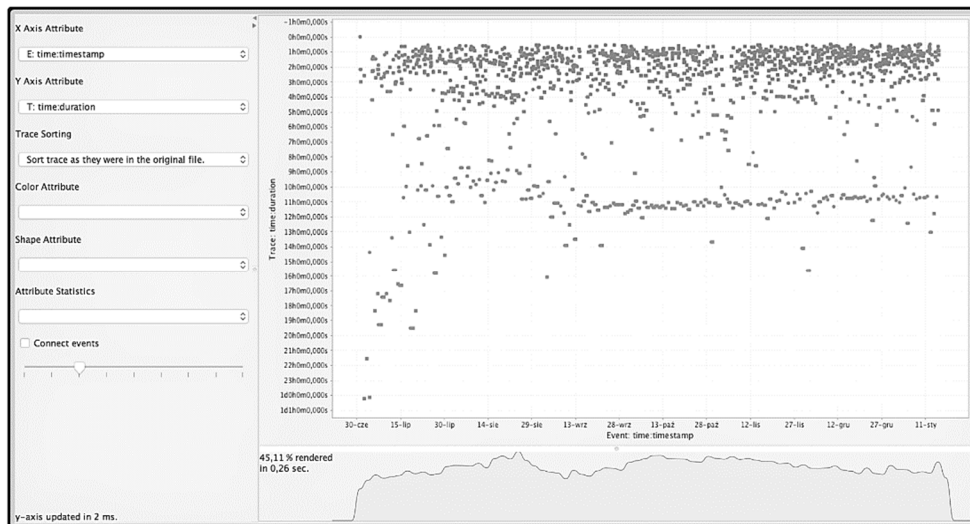
Leading e-commerce websites are all characterized by a similar design. All portals include search as the main part of the website, a part with an add (being subject to frequent changes) and the part with categories (for browsing). Only the Amazon website does not include categories listing on the main page. For simplification, in this study, we focus on a typical process performed by a user using a mobile application. The process includes the following steps:

- Checking the status of a profile/actions on “my Account” website.
- Searching for items.
- Displaying details of a specific item.
- Displaying contact details of a seller offering an item.

The log being subject to analysis consists of 1369 cases (process instances) with 76.975 events representing 21 classes. It may be easily noticed that the number of classes is limited, however an average number of actions per user visit (process instance) is quite high - 56,2 actions. Unfortunately, the average does not show us that there is a huge number of instances containing only few steps. The distribution of instances frequency is long tailed as the three events (displaying account details, browsing list of results and showing details of an item) constitute over 95% of all events in the log. Also, there are few instances which are very long and consist of a number of events - which point to the identification of various user groups with

different browsing patterns. What should be noticed is that in some process instances, some actions appear more than once (without any action between them). This shows that a user clicked a couple of times on a certain button, before a requested content was displayed, which allows for an easy detection of the first usability-related issue.

The analysis covers a period from June to January, with instances equally distributed during this period. This was achieved by application of a sampling method, however the portal has also a stable interest during the year. In *Figure 2* it may be noticed that most of the cases have a duration of up to 3 hours. There is also a group of visits of about 11-12 hours long and only a few taking longer (up to one day), what usually means that the session within a browser was not closed. It might be however interesting that users use a portal not only for a single action (e.g. searching a specific category or looking for an item), but also similarly to the "news portal" searching for occasions. This should be an important conclusion for a software developer. Another analysis enables to present a process a user follows on the website. Such analysis should be used in addition to the funnel analysis usually applied. Our analysis shows cycles a user performs on the website while browsing. Together with an analysis of frequencies, it provides important information on how a user should be supported and what content is the most interesting to a user. When studying paths, it is important to focus on frequently visited paths as they represent the behavior of most of users.



**Figure 2. Duration of process instances (visits)**

Source: Own study using ProM

*Figure 3* presents exemplary paths that were found in our log. It should be noticed that in 1369 process instances, some of the patterns appear more often than once for a process instance. Such pattern as *myaccount-complete* should be addressed by



a website developer in the first place (there are instances, where a user executes this step a couple of times one after another). This means that a user does not see that a website is opening or there are other problems concerning the situation.

Pattern Alphabet	Pattern Sequence Set	Alphabet Count	Instance Count (%)	Conservedness Metric
myaccount-complete	myaccount-complete	61438	99	100
item-complete	item-complete	3729	82	100
resultset-browse-list-complete	resultset-browse-list-complete	5814	78	100
item-complete resultset-browse-list-complete e	resultset-browse-list-complete item-complete ---	1997	62	32
item-complete replyform-complete	replyform-complete item-complete ---	1068	38	20

Figure 3. Most frequently detected patterns

Source: Own study using ProM

Another issue concerns user paths and events that go together. Figure 4 presents a result achieved by application of Discover Matrix component from ProM. It shows relations between tasks. Darker value (originally blue, close to 1) indicates that there is a causal relation between two events in the process log, gray (originally red, close -1) indicates that no relation could be found. In case a website developer wanted a user to follow a certain path and no causal relation could be found, the applied solution is not successful. The correlated values suggest relations that may influence the future model of the website as a causal relation should be studied.

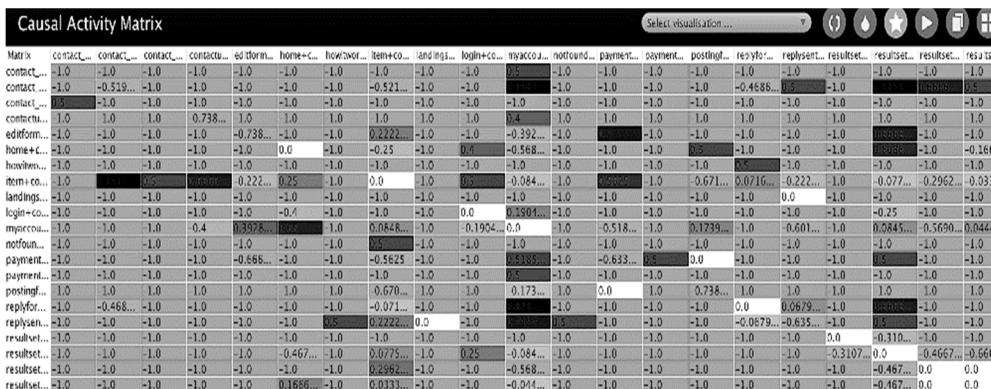


Figure 4. Relations between patterns

Source: Own study using ProM

This section provides only some insights into potential results that may be achieved by application of process mining techniques on website logs. These however show the following characteristics of the model:

1. typical analysis results e.g. duration, users, etc. may be delivered,

2. frequently used paths may be studied as well as patterns identified; however the focus should be on relation of these paths to paths envisioned by a website developer or enabling to monetize a user,
3. usability connected events (e.g. unresponsiveness of the elements and long requests) can be extracted – given the right granulation of steps,
4. on every step of the analysis, a detailed goal needs to be addressed (questions that should be answered need to be identified).

The above mentioned characteristics, if associated with the website logs' mining goals regarding usability, may greatly contribute to achieving goals of the analysis. Those goals can be achieved without building custom usability-related analytical systems (lowering the costs) while also providing clear conclusions from each step.

## Conclusions

The model proposed in the paper provides general guidelines for monitoring the e-commerce websites' usability and presents suggestions for usability improvement that are applicable for every e-commerce website. Because of limited space, the example validation presents only a brief overlook on the possible outcomes of application of the model. Further studies are required for defining more patterns and quality results which can be extracted by process mining in comparison with other approaches.

The paper also includes an overview of the related work in the field. It describes current areas of e-commerce website analysis listed by management studies and presents possibilities of utilizing user-centered usability improvement architectures for the companies. The future work will focus on logs from multiple processes, studying users' browsing patterns and the identification of additional usability issues. Providing more user-focused results may allow for predicting browsing patterns for specific groups of users, enabling for the customization of a website on-the-fly.

## References

1. Astromskis S., Janes A., Mairegger M. (2015), *A Process Mining Approach to Measure How Users Interact with Software: An Industrial Case Study*, [in:] *Proceedings of the 2015 International Conference on Software and System Process. Tallinn, Estonia, 24-26 August 2015*, ACM, New York. DOI: 10.1145/2785592.2785612.
2. Brown B., Chui M., Manyika J. (2011), *Are You Ready for the Era of 'Big Data'*, "McKinsey Quarterly", Vol. 4(1).
3. Dadashnia S., Niesen T., Fettke P., Loos P. (2016), *Towards a Real-Time Usability Improvement Framework Based on Process Mining and Big Data for Business Information Systems*, Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2016.
4. Datanyze (2018), *Web Analytics Market Share Table*, <https://www.datanyze.com/market-share/web-analytics> (accessed: 30.08.2018).
5. Dias J.P., Ferreira H.S. (2017), *Automating the Extraction of Static Content and Dynamic Behaviour from E-commerce Websites*, "Procedia Computer Science", Vol. 109. DOI: 10.1016/j.procs.2017.05.355.

6. Distanto D., Garrido A., Camelier-Carvajal J., Giandini R., Rossi G. (2014), *Business Processes Refactoring to Improve Usability in E-commerce Applications*, "Electronic Commerce Research", Vol. 14(4). DOI: 10.1007/s10660-014-9149-0.
7. Emarketer (2017), <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002090> (accessed: 30.08.2018).
8. Gabriel A. (2016), *How to Measure User Engagement with Behavior Flow*, <https://thinkbonfire.com/blog/using-google-analytics-behavior-flow-in-page-analytics/> (accessed: 30.08.2018).
9. Gemius E. (2017), *E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla E-commerce Polska, 2017*. <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/najnowsze-dane-o-polskim-e-commerce-juz-dostepne.html> (accessed: 30.08.2018).
10. Geng R., Tian J. (2015), *Improving Web Navigation Usability By Comparing Actual and Anticipated Usage*, "IEEE Transactions on Human-Machine Systems", Vol. 45(1). DOI: 10.1109/THMS.2014.2363125.
11. GeoTrust (2018), *Introduction to Web Analytics for E-commerce: How to Track Activity to Optimize Your Website*, <https://www.geotrust.com/resources/guides/web-analytics-for-ecommerce.pdf> (accessed: 30.08.2018).
12. Gkantouna V., Tsakalidis A., Tzimas G. (2016), *Mining Interaction Patterns in the Design of Web Applications for Improving User Experience*, [in:] *Proceedings of the 27th ACM Conference on Hypertext and Social Media*, ACM, New York. DOI: 10.1145/2914586.2914631.
13. Grigera J., Garrido A., Rivero J.M., Rossi G. (2017), *Automatic Detection of Usability Smells in Web Applications*, "International Journal of Human-Computer Studies", Vol. 97. DOI: 0.1016/j.ijhcs.2016.09.009.
14. Hevner A.R., March S.T., Park J., Ram S. (2004), *Design Science in Information Systems Research*, "MIS Quarterly", Vol. 28(1). DOI: 10.2307/25148625.
15. <http://www.promtools.org/> (accessed: 04.01.2019).
16. ISO 25010 (2011), *ISO/IEC 25010:2011 Systems and Software Engineering – Systems and Software Quality Requirements and Evaluation (Square) – System and Software Quality Models*.
17. Müller O., Junglas I., vom Brocke J., Debortoli S. (2016), *Utilizing Big Data Analytics for Information Systems Research: Challenges, Promises and Guidelines*, "European Journal of Information Systems", Vol. 25(4). DOI: 10.1057/ejis.2016.2.
18. Olszak C. (2007), *Wyzwania ery wiedzy*, [in:] Olszak C.M., Ziemia E. (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Raphaeli O., Goldstein A., Fink L. (2017), *Analyzing Online Consumer Behavior in Mobile and PC Devices: A Novel Web Usage Mining Approach*, "Electronic Commerce Research and Applications", Vol. 26. DOI: 10.1016/j.elerap.2017.09.003.
20. Rubin V.A., Mitsyuk A.A., Lomazova I.A., van der Aalst W.M. (2014), *Process Mining Can Be Applied to Software Tool!*, [in:] *Proceedings of the 8th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, ACM, New York. DOI: 10.1145/2652524.2652583.
21. Shen Z., Wang H. (2010), *Research on E-Commerce Application Based on Web Mining*, [in:] *2010 International Conference on Intelligent Computing and Cognitive Informatics, 22-23 June 2010*, Kuala Lumpur, Malaysia. DOI 10.1109/icicci.2010.89.

## **POPRAWA UŻYTECZNOŚCI STRON INTERNETOWYCH W E-COMMERCE POPRZEZ WYKORZYSTANIE TECHNIK EKSPLORACJI PROCESÓW**

**Streszczenie:** Obecnie mnóstwo uwagi w obszarze *e-commerce* jest przykładane do poprawy szeroko rozumianego doświadczenia użytkownika (ang. *user experience*). Ze względu na dużą konkurencję na rynku strony internetowe o profilu *e-commerce* muszą udostępniać usługi skupione na użyteczności i jakości samej usługi. Do osiągnięcia tego celu mogą wykorzystywać analizę zachowań użytkownika, opisanych poprzez sekwencje akcji wykonywanych przez niego na portalu. Celem artykułu jest zaproponowanie podejścia dla zastosowania metod eksploracji procesów w celu analizy logów stron internetowych, aby odkryć ścieżki i wzorce zachowań użytkownika na podstawie interakcji z portalem. Odkryte w ten sposób wzorce mogą zostać użyte do analizy problemów związanych z użytecznością. Artykuł prezentuje ogólny model służący poprawie jakości serwisów internetowych typu *e-commerce*, bazując na wynikach eksploracji logów. Badania przedstawione w artykule pokazują, iż możliwa jest analiza i poprawa strony internetowej, bazując na rezultatach uzyskanych dzięki zastosowaniu metod eksploracji procesów na logach stron. Aplikacyjny charakter i użyteczność wyników są potwierdzone analizą danych pochodzących z jednego z wiodących portali *e-commerce* w Polsce.

**Słowa kluczowe:** eksploracja sieci, eksploracja procesów, analiza stron internetowych, użyteczność, *e-commerce*



## COMPUTER SIMULATION OF LOGISTICS PROCESSES MANAGEMENT – POSSIBILITIES AND SOLUTIONS

Jarosław Jan Jasiński<sup>1</sup>, Robert Sałek<sup>2</sup>, Anna Jasińska<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

<sup>3</sup>Czestochowa University of Technology, Faculty of Management  
(a PhD student)

**Abstract:** The article presents the concept of modern simulation systems applicable in the analysis of the logistics chain configuration. The main goal of the article is to present advanced possibilities of using various methods of simulation of a logistic system, or to determine the appropriateness of introducing changes in the configuration of a logistics chain or the assessment of already prepared solutions for given logistics processes. The article contains a description of information technologies that can be used in simulation, including specialized simulation programs, spreadsheets, languages and simulation interfaces etc. The article presents the basic issues related to the creation of a logistics project simulation, as well as the possibilities of the FlexSim 3D Simulation software, which easily allows to map complex logistic processes. The simulation, including the data generated during its implementation on individual logistic processes, allows the selection of the most advantageous and optimization of the solutions used so far in a given process. The article presents an example of simulation of logistics issues in the production process and examples are presented to explain the cognitive appeal of this method based on the use of computer technology and FlexSim 3D Simulation software.

**Keywords:** logistics management, simulation, logistics processes, FlexSim

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.04

### Introduction

Contemporary trends in the industry strive to improve efficiency and shorten the production time of products, which also applies to production activities, i.e. logistics processes associated with it. As part of pursuing this goal, most enterprises implement in their structures computer aided work systems and simulation software for planning and verifying the correctness of the execution of individual processes. The fundamental change in business practice resulted from shortening the time of resource flow, reducing transport costs as well as the use of intelligent means of internal transport and electronic communications. Enterprises entered the era of a global economy in which logistic activities play a very important role (Nowakowska-Grunt 2011). Production is identified with the integration of all resources and services flows, while the concept of logistics often refers to functioning in many areas of the production process (Nowosielski 2008). As part of logistics called industrial logistics,

---

<sup>1</sup> Jarosław Jan Jasiński, PhD Eng., [jaroslaw.jasinski@wz.pcz.pl](mailto:jaroslaw.jasinski@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-7372-5788

<sup>2</sup> Robert Sałek, PhD Eng., [robert.salek@wz.pcz.pl](mailto:robert.salek@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-5416-9448

<sup>3</sup> Anna Jasińska, MSc, [wlazla.anna@gmail.com](mailto:wlazla.anna@gmail.com), ORCID: 0000-0003-2509-0498

we can highlight the logistics responsible for establishing cooperative ties, the location of the departments' headquarters, as well as all activities of the process of the production process in the company (Matuszek 2016, p. 298). Therefore, due to the wide range of logistics processes operating in industry, their effectiveness is more and more often verified and streamlined using simulation methods. The approach to the issue of simulation was closely related to specific technological possibilities in a given period of time, as analyzing the definition of simulation over the years, one can notice a large evolution of this field, largely conditioned by the increase in technological progress. In 1969, Gordon G. described the simulation as follows: "We can define the simulation of systems as a technique for solving problems by observing the behavior of the dynamic model of the system during specific time" (Gordon 1974). Another important definition will be Naylor's T.H. from 1975, stating the following: "we define simulation as a numerical technique for experimenting on certain types of mathematical models using a digital machine to describe the behavior of a complex system over a long period of time" (Naylor 1975). An equally important definition of the simulation will be the definition of T. Wach from 1983, who indicated that "Simulation is a study of a complex objective system (real / hypothetical) by observing changes occurring over time and in the dynamic model of this system under the influence of changing internal and external conditions relative to the system" (Metera, Pańkow, Wach 1983). The latest definition quoted by Beaverstock M. et al. from 2011 indicates that "Simulate means to imitate or copy the actual system by means of experiments carried out on a model representing (depicting) this system" (Karkula 2013). Simulation therefore means imitating some real process or system. This is related to the construction of the model, which will represent the analyzed issue that allows testing ideas or performing an experiment. On the other hand, the model should honestly reflect the relationships that occur in the analyzed system, both the logical aspects guiding the activities and the physical environment. Simulation in logistics is a complex process consisting of several stages. The first step is to define the process and purpose of the analysis. The next step is the process of collecting and analyzing the available data. The third stage of logistic simulation is the design and construction of the model of a given logistics process. Next, the model should be verified and so should its compatibility be validated with the actual system or its assumptions. The final stage is to analyze the results of the experiments carried out and to optimize the process by selecting the most suitable conditions for its implementation. It is also worth emphasizing that omitting any stage of the process may result in erroneous conclusions from the simulation (Zieliński 2009). It can therefore be concluded that the current popularity of logistics processes in production has significantly increased the demand for new simulation tools that would enable efficient modeling of processes, their optimization, analysis and automatic creation of applications and solutions to implement these processes (Kott, Grondys, Chład 2018).

### **Simulations in logistics processes**

Simulation in logistics is applicable in a situation where it is difficult to investigate a given logistic problem through an analytical approach, e.g. high storage warehouses

are characterized by high dynamics of logistic processes, which is why using simulation tools is a very common necessity. These tools mainly facilitate solving broadly understood logistic problems, as a result of which there is a high level of competitiveness in this field. The advantage of simulating logistic processes is financial savings, because you do not have to create physical models and there is the possibility of experimenting and constantly changing and improving the model in real conditions (Aschauer, Gronalt, Mandl 2015, p. 505-539). During the simulation, you can create many scenarios of the process and check their impact on individual elements of the system and process in the company's environment. The experiments carried out help to make the best decision in the process selection. In logistic processes verification of simulation models is also of great importance. Logistic models belong to the group of dynamic models and require a detailed analysis of their behavior (Balcerak 2003, p. 29). Logistics processes rely to a large extent on planning activities aimed at cost-effective flow of raw materials, finished products or stocks and related information. The main task of logistics is to provide the right product, in the right quantity, to the right customer and at the right time, while keeping the lowest costs mentioned above. process (Beaverstock et al. 2012). We distinguish three basic areas of logistics activities related to the stages of the production process. The first area is distribution logistics, which includes the flow of products from the manufacturer to the final purchaser. The second area is supply logistics dealing in the delivery of goods in accordance with the requirements of time, quantity and quality (Szczepanik, Strzelczyk 2018). The third area is production logistics covering all activities related to the supply of materials, raw materials and semi-finished products to the place of production as well as their effective flow. Each of these logistic processes can be the subject of research using simulation methods. Simulation methods referring to supply logistics can be included in the company's standard activities, e.g. during the analysis of the consequences of irregularities regarding the quantity and quality of deliveries (Burg Burg van den, Ham van der, Kleijnen 1979). It is also influenced by the high development of innovations in the company, which results in the increase of applications of modern simulation methods while making decisions. Simulation of logistics processes enables verification of the designed solution without a real implementation. Simulations of logistic processes often concern effective management of transport, distribution and people, i.e. the following issues: determining the impact of changes in parameters and process properties; determining the flexibility and capacity of the system; indication of process bottlenecks, indication of the number of process elements and type of infrastructure; determination of the number of employees needed; delays in delivery; equipment failures, determination of losses and downtime reduction with maximum synchronization and coordination of all logistics related processes in connection with production processes. In connection with the above, the issues of simulation and the effects of irregularities in the area of supply are of particular importance, as the creation of inventories and the reduction of production parameters is not recommended (Rostkowska 2014, p. 53-60). Before starting the simulation one should consider the choice of the appropriate simulation and research tool, because to a large extent the choice of the tool determines the course of the simulation project (Gierulski, Luściński, Serafin 2012, p. 844). The most popular

logistic simulation programs on the market today include FlexSim, Dosimis-3, Arena, Robot Studio, Tecnomatix Plant Simulation ProModel, Witness. Some properties and characteristics of the software are presented in *Table 1*.

**Table 1. Selected parameters of the simulation software used to analyze and optimize logistic processes**

Program property	Program name			
	Production line simulation / Virtual factory			Robotics-specific simulation software
	Arena	FlexSim	Tecnomatix Plant Simulation	Robot Studio
Trial version	+	+	+	+
Student version	+	+	+	-
Materials for students	+	+	+	+
Restriction applied in the trial version	Model with only 20 elements	No limits on the model. Limited functionality: no data tree view, command console, optimizer	Model with only 80 element*	30 days trial, full functionality
Logical diagram	+	-	-	-
Simulation of manufacturing processes	+	+	+	+
Programming robots offline	-	-	-	+
Simulation of robot motion	+	+	+	+
Simulates people at work	+	+	+	-
2D Simulation/Animation	+	-	+	-
3D Simulation/Animation	Post procesor	+	+	+
Access to the parameters of object	+	+	+	+
Import of CAD 3D models	+	+	+	+
Using custom 3D models	-	-	-	+
Script programming languages	C/C++	C++, FlexScript.	SimTalk	RAPID
Creation of custom libraries	+	+	+	+
Production statistics	+	+	+	-
Diagnostic tools (breakpoints, watch. etc.)	+	+	+	+
File format of the report	spreadsheet (*.csv), txt, pdf, html, xml	spreadsheet (*.csv), htm, html, png	html, htm, txt	-

Source: Autor's own elaboration on the basis of (Rostkowska 2014, pp. 53-65)

Spreadsheets are the most popular tools of general application, as a result of which the possibilities related to the change of results and data to the simulation model are small, MS Excel. In turn, specialized simulation languages are used to design very advanced simulation problems, and here SLX, SIMSCRIPT should be



distinguished. However, it should be emphasized that modern specialized simulation packages, eg FlexSim 3D, enable building a model in a limit form using "drag and drop" tools and procedures, and data can be entered into the model using the available parameter masks based on eg real data for processes. These tools allow you to easily create complex models without the need for advanced IT knowledge and in a short time (Skowron-Grabowska 2014). The final tool consists of general-purpose programming languages, which are characterized by the possibility of implementing any model and high flexibility. The construction time is long, and the implementation itself requires a lot of IT knowledge, these are languages based on the procedural paradigm (Pascal) or on object-oriented methodology (Object Pascal, Java etc.) (Kreuter Wagner 2003, p. 28).

### Modern simulation software – FlexSim

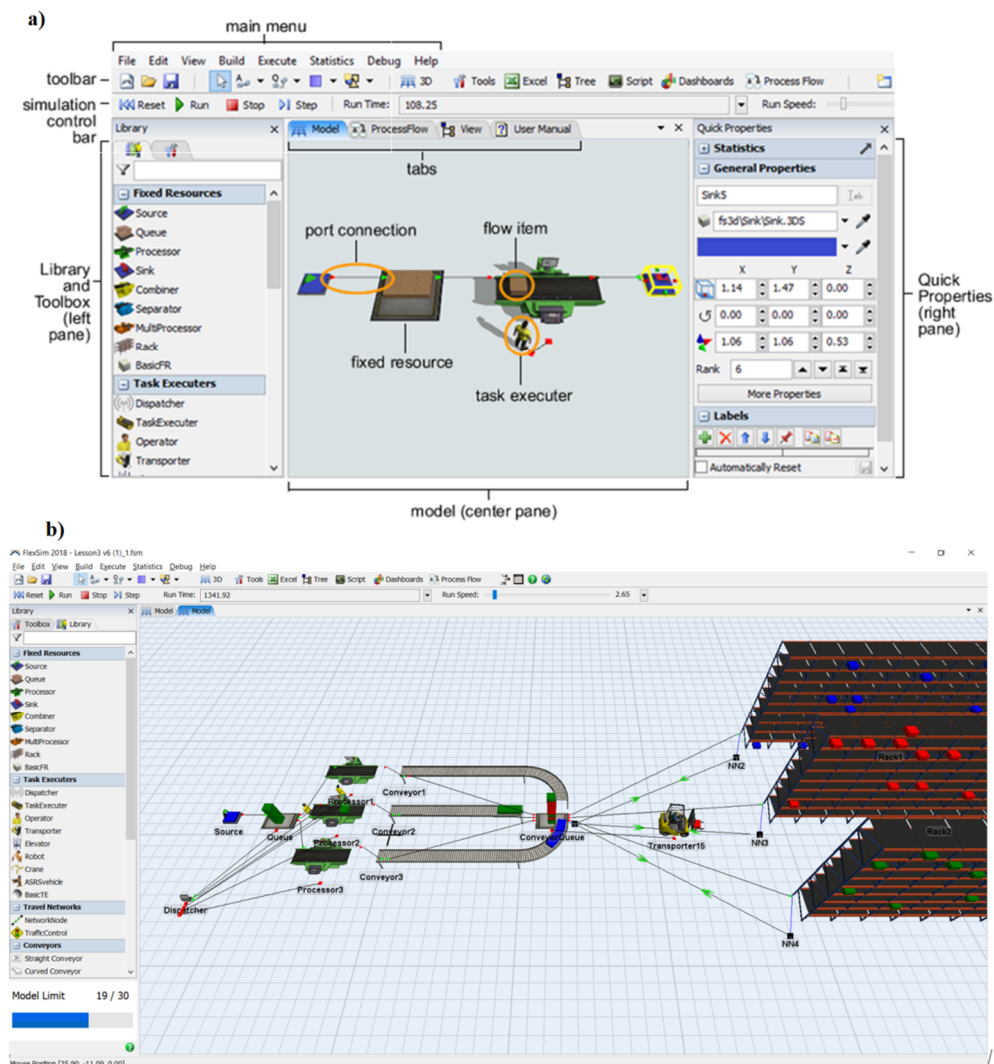
FlexSim 3D Simulation is a modern simulation set that allows simulation, optimization and modeling of complex processes taking place in the company's structures. Areas that are most often supported by this tool are primarily logistics, services and production. The OpenGL technology used in the tool makes it possible to build a three-dimensional model as well as process visualization. This technology is used by leading graphic designers. Selected parameters to determine the usability of the FlexSim software are presented in *Table 2*.

**Table 2. Selected parameters of the FlexSim software**

No.	Parameter	FlexSim
1.	Technology	Modern technology in real 3D
2.	Objects	Creating objects, access to the library, open system
3.	Drawing	Importing DWG formats
4.	Animation operators	Possibility to analyze the movement of body parts
5.	Analyses	Designing statistics by users
6.	Combining technologies	Combining technology with operators, forklift trucks
7.	Interfaces	Excel, SQL
8.	Format	Shapes 3D CAD programs, extended textures
9.	Experimenter	Built-in experimenter, tools for many experimental scenarios (OptQuest)
10.	Agent technology	Agent-based technology for modeling processes in a warehouse

Source: (Mendlikowski, Pawlewski 2015, pp. 5740-5744)

The process of building a simulation in FlexSim relies on the above-mentioned objects being dragged and dropped onto the plane and successively combining these objects into one system in accordance with the flow and further parameterization. The objects were designed in such a way as to allow for a complete mapping of the properties of the real system components, but with complete control over the structure of the emerging model. Through the use of an intuitive interface, it is possible to build models based on already existing CAD plans as well as to create your own 3D objects, tailored to the individual needs of users (*Figure 1*).



**Figure 1. FlexSim user interface (a) and example of the model (b)**

Source: a) Overview of the FlexSim user interface (Tmnsimulation.com.au/...); b) FlexSim Community Forum Version 6.0 Tutorials (<https://archive.flexsim.com>)

FlexSim is also distinguished by computational capabilities that affect the level of advancement of this tool. The built-in OptQuest® module makes it possible to achieve an optimal solution in a short time. The extensive numerical layer allows to obtain significant results by analyzing selected scenarios and reviewing the space of possible solutions. On the other hand, the Experimenter module allows you to repeat the simulation the right number of times, which is determined individually depending on the problem as well as its degree of dynamism of the describing parameters (Klaś 2017, p. 165). Simulation models using the FlexSim program are

useful primarily for the analysis of new problems and changes in process organization. It also gives the opportunity to examine company bottlenecks that limit system performance. An advantage is also the verification of complex logistic processes, optimization of material flow as well as design of operator service schemes and operators' work (Beaverstock, Greenwood, Nordgren 2017). One of the purposeful examples of the FlexSim application is the case study of the simulation of the FMCG (Fast Moving Consumer Goods) enterprise, which was carried out using units of measure such as time and distance. Seconds were assumed as time units while the unit of distance was taken millimeters. It was assumed that the simulation period would include a two-shift work mode, i.e. 16 hours. The next step was the mapping of the actual state of the enterprise and its resources. In this case, access to the object's data library was used. The next stage was the establishment and design of the technological line and the shape of the product. When the line was mapped, connections of individual flows were made and technical flow data was introduced. The values relating to machine failure rates, i.e. MTBF, MTTR, are supplemented, as is the ExpertFit tool. The generated data was entered into the simulation using global tables that generate stops along with the connection to the given machine. As a result of in-depth analysis, three experimental technological lines were created, i.e. a real line, a line with a buffer before the sealing device, and a line with buffer before the palletizer. As a result of the simulation, the FlexSim program made it possible to observe many possible problems appearing on the production line related to the processes of product security and packaging. The results of the simulation showed that the palletizer was waiting for the goods, not the other way around. The results of the observations also showed that the buffer did not bring benefits because it is not a direct cause of clogging of the line (Pawlewski et al. 2016). After the next observation, it was noticed the actual problem which was the product piling up before the welding device. The simulation allowed for early identification of the problem and implementation of the necessary corrective actions by creating an additional solution. In the next step, the optimal buffer capacity on the last line was checked. The maximum buffer capacity has changed. The experiment was repeated twice taking into account parameters such as the number of pieces that came out of the cartoner in front of the buffer and the cartoner blocking rate during simulation as well as the number of pieces of goods that entered the line and the number of cartons that left the line. The results, therefore, allowed to determine the best solution in the product packaging process. From the above, it follows that performing simulations in the FlexSim program brings many benefits. First of all, you can get an exact solution to the problem. It is also possible to carry out experiments and introduce real conditions and assumptions. Using FlexSim is also easy to apply. Another advantage is the possibility of extending the tested period, which reduces the time of waiting for effects and, therefore, improve and control the process in long-term conditions. Conducting experiments using simulation is also very cost-effective because it does not generate high costs (Kawa, Fuks, Januszewski 2016). It also ensures repeatability of conditions and verification of critical states by introducing disturbances, e.g. disturbances on the production line. It can therefore be concluded that simulations of logistics processes using the

FlexSim program are very useful in making process decisions, and each process variant can be thoroughly analyzed in order to determine the best process solution if necessary (Wójcik, Zabost 2016, p. 145-163).

## Conclusions

The current technological progress and dynamic development of information systems significantly affect the use of more and more advanced, and as a result, more accurate simulation and logistics design systems. The number of engineering ventures in logistics is constantly growing, using simulation and 3D modeling (Gregor). Computer simulation is an ideal tool supporting all decision-making processes and comprehensive system analysis. The models used in the simulation have a positive effect on reducing the risk and investment costs as well as possible changes (Kadłubek, Krzywda, Krzywda 2017). Simulation allows you to replace real operations with computer experiments so that you can quickly and without high costs be able to match the simulation to the needs of a given client (Gierulski, Luściński, Serafin 2012, p. 853). Verification of the problem with the use of computer simulations contributes to lowering the degree of uncertainty during the implementation of logistic processes. An important issue, however, is the choice of a tool for analysis and its use. The article presents the basic issues related to the creation of a simulation project as well as the FlexSim 3D Simulation software, which easily allows you to map complex logistic processes. The user-friendly program interface and the ease of creating models, as well as a large number of logistic objects that can be used, lead to the use of this tool in the simulation process (Klaś, Jurczyk 2017, p. 41-53). Requirement of meeting the high demands of customers today is associated with high flexibility as well as the ability to control and manage processes in logistics. Therefore, in order to significantly increase the efficiency of all processes in logistic facilities (warehouses, distribution centers, handling terminals), there is a high need for modern and efficient simulation tools, to which FlexSim may undoubtedly be included (Karkula 2013).

## References

1. Aschauer G., Gronalt M., Mandl Ch. (2015), *Modelling Interrelationships between Logistics and Transportation Operations – A System Dynamics Approach*, "Management Research Review", Vol. 38, Issue 5. DOI: 10.1108/MRR-11-2013-0271.
2. Balcerak A. (2003), *Walidacja modeli symulacyjnych źródła postaw badawczych. Symulacja Systemów Gospodarczych*, Prace Szkoły Antałówka 2000.
3. Beaverstock M., Greenwood A., Lavery E., Nordgren W. (2012), *Applied Simulation Modelling and Analysis using Flexsim*, FlexSim Software Products, UT Orem USA.
4. Beaverstock M., Greenwood A., Nordgren W. (2017), *Applied Simulation. Modelling and Analysis using FlexSim*, FlexSim Software Products, UT Orem USA.
5. Burg A.J. van den, Ham R.Th. van der, Kleijnen J.P.C. (1979), *Generalization of Simulation Results: Practicality of Statistical Methods*, "European Journal of Operational Research", Vol. 3. DOI: 10.1016/0377-2217(79)90049-3.

6. Gierulski W., Luściński W., Serafin R. (2012), *Symulacja komputerowa procesów logistycznych z wykorzystaniem programów VENSIM*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2015/T1/t1\\_0843.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0843.pdf) (accessed: 02.10.2018).
7. Gordon G. (1974), *Symulacja systemów*, WNT, Warszawa.
8. <https://archive.flexsim.com> (accessed: 02.10.2018).
9. <https://tmnsimulation.com.au/flexsimhelp/FlexSimUI/OverviewUserInterface/OverviewUserInterface.html> (accessed: 02.10.2018).
10. Kadłubek M., Krzywda D., Krzywda J. (2017), *Internship in Logistics Seen from Students Perspective*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.15.
11. Karkula M. (2013), *Modelowanie i symulacja procesów logistycznych*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
12. Kawa A., Fuks K., Januszewski P. (2016), *Symulacja komputerowa jako metoda badań w naukach o zarządzaniu*, “Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 4, No. 1, DOI: 10.18559/soep.2016.1.8.
13. Kłaś M. (2017), *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi symulacyjnych w innowacyjnym podejmowaniu decyzji – studium przypadku*, [in:] *Innowacje w przemyśle chemicznym. I Konferencja Naukowo-Techniczna*, Włocławek, 30.11–01.12.2017.
14. Kłaś M., Jurczyk K. (2017), *Modelowanie i symulacja systemów kolejkowych w środowisku FlexSim – studium przypadku*, “Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, Vol. 84.
15. Kott I., Grondys K., Chład M. (2018), *Supply Chain Management in the Timber Industry*, [in:] Nowakowska-Grunt J., Grabowska M. (red.), *Logistyczno-finansowe uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
16. Kreuter A., Wagner M. (2003), *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, “Zarządzanie na Świecie”, nr 12.
17. Matuszek J. (2016), *Modelowanie i symulacja procesów logistycznych w przedsiębiorstwie*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 99.
18. Mendlikowski B., Pawlewski P. (2015), *Porównanie oprogramowania do symulacji i modelowania procesów logistycznych*, “Logistyka”, nr 3.
19. Metera A., Pańkow J., Wach T. (1983), *Teoretyczne i metodyczne zagadnienia symulacyjne gier kierowniczych*, Instytut Organizacji, Zarządzania i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
20. Naylor T.H. (1975), *Modelowanie cyfrowe systemów ekonomicznych*, PWN, Warszawa.
21. Nowakowska-Grunt J. (2011), *Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie*, “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 235.
22. Nowosielski S. (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
23. Pawlewski P., Jasiulewicz-Kaczmarek M., Bartkowiak T., Hoffa-Dabrowska P. (2016), *Validation of Simulation Model of the Filling Line Failures*, “Journal of KONBIN”, Vol. 38, No.1, DOI 10.1515/jok-2016-0023.
24. Rostkowska M. (2014), *Simulation of Production Lines in the Education of Engineers: How to Choose the Right Software?*, “Management and Production Engineering Review”, Vol. 5, No. 4. DOI: 10.2478/mper-2014-0036.
25. Skowron-Grabowska B. (2014), *Business Models in Transport Services*, “Przegląd Organizacji”, nr 1.
26. Szczepanik T., Strzeleczyk M. (2018), *Założenia normalizacji i zarządzania jakością w procesach logistycznych*, [in:] Nowakowska-Grunt J., Grabowska M. (red.), *Logistyczno-finansowe uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
27. Wójcik A., Zabost M. (2016), *Symulacja jako narzędzie doskonalenia przepływu produkcji na przykładzie analizowanego przedsiębiorstwa – case study*, “Journal of Translogistics”, R. 13.

28. Zieliński T. (2009), *Wpływ wprowadzania innowacyjnych rozwiązań na funkcjonowanie przedsiębiorstw*, Master of Business Administration, Politechnika Lubelska, Lublin.

## **SYMULACJA KOMPUTEROWA W ZARZĄDZANIU PROCESAMI LOGISTYCZNYMI – MOŻLIWOŚCI I ROZWIĄZANIA**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano koncepcję nowoczesnych systemów symulacyjnych znajdujących zastosowanie w analizie konfiguracji łańcucha logistycznego. Nadrzędnym celem artykułu jest przedstawienie zaawansowanych możliwości zastosowania różnych metod symulacji systemu logistycznego, bądź też stwierdzenie zasadności wprowadzenia zmian w konfiguracji łańcucha logistycznego lub oceny przygotowanych już rozwiązań danego procesu logistycznego. Artykuł zawiera opis technologii informatycznych, które mogą znaleźć zastosowanie w symulacji, w tym specjalistyczne programy symulacyjne, arkusze kalkulacyjne, języki i interfejsy symulacyjne itd. W artykule zaprezentowano podstawowe zagadnienia związane z tworzeniem symulacji projektu logistycznego, jak również zaprezentowano możliwości oprogramowania FlexSim 3D Simulation, które w łatwy sposób pozwala odwzorować złożone procesy logistyczne. Symulacja wraz z uwzględnieniem wygenerowanych w trakcie jej realizacji danych o poszczególnych procesach logistycznych umożliwia wybór najkorzystniejszych oraz optymalizację dotychczas stosowanych rozwiązań w danym procesie. W artykule przedstawiono przykład symulacji zagadnień logistycznych procesu produkcyjnego oraz zaprezentowano przykłady służące wyjaśnieniu atrakcyjności poznawczej tej metody w oparciu o wykorzystanie techniki komputerowej i oprogramowania FlexSim 3D Simulation.

**Słowa kluczowe:** logistyka, symulacja, procesy logistyczne, FlexSim 3D Simulation

## KRYTERIA WYBORU ORAZ STRATEGICZNY WYMIAR KONCEPCJI PRODUKTU POSZERZONEGO NA PRZYKŁADZIE RYNKU SYSTEMÓW STROPOWYCH

Artur Kisiołek<sup>1</sup>

Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej  
Wydział Ekonomiczny

**Streszczenie:** Systemy stropowe stanowią sektor niszowy na rynku tzw. ciężkich materiałów budowlanych, analizie której znana autorowi literatura ekonomiczna nie poświęcała jak dotąd uwagi. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie popularności poszczególnych systemów stropowych na rynku polskim, a także dokonanie analizy kryteriów o charakterze techniczno-ekonomicznym, ważnych w procesie wyboru systemu stropowego, oraz ukazanie stropów w świetle koncepcji produktu poszerzonego, którym można zarządzać. Artykuł został opracowany na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz badań ilościowych przeprowadzonych w okresie: wrzesień 2015 r. – luty 2016 r. Przedmiotem badań ilościowych były kryteria wyboru systemów stropowych. Wyróżnione techniczno-ekonomiczne kryteria wyboru systemu stropowego ułatwiają podjęcie decyzji zakupowych klientom nieposiadającym specjalistycznej wiedzy budowlanej.

Rynek systemów stropowych jest sektorem stosunkowo słabo rozwiniętym, w którym nie konkuruje się na poziomie produktu poszerzonego. Zaprezentowanie stropu jako produktu o wielopoziomowej strukturze ma znaczenie zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, gdyż wskazywać może potencjalne kierunki rozwoju strategicznego dla przedsiębiorstw z branży.

**Słowa kluczowe:** rynek materiałów budowlanych, wybór systemu stropowego, produkt poszerzony, struktura produktu budowlanego, zarządzanie produktem

**DOI:** 10.17512/znpech.2019.1.05

### Wprowadzenie

Produkty budowlane to kategoria niezwykle pojemna z punktu widzenia konsumenta. Należą do niej będą produkty dostępne w sieciach typu „zrób to sam” (ang. DIY - *Do It Yourself*), jak również rozwiązania ściśle związane z kwestiami statyki budowli, do których należą m.in. systemy stropowe. Do ich doboru potrzebna jest wiedza specjalistyczna. Nie wyłącza to jednak klienta z procesu podejmowania decyzji. Jest wręcz odwrotnie. Duża liczba producentów, jak również kwestie użytkowe i ekonomiczne, przesunęły ciężar ostatecznego wyboru w kierunku inwestora, którym często jest klient indywidualny, stykający się z takim produktem po raz pierwszy. Brak informacji, jej wątpliwa jakość oraz szczątkowość były motywami do podjęcia systematycznych badań tego rynku, których celem stało się przynajmniej częściowe wypełnienie powstałej luki informacyjnej.

---

<sup>1</sup> Artur Kisiołek, dr inż., [a.kisiolek@wwsse.pl](mailto:a.kisiolek@wwsse.pl), ORCID: 0000-0002-8815-6776

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kryteriów wyboru najbardziej popularnych na polskim rynku systemów stropowych oraz ukazanie stropu w perspektywie produktu poszerzonego, jako idei o znaczeniu strategicznym w branży. Zmiana dotychczasowego postrzegania własnej oferty dokonanej na bazie analizy potrzeb klientów i własnych kompetencji może prowadzić do wdrożenia w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania produktem.

## **Metoda badawcza**

Artykuł został opracowany w oparciu o analizę literatury oraz badania ilościowe przeprowadzone w okresie: wrzesień 2015 r. – luty 2016 r. Wyniki badań ilościowych stanowią fragment projektu badawczego pt. „Polski rynek systemów stropowych”, którego celem było dokonanie próby diagnozy polskiego rynku wybranych systemowych rozwiązań stropowych, ze szczególnym uwzględnieniem postrzegania określonych systemów oraz kryteriów wyboru, jakimi kierują się różne grupy osób uczestniczących w procesie projektowania oraz w decyzjach zakupowych.

Wykorzystanym w badaniach narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy składający się z trzech złożonych pytań, obejmujących:

- kryteria o charakterze techniczno-ekonomicznym związane z doбором/wyбором systemu stropowego,
- kryteria użytkowe istotne w procesie wyboru systemu stropowego,
- kwestie popularności wybranych systemów stropowych.

Kwestionariusz ankietowy został skierowany do czterech głównych grup odbiorców/decydentów: projektantów (konstruktorów), wykonawców, dystrybutorów oraz inwestorów. Ankiety zostały wysłane do 972 wyselekcjonowanych respondentów. Patronat medialny nad badaniem objęła redakcja magazynu „Inżynier Budownictwa”. Ankieta w wersji elektronicznej była także dostępna na stronie internetowej [www.inzynierbudownictwa.pl](http://www.inzynierbudownictwa.pl). Ostatecznie uzyskano 265 wypełnionych ankiet, a najliczniejszą grupę respondentów, wynoszącą 80% ogółu badanych (211 respondentów), stanowili projektanci/konstruktorzy (Kisiołek 2017, s. 116-117).

## **Systemy stropowe – nisza rynku materiałów budowlanych**

Termin „strop” należy do podstawowych pojęć z zakresu budownictwa ogólnego i oznacza przegrodę płaską, poziomą oddzielającą poszczególne kondygnacje w budynku. Ze względu na swą złożoność, zarówno pod względem materiałowym, jak i technicznym, obecnie na rynku popularne stało się określenie „system stropowy”.

Według H. Michalak i S. Pyraka, jak również J. Hoły, P. Pietraszka i K. Schabowicza systemy stropowe muszą spełniać wymagania normowe w zakresie m.in. nośności (wytrzymałości), sztywności, izolacyjności cieplnej, izolacyjności akustycznej, trwałości, ognioodporności (Hoła, Pietraszek, Schabowicz 2007, s. 151; Michalak, Pyrak 2011, s. 716). Biorąc pod uwagę kategorie ekonomiczne, związane z procesem decyzyjnym wyboru stropu oraz późniejszego komfortu użytkowania, z perspektywy inwestora systemy stropowe charakteryzować powinna optymalna relacja pomiędzy ceną, jakością wykonania oraz parametrami użytkowymi.



Dla przykładu taka cecha jak izolacyjność cieplna będzie istotna w odniesieniu do stropów nad piwnicami, stropów najwyższej kondygnacji lub stropodachów. W stropach międzypiętrowych najważniejsza będzie izolacyjność akustyczna. Więcej informacji na temat kryteriów wyboru rozwiązań stropowych zostanie przedstawione w dalszej części artykułu.

Wymienione zadania systemów stropowych wskazują, iż obok funkcji czysto konstrukcyjnych, które nazwać możemy ogólnobudowlanymi, stropy jako przegrody stanowiące integralną część budynku, zaspokajając będą zróżnicowane potrzeby klientów na rynku budowlanym. Z tej perspektywy systemy stropowe stanowiąc będą materiał badawczy nie tylko dla specjalistów z zakresu budownictwa, lecz także dla ekonomistów. Jakkolwiek w dostępnej autorowi literaturze zagadnienia dotyczące analiz rynku systemów stropowych w Polsce nie były prezentowane.

Biorąc pod uwagę rodzaj konstrukcji nośnej, J.Z. Mirski i K. Łącki dokonali podziału stropów ze względu na (Mirski, Łącki 1998, s. 99-100):

1. rodzaj materiału konstrukcyjnego,
2. położenie w budynku,
3. rodzaj konstrukcji,
4. ognioodporność.

Wśród wielu różnorodnych systemów stropowych na rynku dominuje kilka rozwiązań bazujących na żelbecie. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że do najbardziej popularnych systemów należą: strop monolityczny, stropy gęstożebrowe (w tym rozwiązanie najczęściej stosowane – strop typu Teriva) oraz stropy zespolone typu Filigran. Mniej popularnymi będą stropy z żelbetowych płyt kanałowych, a także stropy z płyt kanałowych strunobeto-nowych. O ile jednak tradycyjne płyty żelbetowe znajdują coraz mniejsze uznanie, o tyle popularność płyt z betonu sprężonego systematycznie z roku na rok rośnie. Szczegółowe wyniki badań popularności systemów stropowych przedstawiono na *Rysunku 1*.

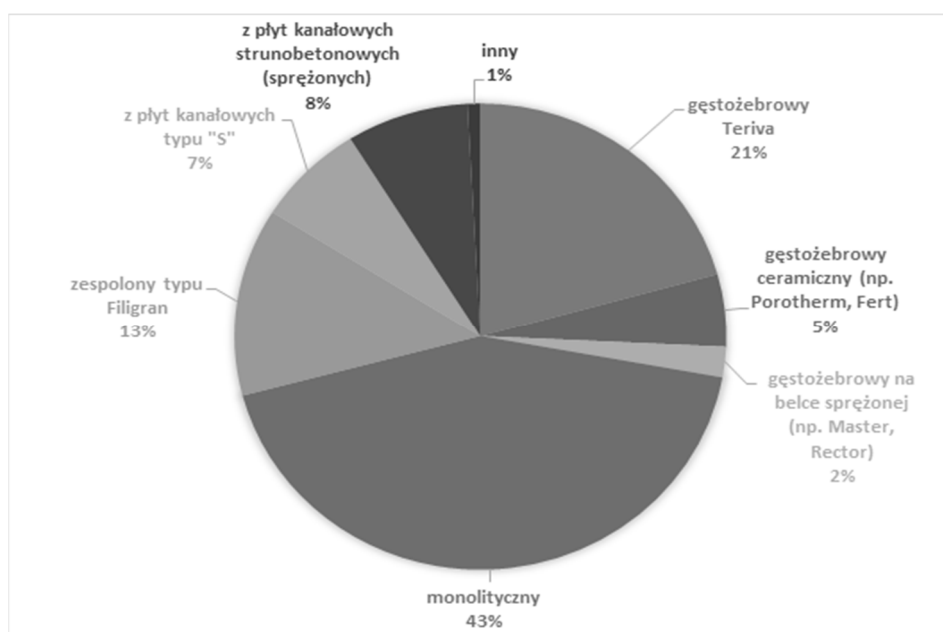
Wymienione systemy, za wyjątkiem stropu monolitycznego, wytwarzane są w zakładach prefabrykacji betonowej. Dwa rozwiązania, tj. zespolony strop typu Filigran oraz gęstożebrowy strop typu Teriva, wytwarzane są powszechnie od wielu lat, przy czym najbardziej liczna jest grupa producentów stropów Teriva. Szacuje się, że obecnie w Polsce istnieje kilkuset producentów tego systemu stropowego.

Konsekwencją dużego rozdrobnienia rynku są moce produkcyjne przewyższające lokalny popyt. Ponadto konkuruje się produktem technologicznie przestarzałym i zestandaryzowanym, każdy producent w istocie oferuje to samo rozwiązanie. Dlatego kluczowym argumentem do walki na rynku staje się cena, a prowadzone wojny cenowe „wpychają” część producentów w tzw. „szarą strefę”. W takich warunkach rozwijanie innowacyjnych rozwiązań jest rzadkością, a sam rynek jest dość statyczny. Tymczasem zarówno dla końcowego inwestora, jak również projektanta i wykonawcy wybór systemu stropowego będzie z wielu względów istotnym elementem procesu budowlanego.

## Kryteria wyboru systemu stropowego

Na podstawie dokonanych analiz literatury przedmiotu oraz dostępnych na rynku materiałów promocyjnych producentów, wyróżniono: kryteria użytkowe oraz kryteria o charakterze techniczno-ekonomicznym, którymi kierują się klienci przy wyborze systemu stropowego. Wśród kryteriów użytkowych uwzględniono m.in.:

- dźwiękoizolacyjność,
- termoizolacyjność,
- wykończenie powierzchni dolnej stropu,
- kryteria ekologiczne,
- ochronę zdrowia,
- nośność,
- ognioodporność.



**Rysunek 1. Popularność systemów stropowych – systemy wybierane „bardzo często”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przedstawione kryteria szczegółowo opisane są w literaturze specjalistycznej i nie będą prezentowane w niniejszej pracy, jednak należy podkreślić, iż klientowi niezwiązanemu z branżą budowlaną, bez przygotowania teoretycznego, trudno jest zgromadzić wiedzę niezbędną do podjęcia decyzji zakupowej. Dlatego można postawić tezę, że tego typu klienci swoją uwagę skoncentrują na aspektach techniczno-ekonomicznych, które relatywnie łatwiej ocenić na podstawie doświadczenia i tzw. wiedzy ogólnej. Do kryteriów o charakterze techniczno-ekonomicznym istotnych w procesie wyboru systemu stropowego zaliczono m.in.:

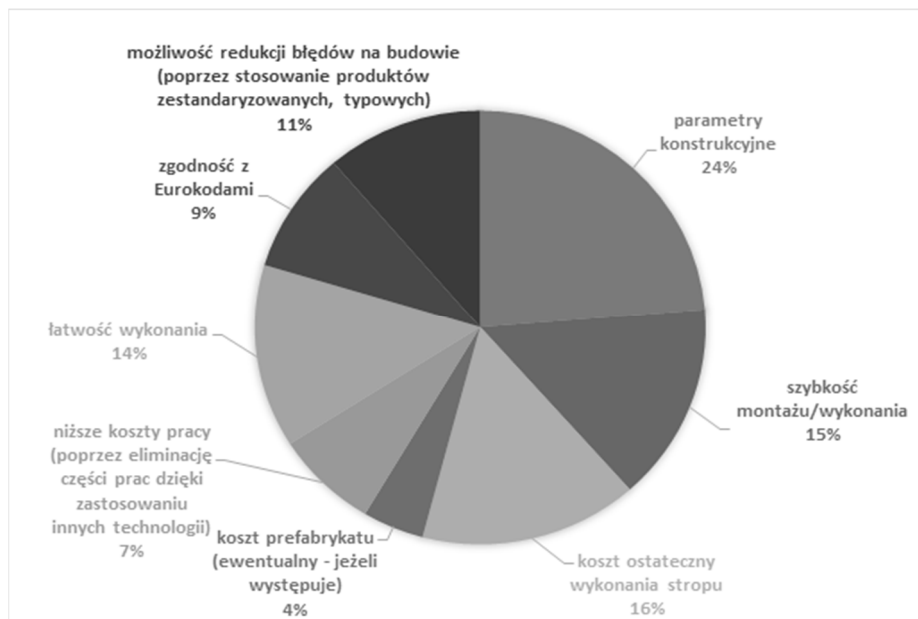
- Szybkość i łatwość montażu – dwa różne kryteria, z których pierwsze umożliwia skrócenie czasu trwania prac na budowie, w tym poprzez eliminację części prac fizycznych, a drugie odpowiada za techniczne aspekty realizacji.  
Ostateczny koszt wykonania – czynnik nieodłącznie związany z rodzajem wybieranego systemu stropowego, bywa trudny do oszacowania w przypadku podstawowych rozwiązań żelbetowych, czego szczególnym przypadkiem jest strop monolityczny. Generalnie im więcej pracy wykonywanej na miejscu budowy, im mniejszy udział w całości elementów prefabrykowanych, tym z reguły koszty są wyższe.
- Koszt prefabrykatu (o ile występuje) – może być mylony przez klientów z ostatecznym kosztem wykonania stropu, zależny od stopnia sprefabrykowania danego rozwiązania, dla przykładu w popularnych stropach gęstożebrowych typu Teriva koszt prefabrykatu mieści się w zakresie 25-35% całkowitego kosztu wykonania stropu.
- Niższe koszty pracy – zależne, jak wyżej zaznaczono, od stopnia sprefabrykowania stropu, najniższe w przypadku gotowych elementów nośnych montowanych na budowie.
- Parametry konstrukcyjne – niewymieniane przez autora wśród kryteriów użytkowych, lecz ważne dla klienta parametry, do których należą m.in. rozpiętość systemu stropowego oraz jego wysokość konstrukcyjna.
- Zgodność z normami europejskimi – czynnik istotny z uwagi na równoległe funkcjonowanie starych polskich norm oraz Eurokodów, narzucających znacznie wyższe współczynniki bezpieczeństwa.
- Możliwość redukcji błędów na budowie – cecha zależna w głównej mierze od rodzaju zastosowanego systemu stropowego. W przypadku systemów charakteryzujących się dużym nakładem pracy na miejscu budowy prawdopodobieństwo wystąpienia błędów będzie wyższe w porównaniu z rozwiązaniami zestandaryzowanymi wykonywanymi w zakładach prefabrykacji, w których certyfikowany wieloetapowy proces kontroli jakości jest podstawą do uzyskania zgody na wprowadzanie produktu do obrotu.

Na *Rysunku 2* przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań w zakresie kryteriów o charakterze techniczno-ekonomicznym, ważnych w procesie wyboru systemu stropowego. Obok parametrów konstrukcyjnych dużą rolę odgrywać będą czynniki kosztowe, a także szybkość i łatwość montażu.

### **System stropowy w rozumieniu koncepcji produktu poszerzonego**

Produkt według T. Gołębiowskiego „jest zbiorem atrybutów materialnych i niematerialnych tworzących wartość użytkową, umożliwiającą zaspokojenie potrzeb odbiorcy, przynoszącą mu określone korzyści” (Gołębiowski (red.) 2003, s. 175). Z kolei dla P. Kotlera produkt to „wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby. Wprowadzane na rynek produkty obejmują między innymi: dobra fizyczne, usługi, przeżycia, wydarzenia, osoby, miejsca, organizacje, informacje oraz idee” (Kotler 2005, s. 409). Tak określone pojęcie produktu sprawia, że na rynkową ofertę firm z każdej branży należy patrzeć

wielopoziomowo. Ostatecznie, co wymaga podkreślenia, klient postrzega produkt jako zestaw korzyści, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które otrzyma, decydując się na dokonanie zakupu.



**Rysunek 2. Kryteria o charakterze techniczno-ekonomicznym, istotne przy wyborze systemu stropowego**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W teorii marketingu przyjmuje się, że współczesne przedsiębiorstwa rzadko oferują produkty w tzw. czystej postaci, zazwyczaj jest to pewien zestaw użyteczności, który tworzą zarówno obsługa przed- i posprzedażowa, jak i sam produkt, a także marka, serwis, gwarancja, dostępność itp. (Altkorn (red.) 1999, s. 115). Odnaczające się złożonością i zmiennością produkty tworzą wielopoziomową strukturę, która stanowi ważne marketingowe zagadnienie, opisywane m.in. w pracach T. Levitta czy P. Kotlera.

W typologii T. Levitta występują cztery poziomy produktu (Levitt 1980), natomiast popularna typologia P. Kotlera zawiera pięć poziomów produktu, do których zalicza się:

- Rdzeń produktu (ang. *core product*) – nazywany przez Kotlera „podstawową korzyścią” zaspokajaną przez klienta (Kotler 2005, s. 409).
- Produkt podstawowy (ang. *generic produkt*) – stanowiący odpowiedź na pytanie: co rzeczywiście kupuje klient? (Altkorn (red.) 1999, s. 115), posiadający atrybuty niezbędne do spełnienia najbardziej podstawowej funkcji produktu.
- Produkt oczekiwany (ang. *expected product*) – będący kompozycją elementów najbardziej pożądanym przez klientów (Wiśniewski 2016, s. 329), stanowiący o sile jego rynkowego postrzegania (produkt rzeczywisty wyposażony jest przez

firmy w zestaw atrybutów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, do których należą m.in.: cena, jakość, marka, sposób obsługi klienta).

- Produkt poszerzony (ang. *augmented product*) – wzbogacony o możliwie szeroki wachlarz dodatkowych korzyści, jakie uzyskać może klient, do których należą np.: serwis, dostępność, dostawa, usługi dodatkowe, przebieg procesu reklamacji, informacje i wsparcie techniczne.
- Produkt potencjalny (ang. *potential product*) – zawierający możliwe do zastosowania ulepszenia i modyfikacje, jakie produkt może przechodzić w przyszłości, aby zachować swą konkurencyjność i skutecznie odpowiadać na przyszłe potrzeby klientów.

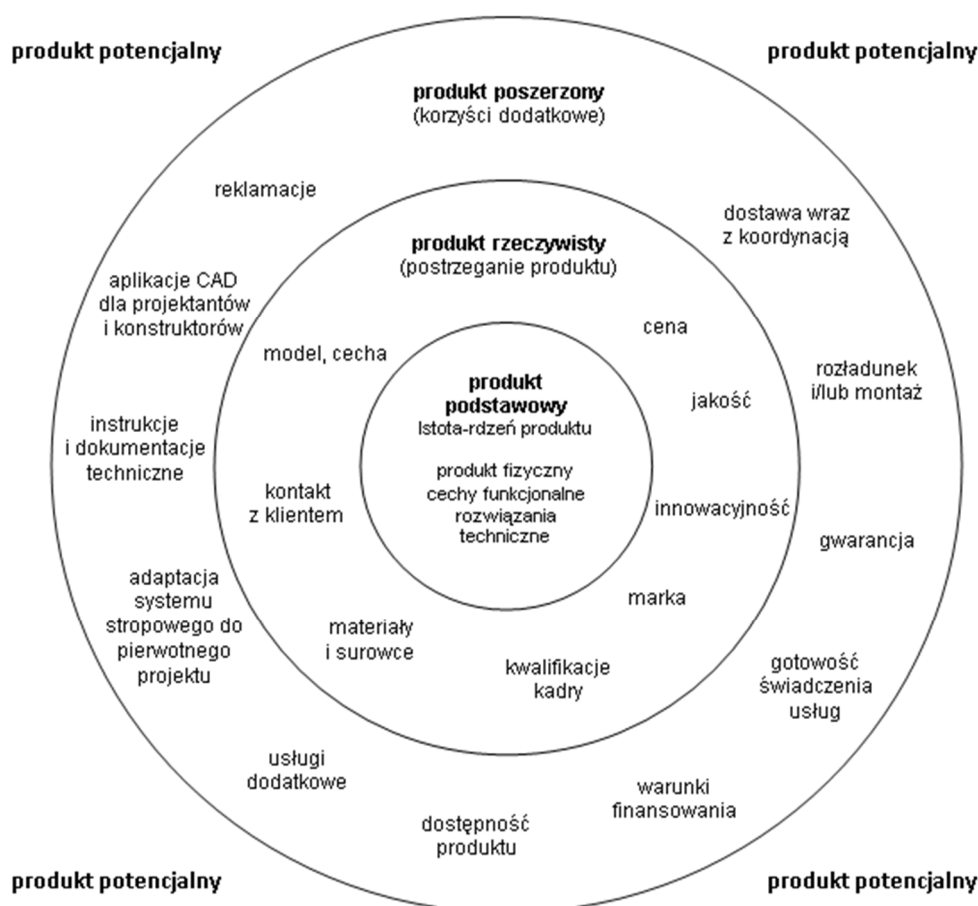
W sektorach rozwiniętych przedsiębiorstwa konkurują na poziomie produktu poszerzonego, w celu zróżnicowania produktów komponują unikatowe zestawy korzyści bądź kreują zupełnie nowe potrzeby. Według Levitta „Klienci nigdy nie kupują po prostu produktów »pospolitych«, takich jak stal, zboże, podzespoły [...]. Zamiast tego kupują coś, co wychodzi poza ramy tych oznaczeń. To »coś« pozwala określić, u kogo dokonają zakupu, ile zapłacą i czy, w oczach sprzedawcy, są »lojalnymi«, czy też »niestałymi« klientami” (Levitt 1980).

Jeżeli podobny do powyższego sposób definiowania produktu odniesiemy do niszowego sektora systemów stropowych i potraktujemy strop jako produkt poszerzony, uzyskamy w efekcie koncepcję produktu budowlanego dojrzałego i dostosowanego do coraz bardziej złożonych potrzeb klientów. Na *Rysunku 3* przedstawiono wielopoziomową strukturę produktu, jakim jest system stropowy.

Poziom pierwszy, podstawowy, obejmuje jego istotę, rdzeń, na który składa się sam produkt fizyczny – system stropowy z jego cechami funkcjonalnymi, parametrami technicznymi oraz generalnym rodzajem (czy jest to strop np. gęstożebrowy, płytowy strunobetonowy itd.).

Kolejny poziom to produkt rzeczywisty, którego atrybuty determinują rynkową percepcję produktu. Na poziomie tym wyróżnione zostaną następujące cechy (Kisiołek 2017, s. 112):

- cena (oznaczająca wartość dla klienta);
- jakość (którą najlepiej zestawiać w odniesieniu do ceny);
- innowacyjność produktu (przekładająca się bezpośrednio na dodatkowe korzyści oferowane klientowi);
- marka (w przypadku rynku systemów stropowych jest to praktyka rzadko stosowana, aby producent zarządzał markami własnymi oferowanych przez siebie rozwiązań);
- kwalifikacje kadry (w tym zarówno w zakresie szeroko rozumianej produkcji, logistyki, jak i wiedzy specjalistycznej niezbędnej w procesie doboru rozwiązania adekwatnego do potrzeb klienta);
- materiały i surowce, z jakich wykonany jest system stropowy;
- kontakt z klientem (w tym cały złożony proces obsługi klienta);
- znak handlowy;
- model produktu i cechy szczególne systemu stropowego (decydujące o unikalności produktu i budujące przewagę konkurencyjną).



**Rysunek 3. System stropowy – struktura produktu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Skawińska 2005, s. 90)

Ostatnim poziomem będzie produkt potencjalny, zawierający wszelkie możliwe ulepszenia i przekształcenia (Rosa, Perenc, Ostrowska 2016, s. 162), w jakie producent prefabrykatów może wyposażić swój produkt. W odniesieniu do systemów stropowych istotną rolę odgrywać będą m.in. normy branżowe, aktualne trendy w budownictwie, rosnące oczekiwania ze strony projektantów i wykonawców, brak wykwalifikowanej siły roboczej, dostępne nowe rozwiązania technologiczne, stała presja na obniżanie kosztów stropu przy jednoczesnej redukcji czasu niezbędnego do jego wykonania.

Przedstawiona koncepcja ukazująca system stropowy z perspektywy produktu poszerzonego w praktyce jest stosowana przez nieliczne grono producentów. Wdrażające ją podmioty posiadają szeroką ofertę i dużą skalę działania, niemniej jednak takie ujęcie produktu może stanowić alternatywę budowania przewagi konkurencyjnej także dla dominujących na tym rynku małych i średnich firm.

## Zarządzanie produktem jako element budowania przewagi konkurencyjnej

Strategia według K. Ohmae oznacza podejście, którego celem jest najbardziej korzystne wyróżnienie się przedsiębiorstwa w stosunku do swoich konkurentów i które polega na integracji wszystkich mocnych stron organizacji, aby możliwie jak najlepiej spełnić potrzeby klientów (Ohmae 1982, s. 92).

Według E.M. Olsona, R. Coopera i S.F. Slatera zarówno budowanie przewagi konkurencyjnej, jak również strategiczne wyróżnianie się na rynku powinno bazować na wartościach dostarczanych klientom w oparciu o ich specyficzne potrzeby i oczekiwania. Autorzy ci wyróżnili trzy typy strategii (Olson, Cooper, Slater 1998, s. 55-61):

1. Aktywności marketingowej – opartej na zarządzaniu komunikacją z rynkiem, której podstawowym celem jest budowanie tożsamości i pozytywnego wizerunku organizacji.
2. Wprowadzania na rynek nowych, łatwo sprzedających się produktów – do czego niezbędne jest dogłębne zrozumienie obecnych potrzeb klientów i dostosowanie do nich swojej oferty.
3. Kreowania otoczenia i struktury wewnętrznej organizacji – poprzez stworzenie unikalnej architektury organizacji zdolnej do generowania nowych innowacyjnych produktów odpowiadających nie tylko obecnym, ale i antycypowanym lub wprost kreowanym przez organizację potrzebom klientów.

Chcąc realizować drugą i trzecią z wymienionych strategii, firmy działające w branży betonowych prefabrykatów stropowych powinny zmienić sposób postrzegania swoich produktów. Wąską perspektywę prefabrykatu winny zastąpić kompleksowym spojrzeniem na usługę budowlaną w zakresie rozwiązania stropowego dedykowanego dla wyselekcjonowanego klienta, o określonym zestawie potrzeb. Tego rodzaju transformacja winna być związana z konkretnymi zmianami w zakresie zarządzania, do których zaliczyć można m.in. wdrożenie koncepcji zarządzania produktem.

Według L. Grochels proces zarządzania produktem stanowi funkcjonalny element organizacji i obejmuje planowanie, prognozowanie i aktywność marketingową w zakresie danego produktu bądź linii produktów (Grochels 2007, s. 9). Przedstawione działania realizowane są przez menedżera produktu, którego podstawową rolą jest łączenie poszczególnych komórek organizacji w pracy nad strategicznym procesem rozwoju produktu, u którego podstaw leży zrozumienie potrzeb klienta.

Zmiany organizacyjne wynikające z adaptacji koncepcji zarządzania produktem wymagają wsparcia kierownictwa najwyższego szczebla i nie muszą dotyczyć tylko dużych organizacji. Zmiany te mogą mieć różny charakter, począwszy od nowych procedur, poprzez powoływanie nowych stanowisk czy całych działów. W przypadku firm produkujących systemy stropowe na rynku dominują małe lub średnie podmioty, co wiąże się z większą elastycznością i swobodą działania. Organizacje te jednak, bardziej niż większe firmy, będą narażone na pochopne i niekonsekwentne decyzje oraz brak dostatecznej i długofalowej koncentracji na realizacji celów

strategicznych, do których w omawianym zakresie należeć będzie zarówno zmiana postrzegania samego produktu, jak i zmiany o charakterze organizacyjnym.

Wiedza o rynku, a nie o produkcie jest według L. Grochels kluczem do realizacji skutecznej strategii zróżnicowania. Oznacza to wyczuwanie bieżących i przyszłych trendów w oparciu o analizę rynku oraz aktywne działania w zakresie badań i rozwoju. Opisana droga od pojedynczego produktu do zarządzania nim prowadzi przez dogłębne zrozumienie istoty produktu, do czego posłużyć może koncepcja poszerzonego produktu stropowego, oparta na potrzebach klientów.

## Podsumowanie

Systemy stropowe, niezależnie od technologii bądź materiału konstrukcyjnego, stanowią produkt, którego wybór dla klienta nieposiadającego wykształcenia budowlanego jest zadaniem trudnym i złożonym. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań techniczno-ekonomicznych kryteriów wyboru systemu stropowego stanowią przyczynek do analizy tego niszowego rynku. Dalsze badania powinny być prowadzone oddzielnie dla poszczególnych grup osób biorących udział w procesie decyzyjnym.

Rozwój cywilizacyjny, wzrost zamożności społeczeństw, jak również ciągła presja ze strony konkurencji wpływają na zmienność tego, co określane jest mianem produktu, na każdym jego poziomie. Konkurowanie według Levitta odbywa się „nie tyle między tym, co przedsiębiorstwa wytwarzają, ile między tym, co do produktu dodają” (Levitt 1969, s. 2).

W przypadku stropów na rynku dominują produkty podstawowe o niewielkiej wartości dodanej. Wielopoziomowa struktura produktu stropowego pokazuje możliwe kierunki jego rozwoju i może stanowić inspirację do wdrożenia koncepcji zarządzania produktem lub linią produktów dla przedsiębiorstw działających w tej branży. Strategiczne zarządzanie produktem, a w konsekwencji budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, może stać się remedium na konkurencję cenową i stworzyć możliwości wyróżnienia się w oparciu o produkty, które dostarczają klientom najwięcej rzeczywistych korzyści.

## Literatura

1. Altkorn J. (red.) (1999), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
2. Gołębiowski T. (red.) (2003), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa.
3. Grochels L. (2007), *Zarządzanie produktem. Od badań i rozwoju do budżetowania reklamy*, Helion, Gliwice.
4. Hoła J., Pietraszek P., Schabowicz K. (2007), *Obliczanie konstrukcji budynków wznoszonych tradycyjnie*, Dolnośląskie Wydawnictwo Edukacyjne, Wrocław.
5. Kisiołek A. (2017), *Rynek systemów stropowych w Polsce. Analiza wybranych rozwiązań na przestrzeni lat 2015-2016*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wlkp., Środa Wlkp. – Poznań.
6. Kotler P. (2005), *Marketing*, wyd. 11, Rebis, Poznań.
7. Levitt T. (1969), *The Marketing Mode*, Mc Graw-Hill, New York.



8. Levitt T. (1980), *Marketing Success Through Differentiation – Of Anything*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything> (dostęp: 19.07.2017).
9. Michałak H., Pyrak S. (2011), *Stropy*, [w:] Lichołaj L. (red.), *Budownictwo ogólne. Elementy budynków, podstawy projektowania*, t. 3, Arkady, Warszawa.
10. Mirski J.Z., Łącki K. (1998), *Budownictwo z technologią 2*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
11. Ohmae K. (1982), *The Mind of the Strategists*, Mc Graw-Hill, New York.
12. Olson E.M., Cooper R., Slater S.F. (1998), *Design Strategy and Competitive Advantage*, „Business Horizons”, No. 41(2).
13. Rosa G., Perenc J., Ostrowska I. (red.) (2016), *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Skawińska E. (red.) (2005), *Podstawy marketingu. Kompendium, testy, zadania, analiza przypadków*, Wydawnictwo WSB, Poznań.
15. Wiśniewski P. (2016), *Marketing – relacja wymiany wartości*, [w:] Kłincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (dostęp: 18.07.2017).

## **SELECTION CRITERIA AND STRATEGIC DIMENSION OF PRODUCT CONCEPT EXTENDED ON EXAMPLE OF FLOOR SYSTEMS MARKET**

**Abstract:** Floor systems constitute a niche on the market of so-called heavy building materials, which as the author observes, has not been explored yet in economic literature. The aim of the article is to discuss the popularity of the selected floor systems available on the Polish market, analyse the technical-economic criteria in selecting a particular floor system, as well as present this range of products through the prism of the concept of a manageable extended product. The article was prepared on the basis of the available literature on the subject as well as quantitative research carried out in the period from Sept. 2015 to Feb. 2016. The subject matter of the quantitative research was the criteria for selecting floor systems. The technical-economic determinants for selecting the above-mentioned product facilitate purchase decisions for customers with no specialist knowledge in the field of construction.

The floor systems market is relatively underdeveloped, and as such it does not witness competition on the level of the extended product. The concept of the floor system as a multi-level structured product is significant for both theoretical and practical reasons, as it may indicate potential directions of strategic development for business entrepreneurs in the sector.

**Keywords:** building materials market, floor system selection, extended product, building product structure, product management



## **ZNACZENIE ŚRODKÓW DOTACYJNYCH POCHODZĄCYCH Z REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO NA LATA 2014-2020 W BUDOWANIU WIZERUNKU GMINY INTELIGENTNEJ**

**Maciej Kokotek<sup>1</sup>**

Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o.

**Streszczenie:** W artykule poruszono zagadnienia wpływające na określenie jednostki samorządu terytorialnego jako gminy inteligentnej. Celem artykułu jest określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Do osiągnięcia celu zastosowano krytyczną analizę literatury oraz analizę dokumentów własnych gminy Moszczenica. Zastosowano wtórne źródła danych dotyczące Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020. Artykuł jest próbą teoretycznej dyskusji na temat wizerunku gminy inteligentnej, przedstawioną w świetle wyników analizy piśmiennictwa oraz wywiadów bezpośrednich, w których uczestniczyli przedsiębiorcy objęci wybranymi projektami unijnymi oraz naj-wyższa kadra urzędnicza szczebla decyzyjnego w gminie Moszczenica.

**Słowa kluczowe:** gmina inteligentna, promocja gospodarcza regionu, Regionalny Program Operacyjny, wizerunek jednostki samorządu terytorialnego

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.06

### **Wprowadzenie**

Na podstawie ustawy o samorządzie gminnym można wyodrębnić podstawowe zadania, jakie wykonuje gmina. Należą do nich zadania własne oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej.

Zadania własne dzielą się na następujące kategorie<sup>2</sup>:

- infrastruktura techniczna (drogi gminne, ulice, mosty, wysypiska, utylizacja śmieci, targowiska, hale targowe);
- infrastruktura społeczna (oświata, kultura, pomoc społeczna, ochrona zdrowia);
- porządek i bezpieczeństwo publiczne (organizacja ruchu drogowego, bezpieczeństwo obywateli, ochrona przeciwpożarowa);
- ład przestrzenny i ekologiczny (planowanie przestrzenne, gospodarka nieruchomości, ochrona środowiska, gospodarka wodna).

---

<sup>1</sup> Maciej Kokotek, mgr, [maciej.kokotek@ldb.net.pl](mailto:maciej.kokotek@ldb.net.pl), ORCID: 0000-0002-8422-0507

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie (Ustawa o samorządzie gminnym).

W obecnych czasach można wyróżnić kilka rodzajów działań wchodzących w skład procesu zarządzania współczesną jednostką samorządu terytorialnego. Do najważniejszych należy zaliczyć: opracowanie podstawowych założeń oraz koordynację realizacji polityki lokalnej w gminie, monitorowanie wykorzystania zasobów i środków oddanych do dyspozycji gminy, weryfikowanie i kontrolę efektów realizacji celów polityki lokalnej, jak również wdrażanie elementów marketingu terytorialnego (Wereda, Książek 2012, s. 160). Powyższe działania mają zmierzać nie tylko do wypełnienia zadań nałożonych ustawą, ale także służyć do wykreowania określonego wizerunku gminy służącego jak najlepiej i wspierającego jej rozwój dla kluczowych interesariuszy, tj. m.in. dla lokalnej społeczności, przedsiębiorców, turystów, potencjalnych inwestorów. Jednakże koncentracja na wizerunku gminy tradycyjnej, wynikająca np. z braku wizji u osób nią zarządzających, bardzo często jest niewystarczająca, aby wykreować poprawne, trwałe relacje między jej interesariuszami i partnerami. Zakres artykułu dotyczy zagadnienia zarządzania wizerunkiem gminy przy wykorzystaniu dotacji unijnych dedykowanych m.in. promocji gospodarczej regionów i tworzeniu obszarów wzmożonej aktywności gospodarczej. Celem opracowania jest określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 (dalej: RPO WŁ 2014-2020) w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Artykuł jest próbą teoretycznej dyskusji na temat wizerunku gminy inteligentnej, przedstawioną w świetle wyników analizy piśmiennictwa oraz wywiadów bezpośrednich, w których uczestniczyli przedsiębiorcy objęci wybranymi projektami unijnymi oraz najwyższa kadra urzędnicza szczebla decyzyjnego w gminie Moszczenica.

W opracowaniu wykorzystano publikacje zwarte, artykuły naukowe dotyczące wizerunku marki, przedsiębiorczości i zarządzania oraz źródła internetowe. Uwzględniono także zapisy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 wraz z jego uszczegółowieniem (Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020, dalej: SZOOP RPO WŁ 2014-2020) oraz zapisy wybranych wniosków o dofinansowanie realizowanych przez gminę. Uwzględniono próbę teoretycznych rozważań na temat tworzenia i funkcjonowania gmin inteligentnych.

### **Próba zdefiniowania wizerunku gminy inteligentnej w epoce zmian**

Powszechnie występująca globalizacja oraz nieograniczone możliwości i tempo komunikowania się przyniosły w ostatnich latach znaczące zmiany w stylu życia ludzi na całym świecie.

**Tabela 1. Analiza trendów w nauce i technologiach w epoce zmian**

	<b>Epoka przemysłowa</b>	<b>Epoka informatyczna</b>	<b>Epoka postinformatyczna</b>
<b>Okres</b>	1968-1990	1991-2000	po 2001
<b>Dominująca nauka</b>	chemia	fizyka	nauki biologiczne
<b>Dominująca technologia</b>	metalurgia, inżynieria, termodynamika	komputronika, telekomunikacja, informatyka	biotechnologia, interaktywne oprogramowanie
<b>Zainteresowanie społeczne</b>	co się wydarzyło?	co się dzieje?	co się wydarzy?

Źródło: Podano za (Szczepański 2015, s. 80)

Wysokie tempo rozwoju, jakie zaprezentowano w *Tabeli 1*, ma swoje społeczne konsekwencje: następuje ciągła ewolucja norm, jedne upadają, inne dopiero się wykształcają. Nie ma jednego, właściwego i pewnego punktu odniesienia, przestają obowiązywać stare, dobre zasady. Odbiorcy działań organizacji, interesariusze, klienci itd. zaczynają być zdezorientowani, nagle stają się otwarci na wszelkie nowości, nowe propozycje, zarówno w ujęciu konsumenckim, społecznym, jak i gospodarczym.

W epoce tak szybkich transformacji kluczowymi zasobami przesądzającymi o postępie i rozwoju stają się wiedza, przedsiębiorczość i kreatywność. Niezwykle często wskazuje się na rangę sektorów kreatywnych będących skrzyżowaniem sztuki, kultury, biznesu i technologii. Wyraźnie wyodrębniają się cechy, które zaczynają dominować i przeważać przy dokonywaniu wyborów przez współczesnych ludzi. Należą do nich m.in.: otwartość, różnorodność, wyrazistość i widoczność. Jeżeli dana organizacja nie odpowie na nie, nie uzna ich istotności, zrobi to ktoś inny i zabierze jej partnera, klienta, nie nawiązą się nowe prorozwojowe relacje. Przedsiębiorstwo (organizacja) musi identyfikować te cechy, podobnie jak kanały komunikacji, aby wychodzić naprzeciw trendom i spełniać oczekiwania swoich klientów (Scherer 2018, s. 546). Z kolei państwo, jako promotor i twórca warunków sprzyjających przedsiębiorczości, powinno działać z zachowaniem zasad uczciwości, odpowiedzialności i rzetelności, kierować się efektywnością wydatkowania środków publicznych oraz angażować do współpracy różne podmioty. Podobnie rzecz ma się w przypadku samorządu terytorialnego, jakim jest gmina. Wizerunek danego obiektu (marki, przedsiębiorstwa, regionu) jest kategorią poznawczą opisującą całość subiektywnych skojarzeń, wiedzy, opinii, sądów, emocji, jakie mają o gminie odbiorcy. Przydatność pojęcia wizerunku w marketingu wynika przede wszystkim z możliwości opisu i przewidywania zachowań odbiorców, wyrażających się w realizowanych decyzjach nabywczych. Na wizerunek składa się kilka elementów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych. Należą do nich m.in.: wiedza o danym obiekcie, odczucia i emocje łączone z danym obiektem, skłonność do określonego zachowania się odbiorcy względem obiektu wizerunku. W tym ujęciu nabywca, posiadając odpowiednią wiedzę na temat danego obiektu oraz łącząc z nim pozytywne emocje i sądy wartościujące, jest skłonny wybrać daną

ofertę spośród innych (Florek, Żymkowski 2002, s. 358). Kluczowym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność organizacji pożytku publicznego jest sprawne zarządzanie, które należy postrzegać jako element strategii tej organizacji (Wąsowska 2018, s. 291).

Powszechnie uznaje się, że badania nad wizerunkami miejsc prowadzone są od lat 70. XX wieku przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych (Gallarza, Saura, Garcia 2002, s. 56-78). Studia nad wizerunkiem miejsc można zaliczyć do nurtu badań geografii percepcji, która próbuje zrozumieć filtry, przez które oglądany jest świat (Dudek-Mańkowska 2011, s. 42). W nurcie tym badane są wyobrażenia miejsca i opinie na jego temat, ale także czynniki i uwarunkowania mające wpływ na waloryzację przestrzeni. Wizerunek jest traktowany i postrzegany jako nośnik cech danej jednostki, który jednocześnie spełnia kilka istotnych funkcji. Jedną z nich jest funkcja upraszczająca, dzięki której docierające do nabywcy informacje są selektywnie oceniane i ograniczane do najbardziej istotnych z punktu widzenia nabywcy (związane np. z celami, które jednostka chce w regionie osiągnąć). Z kolei według P. Kotlera i H. Baricha wizerunek jest wyrażeniem określającym sumę wierzeń, idei i wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do danego miejsca (Kotler, Barich 1991, s. 94-104).

Wizerunek pełni także funkcję porządkującą, systematyzując odbierane przez nabywcę informacje w logiczną całość. Ułatwia też podejmowanie decyzji, minimalizując ryzyko i pozwalając dokonać wyboru (przy braku potrzebnych informacji) na podstawie własnej (lub innych) opinii czy wyobrażenia. Ponadto wizerunek kształtuje procesy postrzegania oraz jest podstawą do budowania lojalności wobec jednostki terytorialnej. Często bowiem wykreowany, a następnie utrwalony w świadomości nabywcy wizerunek terytorium jest przyczyną jego wyboru, zarówno po raz pierwszy, jak i kolejny, lub związania się z regionem na trwałe okres (Wereda, Książek 2012, s. 161).

Szybkie tempo rozwoju, powszechna globalizacja wpłynęły na szersze zainteresowanie badaniami nad wizerunkiem regionów, miast, w tym również gmin. Samorządy terytorialne upodabniają się do siebie, jednocześnie prowadzą coraz częściej grę konkurencyjną, rywalizują o rozmaite korzyści – pozyskanie nowych mieszkańców, przyciągnięcie turystów, nowych inwestorów, zabiegają o organizację różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, gospodarczych, rozrywkowych.

Czego możemy obecnie doświadczyć, to fakt, iż władze gmin w sposób mniej lub bardziej świadomy z konieczności przystępują do budowania przewag konkurencyjnych, co umożliwia im dalszy rozwój i wygraną w międzygminnej, terytorialnej konkurencji. W tak opisanych zmaganiach wykorzystywane są dwa rodzaje zasobów: materialne zasoby gminy oraz zasoby niematerialne, do których należy zaliczyć jej wizerunek. Władze lokalne zaczynają zdawać sobie sprawę, że korzystnie jest znaleźć pewne wyróżniki, które pozwolą na pozytywne oddziaływanie i zmianę najczęściej występującego w naszym kraju typowo rolniczego charakteru gmin. Jeśli wizerunek ten jest mało wyrazisty, podejmuje się odpowiednie działania marketingowe. Zdecydowanie większe i stale rosnące zrozumienie funkcji, jakie pełni wizerunek gminy, wpływa na wzrost zainteresowania kształtowaniem pozytywnego obrazu danego terenu. Pozytywne zapatry-

wanie różnych interesariuszy na wizerunek gminy może przynieść wiele korzyści. Staje się ważnym czynnikiem podejmowania decyzji w kierunku zwiększania rozpoznawalności gminy, zwiększenia zainteresowania z zewnątrz oraz do budowania zaufania do władz lokalnych.

Wcześniej już przytoczone cechy, które zaczynają dominować i przeważać przy dokonywaniu wyborów przez współczesnych ludzi, m.in.: otwartość, różnorodność, wyrazistość i widoczność, w wymierny sposób zaczynają również charakteryzować wizerunek gminy. Potwierdza to także podział dokonany przez E. Avrahama, który wydzielił dwa typy wizerunków: otwarte i zamknięte. Otwarty wizerunek miejsca władze lokalne mogą zmieniać i wzbogacać o nowe charakterystyki, np. dzięki organizacji nowych wydarzeń sportowych, kulturalnych (gospodarczych), z którymi region ma być kojarzony w przyszłości. Zamknięty wizerunek z kolei można nazwać wizerunkiem stereotypowym. Bardzo trudno podlega on zmianie, ponieważ nie można dodać do niego charakterystyk różniących się od rdzenia wizerunku (stereotypu). Otwartość jest immanentną cechą kreatywności, sektory kreatywne z kolei są dzisiaj najbardziej dynamicznie rozwijającymi się sektorami gospodarki. Pociąga to za sobą potrzebę zaangażowania zupełnie nowego rodzaju pracowników. Klasa kreatywna składa się z naukowców i inżynierów, poetów i architektów, menedżerów i projektantów, nauczycieli, artystów, muzyków, których funkcja ekonomiczna polega na tworzeniu nowych pomysłów, nowych technologii lub twórczych treści (Avraham 2004, s. 473).

Bardzo trudno jest planować przekształcenie organizacji tradycyjnej w organizację inteligentną bez zapewnienia zaplecza i zaangażowania odpowiednich, kreatywnych pracowników. Aby zwiększyć efektywność takiej organizacji, należy zacząć od rozwoju kadr, podnoszenia kwalifikacji, zdobywania wiedzy, a w następnej kolejności od wykorzystywania jej dla rozwoju organizacji. Organizacja inteligentna to coś więcej niż tylko organizacja ucząca się, ponieważ potrafi wykorzystać efekty uczenia się z pożytkiem dla własnego rozwoju oraz zdobycia wiodącej pozycji rynkowej (Łobejko 2009, s. 15).

J. Penc twierdzi, że przedsiębiorstwo inteligentne przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający twórczemu uczeniu się i kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, która oznacza rozpoczynanie i rozwijanie nowych zamierzeń wewnątrz strukturalnych ram istniejącej organizacji (za: Wereda, Książek 2012, s. 161). Z kolei M.J. Thannhuber uważa, że przedsiębiorstwo inteligentne to przedsiębiorstwo elastyczne, adaptujące się oraz innowacyjne, które potrafi radzić sobie z wysoką złożonością, ogromną ilością informacji, wysoką różnorodnością oczekiwanych usług oraz wykonywać swoje działania z wysoką precyzją w celu uzyskania wyróżniającej efektywności (Thannhuber 2005, s. 67).

Główne bariery w zdefiniowaniu gminy jako organizacji inteligentnej wynikają z obwarowań, jakie są na nią nałożone ustawami oraz wpływem na jej funkcjonowanie ze strony wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, m.in. społeczności lokalnej, radnych, lokalnych organizacji i stowarzyszeń. Aby poznać specyfikę funkcjonowania gminy inteligentnej, należy określić zestaw cech, którymi taka jednostka powinna się różnić od innych gmin, bez względu na jej położenie

i wielkość. Według systematyki zaproponowanej przez W. Weredę (Wereda 2010, s. 13-14) taka gmina powinna m.in.:

1. Gospodarować finansami w taki sposób, aby realizować cele, poszukując efektywnych źródeł finansowania (np. pochodzących z instrumentów rynku kapitałowego oraz funduszy unijnych).
2. Być otwartą i wdrażać zmiany związane z megatrendami rynkowymi (megatrendy związane są z globalizacją rynków i przedsiębiorstw), rozwojem metod komunikowania się (rozwój usług opartych na sieci teleinformatycznej), inwazją nowych technologii o wielorakich zastosowaniach, innowacyjności usług i produktów, np. umożliwiać przedsiębiorstwom oraz społeczności lokalnej importowanie umiejętności i wiedzy z innych regionów, a nawet krajów.
3. Zachęcać nowe firmy i inwestorów do osiedlania się na swoim terenie nie tylko poprzez standardowe strategie działania, ale głównie poprzez wzmacnianie marki i wizerunku jednostki, tworzenie wirtualnego urzędu gminy oraz oferowanie najniższych kosztów funkcjonowania podmiotu gospodarczego, np. dzięki niższemu podatkowi przez okres karencji.
4. Udostępniać mieszkańcom punkty informacyjne z najnowszymi danymi dotyczącymi gminy, regionu oraz trendów gospodarczych na całym świecie.
5. Stosować szeroko pojęte elementy promocji, aby kreować swoją markę i wizerunek.
6. Wzmocnić więzy gminy ze społecznością lokalną poprzez podnoszenie jakości usług edukacji podstawowej, poszukiwanie fundacji wspierania wybitnie uzdolnionych dzieci ze wsi czy udostępnienie oraz stworzenie możliwości korzystania z usług internetowych na terenie całej gminy.
7. Dbać o zwiększenie swoich możliwości rozwojowych, w celu nawiązania długookresowych relacji z partnerami oraz grupami interesu i stworzenia pozytywnego wizerunku dla podmiotów, które w przyszłości zamierzają osiedlić się w danej gminie.

### **Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 – podstawowa charakterystyka wybranych typów projektów wspierających proces tworzenia gminy inteligentnej**

Zakres Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 jest odpowiedzią na wyzwania rozwojowe, które zostały określone w głównych dokumentach strategicznych, i uwzględnia te obszary interwencji, których realizacja przyniesie największe efekty. W tym kontekście analiza społeczno-ekonomiczna – uaktualniana corocznie i przedstawiana Komisji Europejskiej (uwzględniająca uaktualnianą rocznie listę elementów zestawu diagnostycznego uzgodnionego z Komisją Europejską, w zależności od dostępności danych) – zostaje każdorazowo wzięta pod uwagę.

Na potrzeby niniejszego opracowania, przez wzgląd na adekwatność oferowanej interwencji z funduszy UE do omawianego tematu, uwagę autora skupiły dwa działania w obrębie II Osi Priorytetowej – *Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka*

oraz jedno Działanie w obrębie X Osi Priorytetowej – *Adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw w regionie*, które zaprezentowano w Tabeli 2.

Niezwykle pozytywne oddziaływanie środków unijnych na rozwój regionów i gmin w ogólnym ujęciu rozpatrywać należy m.in. poprzez:

1. możliwość aplikowania po zewnętrzne środki dotacyjne nie pochodzące z budżetu państwa w celu realizacji prorozwojowych inicjatyw projektowych;
2. możliwość dywersyfikacji kosztów i wsparcie niewielkich budżetów samorządów;
3. szansę na poprawę kondycji finansowej regionów, miast i gmin;
4. możliwość realizacji ogromnego wachlarza inicjatyw zarówno inwestycyjnych, jak i w obszarze wspierania kapitału ludzkiego, marketingu i promocji miejsc, służących polepszeniu warunków życia mieszkańców, polepszeniu warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zwalczaniu bezrobocia;
5. szansę nabywania nowego doświadczenia i kompetencji, nawiązywanie nowych kontaktów do współpracy, tworzenie wykwalifikowanych miejsc pracy w obszarze pozyskiwania, realizacji i rozliczania wsparcia pomocowego z UE;
6. szansę na uniknięcie problemów płynących ze spowolnienia gospodarczego bądź negatywnego oddziaływania recesji występujących na rynkach międzynarodowych.

RPO WŁ 2014-2020 w ramach II Osi Priorytetowej przyczyni się do osiągnięcia celu „Zwiększenie konkurencyjności gospodarki”. W regionie wyzwaniem w zakresie innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki są: rozwój przedsiębiorczości i poprawa konkurencyjności wewnętrznej i zewnętrznej sektora MŚP, podniesienie innowacyjności firm należących do branż tradycyjnych oraz efektywne wsparcie MŚP przez instytucje otoczenia biznesu.

Pomimo iż istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości odgrywa atrakcyjna oferta inwestycyjna odpowiadająca potrzebom potencjalnych inwestorów, w Łódzkiem obserwuje się niewystarczającą powierzchnię kompleksowo uzbrojonych terenów inwestycyjnych. W działalności MŚP kluczowy jest dostęp do kapitału, który powinny zapewnić instytucje finansowe, oferujące instrumenty finansowe wspierające przedsięwzięcia m.in. wysokiego ryzyka. Pod względem konkurencyjności zewnętrznej w gospodarce regionu obserwuje się rosnącą rolę eksportu i wzrost poziomu eksportu wyrobów o wyższym stopniu przetworzenia. Udział województwa w eksporcie Polski wynosi jednak zaledwie 3,9%, co wymaga wzmocnienia proeksportowych orientacji przedsiębiorstw w regionie łódzkim.

Z kolei planowana w ramach X Osi interwencja ma posłużyć zwiększeniu adaptacyjności do zmian i wzrostowi konkurencyjności sektora MŚP. Powyższe zostanie osiągnięte dzięki kompleksowym działaniom skierowanym do przedsiębiorstw i ich pracowników, które koncentrować będą się na kilku kluczowych obszarach mających wpływ na kondycję regionalnej gospodarki i zasobów pracy.



**Tabela 2. Opis wybranych działań i poddziałań II i X Osi Priorytetowej RPO WL 2014-2020**

Działanie/ Poddziałanie	Opis				
Działanie II.1: <i>Otoczenie biznesu</i>  Poddziałanie II.1.1: <i>Tereny inwestycyjne</i>	<p>W ramach poddziałania realizowane będą przedsięwzięcia prowadzące do kompleksowego przygotowania terenów przeznaczonych pod inwestycje gospodarcze. Przez kompleksowe przygotowanie terenów inwestycyjnych rozumie się – w zależności od zapotrzebowania potencjalnych inwestorów – w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prace studyjno-koncepcyjne dotyczące tworzenia terenów inwestycyjnych, badania geotechniczne, uporządkowanie, uzbrojenie terenów inwestycyjnych oraz inwestycje polegające na uzupełnieniu brakujących elementów uzbrojenia technicznego terenów inwestycyjnych;</li> <li>– modernizację wewnętrznej infrastruktury komunikacyjnej oraz wyposażenie w niezbędną do ich funkcjonowania infrastrukturę, tj. budowę, przebudowę, remont lub modernizację obiektów budowlanych w ograniczonym i niezbędnym zakresie. Przez uzbrojenie terenu rozumie się inwestycję w rozumieniu art. 2 pkt 13 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, czyli: budowę drogi, wybudowanie pod ziemią, na ziemi albo nad ziemią przewodów lub urządzeń wodociągowych, kanalizacyjnych, ciepłowniczych, elektrycznych, gazowych i telekomunikacyjnych. Poprzez budowę drogi rozumie się wydatki na wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną. Jako wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną należy rozumieć, zgodnie z ustawą o drogach publicznych, drogi wewnętrzne, tj. drogi niezaliczone do żadnej z kategorii dróg publicznych i niezlokalizowane w pasie drogowym tych dróg, w szczególności drogi dojazdowe do obiektów użytkowanych przez przedsiębiorstwa. Wydatki te dopuszczalne są jedynie w ramach obowiązującego limitu, pod warunkiem, że stanowią element uzupełniający projektu dotyczącego kompleksowego przygotowania terenu inwestycyjnego. Realizacja projektów dotyczących kompleksowego przygotowania terenu inwestycyjnego uwarunkowana jest zapewnieniem właściwego dostępu do terenów inwestycyjnych finansowanego ze środków własnych beneficjenta lub w ramach projektu komplementarnego ze środków EFSI w ramach CT4, CT7 lub CT9. O wsparcie mogą się ubiegać uprawnione podmioty, które mają uregulowany stan prawny terenów inwestycyjnych objętych projektem (własność lub użytkowanie wieczyste). Teren, którego dotyczy projekt, powinien, zgodnie z postanowieniami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego bądź decyzją, o której mowa w art. 4 ust. 2 Ustawy z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, być przeznaczony pod działalność produkcyjną lub usługową, z wyłączeniem terenów przeznaczonych pod inwestycje mieszkaniowe. Teren może być również przeznaczony wyłącznie pod wielkopowierzchniowe obiekty handlowe. Projekty realizowane są pod warunkiem niepowielania dostępnej infrastruktury, z wyjątkiem przypadków, gdy limit dostępnej powierzchni został już wyczerpany. </li></ul>				
	Cele	Typy projektów	Typ beneficjenta	Grupa docelowa / ostateczni odbiorcy wsparcia	Typ wyboru projektów
	Celem działania jest stworzenie lepszych warunków do rozwoju MŚP	Kompleksowe przygotowanie terenu inwestycyjnego dostosowane do potrzeb inwestorów	Jednostki samorządu terytorialnego, związki i stowarzyszenia JST	Sektor MŚP	Konkursowy

Działanie/ Poddziałanie	Opis				
Działanie II.2: <i>Internacjonalizacja przedsiębiorstw;</i>  Poddziałanie II.2.2: <i>Promocja gospodarcza regionu</i>	Wsparcie w ramach poddziałania ukierunkowane jest na zwiększenie międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, która przyczyni się do wzrostu obrotów w handlu zagranicznym. Podejmowane działania dotyczą opracowania i wdrożenia nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w celu wejścia na nowe rynki zbytu za granicą. Obejmują np. badania rynku, dostosowanie strategii produktu lub usługi do danego rynku, demonstrowanie technologii, przygotowanie i rozwój strategii internacjonalizacji, otwieranie nowych kanałów biznesowych dla ułatwienia sprzedaży zagranicznej, uczestnictwo w targach, dywersyfikację geograficzną i sektorową, strategię wejścia na rynki globalne. Działania związane z wdrażaniem nowego modelu biznesowego muszą wynikać ze strategii biznesowej w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wsparciem zostanie objęty obszar województwa łódzkiego.				
	Cele	Typy projektów	Typ beneficjenta	Grupa docelowa / ostateczni odbiorcy wsparcia	Typ wyboru projektów
	Celem działania jest zwiększenie poziomu handlu zagranicznego o sektora MŚP	1. Opracowanie nowego modelu biznesowego przedsiębiorstwa w celu wejścia na nowe zagraniczne rynki zbytu 2. Wdrożenie nowego modelu biznesowego, w celu wejścia na nowe zagraniczne rynki zbytu, poprzez np. udział przedstawicieli beneficjenta w imprezach targowo-wystawienniczych zagranicznych lub krajowych o charakterze międzynarodowym, wyszukiwanie i dobór partnerów biznesowych na rynku docelowym; działania wdrożeniowe muszą wynikać	1. Jednostki samorządu terytorialnego, związki i stowarzyszenia JST 2. Jednostki organizacyjne JST posiadające osobowość prawną 3. NGO's 4. Izby gospodarcze i organizacje przedsiębiorców 5. Jednostki naukowe 6. Szkoły wyższe	Sektor MŚP	Konkursowy

		ze strategii biznesowej w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstwa			
<b>Działanie/ Poddziałanie</b>	<b>Opis</b>				
Działanie X.2: <i>Rozwój pracowników i przedsiębiorstw</i>  Poddziałanie X.2.1: <i>Konkurencyjność przedsiębiorstw i ich pracowników</i>	<p>Celem szczegółowym Poddziałania jest podniesienie kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców sektora MŚP i ich pracowników, w tym MŚP przechodzących procesy adaptacyjne, restrukturyzacyjne i modernizacyjne. W ramach Poddziałania przewiduje się wsparcie przyczyniające się do poprawy adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników, co stanowi jeden z kluczowych czynników decydujących o konkurencyjności gospodarki w regionie w obliczu globalnych wyzwań, przed którymi stają MŚP. Będzie się ono skupiało na dwóch obszarach: wsparciu w zakresie wzrostu kompetencji przedsiębiorców i ich pracowników oraz pomocy przedsiębiorstwom, które znalazły się w sytuacji kryzysowej. Pierwszy z wymienionych obszarów odnosi się do popytowej strony rynku pracy, szczególnie do mikroprzedsiębiorstw, które często samodzielnie nie korzystają ze wsparcia szkoleniowego i doradczego. Przewidziane wsparcie będzie dopasowane do rzeczywistych, zgłaszanych przez MŚP potrzeb. Przedsiębiorca będzie samodzielnie decydował o zakresie udzielanego wsparcia, które będzie się koncentrowało na najbardziej skutecznych z punktu widzenia MŚP usługach doradczych i szkoleniowych.</p>				
	<b>Cele</b>	<b>Typy projektów</b>	<b>Typ beneficjenta</b>	<b>Grupa docelowa/ ostateczni odbiorcy wsparcia</b>	<b>Typ wyboru projektów</b>
	Celem szczegółowym podziałania jest podniesienie kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców sektora MŚP i ich pracowników, w tym MŚP przechodzących procesy adaptacyjne, restrukturyzacyjne i modernizacyjne	Wspieranie procesów adaptacyjnych w przedsiębiorstwach sektora MŚP za pomocą usług rozwojowych dostępnych w Bazie Usług Rozwojowych	Wszystkie podmioty z wyłączeniem osób fizycznych (nie dotyczy osób prowadzących działalność gospodarczą lub oświatową na podstawie przepisów odrębnych)	Sektor MŚP	Konkursowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie SZOOP RPO WŁ na lata 2014-2020

## **Działania na rzecz wykorzystania środków unijnych w celu przekształcenia gminy Moszczenica w jednostkę inteligentną – studium przypadku**

W Statucie Gminy Moszczenica przyjętym z końcem 2002 roku, określono, iż jej celem jest zaspokojenie zbiorowych potrzeb wspólnoty, tworzenie warunków dla racjonalnego i harmonijnego rozwoju gminy oraz warunków do pełnego uczestnictwa obywateli w życiu wspólnoty (Statut Gminy Moszczenica 2002, § 6). Uszczegółowieniem tak postawionych celów ogólnych stały się zapisy opracowanego dwa lata później (2004) Planu Rozwoju Lokalnego dla Gminy Moszczenica. Przenikliwość i wizja rozwojowa osób zarządzających gminą spowodowały, że w oparciu o wyniki analizy SWOT przyjęto dwa fundamentalne cele strategiczne (Plan Rozwoju Lokalnego... 2004, s. 21-28):

### 1. Cel strategiczny I – Poprawa standardu życia mieszkańców gminy.

„Strategicznym celem podejmowanych przez Samorząd Gminy działań powinna być poprawa standardu życia mieszkańców gminy. Zarysowujące się różnice pomiędzy terenami wiejskimi a miastami w dostępności urządzeń infrastruktury społecznej i technicznej oraz kultury, sportu i rekreacji nadal są znaczne. Należy niwelować te różnice dla stworzenia odpowiednich warunków do ogólnego rozwoju gminy. Pełna infrastruktura techniczna i drogowa oraz społeczna jest czynnikiem warunkującym osiągnięcie wszystkich założonych celów rozwoju gminy. Realizacja zadań związanych z działaniami inwestycyjnymi wymaga znacznych środków finansowych – budżet gminy Moszczenica nie jest w stanie samodzielnie finansować większości inwestycji. Konieczne jest podjęcie starań o pozyskanie środków zewnętrznych, pochodzących z funduszy strukturalnych UE, funduszy ochrony środowiska, budżetu państwa i innych”.

### 2. Cel strategiczny II – Ożywienie gospodarcze gminy.

„Rozwój gospodarczy gminy Moszczenica będzie uzależniony od możliwości rozwoju nowoczesnego rolnictwa, które również w tej chwili jest wiodącą gałęzią gospodarki gminy. Dodatkowa możliwość rozwoju gminy rysuje się w przetwórstwie, sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, agroturystyce. Działania Samorządu gminy powinny wspierać wszelkie możliwości rozwoju poprzez: rozbudowę systemów infrastruktury technicznej i systemu komunikacyjnego, przygotowanie terenów pod inwestycje, stworzenia systemu ulg dla osób i firm, tworzących nowe miejsca pracy, itp. Samorząd gminy powinien preferować działalność gospodarczą nieuciążliwą dla środowiska oraz podejmować działania, które podniosą jego walory (zalesienie nieprzydatnych rolniczo gleb, ochrona wód, wprowadzenie docelowego systemu gospodarki odpadami itp.)”.

Ponadto opracowano cele operacyjne i podstawowe działania wraz z ramowym harmonogramem realizacji i wskazaniem potencjalnych źródeł finansowania.

Zanim jednak gmina Moszczenica sięgnęła po środki z RPO WŁ 2014-2020, pozyskała przy współpracy z pracownikami Politechniki Częstochowskiej kwotę 12 757 817,50 zł z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) Działanie 8.3. Powodem stojącego za złożonym wnioskiem o dofinansowanie starania były ogromne problemy z dostępem do sieci Internet na terenie gminy zarówno

dla mieszkańców, jak i samego Urzędu oraz placówek mu podległych. Ponadto teren gminy zamieszkiwany jest w dużej mierze przez osoby ubogie, których nie stać na zakupienie komputera i ponoszenie cyklicznych wydatków za łącze do sieci Internet. Zauważyć należy, że pomimo iż gmina Moszczenica leży w samym centrum Polski, to poziom wykluczenia cyfrowego jest tam ogromny. Jeden z autorów Programu Funkcjonalno-Użytkowego samodzielnie i bezinteresownie zbudował sieć bezprzewodową łączącą szkoły, Gminny Ośrodek Kultury, Urząd Gminy, przez kilka pierwszych lat poprzedzających projekt administrował nią. W trakcie opracowywania dokumentacji aplikacyjnej i technicznej dla gminy Moszczenica Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „BUD-UJ RAZEM” zaproponowało stworzenie konsorcjum czterech gmin (Moszczenica, Ujazd, Będków, Czarnocin), które także zainteresowane były niesieniem pomocy ludziom wykluczonym cyfrowo. W wyniku porozumienia władz tych gmin powołano konsorcjum, którego celem do dnia dzisiejszego jest zmniejszenie poziomu wykluczenia cyfrowego mieszkańców.

Złożono dwa wnioski: pierwszy z nich zajął pierwsze miejsce w suplemencie do naboru 1/2011, drugi zaś zajął drugie miejsce na liście rankingowej 2/2011.

Osiągnięto następujące wskaźniki projektu (Dokumentacja projektowa: E-Leader):

- liczba gospodarstw domowych, które otrzymały bezpłatny dostęp do sieci Internet – 514;
- wybudowano 195 km sieci Internetu szerokopasmowego;
- zbudowano w pełni redundantną infrastrukturę sieciową;
- zakupiono 514 zestawów komputerowych i terminali abonenckich;
- liczba jednostek sektora publicznego, które otrzymały bezpłatny dostęp do sieci Internet – 19;
- zakupiono 57 zestawów komputerowych dla Lokalnych Punktów Konsultacyjnych (LPK);
- zakupiono 4 nowoczesne serwery wraz z oprogramowaniem oraz scentralizowano zarządzanie usługami sieciowymi w szkołach i urzędach;
- liczba osób, które uzyskały możliwość dostępu do Internetu – 1285;
- liczba osób korzystających z infrastruktury wspartej w wyniku realizacji – 3027;
- liczba jednostek sektora publicznego korzystających z utworzonych aplikacji i usług teleinformatycznych – 19;
- liczba przeprowadzonych szkoleń – 80;
- przeszkolono 1562 osoby z obsługi komputera i podstaw korzystania z sieci Internet.

Gmina Moszczenica w wyniku realizacji powyższego projektu stała się liderem innowacji. Wśród wszystkich gmin wiejskich w kraju została wybrana „Najbardziej innowacyjną gminą w Polsce”. Tytuł został przyznany w plebiscycie organizowanym przez dziennik „Rzeczpospolita” i był między innymi efektem ciężkiej pracy, zaangażowania, kreatywności i otwartości na współpracę pomiędzy władzami lokalnymi a Politechniką Częstochowską, z którą zrealizowano tak znaczący projekt. Stworzenie nowoczesnej infrastruktury serwerowo-sieciowej, opartej w głównej mierze na sieci światłowodowej w ramach Projektu E-leader, otworzyło okno na

świat gminie Moszczenica, dając jej nieograniczone możliwości w zakresie cyberprzestrzeni. Równolegle na terenie gminy wybudowano bezpośredni zjazd z trasy A1, co wraz z budową i przebudową lokalnej sieci dróg znacząco podniosło atrakcyjność gminy dla inwestorów. Jednocześnie na terenach dawnych Moszczenickich Zakładów Przemysłu Bawełnianego zakład energetyczny rozpoczął prace mające na celu przebudowę starych stacji wysokiego napięcia w celu zapewnienia przyszłym inwestorom bezawaryjnego zasilania w energię elektryczną.

Powyższe argumenty skłoniły pomysłodawców przedsięwzięcia, przedstawicieli gminy Moszczenica, po uzyskaniu akceptacji wójta gminy i Rady Gminy, do przygotowania i złożenia tym razem do RPO WŁ 2014-2020 kolejnego wniosku o dofinansowanie. W efekcie gmina Moszczenica otrzymała dotację na realizację przedsięwzięcia pn. „Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa łódzkiego poprzez kompleksowe uzbrojenie Moszczenickich Terenów Inwestycyjnych (MTI)”. W ramach obecnie trwającej realizacji zadania, za kwotę 6 507 930,00 zł zostanie kompleksowo uzbrojony teren o powierzchni 3,5 ha, poprzez budowę sieci wodociągowej, kanalizacji sanitarnej i deszczowej, sieć energetyczną, oświetlenie uliczne, wewnętrzną infrastrukturę komunikacyjną oraz sieć światłowodową. Istotnym zadaniem w ramach projektu jest uporządkowanie i niwelacja terenów pofabrycznych, a także przebudowa i remont budynków, które stanowią cenny element terenu inwestycyjnego.

Rozszerzeniem i kontynuacją opisanych wyżej działań stał się kolejny projekt, którego geneza wyniknęła po wnikliwej analizie potrzeb, jakiej dokonała gmina Moszczenica wśród przedsiębiorców i ogółu społeczeństwa w trakcie przygotowywania Aktualizacji Strategii Gminy Moszczenica na lata 2014-2020. Przygotowano i złożono z sukcesem kolejny projekt pn. „Wzrost eksportu sektora MŚP w Łódzkiem w wyniku zastosowania nowoczesnych metod regionalnego marketingu gospodarczego przez Gminę Moszczenica”. Dofinansowanie projektu o wartość 1 074 498,00 zł nastąpiło ponownie ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Oś Priorytetowa II: *Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka*, tym razem w Działaniu II.2: *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Poddziałanie: II.2.2: *Promocja gospodarcza regionu* Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020.

Projekt, którego realizacja dobiega końca w styczniu 2019 r., jest odpowiedzią na problemy wynikające z diagnozy społeczno-gospodarczej regionu, badań, analiz, spotkań z lokalnymi przedsiębiorcami: rosnące bezrobocie wśród osób z wyższym wykształceniem i odpływ młodych wykształconych ludzi z gminy, jak i z województwa, niski wskaźnik przedsiębiorczości, w tym działalności innowacyjnej, niewykorzystanie dogodnego położenia terenów inwestycyjnych w regionie, tradycyjne technologie w produkcji, ograniczona chłonność rynku regionalnego na lokalne produkty, niewystarczający potencjał przetwórczy produktów rolnych, słaba promocja środowisk biznesowych, w tym producentów (przetwórców) i produktów rolniczych, brak współpracy z partnerami z kraju i zagranicy.

W wyniku realizacji projektu, m.in.:

- zorganizowano dwie edycje Międzynarodowej Konferencji sektora IT wraz z towarzyszącymi jej targami, na których mogli się wystawiać i promować zainteresowani przedsiębiorcy oraz inne podmioty chętne do pokazania własnego potencjału i usług;
- zorganizowano przy udziale przedsiębiorstw dwa wyjazdy na wydarzenia zagraniczne o charakterze gospodarczym: Targi Black Hat w Las Vegas (2018) oraz Targi Cocoon w Brukseli (2018);
- zorganizowano przy udziale przedsiębiorstw dwa wyjazdy krajowe na Międzynarodowe Forum Inteligentnego Rozwoju Rzeszów 2017 oraz Uniejów 2018. Na obu tych wydarzeniach gospodarczych gmina Moszczenica za swoje działania prorozwojowe w obszarze przedsiębiorczości, innowacyjności i inteligentnych specjalizacji została uhonorowana tytułem Lidera Inteligentnego Rozwoju w kategorii jednostek samorządu terytorialnego.

Najmłodszym zamysłem projektowym realizowanym przez gminę Moszczenica w partnerstwie z firmą doradczą Łódzkim Domem Biznesu Sp. z o.o. (lider) oraz partnerem technologicznym z branży IT Intigo Sp. z o.o. jest projekt dofinansowany kwotą ponad 19 mln zł pt. „Mennica Usług Szkoleniowych”. Jest to jedyne w województwie tego rodzaju partnerstwo przy realizacji inicjatywy w ramach Osi X RPO WŁ 2014-2020. Projekt jest przedsięwzięciem skierowanym do właścicieli mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, którzy działając na terenie województwa łódzkiego, dążą do rozwoju zawodowego swoich pracowników poprzez zapewnienie im udziału w kursach, szkoleniach, warsztatach, studiach podyplomowych, podnosząc tym samym ich dotychczas zdobytą wiedzę w danym obszarze zainteresowania. To projekt nastawiony na zwiększenie kompetencji kadr w regionie łódzkim, co w efekcie przyczyni się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku poprzez podniesienie jakości oferowanych przez nie produktów i usług.

**Tabela 3. Analiza inicjatyw projektowych i osiągniętych rezultatów i produktów przez gminę Moszczenica w kontekście zasad odróżniających gminę inteligentną od gminy tradycyjnej**

Zasada działania gminy inteligentnej	Gmina Moszczenica – działania projektowe / rezultaty i produkty
Gmina inteligentna ma liderów (przywódców), którzy przekonują społeczność lokalną, iż więcej można uzyskać niż stracić, włączając się do tzw. lokalnej gospodarki szerokopasmowej, którą charakteryzuje: tworzenie nowych firm i przemysłów na terenie lokalnym, wzmocnienie lokalnych firm, aby stały się globalnym eksporterem, umożliwienie lokalnym szkołom dostępu do najnowszych informacji, wzmocnienie zaangażowania społeczności lokalnej w korzystaniu z narzędzi internetowych i nowych technologii, wdrażanie innowacji usługowych i produktowych na rynku lokalnym.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukonstytuowanie się stabilnej (druga kadencja) władzy w gminie gwarantem kontynuacji dotychczasowych działań projektowych w celu realizacji inicjatyw rozwojowych.</li> <li>2. Współpraca z lokalnymi i zewnętrznymi ekspertami indywidualnymi: branża IT, doradztwo unijne, branża budowlana, prawo i administracja, oraz instytucjonalnymi: Politechnika Częstochowska, Politechnika Łódzka.</li> <li>3. Realizacja projektu: Moszczenica Promuje Innowacje, w ramach którego zorganizowano i wzięto udział w krajowych, jak i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych o charakterze międzynarodowym.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Budowa sieci szerokopasmowej w ramach projektu E-Leader.</li> <li>5. Wdrożenie systemu EZD PUW (elektroniczny obieg dokumentów).</li> <li>6. Innowacja usługowa w postaci dopłat do szkoleń pracowników w ramach współrealizowanego projektu „Mennica Usług Szkoleniowych”.</li> </ol>
Gmina inteligentna jest otwarta na zmiany.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja wymienionych w artykule projektów z dofinansowaniem UE.</li> </ol>
Gmina inteligentna rozwija inspirujące do działania wizje oraz ustala ambitne cele realne do osiągnięcia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja wymienionych w artykule projektów z dofinansowaniem UE.</li> <li>2. Osiąganie zakładanych wskaźników i rezultatów: np. liczba kontraktów zagranicznych zawartych przez przedsiębiorstwa objęte projektem Moszczenica Promuje Innowacje – 5 szt.</li> </ol>
Gminy inteligentne kreują bohaterów – liderów.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ukonstytuowanie się stabilnej (druga kadencja) władzy w gminie, gwarantem kontynuacji dotychczasowych działań projektowych w celu realizacji inicjatyw rozwojowych.</li> <li>2. Współpraca z lokalnymi i zewnętrznymi ekspertami indywidualnymi: branża IT, doradztwo unijne, branża budowlana, prawo i administracja, oraz instytucjonalnymi: Politechnika Częstochowska, Politechnika Łódzka.</li> </ol>
Gminy inteligentne nie zachwycają się technologią, tylko w miarę możliwości wdrażają rozwiązania technologiczne w życie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budowa sieci szerokopasmowej w ramach projektu E-Leader.</li> <li>2. Wdrożenie systemu EZD PUW (elektroniczny obieg dokumentów).</li> <li>3. Utrzymanie, konserwacja i serwis systemu naboru bonów rozwojowych w oparciu o własną infrastrukturę IT, w ramach projektu „Mennica Usług Szkoleniowych”.</li> </ol>
Gmina inteligentna kreuje swój wizerunek w regionie i kraju.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja projektu: Moszczenica Promuje Innowacje, w ramach którego zorganizowano i wzięto udział w krajowych, jak i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych o charakterze międzynarodowym.</li> </ol>
Gmina inteligentna dba o relacje ze swoimi partnerami oraz grupami interesu poprzez doskonalenie obsługi klienta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utworzenie Biura Obsługi Inwestora w Urzędzie Gminy Moszczenica.</li> <li>2. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Wereda, Książek 2012, s. 163)

Powyższe zestawienie tabelaryczne (*Tabela 3*) opracowane przez autora, gdzie zaprezentowano występujące w literaturze przedmiotu główne zasady odróżniające gminę inteligentną od gminy tradycyjnej oraz wskazano najważniejsze rezultaty i produkty inicjatyw projektowych realizowanych przez gminę Moszczenica, w sposób niebudzący wątpliwości potwierdza, iż gmina Moszczenica zasługuje na miano jednostki inteligentnej.



## Podsumowanie

Celem opracowania było określenie roli, jaką odgrywają projekty dofinansowane ze środków dotacyjnych pochodzących z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020 w budowaniu potencjału konkurencyjnego gminy w oparciu o wizerunek gminy inteligentnej, istotny z punktu widzenia kreowania poprawnych i trwałych relacji z jej wybranymi interesariuszami. Jak wykazano na przykładzie gminy Moszczenica, samorząd terytorialny może skutecznie i efektywnie wykorzystywać środki finansowe, głównie dotacyjne pochodzące z Unii Europejskiej w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych oraz innych źródeł pomocowych. Stanowią one kluczowe wsparcie i odgrywają fundamentalną rolę w kreowaniu wizerunku gminy jako jednostki inteligentnej. Pomimo określonego ustawą o samorządzie gminnym i dobrze zdiagnozowanego katalogu działań, jakie może podejmować gmina, istnieje szereg inicjatyw w obszarze realizacji kreatywnych pomysłów, przy wykorzystaniu potencjału liderów, które mogą stać się lokomotywą do budowania przewag konkurencyjnych z korzyścią dla wielu interesariuszy: ogółu społeczności lokalnej, przedsiębiorców. Podejmowanie przez gminę inicjatyw prorozwojowych w różnych obszarach, traktowanych w literaturze przedmiotu jako charakterystyczne dla kształtowania wizerunku gminy inteligentnej, pozwala na budowanie trwałych relacji z interesariuszami zewnętrznymi.

## Literatura

1. Avraham E. (2004), *Media Strategies for Improving an Unfavourable City Image*, „Cities”, Vol. 21(6). DOI: 10.1016/j.cities.2004.08.005.
2. Dudek-Mańkowska S. (2011), *Koncepcja wizerunku miasta*, [w:] Grzegorzyc A., Kochanec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
3. Dokumentacja projektowa: E-Leader szansą na przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu dla mieszkańców gmin Moszczenica, Ujazd, Będków, Czarnocin.
4. Dokumentacja projektowa: Mennica Usług Szkoleniowych, Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o.
5. Dokumentacja projektowa: Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa łódzkiego poprzez kompleksowe uzbrojenie Moszczenickich Terenów Inwestycyjnych (MTI).
6. Florek M., Żyminkowski T. (2002), *Transfer wizerunku regionu na wizerunek przedsiębiorstwa*, [w:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
7. Gallarza M., Saura I.G., Garcia H.C. (2002), *Destination Image: Towards a Conceptual Framework*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 29.
8. <http://www.cop.lodzkie.pl/images/prawo-i-dokumenty/szoop/16-11-2018/SZOOP-RPOWL-2014-20203110-16-11-2018.pdf> (dostęp: 18.01.2019).
9. <https://rpo.lodzkie.pl/images/2018/124-zmiany-w-rpo/rpo-wl-2032018.pdf> (dostęp: 19.01.2019).
10. Kotler P., Barich H. (1991), *A Framework for Marketing Image Management*, „Sloan Marketing Review”, Vol. 32(2).
11. Łobejko S. (2009), *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
12. Plan Rozwoju Lokalnego dla Gminy Moszczenica, Załącznik nr 1 do Uchwały nr XXVII/154/2004 Rady Gminy Moszczenica z dnia 11.10.2004 r.
13. Scherer M. (2018), *Management of the Corporate Image in the Internet*, [w:] Okręglicka M., Korombel A., Lemańska-Majdzik A. (eds.), *Proceedings of the 2nd International Conference*

- Contemporary Issues in Theory and Practice of Management CITPM 2018*, No. 2, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Statut Gminy Moszczenica (2002), Załącznik do Uchwały nr II/2002 Rady Gminy Moszczenica z dnia 30.11.2002 r.
  15. Szczepański J. (2015), *Strategiczny brand marketing*, Helion, Gliwice.
  16. Thannhuber M.J. (2005), *The Intelligent Enterprise: Theoretical Concepts and Practical Implications*, Physica-Verlag, A. Springer Company, New York. DOI: 10.1007/b138147.
  17. Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 994, 1000, 1349, 1432, 2500).
  18. Wąsowska A. (2018), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach pożytku publicznego czynnikiem ich sukcesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 31. DOI: 10.17512/znpcz.2018.3.24.
  19. Wereda W. (2010), *Gmina inteligentna – podstawowa charakterystyka i perspektywy rozwoju*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
  20. Wereda W., Książek E. (2012), *Rola obsługi klienta w kreowaniu wizerunku gminy inteligentnej*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.

### **THE IMPORTANCE OF EU SUBSIDIES FROM REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF LODZ VOIVODESHIP FOR 2014-2020 IN BUILDING IMAGE OF INTELLIGENT MUNICIPALITY**

**Abstract:** The paper discusses issues which can have an impact on the definition of a local government as an intelligent municipality. The main goal of the paper is to define the role of projects co-financed from grant funds from Regional Operational Programme of the Lodz voivodship 2014-2020, in building the competitive potential of the commune based on the image of an intelligent municipality, important from the point of view of creating sustainable and effective relations with its selected stakeholders. To achieve the goal, critical literature analysis as well as analysis of the Moszczenica commune documents were performed. Secondary sources concerning the Regional Operational Programme of the Lodz voivodship for 2014-2020 were used by the author. The paper is an attempt at theoretical discussion on the image of an intelligent municipality, presented in the light of the literature analysis. The results of interviews conducted with entrepreneurs participating in selected EU projects and high level administrative authorities of the Moszczenica commune were taken into account.

**Keywords:** image of local government unit, intelligent municipality, promotion of the economy of the region, Regional Operational Programme



## SOCIAL AND ECONOMIC ASPECTS IN CITY MANAGEMENT IN CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Joanna Krzywda<sup>1</sup>, Barbara Majewska<sup>2</sup>

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management

**Abstract:** The article presents the issue of implementing sustainable development in cities with particular emphasis on the economic and social aspects, which together with the environmental one constitute the three pillars of this very concept. The most important social and economic problems of the world's largest cities are presented, as well as the current strategies of cities such as Singapore, London, New York and Dubai, which perform particularly well in these categories. A section analysing the operating effectiveness of cities on the basis of the Arcadis Sustainable Cities Index is presented.

**Keywords:** development in cities, managing cities, sustainable development in the city

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.07

### Understanding of the concept of sustainable development

The concept of sustainable development dates back to the late 1960s and early 1970s when a breakthrough took place in thinking about the natural environment and its links with social and economic development. It was argued that the concept of development oriented solely towards the growth of production and consumption was associated with over-exploitation of nature and deterioration of the natural environment. Increased awareness of this issue and the activities of environmental movements in those years led to support for environmental policy in a number of countries (Rokicka, Woźniak 2016, p. 6).

However, as early as the 1980s it became clear that humanity could not limit itself to taking care of the environment. The process of mainstreaming development issues into environmental considerations and integrating ecology into development concepts began. This is how the concept of sustainable development was born with its main characteristics maintaining that social and economic development does not interfere with the functioning of ecosystems. Sustainable development criticises economic growth, stressing that the latter is supposed to be based on efficient use of available resources, while development is to be associated with a change in productivity generating new resources necessary for dynamic growth (Bojar, Paździor 2013).

The origin of the concept and the way in which it has evolved make it a multi-layered concept that can be interpreted and understood differently. At the level

---

<sup>1</sup> Joanna Krzywda, Dr., [joanna.krzywda@wz.pcz.pl](mailto:joanna.krzywda@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-1361-7718

<sup>2</sup> Barbara Majewska, MA, [basia\\_majewska@poczta.fm](mailto:basia_majewska@poczta.fm), ORCID: 0000-0002-0489-3729

of the enterprise, different models of introducing sustainability concepts are distinguished, which - depending on the approach to sustainability - are divided into "weak" or "strong" (Seroka-Stolka et al. 2017, p. 122). At the level of local government, the remarkable capacity of this concept makes it possible to shift emphasis within the three components - ecological, social and economic aspects - depending on the individual's ability to achieve sustainability through particularly intensive activities within one of these areas (Grabowska 2016, p. 105). This is often the case in cities, which can be called 'sustainable' thanks to their hard work not only in the area of ecology but also in the social and economic spheres.

### **Characteristics of the management of contemporary large cities and its implications for introducing the idea of sustainable development**

Modern cities are becoming not only a product, but also a supplier of goods for which an inhabitant, an entrepreneur, a tourist, being in a sense a customer, pays through taxation, and as a customer, is therefore a subject of territorial marketing (Rurański, Niemczyk 2013, p. 67). There are various factors that determine the attractiveness of a city, among which its logistics system comes first (Nowakowska-Grunt, Chład 2015, p. 128). The features of the city which determine its attractiveness also contribute to the phenomenon of urbanisation, i.e. urban sprawl. This in turn, is due to a large number of diverse job vacancies, standards of living and housing that are often higher than in other places (especially than in rural developing countries), access to health, educational, cultural and financial facilities, educational opportunities, cosmopolitanism and communication being made much easier. Modern cities, regardless of their location, are becoming not only "islands" of a higher standard of living and management efficiency, but also centres where innovations are most quickly adapted, processed and transmitted in all kinds of activities and operations (Komorowski 2000, p. 22). Hence the concern for their development and the efforts of many people and institutions to effectively overcome emerging developmental obstacles.

On the other hand, urbanisation is associated with negative phenomena in both the social and economic spheres. They include, for example:

- slums (districts of poverty) arising as a result of internal migration of the population, when newcomers often find no jobs or only casual jobs (as the development of slums does not contribute to the development of urban functions, it is sometimes referred to as apparent urbanisation), insufficient development of technical infrastructure (especially inadequate sewage systems) which leads to the risk that the inhabitants of slums are threatened by gastrointestinal diseases including cholera or dysentery; insensitivity (including weakening of social control) and weakening of people to people contacts, which can lead to increased aggression, and together with job insecurity can lead to increased crime, consequently reducing the sense of security and creating closed neighbourhoods, while alienating individuals can lead to the spread of social pathologies such as alcoholism and drug addiction;

- the problem of homelessness (the result of immigration, alienation or gentrification of districts previously inhabited by poorer people now increasingly inhabited by better-off people, results in higher rents and evictions or poorer people moving out of the neighbourhood);
- congestion of transport infrastructure in cities resulting from an increase in the number of cars. This causes traffic jams, which make it difficult for residents to commute and increase the risk of road accidents. In addition, there is a serious shortage of parking spaces.

These problems must be addressed by skilfully managing the city in which they occur. Cities are made up of people, and it is their social and economic needs that must be respected if sustainable development is to be possible, based on respect for the most important aspects of life. Managing the process of urban development must also be based on controlling demographic and urbanisation phenomena. Only by carrying out measures that are socially and economically beneficial will it be possible to achieve a rational population policy. Especially in cities threatened with population overgrowth, it should be remembered that such measures should be of a long-term character (Kowalewski 2005, pp. 124-125). A breakthrough in the political approach to the issue of development was the 1992 United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), also known as the Rio de Janeiro Earth Summit, which concluded with adoption of the Rio Declaration and provided the broadest definition of sustainable development. Sustainable development is a process of social, economic and environmental change that strikes a balance between the benefits and costs of development for future generations, and thus 'reflects the policy and strategy of continuous economic and social development without harming the environment and natural resources on whose quality the continuation of human activity and further development depends' (Local Agenda 2001). Social inclusion must be part of such sustainable development. Eliminating the disadvantages associated with the expansion of urban communities is one of the priorities of global development, enshrined in a number of international documents in the aforementioned Rio de Janeiro Earth Summit (1992), but also in such documents as the Territorial Agenda of the European Union (the so-called Leipzig Charter) created at the Informal Ministerial Meeting on Urban Development and Territorial Cohesion (2007), the Lisbon Treaty (2007), and the renewed EU sustainable development strategy (2006). Cities set themselves the goal of broadly understood sustainable development, which - as a concept - is understood and implemented in various ways.

In 2003, the European Council of Town Planners published the so-called "European Urban Development Plan" called the "New" Charter of Athens, which was a comprehensive vision of European cities in the 21st century proposing ways to eliminate or at least reduce the problems outlined above. These problems are, of course, much more difficult (if not impossible in the short-term perspective) to be remedied in the cities of developing countries (especially in Africa), which are currently experiencing a stage of urban explosion and development of high-poverty districts mainly.

Urban problems are multidimensional and arise in a complex network of social, economic, environmental and political relationships (Güell, López 2016, p. 455). In addition, cities operate in turbulent environments. This results in a number of problems in implementing the concept of sustainable development. In practice, these difficulties may result from the fact that practitioners (broadly understood as people responsible for forecasting) have difficulties to understand the complex and dynamic nature of modern cities (Güell, López 2016). However, the complexity of urban processes and their diversity are two of the most important features of modern cities (Güell, López 2016), and cities are treated as the best example of systems with non-linear dynamics and being capable of self-transformation. Cities are therefore examples of comprehensive systems (Batty 2005; Portugali et al. 2012) and a sustainable city must recognise the needs of everyone, both residents and visitors, present and future, by managing resources rationally (Mierzejewska 2008, p. 57). Another feature of modern cities is the fact that changes do not occur in cities sequentially, but simultaneously (many processes occur simultaneously). At the same time, cities are part of larger systems, made up of many cities linked by complex and numerous economic, social and spatial interrelationships (Kott, Sukiennik, Grondys 2016, p. 11).

The city therefore requires a different approach to sustainable development, namely a generally accepted integrated approach, including social, economic and environmental dimensions, often additionally taking into account spatial and institutional aspects (Kościelniak, Skowron-Grabowska, Grabara 2017, p. 29). This approach assumes that none of the above-mentioned areas of human activity (social, economic or environmental) will develop at the expense of the others (Mierzejewska 2015, p. 6). Hence, it can be assumed that sustainable urban development is about achieving a certain level of system equilibrium (Wiśniewska-Sałek 2016, p. 29). It should also be noted that the concept of a sustainable city is part of a new form of urbanism, which promotes a slower pace of life for its inhabitants, while guaranteeing security of employment and living conditions (Wojnowska-Heciak 2012).

### **Performance analysis on the basis of the Social and Economic Category of the Sustainable Cities Index**

The aim of this paper is to analyze selected strategies of sustainable development of the social and economic categories implemented in cities. The analysis was based on the Sustainable Cities Index developed and made available by the Arcadis Group (Arcadis 2015; 2016).

The essence and purpose of city rankings is to compare them and provide information about their competitiveness, as well as their strengths and weaknesses (Tomski 2017, p. 189). Giffinger and others point out that rankings are a good source of knowledge for investors in their choice of location and it can be an important guide for the cities to judge their strengths and weakness and to define their goals and strategies for future development. Rankings of cities draw attention to the problem of cities, stimulate discussions on urban development strategies, and contribute to greater accountability of city authorities for their decisions. On the

other hand, they also have drawbacks: they tend to neglect complex interrelations and causalities, are mainly discussed with regards to final ranking, may threaten long-term development strategies, strengthen existing stereotypes and are ignored by badly ranked cities (Giffinger, Kramar, Haindl 2010, p. 1). In addition, a ranking is worthwhile if lists are drawn up regularly because cities are dynamic entities and data quickly become outdated. For this reason, many rankings are repeated annually.

There are many rankings of cities that rate urban centres according to different criteria. The best-known are rankings showing living conditions. These include the Most Liveable Cities Index, the Economist Intelligence Unit's Global Liveability Ranking, and the Mercer Quality of Living Survey and Smart cities ranking of European medium-sized cities, Best City Ranking. There are also rankings of other types, such as the Global Power City Index, or security, such as the Safe Cities Index.

The Arcadis ranking stands out against the background of the aforementioned and similar rankings with the guiding principle of sustainable development. This ranking is a global ranking and gives an overview of the situation all over the world, but it deserves attention, especially in the case of such a capacious concept as sustainable development. In practice, it turns out that a city can perform so well in one area that it will compensate for deficiencies in other areas and attain a high score. The full rating is based on 32 indicators and is divided into a general classification and classifications in each of the three sub-indices (social, environmental and economic), taking into account different factors in each of them. The social sub-index includes demography, education, social inequalities, work-life balance, crime, health and cost of living, while the economic category concerns factors related to public transport, economic development, ease of doing business, tourism, mobility and employment.

The number and variety of examined factors affect the positions of cities in different sub-indices. A high position in the overall ranking does not necessarily indicate a good position in all the sub-indices, and vice versa. There are cities that lead the way in only one category or a few sub-indices, which determines their final place in the ranking. The top 10 sustainable cities achieved different positions in different sub-indices in 2016. Seoul, for example, is the seventh city in the overall ranking, leads in the social sub-index, but in the others it ranks 26th and 18th respectively. The highest position of Zurich is primarily influenced by its activities and location in the environmental or economic sub-indices. Singapore owes its second place to the excellent implementation of its activities comprised in the economic and environmental sub-indices. Looking at the categories, i.e. sub-indices of sustainable development, we can see where the cities are performing well and where they have the potential for further investment and improvement.

In the individual sub-indices, huge differences can be best noticed between the indicators achieved by the cities in relation to their positions in the general ranking. In the social sub-index, in terms of demography, three cities in the Middle East, i.e. Dubai, Doha and Abu Dhabi scored 100%. The cities with this lowest indicator are Paris, London and, for example, Frankfurt. The cities with the best performance in education are Boston, Seoul, London, Sydney, Chicago, New York and Singapore. Frankfurt and Warsaw are in the middle of the ranking with indicators of approximately 48%. Copenhagen, Stockholm and Prague are strong leaders when it

comes to tackling social inequalities. However, African Cape Town and Johannesburg are completely unable to cope with this problem, as are South American and Asian cities. Hamburg leads the way with regard to work-life balance. London, Frankfurt and Warsaw have similar figures of around 72%, while Singapore is in last place. Canberra, Zurich, Singapore and Frankfurt are the best at tackling crime. New York reached 70%, but is only ranked 86th. Asian cities such as Tokyo, Singapore, Seoul and Hong Kong have the highest health scores, followed by Zurich and Geneva. In Calcutta, India, as well as in other cities in the region, the cost of living is by far the lowest. Warsaw also achieves here a high rate of 78.3%. At the bottom of the scale for this particular indicator are global powers and metropolises such as New York, Chicago and Zurich.

In the economic category, its individual indicators include public transport, economic development, ease of doing business, tourism, mobility or employment. The best rated public transport is in Zurich, Singapore and Australian cities. For cities with a high population density such as Rio de Janeiro, Istanbul, Calcutta, Warsaw or Los Angeles, public transport is still a very important problem. Macao and US cities such as Boston, Washington or New York boast having achieved sustainable economic development. Similarly, a high rating is observed in Singapore, Abu Dhabi, Zurich, Warsaw and Frankfurt. The cities of Africa, South America and Asia are experiencing rather poor economic development.

The ease of doing business is becoming a key element for many cities. Singapore, New York and London are some of the most business-friendly cities in the world, unlike the most populated and least developed cities. As many as four Asian cities - Singapore, Hong Kong, Dubai and Macao - have found ways to make tourism sustainable. European cities such as Paris, London and Rome came high in the ranking. Interestingly, Zurich, Lisbon, Sydney, Frankfurt and Chicago are below expectations, nevertheless, they are in a much higher position when it comes to mobility. The best rated cities in the field of mobility were Dubai, London, Singapore, Tokyo, New York, Zurich and Frankfurt. The analysed cities also achieved high employment rates, where Warsaw is ahead of major global powers.

The Sustainable Cities Index presents a global vision, but there is a clear grouping depending on the region, demand and cultural conditions. Sustainable development measures need to be adapted to the circumstances of individual cities. Applying solutions which prove most effective in one place does not mean that they will be successful in another region of the world. For example, cities in the Middle East such as Dubai and Doha, face similar challenges including water scarcity, transport infrastructure and rapid growth. Singapore and Hong Kong have long been competing because of their position as thriving economic centres. European cities, including Zurich, Frankfurt and London, have similar high scores in the ranking, and the strategies adopted there are also linked to the objectives common to all EU Member States. The specificity and socio-geographical diversity of the United States set specific challenges for each region individually.



**Table 1. Selected world's largest cities with growth rates and position in ranking of sustainable cities**

Position in ranking		City	Population in thousands		Expansion 2010-2015
2015	2016		2010	2030	
33	52	Dubai	1.778	3.471	36%
50	98	Nairobi	3.237	7.140	21%
35	74	Shanghai	19.980	30.751	19%
10	2	Singapore	5.079	6.578	11%
2	5	London	9.699	11.467	6%
1	6	Frankfurt	681	774	5%
40	82	Rio de Janeiro	12.374	14.174	4%
8	16	Hong Kong	7.050	7.885	4%
11	21	Sydney	4.364	5.301	3%
23	45	Tokyo	36.834	37.190	3%
19	60	Chicago	8.616	9.493	1%
20	26	New York	18.365	19.885	1%
7	7	Seoul	9.796	9.960	0%
5	19	Rotterdam	996	1.077	0%

Source: Authors' own compilation based on (Arcadis 2015, p. 26)

Faster developing cities face special challenges. The measures taken are not only aimed at sustainability, but also at achieving stability. Otherwise, with the same strategies, regulations and infrastructure, developing cities may be undermining sustainability as a result of increased environmental pressures. The consequence of faster growth in developing cities is that it is more difficult to implement sustainable measures. *Table 1* compares the cities in terms of their projected expansion by 2030. The cities with high growth and relatively low stability are Dubai, Beijing, Shanghai and Singapore. The cities with low growth and high sustainability are New York, Chicago, Los Angeles and Sydney. Medium-sized cities are a mixed group, including both low and high sustainability cities such as Hong Kong, Rio de Janeiro, Frankfurt and London.

The long term perspective faces further population growth, which will expand the borderline of urban infrastructure. For example, Dubai is expected to double its population and London to grow by one fifth by 2030, creating new challenges for sustainable development.

## **Outline of the strategy of selected cities in the field of sustainable development, including the social and economic categories**

Singapore is now one of the largest financial centres in the world, a global hub and a place of choice for many international organizations that wish to establish their regional headquarters in Asia (Arcadis 2015, p. 25). As the best rated city in Asia and the second largest in the world, the city is active. Singapore is also the most sustainable city in economic terms. Much of its success has been built on a master plan that combines city planning with business and social requirements. A number of strategic initiatives are currently underway, which should ensure that the city continues to perform well. The measures are of a long-term nature, as evidenced by the significant financial investment in improving urban transport, with the population expected to grow to more than six million by 2030, and by improving the quality of life (Arcadis 2015; 2016, p. 28). Given the predicted ageing of the population, there is a strong emphasis on the development of new social infrastructures, including social welfare homes, specialised hospitals and nursing homes.

As the most sustainable city in the world, Zurich has a number of initiatives in place that set it apart from other cities around the world. Public transport in particular is highly regarded as a sustainable model for other cities. Trams, trains, buses and high-speed trains are well coordinated, making mobility simple, fast and inexpensive. As a global economic centre, the city is able to attract not only investors and business partners, but also potential residents and tourists. The high quality of life, attractive educational opportunities and employment in innovative companies are an important basis for the economy and development of Zurich. In addition, high productivity levels and low non-wage labour costs mean that production costs are lower than in competitive economies around the world. All this makes Zurich an attractive place to invest, live and work (Arcadis 2015; 2016, p. 10).

London is one of the world's leading economic powers, as shown by its third place in the economic category. The aspirations of Londoners are to make their city the best place to work, live, study, invest and do business by 2020. Providing a world-class infrastructure that meets the needs of the city is a key element of the vision. London will also need to change its behaviour when it comes to consumption, including energy, waste or transport (*The Mayor's Economic Development Strategy for London...* 2017, pp. 22-30). The main problems that London authorities need to tackle are congested infrastructure and an ageing population, or the chronic shortage of affordable housing, air quality and the visible impact on climate change. London's population is expected to be 10 million by 2030, which is why improving the infrastructure capacity and providing the right number and type of homes to enable everyone to live and work is becoming crucial. 28% of the city's population lives below the poverty line, therefore addressing income inequalities and the high cost of living are two of the city's objectives, as is improving urban mobility, environmental remediation programmes and infrastructure (Arcadis 2015; 2016, p. 11).

New York, being the largest city in the United States, is a global center of international business and trade. The city has prepared a comprehensive plan of

PlaNYC, which aims to improve the quality of life for future generations. Social programmes have been implemented as part of the One New York plan. Almost 45% of the city's population live on the poverty line, which is why measures have been taken to raise the minimum wage, make housing options more affordable and improve access to education through introducing a free, universal pre-school programme. The city has also made significant progress in improving air quality and reducing greenhouse gas emissions, thereby also improving the quality of life. Due to new problems, the city puts emphasis on the development and modernization of infrastructure and improvement of commuting possibilities. New York's tourism industry, ease of doing business, and GDP per capita reinforce its position as a North American leader among sustainable cities (*OneNYC 2017...*, pp. 8-118).

Dubai is developing more sustainably than other cities in the Middle East. It is widely recognized as the most developed city in the region, a global business centre and a world-class tourist destination. With its fourth place in terms of economy, Dubai is today considered the capital of the Islamic economy and the preferred destination for foreign direct investment in the Middle East. Due to its planned economic growth, Dubai is to become the most economically powerful city in the world. The aim of the city's "Dubai Plan 2021" is to create a city of happy, creative and powerful citizens. Dubai currently ranks highly with regard to many economic indicators, in particular tourism, mobility and employment (Arcadis 2015; 2016, p. 30).

## **Conclusions**

In order to be sustainable, cities must be sustainable in the long term. Since this is a phenomenon which is dynamic both in terms of time and space, it is absolutely crucial that solutions be adapted to changing conditions. These examples of cities show that their efforts to achieve sustainable development can vary in intensity from one area to another. There is no single methodology to define a sustainable city because sustainability is a dynamic phenomenon in terms of time and space and can be achieved in different ways. Cities can be more or less sustainable over time, i.e. they have a different value on the Sustainable Cities Index and ranking over a period of time. There are different models for achieving sustainability, i.e. different scores in the different sub-indices in the final result (rankings). Sustainability models that have proven to work in one city cannot be simply "copied" and applied in another, and certainly not in their entirety.

A different way of carrying out the tasks of sustainable development results primarily from significant geographical, political and social differences. The mentality of the city's population itself can become a key factor in the development of programmes to support social and economic aspects. The development of an appropriate approach, combined with the ability to look at human needs, both present and future, becomes a condition to create a unique plan for each city. Building diverse strategies for the sustainability of cities around the world can lead to setting new directions of development and stable sustainability based on experience from different parts of the world.

## References

1. *Adding Green to Urban Design. A City for Us and Future Generations*, 2008, City of Chicago, Richard M. Daley Mayor, [https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/zlup/Sustainable\\_Development/Publications/Green\\_Urban\\_Design/GUD\\_booklet.pdf](https://www.chicago.gov/content/dam/city/depts/zlup/Sustainable_Development/Publications/Green_Urban_Design/GUD_booklet.pdf) (accessed: 04.01.2019).
2. Arcadis (2015), *Sustainable City Index 2015*, [https://www.arcadis.com/media/E/F/B/%7BEFB74BBB-D788-42EF-A761-4807D69B6F70%7D9185R\\_Arcadis\\_whitepaper\\_2015.pdf](https://www.arcadis.com/media/E/F/B/%7BEFB74BBB-D788-42EF-A761-4807D69B6F70%7D9185R_Arcadis_whitepaper_2015.pdf) (accessed: 28.04.2018).
3. Arcadis (2016), *Sustainable City Index 2016*, <https://www.arcadis.com/media/0/6/6/%7B06687980-3179-47AD-89FD-F6AFA76EBB73%7DSustainable%20Cities%20Index%202016%20Global%20Web.pdf> (accessed: 28.04.2018).
4. Batty M. (2005), *Cities and Complexity: Understanding Cities with Cellular Automata, Agent-Based Models and Fractals*, The MIT Press, Cambridge.
5. Bojar E., Paździor A. (2013), *Kapitał ludzki – klucz do rozwoju w gospodarce globalnej*, [in:] *Ekonomia dla przyszłości. Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych. IX Kongres Ekonomistów Polskich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Giffinger R., Kramar H., Haindl G. (2010), *The Role of Rankings in Growing City Competition*, “Urban Research & Practice”, Vol. 3. DOI: 10.1080/17535069.2010.524420.
7. Grabowska M. (2016), *Effect of Characteristics of Business Environment on Strategic Choices in Enterprises*, [in:] Nowicka-Skowron M., Illés C.B., Tözsér J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő.
8. Güell J.M.F., López J.G. (2016), *Cities Futures. A Critical Assessment of How Future Studies Are Applied to Cities*, “Foresight”, Vol. 18, Issue 5. DOI: 10.1108/FS-06-2015-0032.
9. <https://www.arcadis.com/en/global/our-perspectives/sustainable-cities-index-2016/> (accessed: 18.04.2018).
10. Komorowski J. (2000), *Współczesne uwarunkowania gospodarczo-przestrzenne internacjonalizacji miast polskich*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
11. Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., Grabara I. (2017), *Proinnovative Activities of SMEs in Empirical Research*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.03.
12. Kott I., Sukiennik K., Grondys K. (2016), *Entrepreneur in the Age of Globalization Changes – Trend Analysis*, [in:] Nowicka-Skowron M., Illés C.B., Tözsér J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő.
13. Kowalewski A. (2005), *Rozwój zrównoważony w procesach urbanizacji*, “Nauka”, nr 1.
14. Mierzejewska L. (2008), *Zrównoważony rozwój miast: aspekty planistyczne*, “Biuletyn Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza”, nr 5.
15. Mierzejewska L. (2015), *Zrównoważony rozwój miasta – wybrane sposoby pojmowania, koncepcje i modele*, „Problemy Rozwoju Miast. Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast”, R. 12, z. 2.
16. Nowakowska-Grunt J., Chłąd M. (2015), *Mobilność jako element zarządzania miastem*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
17. *OneNYC 2017. Progress Report*, [http://onenyc.cityofnewyork.us/wp-content/uploads/2017/04/OneNYC\\_2017\\_Progress\\_Report.pdf](http://onenyc.cityofnewyork.us/wp-content/uploads/2017/04/OneNYC_2017_Progress_Report.pdf) (accessed: 02.05.2018).
18. Portugali J., Meyer H., Stolk E., Tan E. (2012), *Complexity Theories of Cities Have Come of Age: An Overview with Implications to Urban Planning and Design*, Springer, New York.
19. Prakash M., Teksoz K., Espey J., Sachs J., Shrank M., Schmidt-Traub G. (2017), *Achieving a Sustainable Urban America*, The U.S. Cities Sustainable Development Goals Index 2017, Pica Publishing, <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2017/08/US-Cities-SDG-Index-2017.pdf> (accessed: 28.04.2018).

20. Rokicka E., Woźniak W. (2016), *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
21. Rurański M., Niemczyk J. (2013), *Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta na przykładzie Wrocławia*, „Studia Miejskie”, t. 11.
22. Seroka-Stolka O., Surowiec A., Pietrasieński P., Dunay A. (2017), *Sustainable Business Models*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.11.
23. *Sustainability Report 2015/2016*, ETH Zurich, [https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/nachhaltigkeit/Berichte/Nachhaltigkeitsbericht/ETH\\_Zurich\\_Sustainability\\_Report\\_2015\\_2016.pdf](https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/nachhaltigkeit/Berichte/Nachhaltigkeitsbericht/ETH_Zurich_Sustainability_Report_2015_2016.pdf) (accessed: 21.08.2018).
24. *Sustainable Chicago. Action Agenda 2012-2015 Highlights and Look Ahead*, Office of the Mayor City of Chicago, Chicago, December 2015.
25. *The Mayor's Economic Development Strategy for London* (2017), Mayor of London, Greater London Authority, London.
26. *UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda* (2012), Sustainable Urbanization. Thematik Think Piece. Un Habitat, New York.
27. WHO, Urban Population Growth, [www.who.int](http://www.who.int) (accessed: 15.11.2017).
28. Tomski P. (2017), *On Case Study Method in Entrepreneurship Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.18.
29. Wiśniewska-Szałek A. (2016), *Dominant Industry in Terms of Management of the Development of the Local Economy*, [in:] Nowicka-Skowron M., Illés C.B., Tözsér J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő.
30. Wojnowska-Heciak M. (2012), *Urbanistyka krajobrazowa a gospodarowanie zasobami wodnymi*, [www.jakubheciak.pl/articles/woda.pdf](http://www.jakubheciak.pl/articles/woda.pdf) (accessed: 01.02.2018).

## ASPEKTY SPOŁECZNE I EKONOMICZNE W ZARZĄDZANIU MIASTEM W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

**Streszczenie:** Artykuł przybliży problematykę wdrażania zrównoważonego rozwoju w miastach ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomicznych i społecznych, które wraz z ekologicznym stanowią trzy filary tej właśnie koncepcji. Wskazano najważniejsze problemy społeczne i gospodarcze największych miast świata, a także aktualne strategie miast takich jak Singapur, Londyn, Nowy Jork i Dubaj, które szczególnie dobrze prezentują się w tych kategoriach. Przedstawiono sekcję analizującą efektywność działania miast na podstawie indeksu Arcadis Sustainable Cities Index.

**Słowa kluczowe:** rozwój w miastach, zarządzanie miastami, zrównoważony rozwój w mieście



## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ NON PROFIT W ŚWIETLE RELACJI Z JEJ INTERESARIUSZAMI

Anna Kuk<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

**Streszczenie:** Wraz z transformacją gospodarki (w roku 1989) opublikowana została ustawa *Prawo o stowarzyszeniach*. Moment ów stał się początkiem rzeczywistego formowania się trzeciego sektora w gospodarce polskiej. Współcześnie sektor ten obejmuje setki różnorodnych podmiotów, a uwarunkowania ich działania podlegają nieustannym zmianom. Organizacje pozarządowe działają w złożonym systemie relacji z różnorodnymi interesariuszami. Siła tych relacji wpływa na kierunek, w jakim zmierza dany podmiot. Organizacje o silnych powiązaniach z biznesem czy administracją ukierunkowują się na wyznaczone przez te relacje priorytety. Natomiast podmioty działające na rzecz lokalnej społeczności wydają się najlepszym przykładem wypełniania, tradycyjnie pojmowanej, misji trzeciego sektora. Celem artykułu jest próba diagnozy, w jaki sposób relacje z interesariuszami organizacji wyznaczają kierunki, w których zmierzają polskie podmioty non profit. Wyniki przeprowadzonych badań (analizy danych oraz studia przypadków) pokazują złożony obraz realiów funkcjonowania i różnorodnych czynników, mających wpływ na zarządzanie organizacją. Wypadkowa tych sił wyznacza orientację działania organizacji nienastawionej na zysk. W artykule zasygnalizowano jedynie niektóre aspekty poruszanej tematyki. Zidentyfikowano w ten sposób obszar do dalszych gruntownych badań.

**Słowa kluczowe:** interesariusze organizacji, organizacja non profit, organizacja pozarządowa, zarządzanie organizacją non profit

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.08

### Wprowadzenie

Społeczeństwo obywatelskie stało się współcześnie podmiotem polityki państwa. W takim społeczeństwie obywatele angażują się w działalność dla dobra mniejszej lub większej wspólnoty, biorąc sprawy „we własne ręce”. Szczególnie w kontekście setnej rocznicy odzyskania niepodległości przez Polskę tematyka zaangażowania obywateli w sprawy państwa i społeczności lokalnych jest istotna i aktualna. Organizacje pozarządowe, nazywane także organizacjami non profit, to fundament obywatelskiego społeczeństwa. Silne organizacje to silne społeczeństwo oraz stabilna demokracja.

Non profit kojarzy się na ogół z działalnością charytatywną, wolontariatem, ale także z czymś dodatkowym, funkcjonującym jakby na marginesie rzeczywistości

---

<sup>1</sup> Anna Kuk, mgr, [ania.kuk@wp.pl](mailto:ania.kuk@wp.pl), ORCID: 0000-0003-2431-8518

gospodarczej. Jednak podmioty takie działają na takim samym rynku jak tzw. podmioty for profit, czyli sektor przedsiębiorstw. Wydaje się, że organizacje nienastawione na zysk nie podlegają takiej presji ze strony otoczenia, ponieważ nie oczekuje się od nich wypracowania określonego poziomu dochodu. Jednak analiza realiów, w jakich działają organizacje pozarządowe, odsłania zupełnie inny obraz. Po pierwsze – analizowany sektor jest ogromnie zróżnicowany. Obejmuje on, przykładowo, zarówno takie podmioty jak koła łowieckie czy rolnicze, jak i instytucje o rozbudowanych strukturach, – na przykład Caritas Polska. Po drugie – fakt, że organizacja nie musi generować zysku, nie oznacza, iż nie jest rozliczana z efektów swojej działalności. Praktyczna ocena wyników funkcjonowania podmiotu non profit jest często trudna.

Dla wielu liderów w organizacjach pozarządowych zarządzanie jest sztuką dość trudną. Nikt bowiem, zakładając organizację pozarządową, nie sprawdza, czy posiada zdolności zarządcze – po prostu ludzie tworzący organizację chcą realizować założone cele, nierzadko związane z wartościami czy realizacją pasji i zainteresowań. Niewiele organizacji ma potrzebę lub możliwości wynajęcia menedżera, który będzie zarządzał sprawami organizacji i podlegał zarządowi (Bogacz-Wojtanowska, Wrona (red.) 2016, s. 7). Jednak zarządzanie podmiotem non profit, choć z pozoru łatwe, z uwagi na brak presji na zysk byłoby często poważnym wyzwaniem, nawet dla wysoko wykwalifikowanego menedżera. Skomplikowane relacje pomiędzy różnorodnymi interesariuszami, zmienność otoczenia, brak stabilności finansowej – to tylko niektóre problemy stojące przed zarządem organizacji.

Podmiotem niniejszego opracowania są organizacje pozarządowe działające w Polsce. Pojawiają się odniesienia do podmiotów działających w sektorze non profit w innych krajach. Przedmiotem opracowania są uwarunkowania, w jakich działają polskie organizacje nienastawione na zysk, w szczególności w aspekcie ich relacji z interesariuszami oraz praktycznych problemów zarządzania organizacją. Celem artykułu jest próba diagnozy, w jaki sposób różnorodne czynniki – przede wszystkim siła relacji z konkretnymi interesariuszami – określają kierunki, w których zmierzają organizacje pozarządowe w Polsce. W pierwszej części artykułu zwrócono uwagę na problemy dotyczące definiowania i klasyfikacji analizowanej grupy podmiotów, dokonano przeglądu ważniejszych koncepcji. Zwrócono także uwagę na ogromne zróżnicowanie sektora. Następnie nakreślono skomplikowany system relacji organizacji z jej różnorodnymi interesariuszami. W ostatniej części opracowania zanalizowano studia przypadków lokalnych organizacji non profit. Analiza działalności miejscowych stowarzyszeń służy zobrazowaniu tradycyjnej orientacji podmiotu non profit – czyli działania dla dobra lokalnej wspólnoty. W oparciu o powyższe dane podjęto próbę oceny, w jaki sposób uwarunkowania działalności determinują styl działania danej organizacji. Wykorzystano takie metody badawcze jak: analiza danych oraz studium przypadku. W analizie danych zastanych badano: dostępną literaturę przedmiotu, akty prawne oraz sprawozdania finansowe i merytoryczne badanych organizacji.

Należy zaznaczyć, że określenia „organizacja non profit” oraz „organizacja pozarządowa” będą stosowane zamiennie, pomimo iż (jak opisano w dalszej części artykułu) nie są to określenia w pełni pokrywające się.

## Podstawowe dane o organizacjach non profit

Sektor organizacji pozarządowych spełnia dwie podstawowe funkcje: pomaga w rozwiązywaniu problemów społecznych oraz umożliwia ludziom realizację ich wizji dotyczącej wsparcia potrzebujących. W Polsce, z uwagi historyczne uwarunkowania, sektor ten jest nadal w fazie formowania się i wypracowywania właściwych metod działania. Podstawy prawne funkcjonowania podmiotów non profit określała do 2003 roku wyłącznie Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach*. W 2003 roku została uchwalona fundamentalna dla organizacji pozarządowych Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (*Spółeczeństwo obywatelskie...* 2014, s. 23). Nie dziwi więc fakt, że większość organizacji pozarządowych została zarejestrowana w Polsce po 2000 roku.

Z uwagi na ogromne zróżnicowanie organizacji non profit, zarówno w Polsce, jak i w skali światowej, niezmiernie trudno o jedną, jasną ich definicję. Według formy organizacyjno-prawnej, podmioty te tworzą tzw. trzeci sektor działalności społeczno-gospodarczej (w odróżnieniu od sektora publicznego – administracji oraz sektora przedsiębiorstw–biznesu, nastawionego na zysk). Nie odnosimy się tutaj do klasycznego podziału gospodarki na sektory według stopnia przetwórstwa (sektor I – rolnictwo i leśnictwo, II – przemysł przetwórczy i budownictwo oraz sektor III – usługi). Nowsze, szersze systematyki, wyróżniają nawet siedem grup podmiotów działających na rynku<sup>2</sup>. W rzeczywistości sektory przenikają się i coraz częściej granica między nimi jest płynna. Przykładem mogą być tu fundacje korporacyjne. Z jednej strony prowadzą one działalność społecznie użyteczną, z drugiej strony są przedłużeniem polityki swojego fundatora – czyli korporacji nastawionej na zysk.

Sama nazwa „organizacja non profit” wskazuje wyraźnie na cechę odróżniającą ją od innych, tj. nastawienie na cele niefinansowe. Z kolei zamiennie stosowana nazwa „organizacja pozarządowa” wskazuje na inną cechę charakterystyczną, jaką jest niezależność od administracji rządowej.

W klasyfikacjach podmiotów non profit panuje spore zamieszanie. Trudno o jednoznaczne określenie i wyraźne rozgraniczenie sektorów. Kryteria kategoryzacji są zróżnicowane. Oto niektóre proponowane definicje i typizacje:

- Katalog organizacji pozarządowych znajduje się w tekście jednolitym Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2018 poz. 450, art. 3) – choć ustawa mówi właściwie o tym, czym organizacje pozarządowe nie są. Zgodnie z jej treścią organizacjami pozarządowymi są:
  - niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi;
  - niedziałające w celu osiągnięcia zysku;

<sup>2</sup>Propozycja niemieckiego badacza G.F. Schupperta (Schuppert 1991, s. 123-136).



- osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia.
- Dodatkowo Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie odróżnia organizacje pozarządowe, od „podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3” (inne podmioty, które mogą prowadzić działalność pożytku publicznego, np. spółdzielnie socjalne, partie polityczne, związki zawodowe).
- Organizacja pozarządowa może, ale nie musi, działać w zakresie pożytku publicznego. Dodatkowo trzeba podkreślić, iż czym innym jest być organizacją pozarządową, a nawet prowadzić faktycznie działalność pożytku publicznego, a czym innym posiadać status organizacji pożytku publicznego (tzw. OPP). Nie każda organizacja non profit posiada status OPP. Warunki, jakie trzeba spełnić, aby zyskać taki status, określa rozdział 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Jednym z wymogów jest co najmniej dwuletnie prowadzenie działalności pożytku publicznego. Status OPP otwiera przed organizacją nowe perspektywy, w tym możliwość zbierania 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych. Jednocześnie status ten zobowiązuje do dodatkowych czynności, np. księgowych czy sprawozdawczych.
- Dla odmiany *Kodeks postępowania administracyjnego* wymienia tzw. Organizacje społeczne, którymi są: organizacje zawodowe, samorządowe, spółdzielcze i inne organizacje społeczne (*Ustawa Kodeks postępowania administracyjnego*, art. 5).
- W klasyfikacji często przywołuje się formę prawną danego podmiotu. W krajach anglosaskich większość organizacji non profit ma status spółek. W Unii Europejskiej reprezentatywne są tu w szczególności stowarzyszenia i fundacje. W Polsce znakomita większość organizacji ma formę stowarzyszenia. W grudniu 2017 roku było zarejestrowane około 23 tys. fundacji i 111 tys. stowarzyszeń (<https://www.fakty.ngo...>). Dane statystyczne prezentowane są w różny sposób, z uwagi na różnorodną interpretację klasyfikacyjną. Przykładowo GUS wyszczególnia grupę: stowarzyszenie i podobne organizacje społeczne oraz podgrupę: typowe stowarzyszenia. Główny Urząd Statystyczny podaje następujące dane: w 2016 roku aktywnie działało 91,8 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego). Liczba takich organizacji zwiększyła się o 5% od 2014 roku i o 15% od 2010 roku. Zrzeszały one w 2016 roku łącznie 9,1 mln członków. Omawiane organizacje dysponowały 138,4 tys. pełnoetatowych miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej (<http://stat.gov.pl/obszary...>). Co do formy prawnej, zaznaczyć należałoby, iż w naszym kraju do trzeciego sektora zalicza się tak różnorodne, podmioty, jak na przykład: koła gospodyń wiejskich, uczniowskie kluby sportowe czy najbardziej znaną, dysponującą znacznym kapitałem katolicką instytucję charytatywną, jaką jest Caritas Polska.

- Międzynarodowe klasyfikacje organizacji non profit często bazują na zakresie działania podmiotu (na przykład: skupiające się na kulturze i rekreacji, ochronie zdrowia, usługach społecznych i inne).
- Inna segmentacja – zaproponowana przez H. Hansmanna – bierze pod uwagę źródła finansowania (wyróżniając organizacje donacyjne i komercyjne) oraz formy kontroli (wymieniając podmioty samopomocowe oraz przedsiębiorcze) (Hansmann 1980, s. 835-901).

Zarysowany powyżej obraz komplikuje się jeszcze bardziej, gdy przywołamy często aktualnie używane określenie, jakim jest „ekonomia społeczna”. Ekonomia społeczna to tylko jeden ze sposobów określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa ona nazywana również gospodarką społeczną lub przedsiębiorczością społeczną (<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/...>). Pojęcie to jest bardzo szerokie, a formy prawne zaliczane do podmiotów ekonomii społecznej to również stowarzyszenia i fundacje.

Pozostawiając powyższą terminologię, w aspekcie zarządzania organizacją pozarządową kluczowe znaczenie mają następujące, wspólne dla podmiotów non profit, atrybuty:

- pozafinansowe cele organizacji,
- dobrowolność uczestnictwa,
- rozproszenie własności,
- specyfika interesariuszy (por.: Mirońska 2016, s. 32).

Dwie pierwsze cechy są klarowne. Atrybut rozproszenia własności należy rozumieć jako fakt, iż założyciele nie są właścicielami organizacji. Własność jest rozproszona pomiędzy trudną do zidentyfikowania społeczność, co pociąga za sobą również rozproszenie władzy, kontroli i odpowiedzialności (Mirońska 2016, s. 35). O specyfice interesariuszy będzie szerzej w kolejnej części artykułu.

Powyższe rozważania potwierdzają wysnuty wcześniej wniosek, że w aktualnych realiach gospodarczo-politycznych coraz trudniej o jednoznaczne klasyfikacje. Sektory przenikają się i tendencja ta się pogłębia. W związku z tym wydaje się, że należy odejść od tradycyjnych podziałów i poszukać rozwiązania dopasowanego do teraźniejszości.

### **Relacje z interesariuszami organizacji pozarządowej**

Interesariusze są definiowani jako osoby, grupy ludzi lub organizacje wpływające na funkcjonowanie danego podmiotu oraz podlegające jego działaniom (Mirońska 2016, s. 81). Wydaje się, iż tak szerokie ujęcie tej grupy pozwala zaliczyć do niej praktycznie każdy podmiot czy osobę mającą jakkolwiek styczność z organizacją. Kluczowy jest tu jednak zakres, istotność i częstotliwość tego oddziaływania. Dla organizacji pozarządowych znamieną jest wielość grup interesariuszy oraz złożoność relacji pomiędzy nimi. Charakterystyczne jest istnienie zarówno zewnętrznych, jak wewnętrznych interesariuszy. Schematyczny podział tych grup, zaprezentowano w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Interesariusze organizacji non profit**

Interesariusze wewnętrzni	Interesariusze zewnętrzni
Zarząd organizacji	Darczyńcy
Członkowie organizacji	Beneficjenci
Pracownicy	Społeczność lokalna
Wolontariusze	Pozostali/Partnerzy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Domański 2010; Mirońska 2016)

Zaznaczyć trzeba, iż podział pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy jest płynny, grupy często przenikają się. Członek organizacji może być również jej beneficjentem – w przypadku tzw. organizacji samopomocowej – oraz jednocześnie, w pewnym sensie, jej darczyńcą (opłaca składki członkowskie, świadczy nieodpłatnie pracę). Przedsiębiorca przekazujący dary rzeczowe organizacji może w którymś momencie stać się jego dostawcą, czyli partnerem. Może on być także członkiem lokalnej społeczności i dzięki temu pośrednio korzystać z działalności organizacji. W artykule rozważania zogniskowano na kategorii interesariuszy zewnętrznych.

Cechą wyróżniającą beneficjentów jest zapisanie tej grupy w dokumentach rejestrowych organizacji – w czasie tworzenia jej misji. Czerpią oni bezpośrednie korzyści z działalności organizacji, są jakby powodem jej istnienia. Beneficjenci, jeśli nie pochodzą z samej organizacji, wydają się tutaj jedynie odbiorcami działań. W rzeczywistości winien być to układ dwustronny. Beneficjenci powinni mieć wpływ na „ofertę” organizacji, świadomie ją kształtować, jako osoby najbardziej kompetentne w tej sprawie i zmotywowane do uczestnictwa w działaniach. Zaznaczyć należałoby tu fakt, iż beneficjenci organizacji non profit często wywodzą się ze specyficznych środowisk. Z idei działania bez oczekiwanego zysku wynika to, iż adresatami poczynań podmiotu są często osoby w jakiś sposób życiowo nieporadne, na przykład niepełnosprawni, bezrobotni czy dzieci. Przykładowo – wyniki badania podmiotów ekonomii społecznej działających na terenie miasta Częstochowy i niektórych okolicznych gmin podają następujące dane: dzieci i młodzież (49%), osoby z niepełnosprawnością i osoby przewlekle chore (33%), a także osoby w wieku emerytalnym (21%) to grupy beneficjentów najczęściej wymieniane (*Podsumowanie raportu... 2017*, s. 4).

Szerszą i bardziej aktywną grupę interesariuszy stanowią darczyńcy. Nie ma ograniczeń co do ich „pochodzenia”. Skomplikowaną kwestią są motywy pomagania organizacjom, wiele jest badań dotyczących tej kwestii. Z istoty charytatywności działań donatorów powinien wynikać fakt nieoczekiwania własnych korzyści za oferowane wsparcie (na zasadzie wzajemności). Jednak wszelkie podejmowane działania wynikają z jakichś potrzeb czy pobudek. Donator – osoba prywatna – działa, kierując się swoimi potrzebami „moralnymi”. Za swoją pomoc otrzymuje w zamian: satysfakcję, świadomość spełnienia obowiązku obywatelskiego, dobre samopoczucie. Firma wspomagająca podmiot non profit wzmacnia swój pozytywny wizerunek wśród obecnych oraz przyszłych klientów. Jest to jedynie jedna z korzyści, jaką można osiągnąć z takiej współpracy. Nie rozważa się tu tego typu działań jak

sponsoring czy marketing wspólnej sprawy (*cause marketing*), które bazują na wzajemnych, nierzadko równoważnych benefitach. Darczyńcy pełnią też, w pewnej mierze, funkcję kontrolną – czuwając nad zbieżnością celów własnych i wspieranej organizacji. Donatorzy oczekują często, iż będą mieli wpływ na zachowanie organizacji. Grupa darczyńców charakteryzuje się skłonnością do modyfikowania swoich działań. Zawiedzeni działalnością organizacji donatorzy często wycofują swoje wsparcie. Dobrym sposobem zwiększania lojalności darczyńców jest właśnie pozwolenie im na wybór, jaki konkretnie cel chcieliby wspierać. Analogicznie jak w przypadku klientów dla podmiotów komercyjnych – trudno zdobyć darczyńcę, a łatwo go stracić. Lepiej więc zainwestować w utrzymanie relacji, niż skupiać się na zdobywaniu nowych ofiarodawców. Tezę taką potwierdzają wyniki badań dotyczące tzw. stopy retencji (ang. *retentionrate*) – czyli stosunku liczby obecnych darczyńców do ich liczby z poprzedniego okresu. Zaplanowane na dużą skalę badania w USA pozwoliły oszacować, że stopa retencji w tym kraju wynosi przeciętnie 40%. Oznacza to, że każdego roku około 60% darczyńców decyduje się odejść od dotychczas wspieranej organizacji. Co ciekawe, wielkość składek zarówno darczyńców lojalnych, jak i utraconych nie była skorelowana z dochodami (Mirońska 2016, s. 183-184). Reasumując, można stwierdzić, że wzajemne oddziaływanie organizacji oraz jej darczyńców jest widoczne na wielu płaszczyznach.

O ile klarowne wydaje się wyliczenie wśród interesariuszy zewnętrznych: darczyńców, beneficjentów oraz pozostałych, o tyle sporna może wydawać się kategoria społeczności lokalnej, jako zewnętrznego interesariusza. Jest to jednak zasadne z uwagi na samą ideę funkcjonowania organizacji pozarządowej. Działalność na rzecz społeczeństwa to przecież jej credo. Już podczas rejestracji organizacji tworzy się jej statut, którego elementem obowiązkowym są cele – a są to cele społecznie użyteczne, często na ograniczonym obszarze terytorialnym. Spośród społeczności lokalnej wywodzą się najczęściej zarówno członkowie, jak i beneficjenci organizacji. Organizacje są najbliższej lokalnej społeczności i dzięki temu, poprzez swoją działalność, w naturalny sposób są w stanie zidentyfikować i zdiagnozować jej sytuację, określić zadania niezbędne do zaspokojenia jej potrzeb i rozwoju oraz świadczyć związane z tym usługi. Równocześnie pełnią rolę rzecznika słabszych mieszkańców oraz marginalizowanych grup społecznych i środowisk (*Potencjał częstochowskich NGO...* 2017, s. 3). Wyróżnienie wśród interesariuszy organizacji non profit lokalnej społeczności wspierają dane statystyczne: wśród badanych organizacji w 2016 roku przeważały te, które działały regionalnie i lokalnie. Jednostki prowadzące działalność głównie na terenie powiatu i województwa stanowiły 37%, a w najbliższym sąsiedztwie i gminie – 36%. Udział podmiotów, które działały na obszarze całego kraju wyniósł 21% badanych organizacji. Najmniejszą grupę tworzyły jednostki charakteryzujące się najbardziej rozległym zasięgiem działania – przekraczającym granice kraju (6%) (<http://stat.gov.pl/obszary...>). Społeczność lokalna jest pośrednim beneficjentem podmiotu non profit. Na przykład organizacja aktywizująca zawodowo bezrobotnych sprawia, iż zmienia się struktura lokalnej zbiorowości, a z pracy dotychczasowo bezrobotnych wynikają dodatkowe benefity dla całej społeczności. Podmiot pomagający usamodzielniać się wychowankom domu dziecka w rezultacie dostarcza

społeczności wartościowych członków, którzy nie muszą liczyć na pomoc społeczną. Uczniowski klub sportowy proponuje zajęcia ruchowe dla wszystkich chętnych, stara się także o jak najlepszą bazę sportową, dostępną dla całej społeczności lokalnej.

Wśród pozostałych interesariuszy zewnętrznych wymienić można partnerów – podmioty współpracujące: inne organizacje pozarządowe, administrację publiczną, dostawców, przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie ma tutaj współpraca z organami administracji publicznej. Organizacje non profit często wykonują zadania powierzone im przez urzędy miast i gmin (najczęściej z zakresu opieki społecznej, sportu, kultury, edukacji). Przytoczyć tu można wyniki badania podmiotów ekonomii społecznej działających na terenie miasta Częstochowy i niektórych okolicznych gmin. W 2016 roku podmioty te finansowane były w 59% ze środków samorządowych, a 46% badanych podmiotów realizowało zadania zlecane przez samorząd (*Podsumowanie raportu...* 2017, s. 3). Według ogólnopolskiego badania Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2014 roku budżety 60% organizacji były zasilane przez fundusze na realizację zadań publicznych (*Kondycja sektora...* 2016, s. 14). To samo badanie zwraca uwagę na fakt, iż podmioty pozarządowe najczęściej utrzymują kontakty z lokalnymi samorządami (92%), przy czym dla 46% mają one trwałe i regularny charakter (*Kondycja sektora...* 2016, s. 15). Dąży się do intensyfikacji współpracy pomiędzy trzecim sektorem a sektorem publicznym. Prawo narzuca tu pewne rozwiązania – organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, we współpracy z organizacjami pozarządowymi (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 5.1). Także Unia Europejska pomaga rozwijać współpracę międzysektorową, finansując różnorodne projekty oraz przekazując granty z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z tego funduszu współfinansowana jest, przykładowo, aktywność lokalnej jednostki wspierającej podmioty ekonomii społecznej – Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej ([http://jowes.pl/...](http://jowes.pl/)). Badania prowadzone przez ten ośrodek potwierdzają, w wersji lokalnej, trend intensyfikacji współpracy podmiotów non profit z samorządami: w mieście (Częstochowa) coraz większa liczba organizacji zdolna jest realizować zadania publiczne w ramach ścisłej i długookresowej współpracy z organami władzy publicznej, przy wykorzystaniu środków publicznych i unijnych, a także alternatywnych źródeł finansowania typu sponsoring, fundraising itp. (*Potencjał częstochowskich NGO...* 2017, s. 2).

Taka odgórnie podyktowana współpraca międzysektorowa implikuje określone działania. Zdarzają się przypadki zakładania organizacji o charakterze teoretycznie pozarządowym, których podstawowym celem powstania jest realizacja zleczanych im zadań publicznych. Pracownikami takich organizacji mogą być osoby wywodzące się z administracji, a sama organizacja jest wtedy jakby przedłużeniem organu samorządu. W rzeczywistości podmiot taki ma mało wspólnego z „czystą” formą organizacji non profit. Lokalnym przykładem takiej jednostki może być Stowarzyszenie na rzecz Pomocy Dziecku i Rodzinie „Dla Rodziny”, zajmujące się, między innymi, organizacją rodzinnej pieczy zastępczej na terenie miasta Częstochowy.

Organizacja non profit stara się pogodzić interesy wszystkich zaangażowanych stron, mając jednocześnie na względzie realizację swoich celów statutowych. Zazwyczaj podmiot pozarządowy staje się pośrednikiem pomiędzy grupą darczyńców a grupą beneficjentów. Darowizny finansowe i rzeczowe są „przekształcane” wewnątrz organizacji w konkretną pomoc dla wyznaczonej grupy. Sytuacja komplikuje się, gdy podmiot zależny jest od danego fundatora i musi uwzględniać głównie jego interesy, np. korzyść dla fundatora w postaci poprawy wizerunku. Przykładem może być tu fundacja utworzona przez korporację, która często jest po prostu realizacją postulatów społecznej odpowiedzialności biznesu. Podmiot taki w swoim charakterze ciąży bardziej w kierunku biznesu (niż działalności non profit). Fundacje korporacyjne mają pewną przewagę i większe możliwości działania, z uwagi na znaczne otrzymywane wsparcie (finansowe i organizacyjne). Przeciętny budżet takiej fundacji w 2016 roku wyniósł ok. 740 tys. zł (*Fundacje korporacyjne...* 2017, s. 7), przy medianie przychodu wyliczonej dla organizacji pożytku publicznego w wysokości 93,3 tys. zł (GUS 2017, s. 8).

Z powyższych analiz wyłania się teza, iż siła relacji z konkretnymi interesariuszami wpływa na kierunek, w którym zmierza organizacja. Fundacja korporacyjna zależna jest od swojej firmy matki, która wyznacza orientację jej działania. Stowarzyszenie realizujące znaczące zlecenie na rzecz administracji musi skupić się głównie na tym zadaniu. Natomiast dla organizacji nastawionych lokalnie priorytetem jest zaspakajanie potrzeb okolicznych beneficjentów, a co za tym idzie – dobro lokalnej wspólnoty. Przykłady takich właśnie organizacji będą poniżej scharakteryzowane.

## **Wyniki badań *case study***

Do badań wybrano dwie organizacje non profit: jedną z siedzibą w mieście Częstochowa oraz jedną z siedzibą w, sąsiadującej z miastem, gminie wiejskiej. Przy doborze kierowano się także zakresem i obszarem działalności, tak, aby jak najlepiej zobrazować istniejące powiązania i zależności w określonych realiach funkcjonowania.

### **Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Wierzchowisko – Dlaczego Nie?**

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Wierzchowisko – Dlaczego Nie? rozpoczęło działalność w 2009 roku. Członkami stowarzyszenia są mieszkańcy wsi Wierzchowisko. Członków założycieli było 17, aktualnie stowarzyszenie posiada ok. 25 członków. Podmiot ma pięcioosobowy zarząd, a prezesem jest pani Ewa Osuchowska – sołtys Wierzchowiska, a także pracownik gminy Mykanów. Stowarzyszenie do tej pory prowadzi pełną księgowość, od przyszłego roku będzie to księgowość uproszczona (zmiana prawa otworzyła taką możliwość). Organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej i nie posiada statusu organizacji pożytku publicznego (OPP).

Stowarzyszenie jest podmiotem typowo lokalnym, choć zgodnie ze statutem działalność może być prowadzona na terenie całego kraju. Priorytety działalności, sformułowane w statucie podkreślają następujące cele:

- tworzenie trwałych więzi gospodarczych i społecznych pomiędzy mieszkańcami sołectwa Wierzchowisko, a także pomiędzy Radą Sołecką, Szkołą Podstawową i Radą Parafialną;
- wspieranie zrównoważonego rozwoju wsi Wierzchowisko, polegającego na integracji ładu środowiskowego, gospodarczego, społecznego i przestrzennego;
- promowanie Wierzchowiska, gminy Mykanów i jej mieszkańców.  
Stowarzyszenie realizuje swoje cele między innymi poprzez:
- inicjowanie i koordynowanie wspólnych przedsięwzięć podejmowanych w interesie mieszkańców wsi;
- inicjowanie, opracowywanie i promocję projektów rozwoju wsi Wierzchowisko, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju;
- współpracę i współdziałanie z władzami samorządowymi województwa, powiatu, gminy i wsi, w zakresie przygotowywania i realizacji planów rozwoju infrastruktury i gospodarki wsi Wierzchowisko;
- inicjowanie i wspieranie działalności kulturalnej (<http://www.dlaczegonie.b3b.pl/...>).

Początkowy okres działalności podmiotu należał do najbardziej aktywnych. Członkowie stowarzyszenia mieli wiele entuzjazmu i proponowano wiele działań. Systematycznie organizowano imprezy sportowe oraz inne działania, głównie w kierunku integracji środowiska lokalnego. Powstała strona internetowa organizacji. Aktualnie stowarzyszenie ograniczyło swoją działalność i skupia się na kilku inicjatywach: turniejach sportowych i imprezach towarzysko-integracyjnych (okolicznościowe bale, spotkania dla seniorów) oraz zajęciach dla dzieci. Według opinii osób zarządzających organizacją podstawowa bariera w rozwoju działalności to mała aktywność lokalnej społeczności, która to społeczność jest przecież głównym odbiorcą zabiegów podmiotu. Bolączką jest także „wypalenie się” członków stowarzyszenia. Zdobycie finansowania na planowane działania nie jest wymieniane jako przeszkoda. Organizacja stara się pozyskiwać środki na działalność z dostępnych funduszy pomocowych. Przychody organizacji pochodzą głównie z następujących źródeł: składki członkowskie, dotacje z Urzędu Gminy Mykanów, darowizny finansowe oraz wsparcie od sponsorów. Plany zarządu stowarzyszenia skupiają się na zdobyciu nowych członków i mobilizowaniu aktualnych, a także na intensyfikacji działań w kierunku aktywizowania i integrowania lokalnej społeczności.

Z analizy działalności powyższego stowarzyszenia wynika wniosek, iż na sposób funkcjonowania tej organizacji największy wpływ ma wąska grupa osób z najbliższego otoczenia Społeczność lokalna to wyraźnie główny interesariusz badanego podmiotu. Organizacja jest także silnie związana – głównie pod kątem finansowania – z administracją gminną oraz lokalnymi darczyńcami.

### **Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Razem”**

Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Razem” działa dla miasta Częstochowy i powiatu od 30 lat, najpierw jako Koło przy Towarzystwie Przyjaciół Dzieci, a od 2001 roku samodzielnie, jako Stowarzyszenie

„Razem”. Głównym celem tego podmiotu jest działanie na rzecz osób niepełnosprawnych ruchowo – organizowanie rehabilitacji, ochrona i promocja zdrowia, organizowanie różnych form działalności kulturalnej i artystycznej, organizowanie i finansowanie szkoleń, konferencji, terapii, imprez kulturalnych i oświatowych, wycieczek krajoznawczych, wypoczynku, turnusów rehabilitacyjnych dla osób niepełnosprawnych i ich rodzin. Organizacja współpracuje z administracją rządową, samorządową, kościołami, związkami wyznaniowymi, stowarzyszeniami, pracodawcami oraz środkami masowego przekazu w realizacji celów statutowych stowarzyszenia. Podmiot skupia się na pomocy w leczeniu niepełnosprawnych dzieci i starszej młodzieży: organizuje zajęcia plastyczne, muzyczne, rehabilitację medyczną oraz turnusy. Stowarzyszenie realizowało, i robi to nadal, zadania zlecone przez organy jednostek samorządu terytorialnego. Jest organizatorem cyklicznego festiwalu „Muzyczna Scena Integracji” (zadanie dofinansowane z budżetu województwa śląskiego i Urzędu Miasta Częstochowy) oraz wielu innych imprez kulturalnych, w których aktywnie biorą udział podopieczni organizacji i ich opiekunowie. Projekt festiwalu ma między innymi na celu ułatwienie osobom niepełnosprawnym zarówno aktywnego (twórcy), jak i biernego (widownia) dostępu do kultury, poprzez niwelowanie „barier dostępowych” (finansowych, organizacyjnych, społecznych) oraz propagowanie działalności artystycznej osób niepełnosprawnych (<https://spdrazem.org>).

W 2010 roku stowarzyszenie uzyskało status organizacji pożytku publicznego (OPP), co otworzyło przed podmiotem nowe możliwości. Organizacja działa na terenie województwa śląskiego, a szacowana liczba beneficjentów to ok. 800 osób, choć z systematycznej pomocy korzysta znacznie mniejsza grupa niepełnosprawnych oraz ich rodzin. Podmiot prowadzi wyłącznie nieodpłatną działalność pożytku publicznego, nie prowadzi też działalności gospodarczej. Zgodnie ze sprawozdaniem finansowym za 2017 rok uzyskano ok. 83 tys. zł przychodu, w tym 56,5 tys. zł pochodziło z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Stowarzyszenie zatrudnia na umowę o pracę jedną osobę (jest to osoba niepełnosprawna), zawiera także umowy cywilnoprawne oraz korzysta z pomocy wolontariuszy (z których większość to członkowie organizacji). Liczba członków wynosi 38 osób fizycznych.

Największą barierą rozwoju wymienianą przez zarządzających organizacją, jest brak odpowiedniego lokalu, dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych. Stowarzyszenie w ramach swoich działań korzysta z lokalu, który jest mu udostępniany w godzinach popołudniowych. Posiadanie własnego lokum, umożliwiłoby świadczenie pomocy beneficjentom, także w godzinach dopołudniowych. Dotychczas proponowane stowarzyszeniu przez administrację lokalną przestrzenie nie były dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych i wymagały znacznego nakładu środków na remont (co przekraczało możliwości organizacji). Barierą jest więc także niewystarczające finansowanie. Kolejnym wyzwaniem dla organizacji są nieustannie zmieniające się przepisy, w tym dotyczące osób niepełnosprawnych oraz orachunkowości. Stowarzyszenie ma w planach kontynuację dotychczasowej działalności oraz poszukiwanie nowych możliwości pomocy docelowej grupie beneficjentów.



Analizując studium przypadku powyższej organizacji, można wysnuć wniosek, że najważniejszymi interesariuszami tego podmiotu są jego beneficjenci. Wszelkie działania podejmowane są pod kątem zaspokojenia potrzeb tej konkretnej grupy (niepełnosprawni i ich rodziny). Stowarzyszenie związane jest także z administracją samorządową, a pod względem finansowania największe znaczenie ma zbiórka z 1% podatku dochodowego. Wydaje się, iż krąg interesariuszy analizowanego podmiotu mógłby zostać poszerzony, w szczególności o partnerów i darczyńców wywodzących się z biznesu.

W działalności analizowanych powyżej, dwóch organizacji widoczne jest wyraźnie, kto jest bezpośrednim i pośrednim beneficjentem podmiotu. W przypadku pierwszego z nich jest to najbliższa, lokalna społeczność, skupiona wokół jednej miejscowości. Stowarzyszenie pełni ważną rolę scalającą społeczność, integrując okolicznych mieszkańców. Choć realizuje z pozoru niewielkie inicjatywy, ważne jest, iż umożliwia wszystkim chętnym włączenie się w działania istotne dla mieszkańców wsi. Druga organizacja skupia się na pomocy szczególnej grupie – niepełnosprawnym. Organizuje unikatową imprezę, jaką jest „Muzyczna Scena Integracji”. Spełnia takie oczekiwania swoich podopiecznych, które nie miałyby szansy na realizację gdzie indziej. W działaniu tych dwóch podmiotów faktycznie widoczna jest idea działalności na rzecz dobra wspólnoty, w wymiarze najbliższym, ich „małej ojczyzny”.

## **Podsumowanie**

Zarysowany powyżej obraz ukazuje funkcjonowanie organizacji pozarządowych w skomplikowanej mozaice uwarunkowań. Otoczenie wpływa na działanie podmiotów non profit w postaci grup interesariuszy, których dobro czy korzyści organizacja musi uwzględniać. Zmienność rynku, uwarunkowań gospodarczych, prawnych i politycznych to nieustanne wyzwania dla zarządzających w analizowanym sektorze. Te wszystkie czynniki determinują przyszłość organizacji.

Szansą na dalszy rozwój sektora wydaje się być popularyzacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i społecznej odpowiedzialności biznesu. W poszukiwaniu nowych, stabilnych źródeł finansowania podmioty non profit wchodzą w coraz to nowe formy współpracy międzysektorowej. Rozwija się współpraca zarówno z biznesem, jak i administracją publiczną. Mimo zderzania się z różnymi barierami zarządzający organizacjami często potrafią poradzić sobie z wyzwaniami i znaleźć rozwiązanie godzące różne interesy. Jest to niewątpliwie zasługa ich zaangażowania i kompetencji. Sektor posiada potencjał rozwoju i wciąż modyfikuje swoje działania w poszukiwaniu najlepszych sposobów działania. Nieunikniona profesjonalizacja w obszarze zarządzania organizacjami non profit stanowi duże wyzwanie, gdyż niesie ze sobą ryzyko nadmiernej koncentracji na funkcjach niezwiązanych bezpośrednio w wypełnianiem misji, utraty wrażliwości społecznej, co za tym idzie – tożsamości podmiotów trzeciego sektora (Mirońska 2016, s. 225). Tendencja taka jest widoczna na przykładach niektórych wcześniej wzmiankowanych organizacji.

Po analizie interakcji pomiędzy organizacją non profit i jej interesariuszami rysują się co najmniej trzy kierunki, w jakich mogą zmierzać podmioty nienastawione na zysk:

- Niektóre organizacje pozarządowe, związane z silnym partnerem typu korporacja lub wpływowym fundatorem, ciążą w kierunku biznesu – czerpią wzory z jego doświadczeń z dziedziny zarządzania i marketingu, oraz upodobniają się do przedsiębiorstwa.
- Inne organizacje, związane lub zależne od administracji lokalnej, ciążą w jej kierunku – powielają samorządowe metody działania i stają się jakby przedłużeniem lokalnej władzy.
- Wydaje się, iż w „czystej”, stricte nastawionej na cele społeczne formie funkcjonują głównie podmioty o charakterze lokalnym, gdzie odbiorca działań to konkretna, ludzka zbiorowość. Takimi pozytywnymi przykładami są opisane powyżej stowarzyszenia. W organizacjach tych priorytety działalności wytyczają najważniejsi interesariusze: beneficjenci, wywodzący się z określonego segmentu lub najbliższego otoczenia. Podmioty te realizują niepopularne zadania, często w trudnych obszarach i specyficznych środowiskach, służą potrzebującym i integrują miejscową społeczność. Wypełniają, tradycyjnie pojętą, misję non profit.

Odmienne orientacje, przyjęte przez konkretne organizacje wspierają również tezę o rozmywaniu granic pomiędzy tradycyjnie pojmowanymi sektorami społeczno-gospodarczymi. Siła relacji z określoną grupą interesariuszy wyznacza metodę działania i w ten sposób organizacja non profit może upodabniać się do podmiotu ze sfery biznesu lub administracji. Przedstawione rozważania podkreślają jedynie niektóre aspekty poruszanej tematyki. Jaka będzie przyszłość organizacji pozarządowych, uwarunkowania ich działalności oraz kierunki, w których będą zmierzać, to niewątpliwie obszar do dalszych badań i analiz.

## Literatura

1. Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.) (2016), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badań 2017*, Forum Darczyńców w Polsce (2017), Warszawa.
4. GUS (2017), *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. – wyniki wstępne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl> (dostęp: 24.11.2018).
5. Hansmann H.B. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal”, Vol. 89.
6. <http://jowes.pl/o-jowes> (dostęp: 21.11.2018).
7. <http://www.dlaczegonie.b3b.pl/strona1.html> (dostęp: 20.11.2018).
8. <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Ustawa,o,ekonomii,spolecznej,i,solidarnej,3990.html> (dostęp: 21.11.2018).
9. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp: 21.11.2018).
10. <https://spdrazem.org> (dostęp: 26.11.2018).

11. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorzadu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2016-r-wyniki-wstepne,3,7.html> (dostęp: 25.11.2018).
12. <https://www.fakty.ngo.pl/fakt/liczba-ngo-w-polsce> (dostęp: 29.11.2018).
13. *Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2015. Raport z badań* (2016), Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, [https://www.nck.pl/upload/attachments/318004/Raport\\_Klon\\_Kondycja\\_2015.pdf](https://www.nck.pl/upload/attachments/318004/Raport_Klon_Kondycja_2015.pdf) (dostęp: 25.11.2018).
14. Mirońska D. (2016), *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
15. *Podsumowanie raportu z „Diagnozy stanu ekonomii społecznej (PES) subregionu północnego”*, „Biuletyn Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej”, nr 12/09-10.2017.
16. *Potencjał częstochowskich NGO w organizowaniu społeczności lokalnych*, „Biuletyn Jurajskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej”, nr 11/07-08.2017.
17. Schuppert G.F. (1991), *State, Market, Third Sector: Problems of Organizational Choice in the Delivery of Public Services*, <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/npvolsq20&div=15&id=&page=> (dostęp: 10.11.2018).
18. *Społeczeństwo obywatelskie i jego instytucje* (2014), Biuro Analiz i Dokumentacji, Zespół Analiz i Opracowań Tematycznych, Kancelaria Senatu, Warszawa, [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/58/plik/ot-\\_627\\_internet.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/58/plik/ot-_627_internet.pdf) (dostęp: 22.11.2018).
19. Ustawa *Kodeks postępowania administracyjnego* z dnia 14 czerwca 1960 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 2096).
20. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 450).
21. Ustawa *Prawo o stowarzyszeniach* z dnia 7 kwietnia 1989 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2017 poz. 210).

## MANAGEMENT OF NON PROFIT ORGANIZATION IN LIGHT OF ITS RELATIONS WITH STAKEHOLDERS

**Abstract:** Along with the transformation of the economy (in 1989), the Law on Associations was published. This moment became the beginning of the real formation of the third sector in the Polish economy. Nowadays, this sector includes hundreds of diverse entities and the conditions of their operation are subject to constant changes. Non-governmental organizations operate in a complex system of relations with various stakeholders. The strength of these relationships affects the direction in which a given entity is heading. Organizations with strong connections with business or administration are guided by the priorities set by these relations. On the other hand, entities acting for the benefit of the local community, seem to be the best example of fulfilling, traditionally understood, the mission of the third sector. The aim of this article is an attempt to diagnose how the relations with stakeholders of the organization determine the directions in which Polish non-profit entities are heading. The results of the conducted research (data analysis and case studies) shown a complex picture of the realities of functioning and various factors affecting the organization's management. The resultant of these forces determines the orientation of non-profit organization activity. The article outlines only some aspects of the subject matter discussed. In this way, an area for further thorough research was identified.

**Keywords:** non-governmental organization, non-profit organization, non-profit organization management, organization's stakeholders



## RECRUITMENT OF EMPLOYEES AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE ENTERPRISE OPERATING IN THE FRANCHISE SYSTEM – CASE STUDY

Izabela Kunicka<sup>1</sup>

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management  
(a PhD student)

**Abstract:** An entrepreneur starting an economic activity struggles with numerous problems. In order to secure sufficient profits, he or she has to run a business that will perfectly fill market gaps. This is where franchising comes in. A business run under a known brand with a tried and tested recipe for success seems to be an offer hard to reject.

The aim of this paper was to analyse staff and consumer satisfaction with the services offered by a franchisor. Trading and service company X is a leader on the Polish market of flooring products. The research conducted by the author shows that company X's well-thought-out business strategy had a direct impact on its recognition among customers. The right selection of staff, employment stability and a clear promotion path contributed significantly to company X's brand recognition among customers.

**Keywords:** franchising, human resources, management, organization

**DOI** 10.17512/znpcz.2019.1.09

### Introduction

Running a business under a brand that is well-known and well-established in the consumer's mind is the dream of many entrepreneurs. Economic development and constant pursuit of money have given rise to the need to introduce to the market a business idea that will not only guarantee measurable financial benefits, but also minimise the risk of failure. The ideal solution seems to be the concept of franchising. While this concept has been known around the world for a long time, in Poland it was not until 2000 that businessmen started to talk about franchising. Increasingly, not only foreign but also Polish companies offer the possibility of running a business under their name (brand) (Stawicka 2013, p. 57).

This paper presents the concept of franchising in chain stores operating under brand name X X. The main aim of the paper was to analyse staff and customer satisfaction with services offered by company X. The paper was created based on two research methods. The first, theoretical, part of the paper presents a review of the existing literature on the subject of franchising, whereas the second part uses a structured survey questionnaire and an interview with the manager of company X's shop. The interview concerned the recruitment process and career path in company

---

<sup>1</sup> Izabela Kunicka, MA, [izabela-kunicka@o2.pl](mailto:izabela-kunicka@o2.pl), ORCID: 0000-0002-7504-7351

X. The main aim of the interview was to obtain information about the staff and methods applied to educate them.

### **Franchising in the organisation and management of an enterprise**

One of the most precise definitions of franchising is presented in the European Code of Ethics for Franchising and states that: Franchising is a system of marketing goods, services or technology, which is based upon a close and ongoing collaboration between legally and financially separate and independent undertakings, the franchisor and its individual franchisees (European Franchise Federation, [www.ef-franchise.com](http://www.ef-franchise.com), 2018). Thus, in every franchise system the franchisor grants its individual franchisees the rights, and imposes the obligations, to conduct a business in accordance with the franchisor's concept. These rights entitle the individual franchisee to use the franchisor's trade name, trade mark and service mark, know-how, business methods, technical knowledge, procedural system and other intellectual property rights (Spinelli, Rosenberg, Birley 2004, p. 3).

In the above-defined form of economic cooperation, the franchisor makes its contribution to the system in the form of: know-how, brand, a set of advertising and promotional concepts, complete procedures for running a business, training and purchase terms (Pilarczyk, Mruk 2006, p. 23). The franchisee, in turn, offers above all his/her enterprise and initiative, knowledge of the local sales markets and willingness to strive to achieve the highest possible profit (Rosado-Serrano, Paul 2018, p. 180). Thus, the idea of franchise systems involves a shift from centralisation to decentralisation, not only in the way of thinking but also in the involvement in the enterprise.

Experts concerned with the concept of franchising highlight a number of aspects of this specific form of cooperation among enterprises. For instance, A. Tokaj-Krzewska places a special emphasis on distinguishing, from the perspective of legislative correctness, between the concept of franchising and a franchise agreement, with the latter merely specifying the framework of such cooperation. In the organisational context, Tokaj-Krzewska defines franchising as cooperation that uses specific methods for distributing goods and services and which involves a legal formula that enables one enterprise to grant another enterprise the right to distribute goods and services on precisely defined terms. Franchising is a form of economic ties between economic entities where the overarching entity grants the subordinate entity the right to carry on business activity in a clearly defined manner (Antonowicz 2015, p. 11). Franchising is also defined as a method to support the launching and running of a business activity. According to E. Banachowicz, franchising is not only about allowing the franchisee to use the brand mark, but also about helping an inexperienced entrepreneur to run his/her own business (Antonowicz 2015, p. 11). Another interesting definition of franchising was presented by J. Jacyszyn, who stated that franchise is an agreement through which one can capably transfer a certain sphere of activity to an economic entity while controlling it by means of legal, economic, organisational and other instruments (Antonowicz 2015, p. 12). R.S. Brown views franchising as an organisational structure in which the franchisor

allows its franchisee to copy its own business model. Thanks to such an agreement, the franchisor can expand by selling franchise systems, and thereby free human and financial capital (Brown 2018, p. 2360). Thus, franchising is a scope of economic relations within which the owner (franchisor) of a product, process or brand authorises the other party (franchisee) to carry on a business activity in exchange for a payment specified in the agreement (Czeczotko, Kudlińska-Chylak, Warsewicz 2017, p. 80). Franchising is also considered as a source of financing economic activity (Kokot-Stepień 2016, p. 18).

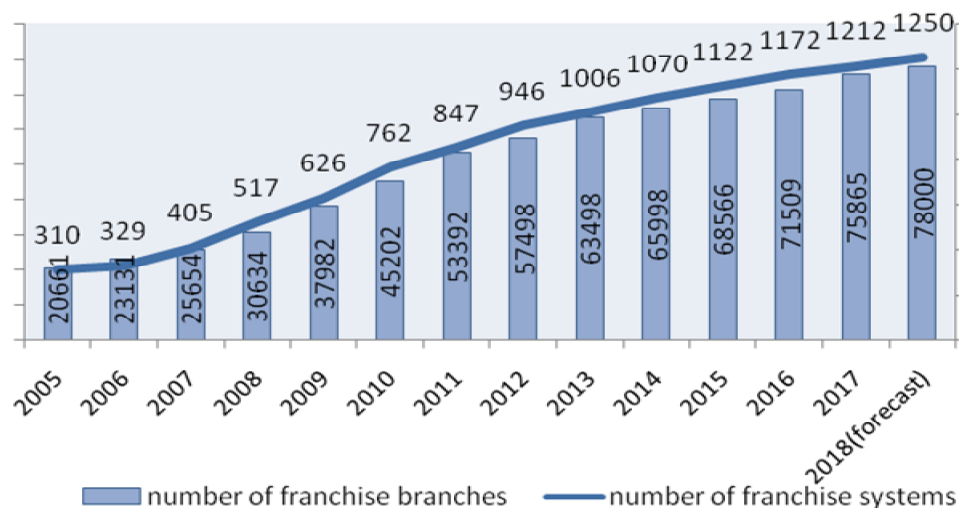
Quite often, franchise is referred to in literature as a system of cooperative marketing or as a form of vertical marketing cooperation (Karmeni, de la Villarmois, Beldi 2018, p. 1485).

The first mentions of activity resembling franchising date back to the Middle Ages, when landowners allowed peasants, or slaves, to use their land. Some authors associate the emergence of franchising with the freedom of public tributes, and consequently with royal privileges under which a monarch allows merchants and craftsmen to perform certain commercial activities and services in exchange for payment of a certain amount of money (Stecki 1994, pp. 15-16). The proper origins of franchise date back to the 19th century, when in England and Germany pub owners, as a result of serious financial problems, decided to become exclusive distributors of beer from specific breweries (Murray 2008, p. 25). The first franchise agreement was signed in Austria in 1809 - governor Macquarie granted the so-called "royal privilege" giving the right to import 45 thousand gallons of rum for the period of three year in exchange for construction of a hospital in Sydney (Stawicka 2013, p. 10).

The homeland of franchise is thought to be the United States. The concept of franchise was synonymous there with a state concession granted to colonisers to manage the country in exchange for later use of things owned by the state. A good example of such a solution, referred to as Public utility franchise, is the Railway Society (Towarzystwo Kolei Żelaznych) which has an exclusive right to build railway lines, railway stations and facilities for rolling stock (Ziółkowska 2017, p. 14). The pioneers of franchise as we know it today are thought to be the following enterprises: Singer, General Motors, Coca-Cola, Pepsi Co and Rexall. The biggest boom in franchise occurred at the turn of the 20th century, when enterprises experienced an increased need to extend their distribution channels but did not possess sufficient financial resources to build sales networks (Varotto, Aureliano-Silva 2017, p. 31). An ideal solution in that situation was to offer franchise-like agreements to individual entrepreneurs who had necessary capital (Zajko, Bradac Hojnik 2018, p. 2). In exchange for co-financing the extension of distribution channels, the entrepreneurs were granted the right to exclusive sale in a given territory. The person best associated with the concept of franchising is Ray Kroc, the founder of McDonald's (Dziewit 2018, p. 15).

In Poland, franchise appeared in 1989, when the Polish government carried out the transformation of the economy. The development of the concept of franchising in Poland can be divided into three stages. The first one was directly connected with the emergence of foreign investors in Poland, first manifestations of the organisation

of Polish franchising systems, and also with the development of entrepreneurship in the Polish society. The first franchised outlet was Yves Rocher, located at Chmielna street in Warsaw. Precisely one year later, first franchised units, belonging to a group of global systems - McDonald's and Adidas - were established. Foreign capital found a large and insatiable market in Poland, ready to accept every new business with open arms. Franchise systems were created by Polish companies as well. In 1992, the first Polish franchise systems were established: Pożegnanie z Afryką and A.Blikle. The second stage of the development of franchise in Poland took place between 1996 and 2001. This period saw a significant increase in competition in the economy, with the vast majority of franchise systems owned by foreign concerns. The period 2000-2001 witnessed a significant development of Polish franchise systems, which easily competed with foreign chains. This dynamic development was a result of conclusion of a lot of agreements over a short period of time with the aim to expand chains. Some of the systems resigned from charging an entry licence fee. Detailed requirements concerning the standards of a building's fittings and customer service were abandoned. The beginning of the 21st century was a period when franchise systems enhanced their quality of functioning by developing logistics centres, raising brand awareness among customers, improving procedures and introducing ever new services (Ziółkowska 2017, p. 23). *Figure 1* presents the number of franchise systems and franchised outlets in Poland over thirteen years.

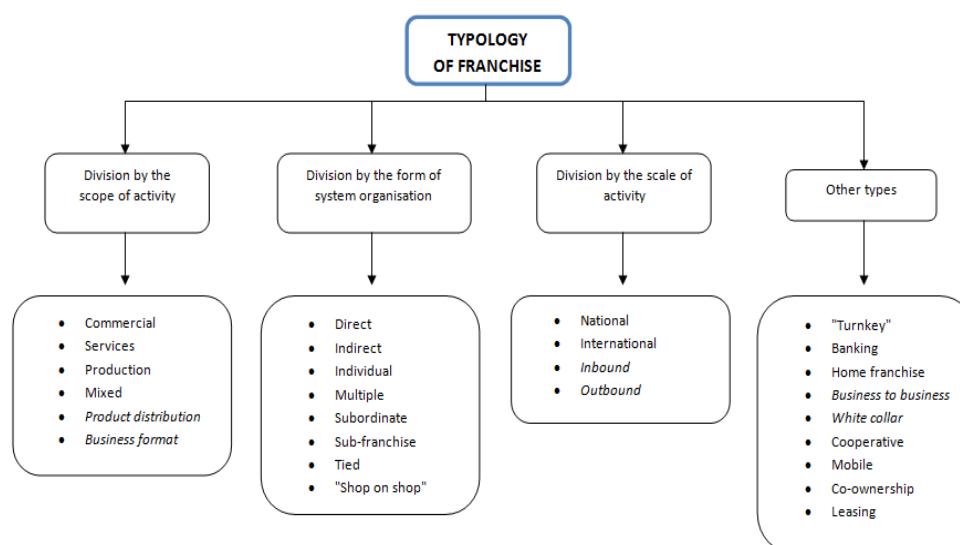


**Figure 1. Development of the franchising market in Poland**

Source: Own work based on (Wiśniewski 2018, p. 38)

Starting from 2011, there are 50 new franchise systems added on average every year. By the end of 2017, the number of franchise systems reached 1212. The annual average growth dynamics of new franchise chains for the whole period of 14 years stood at 12%.

Changes in the economic, legal and organisational situation as well as the character of business had a significant impact on the emergence of various forms of franchise relations, which can be classified according to certain criteria. *Figure 2* presents division of franchise by scope of business activity, form of system organisation, scale of activity and other types.



**Figure 2. Typology of franchise**

Source: Own work based on (Ziółkowska 2017)

The above-presented classification of franchise was based on the division proposed by M.J. Ziółkowska (Ziółkowska 2017, p. 32). Not all of the above-presented types of franchise have got a Polish equivalent. Some of the types of franchise reflect the divisions existing in Anglo-Saxon countries, where franchise relations saw the fastest growth. Others are typical of Western European countries, e.g. other types of franchise (Rundo, Ziółkowska 2013, p. 21).

### **Assessment of the staff and satisfaction with services offered by commercial and service company X**

Company X began its operation in 1992, when in Szczecin two enterprising and creative men decided to take advantage of the market niche and open the first shop offering flooring products. In 2008, company X opened the first franchised outlet located in Radomsko town. Currently, the chain has over 106 own outlets and 46 franchised outlets (of which 31 operate according to principles of deposit franchise). According to the ranking by Rzeczpospolita, both in 2015 and 2016 company X enjoyed the title of the strongest commercial brand in Poland. It operates based on the model of deposit franchise (franchisee purchases required goods without using its own financial resources, goods are owned by the franchisor until purchased by



customers; it is a type of commercial franchise). Thanks to such a solution, the franchisee does not incur the costs of investment in the outlet, exposition and supplying the outlet with goods. The only financial cost incurred by the franchisee is the entry fee of PLN 50.000 nett payable at the moment of joining the chain (with the area of the outlet covering 300-400). An ideal franchisee of the chain has experience in customer service (sales) and (preferably) experience in finishing works. A franchise agreement is concluded for a period of at least 5 years. Thanks to simple and transparent principles, the system guarantees stability and security. The basic task of the franchisee is to ensure high sales and to manage the outlet according to the standards specified in the franchisor's manual. When signing a franchise agreement, every franchisee receives a franchisor's manual, which provides a set of principles for running a business and customer service.

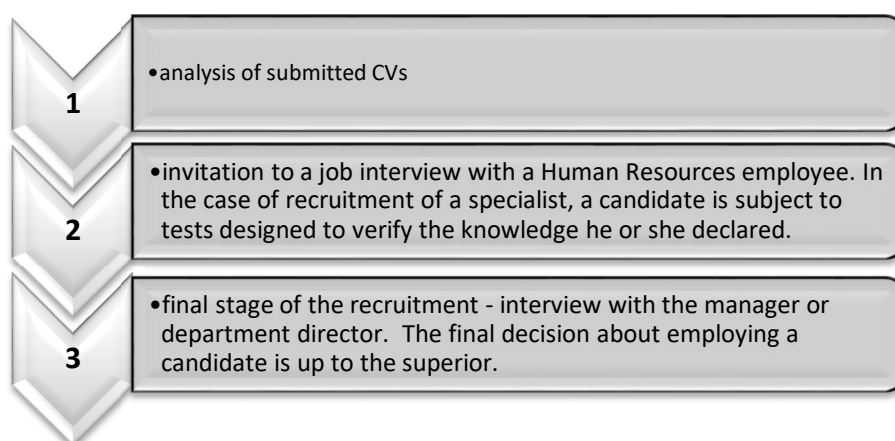
Company X offers its franchisees:

- high quality product offer - both in terms of quality and price,
- management of the range of products - full financing of the franchisee outlet's supply, reliable logistics channels, expansion by increasing a new range of products, market intelligence and monitoring,
- marketing - Polish nationwide advertising campaigns, image campaigns featuring famous people, social media promotion, training courses, advertising leaflets, supporting the outlet's sales through e-shops.

In order to conduct the most accurate analysis of the staff, it is necessary to focus on the process of staff recruitment and job descriptions. The analysis was conducted based on a narrative interview with the manager of outlet X located in Katowice and using an anonymous survey questionnaire consisting of four multiple-choice questions. All persons participating in the survey were customers of the company X. The survey took place in one of the stores of the company's network X. The first stage of the study consisted of conducting a narrative interview with the store manager, the second to obtain information from store customers using a questionnaire. The research was conducted in the period 1-30 September 2018. 60 people, divided into four age groups (aged 18-30, 30-45, 45-60 and 60+), participated in the survey. Males (65%), people aged 45-60 years and people with higher (40%) and medium level (30%) education constituted the vast majority of the respondents. The selection of such a research sample was dictated by the specificity of the study. The questionnaire form was a supplement to the interview conducted with the store manager X. It was to verify whether the theoretical preparation of employees translates into customer satisfaction. The division presented by the author into the above-mentioned age groups combined with information on the sex and education of the client allowed us to create a profile of a potential recipient of X products. This information is particularly useful when planning the implementation of a new assortment in the store chain. The results of the study may be useful for managers and owners of the X franchising network as well as for other owners of similar franchise systems.

As the interview shows, in outlets of company X a particular emphasis is placed on soft skills, which build the company's organisational culture. An ideal candidate for an employee should identify himself or herself with the vision of the company.

Future employees should have the following characteristics: involvement, ability to work with others, consistency, development-orientation, and commitment to ensuring the highest quality of task execution. Both graduates and people with experience in sales are encouraged to send their applications. When a job is vacated, applications from the company's internal human resources are considered in the first place. This is because company X supports professional development of those already employed. Job ads are placed on the company's website and Internet portals. The recruitment process usually consists of three stages (see *Figure 3*).



**Figure 3. Recruitment process in company X**

Source: Own work based on company X's training materials

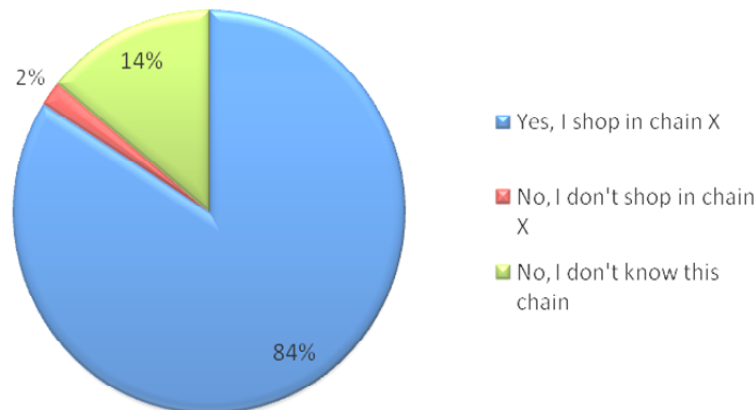
Every new employee, once he or she acquires appropriate experience, is obliged to take a sales consultant exam. A positive result in the exam automatically promotes the employee in the outlet's organisational structure from the post of a sales assistant to that of a sales consultant.

The company's programme of traineeships for students (in shops) and practices for university students (in the headquarters) attracts a lot of interest. Such initiatives enable young people entering the labour market to gain valuable professional experience. Both trainees and apprentices are assigned an individual supervisor who monitors every stage of their work. The best trainees and apprentices, after they complete traineeships and practices, are proposed a job in company X.

Every employee who stands out against the team in terms of his or her attitude or sales results has a chance to be promoted within the company. As the manager of company X stresses: "The company keeps on investing in its employees, giving them an opportunity to extend their knowledge through training courses and specialist fairs. The most important internal training courses include cyclically organised trainings on product knowledge run by Regional Product Trainers, sales trainings and staff management trainings." The employees can extend their knowledge using an e-learning platform, which has gained popular ity over the last years. Company X also organises internal training courses, mainly with its main suppliers.

Every entrepreneur starting an economic activity strives to gain the largest possible number of customers for the products offered by his or her company. In order to increase their competitive advantage, entrepreneurs should appropriately identify the needs and behaviour of potential customers. For that purpose, an anonymous survey was conducted on a group of randomly selected respondents who were customers of company X. 60 people, divided into four age groups, participated in the survey. Analysis of the survey results leads to several conclusions that characterise not so much the outlet's customers as the expectations with regard to the range of products and the development of the whole network.

The first question in the survey concerned recognition of chain X among the respondents (see *Figure 4*).



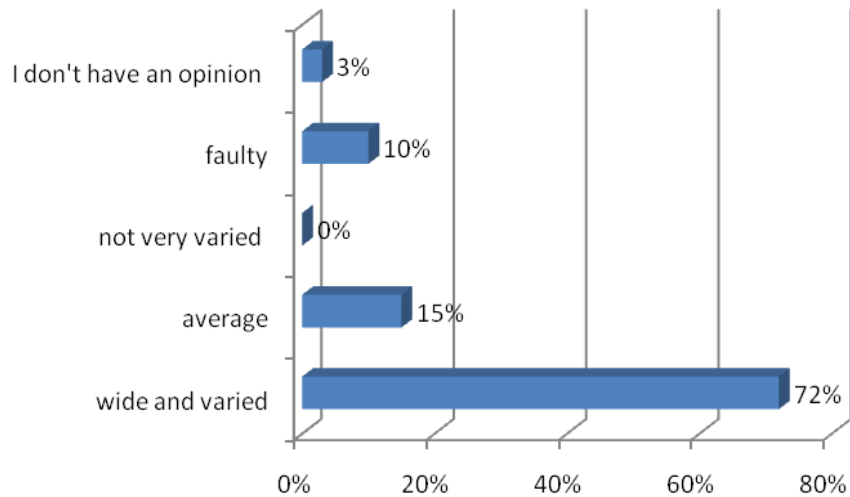
**Figure 4. Recognition of chain X**

Source: Own work

As the figure above shows, chain X is well-recognised among the respondents. As many as 84% respondents make purchases in outlets X, with only 2% declaring a dislike of the chain. Such a good result indicates a well-prepared and conducted advertising campaign. The brand has a well-established position in the consumer's mind.

The next question in the survey concerned the assessment of the range of products offered by chain X (see *Figure 5*).

Today, when a consumer chooses products from a wide selection of alternatives, a varied and high quality range of products offered by an outlet is a standard requirement. A consumer is much more likely to choose an outlet where he or she can purchase all the products he or she needs from a given category. Of those surveyed, as many as 72% consider company X's range of products as wide and varied. What's interesting, only 15% indicated the response "average", with no respondents indicating the negative assessment. This result should satisfy the chain's management.

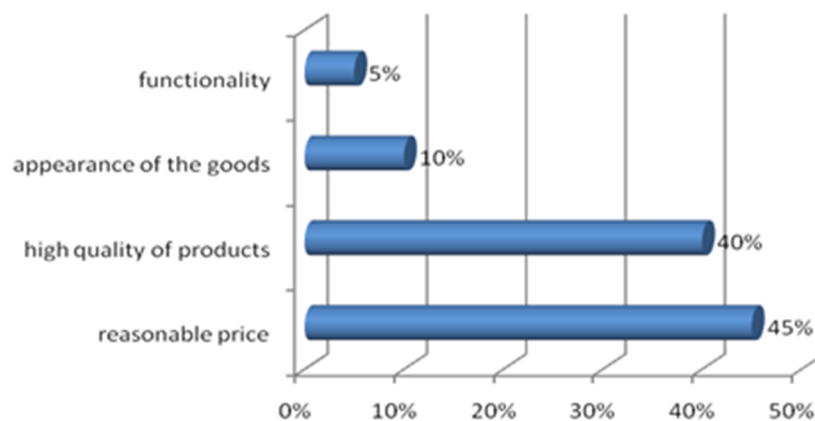


**Figure 5. Assessment of the range of products of chain X's outlet**

Source: Own work

Today, when a consumer chooses products from a wide selection of alternatives, a varied and high quality range of products offered by an outlet is a standard requirement. A consumer is much more likely to choose an outlet where he or she can purchase all the products he or she needs from a given category. Of those surveyed, as many as 72% consider company X's range of products as wide and varied. What's interesting, only 15% indicated the response "average", with no respondents indicating the negative assessment. This result should satisfy the chain's management.

Another question in the survey concerned consumers' expectations as to the products offered by company X (see *Figure 6*).

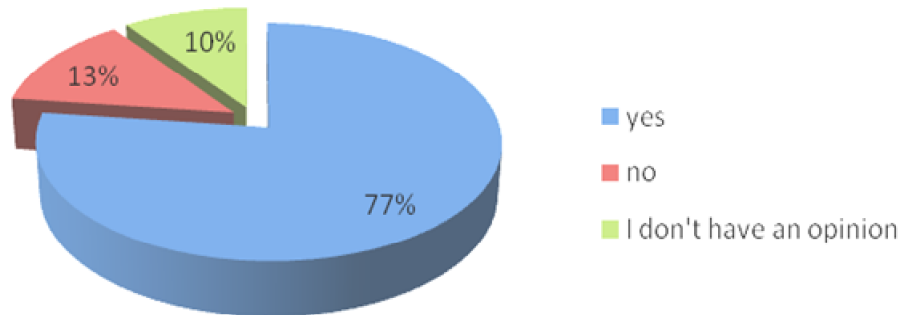


**Figure 6. Respondents' expectations**

Source: Own work

When starting a business activity, it is necessary to consider what customers expect and whether there is a market niche that can be filled. A well-conducted market analysis may result in achievement of a competitive advantage or, in the worst case, in maintaining profits at a satisfactory level. The survey asked the respondents to indicate those characteristics of the products that are most important for them when making a purchase. Among the most important factors indicated by the respondents were a reasonable price (45%) and high quality of products (40%). Only 10% of the respondents pay attention to the appearance of a product or its functionality (5%).

The last question in the survey concerned respondents' satisfaction with the products offered by chain X (see *Figure 7*).



**Figure 7. Level of respondents' satisfaction with the products**

Source: Own work

The main aim of the survey was to assess consumers' satisfaction with the products offered by chain X. Naturally, one has to reflect on the possibility of reaching a compromise between a product's high quality and low price. The respondents were asked to answer the question of whether products offered by chain X meet their expectations. As many as 77% of those surveyed are satisfied with the products offered by the chain. This group of respondents does not have any reservations about the products offered by the chain. They show true loyalty. What is interesting, 13% of those surveyed are not satisfied with the products, and 10% have no opinion.

## Conclusions

As the research shows, a well-designed franchise system brings benefits to each party to the agreement. Consistent quality, unchanged price and comprehensive assistance are only few of the advantages of running a business activity according to a franchise model. A tried and tested recipe for business makes it easier not only to employ staff but also to define their career paths. By signing a franchise agreement, the franchisee gains confidence that he or she runs a business with minimised risk. The history of the operation of chain X perfectly fits into the development of

franchise networks across Poland. The X chain is well recognized among the customers of the X store. As the research has shown, as many as 87% of the respondents of the sample make purchases in its network. The assortment offered by the network is wide, diverse. It is characterized by high quality and affordable price. As many as 77% of respondents who shop in the X chain are satisfied with the products offered by the chain. The position of the chain, well-established in the consumer's consciousness, is the resultant of an appropriate selection of employees and their subsequent training. In the analysis of the results of data obtained from the questionnaire, the dependency between the age of store customers and the evaluation of the assortment or expectations regarding the offered products was not used. This issue will be the direction of further research by the author. The constant level of interest in the franchise format contributes not only to the growth of the Polish franchise market but also to qualitative changes in this market. By using the franchise format, the franchisee ensures itself tried channels of the distribution of goods, a wide range of customers and even market saturation with its products. Well-thought-out operations on the market result in enhanced reputation of the brand behind the franchising system. For markets to be competitive, they have to constantly retain low prices. This solution is highly advantageous, not only to customers - enterprises manufacture more goods if there is a demand for them. Of significant importance is also the quality of offered products. In order to stand out in such a varied market, it is necessary to manufacture goods offering high value for money. Only innovative enterprises are likely to enter the market and become part of it.

## References

1. Antonowicz A. (2015), *Franchising. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia.
2. Brown R.S. (2018), *Franchise Systems and Lobbying, Implications for Olsonian Collective Action Theory*, "Management Decision", Vol. 56(11), DOI: 10.1108/MD-11-2017-1080.
3. Czeczotko M., Kudlińska-Chylak A., Warsewicz A. (2017), *Modern Sales Channel on the Example Eurocash Group – Organizational and Legal Approach*, "World Scientific News", Vol. 80.
4. Dziewit D. (2018), *Franczyza. Fakty i mity*, Videograf, Chorzów.
5. <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html> (accessed: 25.10.2018).
6. Karmeni K., de la Villarmois O., Beldi A. (2018), *Impact of Control on Innovation: The Case of Franchising*, "Management Decision", Vol. 56(7). DOI: 10.1108/MD-09-2015-0428.
7. Kokot-Stępień P. (2016), *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 24, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.02.
8. Murray I. (2008), *Przewodnik po franczyzie: Jak wybrać najlepszą dla Twojego biznesu*, Helion, Gliwice.
9. Pilarczyk B., Mruk H. (red.) (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Rosado-Serrano A., Paul J. (2018), *A New Conceptual Model for International Franchising*, "International Journal of Hospitality Management", Vol. 75. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.05.024.

11. Rundo A., Ziółkowska M. (2013), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
12. Spinelli S., Rosenberg R.M., Birley S. (2004), *Franchising Pathway to Wealth Creation*, Prentice Hall PTR, United States of America.
13. Stawicka M.K. (2013), *Franczyza. Droga do sukcesu*, Helion, Gliwice.
14. Stecki L. (1994), *Franchising*, TNOiK "Dom Organizatora", Toruń.
15. Varotto L.F., Aureliano-Silva L. (2017), *Evolution in Franchising: Trends and New Perspectives*, "Review of International Business", Vol. 12(3). DOI: 10.18568/1980-4865.12331-42.
16. Wiśniewski M. (2018), *Franczyza wciąż rozchwytywana*, "Własny Biznes Franchising", nr 5(159).
17. Zajko K., Bradac Hojnik B. (2018), *Social Franchising Model as a Scaling Strategy for ICT Reuse: A Case Study of an International Franchise*, "Sustainability", Vol. 10(9). DOI: 10.3390/su10093144.
18. Ziółkowska M.J. (2017), *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa.

## REKRUTACJA PRACOWNIKÓW A ZADOWOLENIE KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PROWADZĄCYM DZIAŁALNOŚĆ W SYSTEMIE FRANCHISINGOWYM – STUDIUM PRZYPADKU

**Streszczenie:** Przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą boryka się z wieloma problemami. Chcąc zapewnić sobie zyski na odpowiednim poziomie, musi prowadzić taki biznes, który idealnie wypełni braki rynkowe. Z pomocą przychodzi franchising. Działalność gospodarcza prowadzona pod szyldem znanej marki, z gotowym przepisem na sukces, wydaje się ofertą nie do odrzucenia.

Cel niniejszego opracowania stanowiła analiza personelu pracowniczego oraz zadowolenia konsumentów z usług oferowanych przez franchisingodawcę. Przedsiębiorstwo handlowo-usługowe X jest na rynku polskim liderem sprzedaży artykułów podlogowych. Z przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, iż dobrze przemyślana strategia działalności przedsiębiorstwa X wpłynęła bezpośrednio na jego rozpoznawalność wśród klientów. Odpowiedni dobór pracowników, stabilność zatrudnienia i jasna ścieżka awansu znacząco wpłynęły na rozpoznawalność wśród konsumentów marki przedsiębiorstwa X.

**Słowa kluczowe:** franchising, organizacja, zasoby ludzkie, zarządzanie



## DETERMINANTS OF SILESIAN DWELLINGS VALUE ON THE EXAMPLE OF STOREY-DEPENDENT VARIABILITY

**Tomasz Marchewka<sup>1</sup>**

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management  
(a PhD student)

**Abstract:** This paper considers determinants of Silesian dwellings value in aspects depended on storey variability. Polish law defines three different types of flat ownership. Except for the market attribute dependent on type of floor level there are many different value attributes. The type of the ownership law and time trend must be designed to be able to find such a low impact level that would oscillate within the limits of several percent. The article aims to evaluate which parts of the floor level are value dependent and point the price differentials. The results of the research are based on the data set collected from over than 14 000 sales occurring in regional Silesian market from August 2017 to August 2018. Knowledge of the various laws and characteristics of the real estate market is the basis for making diversified decisions related to the management and trade of real estate. The percentages make it possible to calculate, inter alia, the price which is different between groundfloor, the first/last floor and attic flats.

**Keywords:** dwellings, market value, storey-dependent variability, valuation

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.10

### Introduction

Dwellings is one of the most dynamically developing segments of real estate management. They are perceived as capital investments which attract the interest of investors and developers operating on the real estate market, who are focused on obtaining utility or financial benefits. Residential units fulfill elementary and social needs of people. This market has been dominated by extremely nuanced transaction prices. Acquisition of real estate for living needs is an important and difficult decision, which often has to be made by an individual investor, due to the considerable diversity of the housing market.

The main aim of the study is to characterize the elements that play an important role in shaping the price of residential units in the Silesian Voivodeship. In order to implement the problem, on the basis of a literature review, the characteristics of housing market and preferences of potential buyers were presented. The research part directs the analysis of factors which influence the price, especially the floor level dependency. The subject of the analysis were residential properties located in Silesian market. The study covers years 2017-2018, as in this period a sharp increase in prices of residential units in Poland was observed.

---

<sup>1</sup> Tomasz Marchewka, MA Eng., [tomasz.marchewka@gmail.com](mailto:tomasz.marchewka@gmail.com), ORCID: 0000-0001-8213-8596



## Characteristics of the residential flat real estate market factors

The market belongs to the basic and most frequently discussed economic categories. It is a very broad and diverse concept, therefore it is extremely difficult to define it clearly. The real estate market is a form of contact between buyers and sellers, in order to establish the terms of the transaction, i.e. the manner, place and time of its execution, the amount of equivalent or other compensation and the fulfilment of the legal arrangements behind the transaction. This is the totality of the relationship between sellers and buyers who demand, as evidenced, by purchasing power (Kucharska-Stasiak 2006, p. 38).

Valuers should use the following definition of market value directed by legislation: *“The estimated amount for which the property should exchange on the date of valuation between a willing buyer and a willing seller in an arm’s length transaction after proper marketing wherein the parties had each acted knowledgeably, prudently and without being under compulsion”*<sup>2</sup>.

The market is also a sphere within which price formation mechanisms operate, where the change of ownership title is most often accompanied by the movement of the goods being the subject of the transaction. In the literature of the subject, the real estate market is defined as:

- a set of mechanisms by means of which rights and shares in real estate are transferred, prices set and different ways of land use are transferred,
- all conditions under which transfer of rights to real estate takes place and agreements creating mutual rights and obligations are concluded, combined with the ownership of real estate (Kucharska-Stasiak 2006, p. 57).

The presented definitions have many common elements. The real estate market is a structure comprising an assembled set of interrelated participants in the processes of offering and exchanging real estate and the conditions under which these processes are carried out. The set of participants in the real estate market consists of exchange entities characterised by specific features, exchange objects and elements of the market. The specificity of the real estate market results from the characteristics of the real estate and the rights to own it. Investment decisions made on the real estate market are characterised by certain specific features. These include above all: high value of the real estate, high share of foreign capital, long period of use, low liquidity of the real estate, deficit, imperfection, uniqueness and a large scope of state intervention. The elements of the real estate market functioning are: ownership rights, security of transactions, freedom of circulation and participation in market mechanisms of all interested parties, location of real estate (Budzik-Nowodzińska 2016, p. 99-107).

The latter element is assessed mainly from the subjective point of view of the parties to the transaction. Regardless of the subjective colouring of the assessments made, the tendency to satisfy the needs dominates. It is particularly visible in economic development and the increase in the financial possibilities of the society caused by it. Therefore, the attention should be paid to other factors conducive to the

---

<sup>2</sup> Due to a legal definition of *European Valuation Standards 2016*.

development of this specific market, such as the level of prosperity, inflation, savings, market openness, the development of technical progress, the economic situation and the situation on the real estate market, as well as the element of subjective expectations, i.e. speculative activity (Bryx 2007, p. 17-18; Brzozowska, Galych 2015, p. 21).

An extremely important factor influencing the functioning of the real estate market is the price, which largely determines the size of the real estate supply and the demand. The higher the price, the richer the offer. A low price discourages customers, and thus has an impact on supply reduction. The specificity of the market is a reflection of specific real estate prices, which are an extremely capital-intensive investment, and any increase in usable area is long-lasting and costly. As a result, a quick reaction on the supply side to the price increase is practically impossible. The functioning of the residential real estate market is characterised by such factors as:

- the universality of housing needs - needs can be met through the acquisition of the right of ownership or the right to rent a dwelling, with the result that this market is not a single market and includes a user-owner market and a user-rental market;
- the duality of the functions of the dwelling - the social and economic function (i.e.: investment of capital, instrument for increasing capital);
- the different legal framework compared to other sectors of the real estate - reflects the interrelationship between the other sectors of the economy (i.e.: investment of capital, instrument for increasing capital - the different from that of the other sectors of the economy).

The different legal framework compared to other sectors of the real estate is an expression of state intervention, with spatial planning and tax policies that can encourage land accumulation, price increase and the provision of land for building development as instruments of this interventionism. The price can be measured by the value of a property, regulated as the most likely price that can be obtained for the property in a freely operating market.

The value of a property is influenced by a variety of factors, the methodology of which can be presented in the following way:

- physical and environmental factors - characterised by the material characteristics of the natural and man-made environment;
- economic factors - include the forces acting on the demand and supply of real estate and the proportions between them;
- legal factors - freedom of participation in transactions, freedom to trade in real estate, system of taxes and charges related to real estate and property ownership, system of tax reliefs for investors, etc.;
- demographic factors – including forces acting on the demand and the supply of the real estate and the proportions between them;

The impact on the value of the real estate is also determined by many different factors which can be systematically expressed as follows: - demographic factors, social factors - lifestyle, fashion, habits, real estate environment, neighbourhood,

availability of services, availability of shopping and production centres (Kucharska-Stasiak 2006, p. 69).

At the same time, it is not uncommon for analyses to raise the problem of the direction of dependence between infrastructure and growth and development. Theorists look for an answer to the question whether the changes taking place in infrastructure are the cause of changes in the sphere of growth and development (it is the increase in infrastructure that causes the increase in GDP) or whether it is as a consequence of growth and development that changes in infrastructure take place (it is the increase in GDP that makes changes in the sphere of infrastructure necessary) (Ławińska 2009, p. 36).

Each valuation must be carried out by, or under, strict supervision of, a Qualified Valuer. Valuers will at all times maintain the highest standards of honesty and integrity and conduct their activities in a manner not detrimental to their services, their public, their profession, or their respective national professional valuation body. The valuer must be able to show professional skill, knowledge, diligence and ethical behaviour appropriate to the type and scale of valuation and must disclose any factor which could compromise an objective assessment. Each valuation must provide an informed and independent opinion of value supported by a recognised basis or bases of valuation (EVS 2016 bluebook p. 45).

The evaluation of indicators shaping property prices is associated with risk. Knowledge of risk makes it much easier for investors to operate in a competitive market and make informed decisions. However, recognizing, assessing and manipulating it is very difficult, especially due to limited information about a given market and low value of this information (Sitek 2010, p. 44).

### **Property Price Determinants**

An old principle associated with the price of a property is 'location, location and location'. Nevertheless, time and technology changes have modified the old price paradigm. The better the utility functions are, the higher the price to be paid for a property becomes. Therefore, it is crucial to identify these functions. Generally, prices can be divided into the implicit or the explicit ones. Studies on property price agree that there are three major determinants which expound or modify price variation. It is suggested that residential properties are multidimensional commodities featured by durability, structural inflexibility and spatial fixity hence these characteristics set the price. Though it is not possible to get ideal information on the decision to purchase a flat which involves a substantial capital outlay that will be driven by an effort of collecting as much information as possible. The most commonly available information that usually buyers rely on can be roughly categorized into physical characteristics, locational and neighbourhood attributes.

The structural or physical characteristics such as the floor, the number of rooms were strongly related to the price. Other attributes include the age as negatively correlated to the price. The importance of location has long been recognized as main property price determination. The location of a property has been regarded in terms of fixed and relative locational attributes. On the one hand, some aspect of location

can be accurately quantified. On the other hand, some surrogate measures, such as socioeconomic class, social composition, and aesthetics attributes, pollution levels and proximity to local amenities, are used. Accessibility, which is normally measured in terms of access to the central business district have some influence on housing prices. The positive effect of transport accessibility on housing price shows that buyers are willing to pay more for properties with easy accessibility to public transportation.

To sum up, there are three determinants that are normally associated with the price. These are factors related to the structure, the location and the neighbourhood. These factors will be considered in property investment decision making.

These are the most important factors one needs to consider when valuing dwellings:

1. The market - the current state of the housing market will also influence a flat's value. For example, if there is a shortage in the available dwellings and there are plenty of people looking forward to move to a specific area, prices will rise. If the overall national economy is doing well, flat prices will increase as well.
2. Location - people are looking for family oriented communities with good schools and shopping malls.
3. Neighbourhoods - the neighbourhood is one of the biggest influencers of a unit's value, decisive for both qualitative and quantifiable aspects of a dwelling's appeal. Crime rates are negatively correlated with flat values in the neighbourhood.
4. Age and condition - typically, newer flats appraise at a higher value. Most buyers expect a well-maintained unit in good condition and will pay a top price for a move-in-ready dwelling.
5. Size and appeal - a flat's size has a major influence on its value, with some prospective homebuyers looking specifically at the price per a square meter filter out this effect and to determine the value. Bigger flats tend to be sold at higher prices, of course.

Firstly, the reporting of floor bonuses has been largely accidental so far. "Floor," "level" or "storey" are only included as control variables for investigation of other cases. As such, there is no analysis of this particular finding, i.e. whether it is linear, nonlinear, monotonically increasing by floor, etc.

**Table 1. Attributes of dwelling properties**

Market attributes	Evaluation	Description
location	worthwhile	location in the centre of the district, availability of shopping and service centres, public facilities and the main public transport node
	average	location outside the centre of the district, medium-intensity region, availability of retail, service and public utility facilities
	below average	Location on the outskirts of the district, partially urbanized region, limited access to commercial, service and public utility facilities

standard of premises	high	flats with advantageous and innovative architectural solutions, oversize standard of workmanship and equipment, advantageous interior aesthetics
	satisfactory	premises with typical architectural solutions, average standard of workmanship and equipment, typical interior aesthetics
	average	premises with unusual and unfavourable architectural solutions, below the average level of workmanship and equipment
technical condition	fine	building erected in traditional technology, the standard of workmanship satisfactory, normative course of current and capital repairs. The degree of usage does not exceed 30%
	satisfactory	building erected in traditional or industrial technology, average workmanship standard, average range of current and capital repairs. The degree of usage does not exceed 50%
	below average	building erected in traditional or industrial technology, low standard of workmanship, limited scope of current and capital repairs. Degree of usage more than 50%
functionality	high	advantageous and modern functional solutions, full range of auxiliary rooms (e.g. toilets, WCs, cellars, balconies, terraces)
	satisfactory	typical functionality of living quarters, average availability for auxiliary rooms
	reduced	dwellings with low functionality of rooms, limited availability for sanitary facilities and auxiliary rooms
floor location	fine	I-st floor
	average	middle floors
	below average	ground floor and last floor

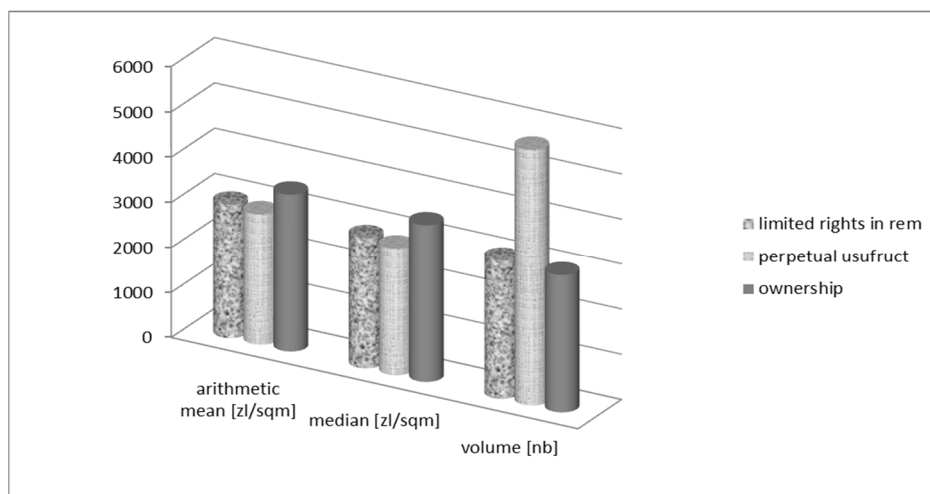
Source: Own study based on the conducted survey

### Data source

The data source for this study comes from the sale of over 14000 dwelling units sold in the Silesia market in last year (from 08.2017 to 08.2018). Real estate professionals involved in the residential real estate in Silesia generally classify three distinct sub-markets or “neighborhood” in the area. These markets are indentified as the Katowice agglomeration, and Bielsko-Biała/Częstochowa districts. The Core is the traditional location of Katowice and contains mostly commercial high-rises.

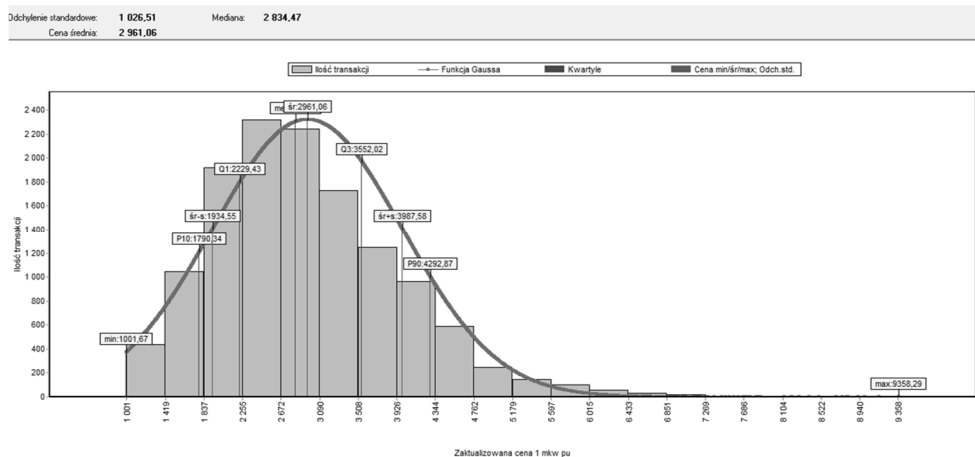
The site and structural characteristic variables include age, number of bathrooms, bedrooms, and square footage of the unit, which have been found to be important predictors of housing prices. Location characteristics include mock ones for each of the neighborhoods as well as the variable of interest, “floor,” and related variables

such as floor-squared, total number of floors in the condominium, and a top-floor, “penthouse” indicator. There is a large variation in the size of the buildings, with several ones at four/five floors, and the highest with 12 floors. Higher locations were thrown out of analysis to reduce view-price effect. Comparing this sample to other locations such as Hong Kong, or even New York or Berlin, the average high-rise condominium in Katowice is relatively low. Similar variation exists in the characteristics of individual common flats. Their sales prices range from slightly more than 100,000 to over 500,000 zł. The average flat has a floor area of around 50 square meters, but there are units with as few as 16 square metres to as many as 160 square meters. The average total number of floors in a flat is 5,71.



**Figure 1. Types of property rights in the sample**

Source: Own study based on the conducted survey



**Figure 2. Gauss distribution of the sample [price in zloty]**

Source: Own study based on the conducted survey

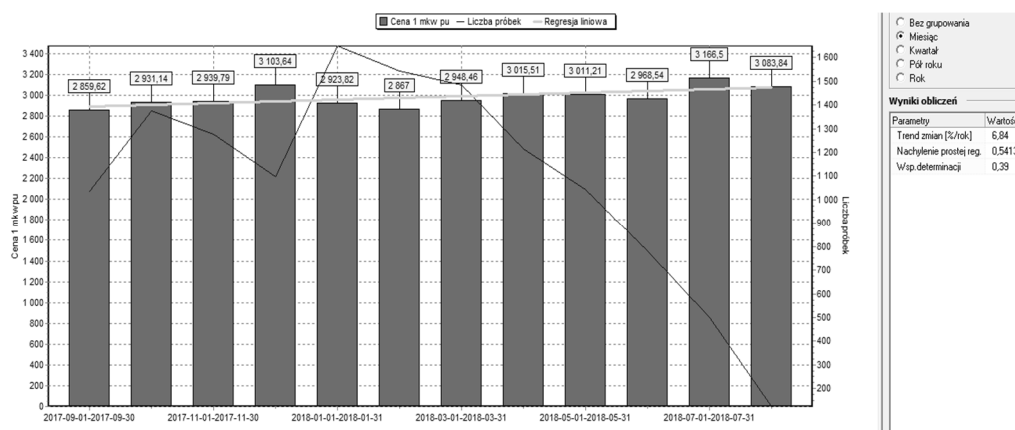


Figure 3. Time trend [% per year]

Source: Own study based on the conducted survey

The R-Square value is essentially a measure of the predictability of the model (i.e. Independent variables in relation to the dependent variable). The R-Square value can range from 0 to 1 where 1 would represent a perfect correlation between the independent and dependent variable(s). Here the 39% of the changes on the dependent variable are explained by volatility of price in time. For further calculations, the correction resulting from the trend 6,84%/year was taken into account.

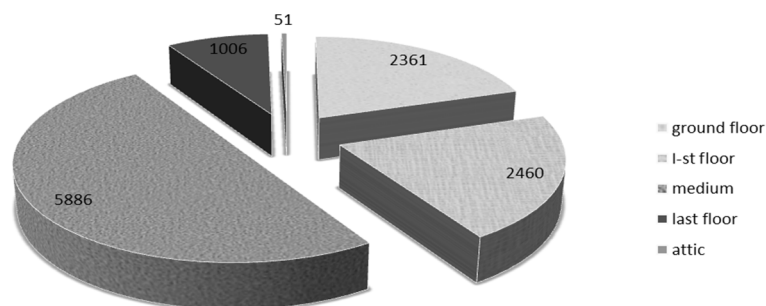


Figure 4. Number of flats per floor

Source: Own study based on the conducted survey. Medium is a middle floor dependent of building type

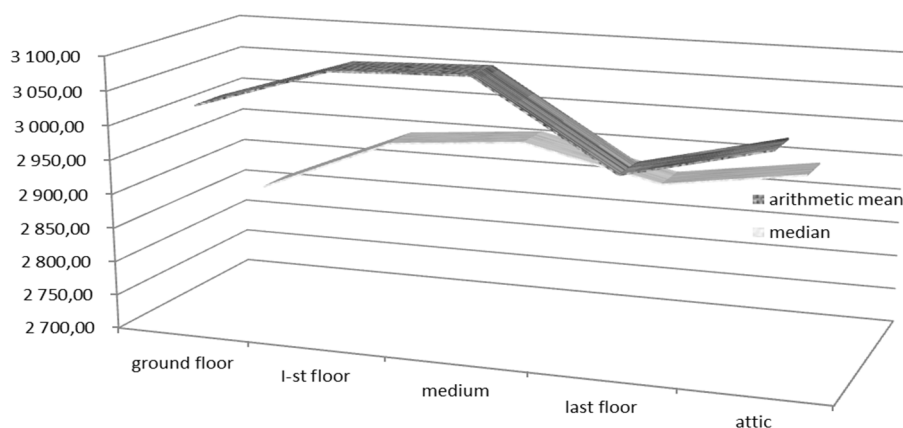
## Conclusions

The real estate market is influenced by a variety of factors, whose intensity can change over time. It is important to know the degree of the influence of factors in general, but a higher interest of individual real estate market agents is apparent in periods when it accelerates or stagnates more. The favorable development of the Silesian economy, which constituted the basis for positive expectations for the population and growing willingness to procure housing also by means of relatively

easily available credit sources, has been the main factor to contribute substantially to considerable increase in the prices of flats. The Silesian real estate market recorded a relative boom in recent years. The growing housing demand was not saturated by an adequate supply, which led to a relatively dynamic growth of residential property prices. The situation changed in the 2nd quarter of 2008 when the real estate market gradually stagnated and prices decreased between the individual quarters as a result of external and internal influences.

The paper provides a descriptive picture of the development of a set of indicators that have significantly influenced the development of residential property prices in Silesia in the last year. At the same time, it represents an important step towards subsequent regression analysis, which will enable to estimate the regression coefficients or elasticities for the individual explanatory variables with respect to the explained variable – the residential property price. The selection of an appropriate model can also set a stage for deliberations on the prediction of the development of residential property prices in the following quarters.

The residential real estate market is shaped by the features and attributes specified in the descriptive part of the study. The results of the research indicate the volatility of the price level, depending on the location of the apartment in relation to the storey. The manner of determining the characteristics also influences the level of variability. However, there were no differences in the level of influence depending on the law form of ownership. Due to significant discrepancies in the final part of the study, calculations based on arithmetic averages of prices and medians were indicated.



**Figure 5. Chart of unit price volatility depending on the storey**

Source: Own study based on the conducted survey

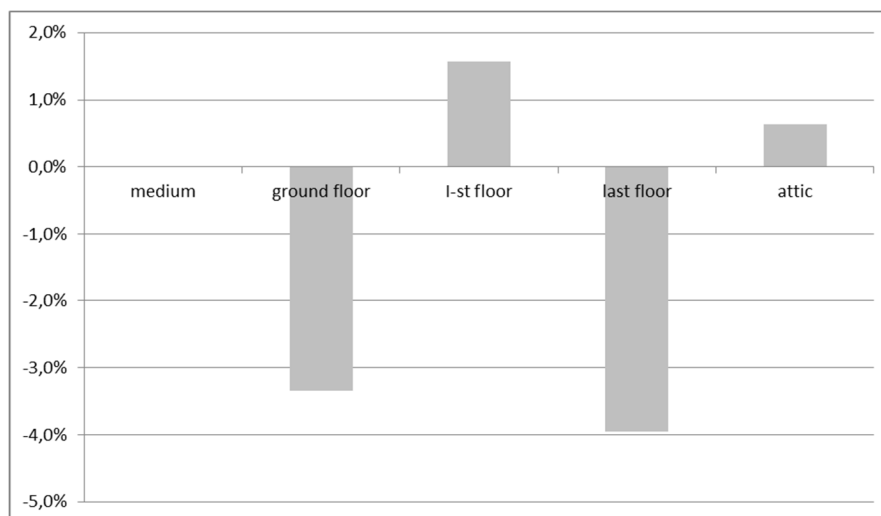
Every activity on the real estate market requires a good knowledge of its functioning, knowledge of the laws it is governed by, and the possibilities of development of this specific market. In order to have good knowledge of the real estate market in a given area, a thorough analysis should be made by identifying the mechanisms, structure, state and development of its components. The results of such an analysis are then used by participants in market transactions, as well as by persons



and institutions making investment decisions. To sum up, the obtained results point out that the factors having the greatest influence on the number and price of transactions (on the examined local market) were demographic, location and physical conditions. First of all, the prices of residential units were mostly influenced by the usable area of the unit, the location of a multi-family building in relation to the city centre and the related level of social infrastructure development. Prices also depended on the attractiveness of the location and environmental conditions, the number of rooms, as well as the floor on which the residential unit was located. An important attribute influencing the number of transactions was also the external image of the housing estate, which is determined by the fashion for neighbourhood, security and a status of residents.

The techniques employed in this paper are basically adopted from financial and economic ones. The techniques can be easily categorised as property valuation and property analysis. The valuation methods address the need to state the worth of property whilst property analysis aims at explaining the pricing mechanism. The advanced analysis techniques are, however, based on performance measurement and incorporation of statistical tools. The approach allows more factors and situations to be taken into consideration.

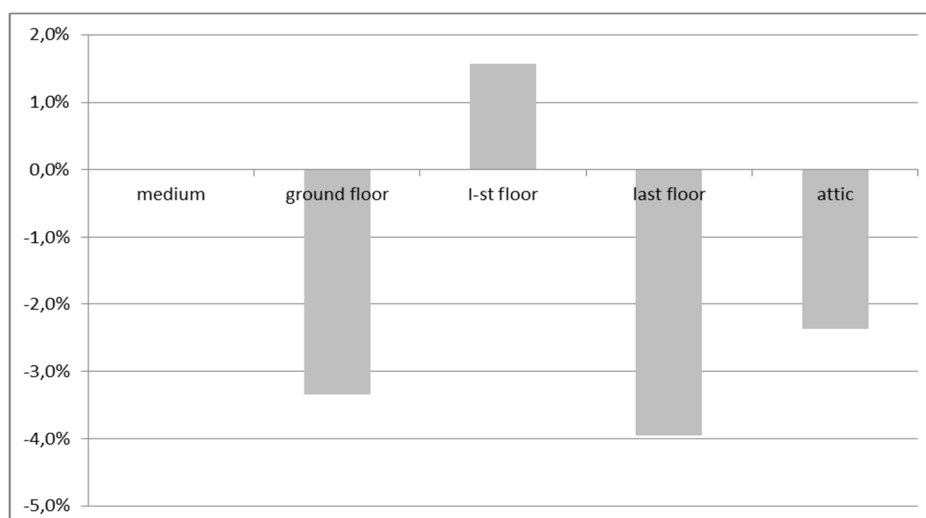
In this model a “floor” variable was included. In addition, the “penthaus effect” was found in the model. Economic theory implies there may be two competing forces affecting the decision to live on higher levels of a building. On one hand, higher-level floors are associated with longer travel times within a building and hence higher implicit travel costs. However, there may also be positive amenities associated with living higher up such as less traffic noise, better views, etc. Results presented here generally confirm those of prior investigations. Flats located on higher floors are associated with higher-sales prices.



**Figure 6. Percentage differences in the value of dwellings including the penthaus effect**

Source: Own study based on the conducted survey

There is also an inverse relationship. Apart from flats on the top floor, transcriptions of attics adapted for residential purposes were recorded. Then the price dependence on the floor shows the opposite tenancy than in the case of penthouses.



**Figure 7. Percentage differences in the value of flats, including flats adapted to the attic**

Source: Own study based on the conducted survey

To sum up, the location of an apartment on the floor influences the unit price of the apartment within the limit of 10 %. The most valuable flats are those on the first floor, whose average unit price is about 1.5% higher than those on intermediate floors. On the other hand, the lowest prices are quoted for flats on the ground floor (lower by more than 3%) and flats on the last floor (lower by almost 4%).

## References

1. Bryx M. (2007), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltext Warszawa. Kucharska-Stasiak E. (2006), *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Brzozowska A., Galych O. (2015), *Diffusion of Management of Knowledge and Information Transfer in Rural Areas*, [in:] Brzozowska A., Kalinichenko A. (eds.), *Transformation Management of Economic at Rural Areas*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava.
3. Budzik-Nowodzińska I. (2016), *Wartość nieruchomości jako podstawa zabezpieczenia kredytu bankowego. Studium przypadku dla inwestycji na rynku nieruchomości komercyjnych*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 24, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.10.
4. *European Valuation Standards – EVS 2016* (2016), Tegova, Belgium.
5. Ławińska O. (2009), *Determinanty rozwoju MSP w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 września 2004 r. w sprawie wyceny nieruchomości i sporządzania operatu szacunkowego (Dz.U. Nr 207/2004, poz. 2109, z późn. zm.).

7. Sitek M. (2010), *Risk Management in Processes of Financing of Investment in Residential Real Estate*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
8. Ustawa z dnia 15 grudnia 2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 845).
9. Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie *Kodeksu cywilnego* (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 1234).
10. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tekst jednolity Dz.U. 2018 poz. 2204).
11. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 1025).
12. Ustawa z dnia 24 czerwca 1994 r. o własności lokali (tekst jednolity: Dz.U. 2018 poz. 716).

## **DETERMINANTY WARTOŚCI ŚLĄSKICH LOKALI MIESZKALNYCH NA PRZYKŁADZIE ZMIENNOŚCI ZALEŻNEJ OD KONDYGNACJI**

**Streszczenie:** W artykule rozważono determinanty wartości mieszkań na Śląsku w aspektach uzależnionych od zmienności kondygnacji. Polskie prawo definiuje trzy różne rodzaje własności mieszkań. Oprócz atrybutu rynkowego dotyczącego rodzaju kondygnacji, istnieje wiele różnych atrybutów wartości. Dla potrzeb oznaczenia stosunkowo niskiego poziomu wpływu kondygnacji, oscylującego w granicach kilku procent należało ustalić rodzaj prawa własności i trend czasowy. Artykuł ma na celu ocenę, które kondygnacje są zależne od wartości i wskazanie wpływu na różnice cenowe. Wyniki badań oparte są na zbiorze danych zebranych z ponad 14 000 sprzedaży występujących na regionalnym rynku Śląskim od sierpnia 2017 roku do sierpnia 2018 roku. Znajomość praw i specyfiki rynku nieruchomości jest podstawą do podejmowania różnych decyzji związanych z zarządzaniem i obrotem nieruchomościami. Wartości procentowe pozwalają m.in. na obliczenie różnicy w cenie pomiędzy lokalami na parterze, pierwszym/ostatnim piętrze i mieszkaniami adaptowanymi na poddaszu.

**Słowa kluczowe:** lokale mieszkalne, wartość rynkowa, szacowanie wartości nieruchomości, zmienność wartości zależna od kondygnacji

Paper translation: Paulina Stępniań-Jędryczkowska



## RÓWNOWAŻENIE ŻYCIA PRYWATNEGO I ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE O STRUKTURZE MACIERZOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

**Robert Menderak<sup>1</sup>**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono problematykę zarządzania personelem ogólnopolskiej firmy konsultingowej o strukturze macierzowej realizującej projekty wdrożeniowe systemu klasy ERP. Omówiono implikacje specyfiki pracy konsultantów w strukturze macierzowej na ich życie osobiste. W badanym studium przypadku przeanalizowano wpływ organizacji pracy konsultantów na ich życie prywatne i czas wolny. W rozważaniach uwzględniono również wpływ ścieżki rozwoju zawodowego oraz relacji hierarchicznych w przedsiębiorstwie. Wykazano, że praca badanych w sposób istotny wpływa na ich życie osobiste oraz na zachowania najbliższego otoczenia. Opisano również efekty działań kadry zarządzającej, zmierzających do zwiększenia poszanowania czasu wolnego personelu.

**Słowa kluczowe:** praca, czas pracy, organizacja macierzowa, równowaga praca – życie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.11

### Wprowadzenie

Ludzie to najcenniejszy zasób każdego przedsiębiorstwa, zatem problem stosownego zarządzania nim zdaje się być permanentnie aktualny i ważny dla funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych, szczególnie w warunkach otoczenia, które nie będąc przyjaznym dla samych organizacji, może generować niekorzystne warunki dla zatrudnionych pracowników. Przyspieszenie otoczenia, konieczność dostosowywania się do jego zmian i wymagań, podążanie za przedsiębiorczym poszukiwaniem szans, a także zmiana struktur organizacyjnych wynikająca z uelastycznienia organizacji, a czasami nawet zaniku ich granic, mogą doprowadzić do wykreowania niekorzystnych warunków pracy. Zarówno względy typowo humanistyczne, ukierunkowane na dobrostan człowieka, jak i ekonomiczne sugerują, że zainteresowanie położeniem pracownika w przedsiębiorstwie postrzegać należy jako problem istotny i ponadczasowy, często decydujący o pozycji konkurencyjnej, a nawet sukcesie przedsiębiorstwa lub jego braku. W przypadku relacji o charakterze międzyorganizacyjnym (świadczeniu usług B2B) funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi na rzecz innych firm wpływa na funkcjonowanie tych drugich. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi w tych przedsiębiorstwach, kultura organizacyjna czy bezpieczeństwo psychologiczne pracowników w firmie świadczącej

---

<sup>1</sup> Robert Menderak, mgr inż., [rmenderak@infomen.pl](mailto:rmenderak@infomen.pl), ORCID: 0000-0002-4565-197X

owe usługi może przekładać się na funkcjonowanie firm-zleceniodawców. Stąd też, mając na uwadze szerszy kontekst czy wręcz cały ekosystem biznesu, samopoczucie pracowników i związane z tym realizowanie zleconych zadań postrzegać należy jako temat wymagający eksploracji.

W powyższym kontekście warto przytoczyć słowa J. Penca, podkreślającego, że nowoczesne problemy wymagają nowych rozwiązań oraz nowego podejścia – holistycznego, syntetyzującego wartości ekonomiczne i humanistyczne. Zmiany zachodzące w świecie biznesu wymagają bowiem od menedżerów wysokich umiejętności fachowych, ale także zmiany sposobów myślenia, postrzegania i pojmowania swojej roli i zadań współczesnego biznesu wezwanego do kreatywności. Muszą oni stać się autentycznymi profesjonalistami, działającymi kompetentnie w powiązaniu z wyobraźnią, elastycznością i etyką postępowania. Potrzebny jest rozwój menedżerów, przygotowanie ich do zadań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu i zajmowanej pozycji w społeczeństwie (Penc 2010, s. 25-26).

W świetle powyższego za cel niniejszego opracowania uznano identyfikację problemów, wynikających z macierzowych struktur organizacyjnych w odniesieniu do równoważenia życia prywatnego i zawodowego pracowników, oraz wskazanie kierunków działań zmierzających do zwiększenia poszanowania czasu wolnego personelu, zatrudnionego we współczesnych przedsiębiorstwach. W związku z ukięnkowaniem niniejszego opracowania na rozwiązanie problemu eksploracyjnego, jako metodę badawczą wykorzystano studium przypadku.

### **Problem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji o strukturze macierzowej**

Obok ludzi, techniki i celów przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna stanowi jeden z kluczowych elementów systemu organizacyjnego. Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy (Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 181). Struktura zawsze wywiera zasadniczy wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji, realizację zadań, reakcję na otoczenie i sposób zachowania się ludzi w organizacji (Kaczmarek 2010, s. 101). Jedną ze struktur, będącą wynikiem współczesnych trendów w zarządzaniu, jest struktura macierzowa. W ramach tej struktury istnieją dwa ośrodki władzy. Pierwszy to kierownicy pionów funkcjonalnych, drugi to kierownicy projektów. Pomiędzy tymi obszarami musi dojść do uczciwego i wyważonego podziału kompetencji, który w efekcie będzie prowadził do jak najlepszego wypełniania celów przedsiębiorstwa i motywowania pracowników. Oznacza to, że z jednej strony działalność przedsiębiorstwa musi racjonalnie wspierać realizowane projekty, z drugiej zaś należy zagwarantować zdolność do działania przedsiębiorstwa w dłuższym okresie – co jest domeną kierowników funkcjonalnych. Oba czynniki wykorzystane jednocześnie gwarantują przeżycie przedsiębiorstwa (Pawlak 2005, s. 120). W pełnej strukturze macierzowej menedżer projektu ma średni do dużego autorytet liniowy. Pracuje on na rzecz realizacji projektu w pełnym wymiarze czasu. Ponosi pełną i jednoosobową odpowiedzialność za wyniki projektu. Nie ma jednak wyłączności na delegowanie

zadań członkom zespołu projektowego. Merytorycznie ocenia ich menedżer projektu, a z punktu widzenia dyscypliny pracy – kierownik funkcjonalny. Struktura macierzowa pozwala dostosować organizację do różnego charakteru projektów i procesów. Dzięki temu uzyskuje się czytelny obraz podziału pracy i odpowiedzialności. Tworzenie tymczasowych komórek pozwala pracownikom skupić się na przedsięwzięciach oraz daje poczucie odpowiedzialności za ich realizację. Otwiera także nową płaszczyznę rozwoju pracowników, którzy oprócz osiągania coraz wyższych szczebli kariery zawodowej w układzie liniowym, mogą być także zainteresowani rozwojem kompetencji projektowych oraz wyzwaniem wynikającym z realizacji przedsięwzięć (Strojny, Baran 2013, s. 47). Zalety tego typu struktury to: możliwość szybkiego włączenia do działań interdyscyplinarnych różnych pracowników, jak i kierowników, brak problemów przy powoływaniu i odwoływaniu członków zespołu projektowego, wykorzystanie zjawiska synergii, pełna jednoosobowa odpowiedzialność za projekt. Funkcjonowanie organizacji w ramach struktury macierzowej nie jest jednak wolne od wad. Można do nich zaliczyć następujące fakty: podporządkowanie pracowników projektu dwóm kierownikom, duży stopień konfliktogenności pomiędzy obszarem projektu a obszarem działalności funkcjonalnej oraz wysokie wymagania co do procesów komunikacji (Krzos, Klonowski 2008, s. 107-108).

Badania przeprowadzone przez A. Plutę wskazują, że aż 71% pracowników deklaruje, iż muszą być stale dyspozycyjni. Sytuacja taka pozwala przypuszczać, że wielu z nich realizuje obowiązki zawodowe w czasie wolnym (wieczory, weekendy, święta, urlopy itp.). W skrajnych sytuacjach może dochodzić do konieczności bycia dyspozycyjnym 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. Dzięki temu organizacja szybko reaguje na zmiany otoczenia, ale dezintegruje relacje praca – życie swoich pracowników, to zaś deharmonizuje ich racjonalne funkcjonowanie we wszystkich obszarach egzystencji (pracy, rodzinie, nauce, relacjach społecznych, wypoczynku, zainteresowaniach czy aktywności społecznej), a także obniża ich jakość życia. W oparciu o wyniki można przypuszczać, że pomimo wielu trudności, które pracownicy napotykają w procesie realizacji obowiązków zawodowych, udaje im się regenerować zużywane siły i dalej z powodzeniem wypełniać stawiane przed nimi zadania. Jednak taki stan może nie utrzymać się długo, bowiem już obecnie ponad jedna piąta respondentów przyznaje, że ich możliwości są niewystarczające do wykonania powierzonych zadań (24% wskazań), a 41% ankietowanych oświadcza, że często odczuwa działanie na granicy swoich możliwości (Pluta 2016, s. 175-176).

Funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych w szybkim i wysoce turbulentnym otoczeniu uznać można za niepodważalny fakt (Tomski 2011, s. 7-18). Zwiększanie szybkości działania współczesnych przedsiębiorstw może prowadzić organizacje do nadmiernego przyspieszenia i kształtować szkodliwe dla pracowników środowisko pracy (Pluta 2014, s. 13-29; Pluta, Rudawska 2016, s. 293-309). Presja, jaką odczuwają organizacje, oddziałuje na sposób realizacji zadań przez zatrudniony personel. Nastawienie na szybkość sprzyja bowiem zanikowi humanitarnych wartości pracy, czego przykładem jest pojawiający się konflikt praca – życie prywatne. Coraz częściej praca dominuje w życiu człowieka, co powoduje stres, wypalenie zawodowe oraz pracoholizm pracowników (Pluta, Rudawska 2015, s. 33-47; Pluta 2017, s. 285).

Problem zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze czasu wolnego pracowników to zagadnienie wielowątkowe, wymagające analizy na wielu płaszczyznach. Warto nawiązać w tym miejscu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw czy równowagi w układzie praca – życie prywatne oraz wydajności pracy. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) staje się coraz bardziej popularna wśród polskich przedsiębiorców. Oznacza ona uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa między innymi kwestii prospołecznych i proekologicznych. Warto zauważyć, że koncepcja CSR może być stosowana w wielu sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednym z takich obszarów jest zatrudnienie i odpowiedzialność w miejscu pracy. Dlatego też w niektórych podmiotach gospodarczych wdraża się praktyki budowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym – *Work-Life Balance* (WLB) (Leoński 2015, s. 127-128). Idea ta powstała w USA w drugiej połowie lat 80. XX wieku. Stosowanie tej formuły zostało wymuszone przez pracowników, dla których oprócz wynagrodzenia istotną kwestią są także takie czynniki jak atmosfera w pracy czy godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (Mazur-Wierzbicka 2012, s. 141). W Polsce idea WLB jest stosunkowo nowym pojęciem, jednak przedsiębiorstwa i pracownicy coraz częściej zauważają korzyści z niej płynące. W tym miejscu należy zauważyć, że dla 42% pracowników w Polsce i 56% na świecie idea WLB jest ważniejsza niż zarobki czy awanse. Rozpatrując WLB z punktu widzenia pracodawcy i pracownika, należy stwierdzić, że brak harmonii pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym może nieść negatywne skutki dla wspomnianych płaszczyzn życia. Zbyt duże zaangażowanie w pracę może doprowadzić do zmęczenia pracownika, braku satysfakcji z wykonywanej pracy, absencji. Problemy w życiu prywatnym zaś mogą niekorzystnie wpływać na efektywność pracowników. WLB zatem może w istotny sposób przyczynić się do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim (Leoński 2015, s. 129, 130). Dobre praktyki wpisujące się w WLB dostarczają korzyści nie tylko pracownikom, ale i firmie, która ich zatrudnia. W odniesieniu do pracownika wynikają one z możliwości wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez poczucia zaniedbywania rodziny, a w stosunku do firmy płyną one ze zwiększonej motywacji do pracy, leżącej u podłoża ich zaangażowania w firmie (Wójcik-Karpacz 2018, s. 20). Wiele współczesnych organizacji dąży do poprawy równowagi praca – życie prywatne swoich pracowników poprzez elastyczne praktyki w obszarze zatrudnienia czy politykę przyjazną rodzinom pracowników, realizując te działania z ukierunkowaniem na satysfakcję i produktywność pracowników (Braun, Peus 2018, s. 875-893).

## **Wybrane aspekty równoważenia życia prywatnego i zawodowego w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej – wyniki badań własnych**

### **Cel badań, problem badawczy i zastosowana metoda badawcza**

Zagrożenia dla życia osobistego i czasu wolnego związane z pracą zawodową konsultanta wdrożeniowego stanowiły problematykę przeprowadzonych przez autora badań o charakterze jakościowym. Materiał empiryczny pozyskano przez

indywidualne wywiady ukierunkowane. Badaniami objęto 15 konsultantów obu płci w wieku od 25 do 55 lat, których staż pracy w przedsiębiorstwie wynosił od kilku miesięcy do 8 lat. Doświadczenia zawodowe w pracy na tym stanowisku większości osób były dłuższe i w 3 przypadkach wynosiły ponad 20 lat. Osoby znajdowały się na różnych etapach rozwoju zawodowego w firmie, od stażysty do starszego konsultanta. Podstawę niniejszego badania stanowiły pytania dotyczące zagadnień organizacji pracy, ścieżki rozwoju zawodowego oraz relacji hierarchicznych w pracy konsultanta wdrożeniowego w aspekcie ich wpływu na życie osobiste i czas wolny pracowników.

Niesformalizowane, niestrukturalizowane wywiady oraz obserwacje przeprowadzone w badanym przedsiębiorstwie ujawniły istnienie potencjalnych problemów w obszarze zarządzania czasem pracowników oraz w obszarze równowagi w układzie praca – czas wolny. Postawa rozmówców zdradzała, że mocno utożsamiają się ze swoim pracodawcą, z projektami, w których uczestniczą, oraz z klientami, dla których pracują. Konsultanci wyraźnie byli nastawieni na sukces wdrożeń i podkreślali, że powodzeniu projektów i zadowoleniu klientów są w stanie podporządkować nie tylko pracę, ale również czas wolny. W związku z tym faktem jako cel badania określono analizę specyfiki pracy konsultanta wdrożeniowego oraz jej wpływu na prywatne obszary jego życia.

Główne pytanie badawcze sformułowano następująco: Czy specyfika pracy konsultanta wdrożeniowego oddziałuje na jego życie osobiste i jakie są w tym obszarze wyniki interakcji międzyludzkich zachodzących w miejscu pracy?

W celu zgłębienia zagadnień wskazanych w pytaniu badawczym sformułowano następujące pytania cząstkowe:

- Czy organizacja pracy w firmie konsultingowej, w szczególności jej wyjazdowy charakter, wpływają na życie osobiste i kontakty międzyludzkie pracowników oraz jaki jest ten wpływ?
- Czy plany osobiste dotyczące kariery zawodowej konsultantów mają wpływ na ich życie osobiste i czas wolny oraz jakie mogą być konsekwencje tych interakcji?
- Czy hierarchiczność w relacjach wewnątrzorganizacyjnych ma wpływ na życie osobiste i czas wolny konsultantów?
- Czy kadra zarządzająca dostrzega problem ingerowania sfery zawodowej w życie osobiste pracowników, czy prowadzi działania w celu przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom oraz czy działania te przynoszą efekt?

W kontekście postawionego celu oraz pytania badawczego, włączając w to szczegółowe pytania badawcze, za adekwatną metodę badawczą pozwalającą na rozwiązanie problemu badawczego i osiągnięcie postawionego celu badania uznano metodę *case study* (Tomski 2017, s. 190).

### **Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa**

Podmiotem realizowanego studium przypadku jest należące do sektora MŚP przedsiębiorstwo, prowadzące działalność gospodarczą w zakresie usług konsultin-

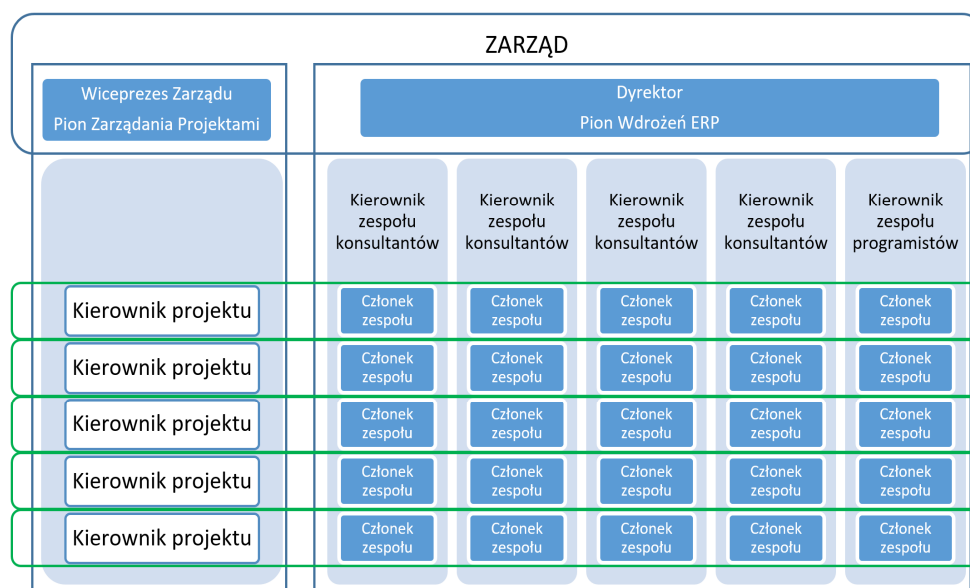


gowych sklasyfikowaną wg PKD jako 6201Z – *Działalność związana z oprogramowaniem*. Rynek, na którym przedsiębiorstwo świadczy swoje usługi obejmuje całą Polskę. Siedziba firmy zlokalizowana jest w Warszawie. Przedsiębiorstwo posiada 4 biura regionalne: 2 w południowej oraz po jednym w zachodniej i północnej Polsce. Przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność w 2010 roku. Swoje usługi realizuje poprzez ponad 130 pracowników i współpracowników, z czego ponad 30 stanowią osoby realizujące zadania konsultanta w projektach wdrożeniowych.

Podstawową działalnością przedsiębiorstwa jest świadczenie usług konsultingowych związanych z wdrażaniem zintegrowanych systemów informatycznych klasy Enterprise Resource Planning (ERP). W portfolio produktów firmy znajduje się m.in. jeden z wiodących zagranicznych systemów klasy ERP, od ponad 20 lat obecny w Polsce, używany przez wiele dużych i średnich przedsiębiorstw różnych branż, działających na terenie całego kraju i poza nim. Około 25% polskich przedsiębiorstw wykorzystujących w swej działalności system ERP to klienci badanego podmiotu.

### Elementy struktury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa o istotnym znaczeniu dla problemu badawczego

Badany podmiot funkcjonuje w oparciu o strukturę macierzową, ukierunkowaną na realizację projektów wdrożeniowych systemów klasy ERP. Struktura ta została przedstawiona na *Rysunku 1*. Dla problemu badawczego istotne są dwa piony przedsiębiorstwa: Pion Wdrożeń ERP kierowany przez menedżera na stanowisku dyrektora oraz Pion Zarządzania Projektami kierowany przez wiceprezesa.



**Rysunek 1. Struktura macierzowa w badanym przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne

W pionie wdrożeń wydzielono 4 zespoły konsultantów. Każdy z zespołów kierowany jest przez kierownika zespołu (kierownik funkcjonalny w strukturze macierzowej), któremu liniowo podlegają członkowie poszczególnych zespołów. Konsultanci wspierani są w kwestiach technicznych przez osobny zespół programistów, którego kierownik podlega temu samemu dyrektorowi.

W pionie zarządzania projektami zatrudnionych jest 5 kierowników projektów, odpowiedzialnych za nadzorowanie prawidłowości przebiegu procesu, jego zgodności z budżetem, harmonogramem i celami projektu. Kierownicy zarządzają zespołem wdrożeniowym zbudowanym z pracowników Pionu Wdrożeń, a za realizację procesu odpowiadają przed swoim bezpośrednim przełożonym z Pionu Zarządzania Projektami.

### **Organizacja pracy na stanowisku konsultanta Pionu Wdrożeń**

Praca konsultanta wdrożeniowego ma charakter projektowy. Konsultanci różnych obszarów współpracują ze sobą w trakcie wdrożenia u danego klienta, wspólnie odpowiadają za obsługę styków międzyobszarowych. Nad merytoryczną spójnością i prawidłowością czuwa architekt rozwiązania, którym jest zazwyczaj bardzo doświadczony konsultant z krytycznego dla organizacji klienta obszaru. Nie realizuje on wdrożenia żadnego z obszarów, lecz dba o merytoryczną spójność i prawidłowość całości rozwiązania. Zdarza się, że ze względu na poziom skomplikowania zakres wdrożenia któregoś z obszarów dzielony jest między kilku konsultantów. Jednemu z nich przypisuje się wówczas rolę konsultanta wiodącego, a pozostałym role konsultantów zadaniowych.

Całą grupą konsultantów wdrożeniowych w ramach każdego projektu zarządza kierownik projektu. Podlegają mu zarówno architekt, jak i wszyscy konsultanci wiodący i zadaniowi. Kierownik projektu odpowiada za zabezpieczenie dostępności konsultantów i programistów w celu realizacji zadań projektowych w sposób zgodny z harmonogramem i budżetem projektu. Prowadzi również eskalację problemów oraz rozwiązuje ewentualne konflikty interesów w zespołach wdrożeniowych.

Konsultant realizuje zadania projektowe przez cały czas realizacji projektu – zwykle od kilku miesięcy do roku. Swoje działania rozpoczyna od analizy stanu zastanego organizacji, przeprowadza ogólne szkolenia ze sposobu obsługi procesów klienta w aplikacji ERP. W momencie gdy zapewniona jest swoista równowaga pomiędzy wiedzą konsultanta na temat organizacji klienta i procesów, które należy wesprzeć, a wiedzą kluczowych użytkowników klienta na temat możliwych sposobów odwzorowania tych procesów w aplikacji ERP, konsultant wypracowuje wraz z zespołem klienta rozwiązanie docelowe, opracowuje zakres zmian organizacyjnych i systemowych. Po zatwierdzeniu docelowego rozwiązania przez kierownictwo klienta konsultant specyfikuje wraz z użytkownikami wiodącymi klienta wymagany zakres zmian systemowych, przekazuje dokumentację dostosowań działowi programowania, nadzoruje prawidłowość prac realizowanych przez programistów, testuje wyniki programowania, przekazuje klientowi dostosowania do odbioru. Po osiągnięciu technicznej gotowości rozwiązania konsultant parametryzuje wraz z klientem aplikację, dba o przygotowanie i wprowadzenie danych, nadzoruje testy przed

uruchomieniem, opiniuje decyzję o gotowości systemu do uruchomienia. Po podjęciu przez kierownictwo klienta decyzji o przekazaniu rozwiązania do eksploatacji konsultant wspiera uruchomienie i wspomaga użytkowników kluczowych klienta przez pierwszych kilka miesięcy po uruchomieniu. W momencie gdy zostaje podjęta decyzja o zakończeniu projektu, konsultant przekazuje rozwiązanie pod opiekę działu serwisu.

Praca konsultanta wdrożeniowego realizowana jest w bezpośrednim kontakcie z pracownikami klienta. Wiąże się to z ciągłymi kontaktami z bardzo dużą liczbą osób, których interesy w organizacji nie zawsze są spójne, co znacznie utrudnia przebieg prac projektowych. Organizowane spotkania wiążą się również z częstymi wyjazdami do klienta, gdyż w dotychczasowej praktyce w wielu organizacjach klienckich nie sprawdza się model zdalnej pracy konsultanta z zespołem klienta w trybie wideokonferencji i telekonferencji oraz wymiany materiałów i dokumentów w formie korespondencji papierowej i elektronicznej.

Równocześnie konsultant wdrożeniowy realizuje kilka projektów dla różnych klientów, często zarządzanych przez różnych kierowników projektów. Projekty te mogą być zlokalizowane w znacznie oddalonych od siebie miejscach w Polsce, gdyż w przydzielaniu konsultantów do projektów kierownicy zespołów oraz dyrektor Pionu Wdrożeń ERP kierują się nie bliskością geograficzną, ale kompetencjami konsultanta. Stąd wyjazdy nakładają się na siebie i wymagają koordynacji czasowej i geograficznej. Uważa się za stan normalny organizację pracy w taki sposób, że trzy dni tygodniowo konsultant spędza na wyjazdach u klientów, zaś pozostałe dwa poświęca pracy w biurze.

### **Rozwój zawodowy konsultanta**

Poddane analizie przedsiębiorstwo prowadzi ciągły nabór konsultantów wdrożeniowych do wszystkich zespołów. Celem rekrutacji jest zapewnienie wysoko wykwalifikowanych kadr w ramach prowadzonych projektów oraz zabezpieczenie przyszłych potrzeb rozwojowych. Poszukiwania pracowników prowadzone są zarówno w odniesieniu do doświadczonych konsultantów zatrudnionych w innych firmach konsultingowych, jak i względem zupełnie nowych na rynku pracy absolwentów wyższych uczelni.

W analizowanym przedsiębiorstwie ścieżka rozwoju zawodowego jest dobrze wyspecyfikowana i jest przedstawiana konsultantowi już na etapie rekrutacji. Niezależnie od doświadczenia pozyskanego pracownika musi on przejść cały cykl szkolenia i rozwoju zawodowego, który w przypadku osób z odpowiednim doświadczeniem może być realizowany w szybszym tempie. Plan rozwoju zawodowego zakłada, że każda osoba musi przejść kolejne etapy kariery konsultanta, na których będzie nie tylko poznawała możliwości i doskonaliła wiedzę na temat wdrażanego systemu ERP i zasady organizacji procesów w obszarze, w którym się specjalizuje, ale również wypracuje tzw. „warsztat konsultanta”, czyli całość zachowań i praktyki działań zawodowych, które zapewniają samodzielność i efektywność pracy na tym stanowisku.

Proces wdrażania nowego pracownika do pracy na stanowisku konsultanta zakłada rozpoczęcie pracy na stanowisku niesamodzielnego stażysty, który pod opieką innego konsultanta wdraża się w organizację pracy oraz poznaje funkcjonalność aplikacji i wspomagane przez nią procesy. Po wstępnej adaptacji i przejściu egzaminu wewnętrznego pracownik awansuje na stanowisko młodszego konsultanta i może już uczestniczyć jako obserwator w projektach klienta. Pracownik otrzymuje od opiekującego się nim konsultanta coraz trudniejsze zadania, z czasem zaczyna pełnić funkcję konsultanta zadaniowego. Po osiągnięciu samodzielności, gdy jest w stanie zostać konsultantem wiodącym w projekcie wdrożeniowym, awansuje na stanowisko konsultanta, a jego opiekunem zaczyna być jeden ze starszych konsultantów lub mentor. Wraz z budową umiejętności pracownik może awansować dalej na stanowisko starszego konsultanta, mentora i architekta. Przejście na kolejne etapy rozwoju zawodowego związane jest z okresowymi egzaminami, wielokierunkową oceną pracownika przez kierowników projektów, w których pracuje, przez osoby, z którymi współpracuje oraz przez kierownika zespołu. Każda zmiana stanowiska wiąże się z wymiernymi, z góry określonymi korzyściami finansowymi i niefinansowymi, które przedstawiane są już w chwili zatrudnienia. Awans do stanowiska starszego konsultanta może trwać od 2 do 6 lat, w zależności od predyspozycji osobowościowych i dotychczasowych doświadczeń zawodowych.

### **Zasady hierarchiczności w pracy konsultanta jako czynniki wpływające na zarządzanie czasem**

Konsultant wdrożeniowy, adekwatnie do wspomnianej wcześniej struktury macierzowej, podlega równocześnie wielu przełożonym:

- Funkcjonalnie podlega kierownikowi zespołu, któremu zależy na jego właściwym rozwoju zawodowym, budowaniu kompetencji i należyтым wykorzystaniu umiejętności konsultanta w realizowanej przez niego pracy.
- Projektowo konsultant podlega kierownikom projektów, którzy tak zarządzają jego pracą, by zmaksymalizować korzyści w prowadzonych przez siebie projektach; w ramach projektu konsultant podlega również merytorycznie architektowi rozwiązania, który co prawda nie wnika w organizację jego pracy, ale może wskazać do realizacji trudniejsze rozwiązanie merytoryczne, co wiąże się zazwyczaj z koniecznością dodatkowej pracy i nauki nowych funkcjonalności; ponadto jako konsultant zadaniowy może jeszcze podlegać konsultantowi wiodącemu, na zasadach zbliżonych do zasad podległości względem architekta rozwiązania.

Z drugiej strony konsultant jest równocześnie przełożonym:

- Funkcjonalnie podlegają mu stażyści i konsultanci na niższych szczeblach rozwoju zawodowego, których jest opiekunem lub mentorem.
- Projektowo, jeśli pełni funkcję architekta rozwiązania lub konsultanta wiodącego, podlegają mu inni konsultanci, którzy równocześnie mogą być jego przełożonymi w innych projektach, oraz dodatkowo podlegają mu programiści w zakresie prawidłowości merytorycznej zleconych do programowania rozwiązań.

Z przedstawionej sieci zależności, stanowiącej pokłosie macierzowej struktury analizowanej organizacji gospodarczej, wynikać mogą różne konflikty interesów. Łagodzenie ich w obrębie każdego z projektów jest zadaniem kierownika projektów, zaś w momencie gdy konflikty te dotyczą zagadnień międzyprojektowych lub związane są z kwestiami organizacji czasu pracownika, ich łagodzenie jest zadaniem kierownika zespołu.

### **Organizacja pracy konsultanta i jej wpływ na życie prywatne**

W trakcie wywiadów rozmówcy byli zgodni, że problemem rzutującym na życie osobiste i stosunki rodzinne nie są formalnie zlecane nadgodziny, których jest niewiele i występują w sytuacjach wyjątkowych. Pracownicy podkreślali, że aktualny pracodawca nie nadużywa tej formy wydłużania czasu pracy, ograniczając ją do sytuacji awaryjnych. Również samozatrudnieni współpracownicy byli zgodni, że zleceniodawca nie korzysta zbyt często z możliwości awaryjnego zlecenia zadań poza zakresem określonym umową. Zwracali jednak uwagę, że w odniesieniu do konsultanta wdrożeniowego, pracującego głównie na miejscu u klienta i na jego rzecz, trudno mówić o czasie prywatnym, pomijając kwestie dojazdów do klienta i noclegów poza miejscem stałego zamieszkania.

Rozmówcy zwracali uwagę, że pracując w projektach u klientów w różnych częściach Polski, bardzo często przemieszczają się kilkaset kilometrów dziennie, z domu do klienta i z powrotem, ewentualnie od klienta do klienta. Przy takim układzie zdarza się, że konsultant spędza poza domem trzy czy nawet cztery dni tygodniowo, czasem w jednym bloku. Trudno wtedy zorganizować sobie sensownie czas własny i zapewnić kontakt z bliskimi. *„Często jedynym, co mam ochotę zrobić wieczorem, gdy po wizycie u klienta docieram do hotelu, jest analiza zagadnień omawianych na spotkaniu lub przygotowanie się do kolejnego dnia spotkań”* (mężczyzna, 38 lat). W tym aspekcie badani pozytywnie oceniali finansowane lub współfinansowane przez firmę programy benefitowe, takie jak ogólnopolskie karty sportowe, kinowe i teatralne: *„Ciężko jest mi iść na siłownię czy basen w te dni, gdy jestem w domu. Wtedy chcę być jak najdłużej z rodziną, żyć razem z nimi wspólnymi tematami. W samochodzie wożę torbę ze strojem sportowym i kąpielówkami. Jeśli uda mi się wcześniej dotrzeć do hotelu, znajduję coś na miejscu i idę poćwiczyć. Inaczej jedyną rozrywką byłby pewnie pobyt w hotelowym barze”* (mężczyzna, 32 lata). Podobnie pozytywnie oceniane były inne programy mające zaktywizować pracowników do wykorzystania czasu wolnego w sposób inny niż zajęcia związane z pracą oraz karta ubezpieczenia zdrowotnego, która umożliwia bezpłatną opiekę lekarską w całym kraju.

W przypadku części pracowników, głównie osób nie żyjących w stałych związkach, które nie założyły rodzin, problem związany z organizacją życia prywatnego dotyczy również dni wolnych od podróży. Trudno im się tak zorganizować, aby harmonogram życia zawodowego dopasować do aktywności w pozapracowniczej grupie społecznej. Utrudnione są spotkania z kolegami i przyjaciółmi, ciężko im zdobyć i utrzymać partnerów, którzy często postrzegają pracę jako konkurenta w związku. Podobne problemy mają także pary z długoletnim wspólnym doświadczeniem

życiowym, w których jeden z partnerów podejmuje prace w branży konsultingowej. Rozmówcy podkreślali, że niezbędne jest ujmowanie w kalendarzach służbowych również terminów ważnych w życiu osobistym, co pozwala na ujęcie interesów rodzinnych przez przełożonych w trakcie planowania zadań zawodowych.

Praca konsultanta przysparzać może również problemów we wspólnym wychowywaniu dziecka. W takim wypadku partner musi przejąć na siebie część obowiązków przynależnych zwyczajowo do innej płci. Pracownicy zwracali uwagę, że czują wyrzuty sumienia spowodowane niewystarczającym poziomem realizacji obowiązków rodzicielskich. Osoby z dłuższą praktyką, wychowujące starsze dzieci sygnalizują, że w okresie ich dorastania niejednokrotnie słyszały zarzuty o większej ważności pracy lub jakiegoś klienta niż własnego dziecka. W trakcie rozmów zwracano uwagę, że jeśli wszystko dobrze zaplanować, można odpowiednio zrównoważyć sprawy zawodowe z życiem prywatnym. Pracodawca nie ingeruje w dopasowywanie wyjazdów w ten sposób, by móc je realizować razem z członkami rodziny. Wspomniano również o szczególnych sytuacjach, gdy na wyjazd zabierano partnera „w celach prokreacyjnych”, aby pogodzić obowiązki zawodowe z planami powiększenia rodziny, a „kolejny miesiąc nie było możliwości przesunięcia wyjazdu służbowego na inne dni niż właśnie te, w których mogło dojść do zapłodnienia” (kobieta, 34 lata).

Tematyka powiększenia rodziny poruszana była zwłaszcza przez młode kobiety, które podkreślały, że podejście kierownictwa w firmie do tego tematu jest bardzo pozytywne. Wspominają także, że nikt nie utrudnia macierzyństwa, a atmosfera pracy i przykłady innych matek konsultantek nastawiają pozytywnie do własnych planów macierzyńskich. Kobiety sygnalizują, że zaraz po zgłoszeniu kierownikowi zespołu zajęcia w ciążę w sposób w miarę dyskretny przeorganizowano ich plany projektowe, przydzielając zadania o mniejszym zaangażowaniu wyjazdowym i niższym poziomie stresu. Również powrót do pracy po urlopie macierzyńskim nie nastrożał paniom problemów. Przełożeni i współpracownicy ułatwiali im pracę, powoli były włączane w obowiązki wyjazdowe. W przypadku gdy okazywało się, że nie są w stanie pogodzić obowiązków macierzyńskich z wyjazdowymi, zdarzały się czasowe lub trwałe przesunięcia na inne stanowiska.

Kilku respondentów w podobny sposób poruszyło zagadnienie konieczności pogodzenia pracy konsultanta ze zdarzeniami losowymi i chorobami, zarówno w odniesieniu do siebie samych, jak i bliskich. Podkreślali, że bez wsparcia kierownika zespołu nie byłoby w stanie kontynuować pracy na stanowisku konsultanta. Odpowiednie przeorganizowanie zadań pozwalało na pogodzenie obowiązków rodzinnych z zawodowymi.

### **Wpływ rozwoju zawodowego na równoważenie życia zawodowego i prywatnego konsultanta**

Jasno zarysowana ścieżka kariery i jej mocne powiązanie ze wzrostem wynagrodzenia sugerowało, że w przedsiębiorstwie może dochodzić do przejawów pracoholizmu i „wyścigu szczurów”.

Respondenci zwracali jednak uwagę, że kilkumiesięczna praca w bliskim kontakcie z wyselekcjonowanymi najlepszymi pracownikami klienta mocno uzależnia. Podkreślali to szczególnie młodzi pracownicy, ujmując to w następujący sposób: *„Rozmawiając i współpracując z ludźmi sukcesu, którzy własną pasją budowali i rozwijali swoje organizacje, jako konsultant mogę zobaczyć wszystkie aspekty organizacji przedsiębiorstw i doświadczyć czegoś, czego zatrudniając się u tego pracodawcy, doznałbym po wielu latach. Mogę w sposób realny uczestniczyć w zarządzaniu firmą, mam wpływ na jej procesy i konkurencyjność. Menedżerowie ufają mi i pokładają w moje ręce rozwój swojej firmy. To mocno uzależnia i powoduje, że chcę dać z siebie wszystko, aby nie zawieść zaufania klienta”* (kobieta, 26 lat). Konsultanci podkreślają, że powodzenie projektu i zadowolenie klienta jest dla nich bardzo ważne, że ich praca ma bezpośrednie przełożenie na dalszy rozwój przedsiębiorstw. I właśnie to uważają za czynnik, który warunkuje, że dobrowolnie, bez przymusu i bez nadgodzin chcą poświęcić swój wolny czas na przemyślenia i szukanie rozwiązań: *„O problemach klienta i sposobach na ich rozwiązanie myślę nie tylko w pracy. Przychodzą mi do głowy na każdym kroku: gdy jadę samochodem, gdy oglądam telewizję, gdy biegam i pływam, czasem nawet w trakcie snu i podczas wypoczynku z rodziną. A myślenie to moja praca – więc tak, często pracuję w czasie wolnym”* (mężczyzna, 44 lata).

Konsultanci z krótszym stażem w organizacji, niezależnie od tego, czy były to osoby dopiero włączające się w rynek pracy, czy osoby z długoletnim doświadczeniem, zaskoczeni byli tym, że inni konsultanci tak dużo wiedzą i są tacy samodzielni, że „sypią” przykładami z dotychczasowych wdrożeń i potrafią przekazać klientowi swój własny pogląd na temat organizacji pracy i procesów w organizacji klienta. Ścieżka kariery, a zwłaszcza jej wieloetapowość i długotrwałość, uzmysławiała im, jak dużo wiedzy muszą przyswoić i jak dużo doświadczenia muszą zgromadzić, aby móc pracować samodzielnie.

Badani podkreślali, że w swojej pracy biorą pod uwagę nie tylko własny rozwój zawodowy, ale również dobro zespołu. Sposób organizacji pracy w grupach wdrożeniowych powoduje, że niestaranność lub problemy u jednego z pracowników powodują negatywne konsekwencje u reszty zespołu. Wola pomocy kolegom z pracy w rozwiązaniu ich problemów oraz wewnętrzne przekonanie, że swoimi niedomaganiem nie chcą obciążyć innych członków zespołu, były również podawane jako przyczyna poświęcania czasu wolnego na pracę.

### **Wpływ relacji hierarchicznych na równowagę między życiem zawodowym i prywatnym konsultanta**

Pracownicy pytani o konsekwencje funkcjonowania w ramach struktury macierzej dla czasu wolnego podkreślali znaczenie kierownika zespołu dla prawidłowości organizacji pracy. Konsultant często pracuje w projektach zarządzanych przez kilku kierowników projektów, którzy nie przekazują między sobą informacji o miejscu i charakterze pracy w danym dniu. Kierownik projektu, widząc w kalendarzu dzień wolny, usiłuje umówić pracownika na wyjazd do swojego klienta w tym dniu, nie zdając sobie sprawy, że praktycznie nie jest możliwe przebycie w ciągu

jednego dnia ponad 500 km do klienta i z powrotem, aby w kolejnym dniu mogło odbyć się następne spotkanie. Jeden z rozmówców powiedział: *„Nie jestem w stanie teleportować się po zakończeniu spotkania o 17:00 we Wrocławiu do Olsztyna, gdzie następnego dnia o 8:00 mam zacząć kolejne spotkanie, do którego musiałbym się jeszcze przygotować. Droga samochodem zajmuje ponad 6 godzin, a ja kolejnego dnia mam być znowu we Wrocławiu. W takim przypadku kontaktuję się z kierownikiem swojego zespołu i proszę o interwencję. Ten w kontakcie ze mną i z zainteresowanymi kierownikami projektów usiłuje przeorganizować prace tak, aby zapewnić mi sensowny czas na pracę, przejazdy i odpoczynek”* (mężczyzna, 32 lata).

Respondenci z większym doświadczeniem w organizacji zwrócili uwagę na jeszcze jeden aspekt struktury macierzowej i jego konsekwencje dla czasu wolnego: *„W jednych projektach ja jestem podwładnym, w innych ja jestem przełożonym, raz ja pomagam, kiedy indziej mnie pomagają, raz ja oceniam, kiedy indziej mnie oceniają. To wszystko sprawia, że jestem zainteresowany pomocą innym konsultantom, i również że nie wstydzę się o taką pomoc poprosić innych. Jestem w stanie dobrowolnie poświęcić na to swój wolny czas, zwłaszcza ten na wyjazdach, gdy i tak jestem poza domem”* (mężczyzna, 55 lat).

Podkreślano również, że organizacja nie potępia samodzielnej decyzji o pracy w czasie wolnym, ale nie jest przychylna próbom narzucania takiego stylu pracy innym. Nie umówione wcześniej rozmowy telefoniczne i maile poza standardowymi godzinami pracy firmy są rzadkością. Zdarzają się głównie na styku z kierownikiem zespołu lub kierownikiem projektu, którzy dzwonią bezpośrednio po zakończeniu spotkania u klienta w celu dokonania krótkiego przeglądu sytuacji i zorientowania się, czy nie należy zapewnić konsultantowi wsparcia ze strony innego członka zespołu. Zazwyczaj ograniczają się do czasu podróży, raczej nie są podejmowane, gdy konsultant jest już w domu z rodziną, zaś pracownik nie ma obowiązku odbywania takiej rozmowy, podobnie jak nie musi po pracy odpowiadać na maile, jakie czekają w jego poczcie elektronicznej. Podobnie ma się sytuacja z kontaktami z kolegami na równorzędnych stanowiskach. W razie potrzeby wykorzystuje się czas podróży i pobyt w hotelach na wymianę doświadczeń i wspólne rozwiązywanie problemów, ale wyłącznie na zasadzie dobrowolności: *„Zdarza mi się, że wieczorem w hotelu przemyślę sobie jakiś problem i opiszę jego rozwiązanie koledze. Wysyłam je jednak mailem dopiero następnego dnia, bo nie chcę, aby czuł się on zobowiązany do szybkiej odpowiedzi i pracy w swoim czasie wolnym. Zasadę tę łamię tylko wówczas, gdy to kolega wcześniej poprosił mnie o pomoc, a ja pomogłem mu przygotować rozwiązanie”* (mężczyzna, 44 lata).

Konsultanci podkreślają znaczenie urlopu i choroby jako okresu pełnego wyłączenia z aktywności zawodowej. Organizacja traktuje ten czas jako okres, którego nie należy zajmować tematami zawodowymi, po to, by móc w jak największym zakresie wykorzystać czas wolny dla własnych celów, dla zdrowia, pasji i rodziny. W tym czasie właściwie nie dochodzi do kontaktów zawodowych z przełożonymi, tak w strukturze liniowej, jak i macierzowej. Również współpracownicy starają się nie nawiązywać w tym czasie kontaktów zawodowych. W miarę możliwości wstrzymują się również z wysyłaniem maili, których nieopatrzone przeczytanie mogłoby zakłócić spokój w czasie wypoczynku. Podobnie sytuacja wygląda



w przypadku, gdy pracownik chce uczestniczyć w pogrzebie znajomego. Przełożeni akceptują wówczas awaryjne odwołanie każdego spotkania lub wysłanie na nie zastępstwa. „*Jeden z przełożonych powiedział: Jeśli uważasz, że powinieneś tam być, to jedź. To jedno z tych spotkań, których nie można przełożyć*” (mężczyzna, 40 lat).

## Podsumowanie

Rosnąca dynamika otoczenia organizacji rodzi coraz wyższe wymagania w zakresie elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw. Z kolei większa złożoność i globalny charakter rynku wymagają od organizacji pełnej gotowości do wprowadzenia procesów zorientowanych na klienta i sterowania nimi. Stałe ulepszanie procesów biznesowych powoduje, że organizacja, chcąc nadążyć za zmianami, prowadzi specyficzne, niepowtarzalne przedsięwzięcia, które można zdefiniować jako projekty (Krzos, Klonowski 2008, s. 102-111). Wynikające z tego faktu struktury macierzowe w przedsiębiorstwach mogą generować problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w szczególności w odniesieniu do czasu pracy oraz równoważenia sfery zawodowej i prywatnej ich życia. Wyniki przeprowadzonego studium przypadku pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania badawcze. Organizacja pracy w firmie konsultingowej w sposób istotny wpływa na życie osobiste konsultantów wdrożeniowych, którzy znaczną część swojego czasu wolnego spędzają poza domem i rodziną. Długi czas pracy, ciągłe wyjazdy, presja czasu i odpowiedzialność za powodzenie projektów, w których uczestniczą, powodują, że konsultanci mogą mieć duże problemy z utrzymaniem stałych partnerów i założeniem rodziny. Chęć doskonalenia i realizacji planów rozwoju zawodowego powoduje, że pracownicy stawiają na liście wartości pracę zawodową przed przyjaciółmi i planami założenia rodziny, czasem skazując się na samotność. Odpowiedzialność za realizowane prace projektowe, wola pełnego zaspokojenia potrzeb klientów, oczekiwań kierowników funkcjonalnych i projektowych oraz odpowiedzialność za podwładnych skutkują ciągłym myśleniem o rozwiązywaniu problemów zawodowych i pracą w czasie wolnym. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwa dostrzega problemy z równoważeniem czasu pracy i czasu wolnego wśród pracowników i podejmuje działania mające na celu przeciwdziałanie patologiom. Szczególnie pozytywnie przez personel odbierana jest opiekuńcza rola kierowników funkcjonalnych, do których zadań należy monitorowanie nieprawidłowych zachowań i wsparcie osób na nie narażonych.

W kontekście identyfikacji wyżej wymienionych warunków funkcjonowania pracowników w organizacji o strukturze macierzowej w odpowiedzi na główne pytanie badawcze należy stwierdzić, że praca badanych osób na stanowisku konsultanta wdrożeniowego w sposób istotny wpływa na ich życie osobiste, wymaga harmonogramowania również działań osobistych w czasie wolnym, wpływa na zachowania najbliższego otoczenia badanych oraz może prowadzić do wyobcowania z pozazawodowej grupy społecznej. Respondenci dostrzegają problemy z organizacją czasu wolnego, z brakiem czasu na kontakty z bliskimi, a nawet problemy z doborem partnera i założeniem rodziny. Pracownicy odczuwają zagrożenia praco-  
holizmem, alkoholizmem czy wypaleniem zawodowym. Obawiają się również, że

w efekcie nadmiernego zaangażowania w pracę i rozwój zawodowy mogą utracić kontakt z bliskimi i zostać samotnie w sytuacji, gdy ich życiem będzie tylko praca.

Organizacja podejmuje działania przeciwdziałające nadmiernemu wpływaniu życia zawodowego na osobiste, próbuje promować zachowania prozdrowotne, eliminować zachowania negatywne związane z próbą narzucenia nadmiernej ilości zadań, rozpowszechniać wzory zachowań zmierzające do wzajemnego poszanowania przez współpracowników czasu wolnego. Istotną rolę odgrywają kierownicy zespołów, wskazujący pracownikom ewentualne zagrożenia, podkreślający znaczenie życia osobistego dla prawidłowego realizowania zadań w pracy oraz przekazujący swoją postawą wzorce takich zachowań. Organizacja prowadzi te działania, gdyż chce jak najdłużej w swoich strukturach zachować wysoko wykwalifikowany i dobrze płatny personel, na którego rozwój w organizacji poświęcono bardzo dużo czasu. Opisana sytuacja wydaje się wynikać z potrzeby dostosowania do rynku pracy, gdzie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach nie ma zbyt wielu, zaś wysoki poziom tych kwalifikacji powoduje, iż pracownicy narażeni są na ciągłe propozycje zatrudnienia w innych organizacjach o podobnym charakterze, zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Problem równoważenia życia zawodowego z prywatnym w przedsiębiorstwie o strukturze macierzowej stanowi niewątpliwie wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania. Przeprowadzone badania oraz ich wyniki skłaniają do wniosków odnoszących się do kierunków przyszłych badań. Badania warto w przyszłości rozszerzyć na większą liczbę przedsiębiorstw konsultingowych, aby określić, czy opisana sytuacja jest specyficzna tylko dla badanej organizacji, czy też typowa dla całego sektora usług konsultingowych. Zasadne mogłyby być również badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla na temat obserwowanych w firmach negatywnych skutków przenikania życia zawodowego w życie osobiste podległych im pracowników oraz o sposobach przeciwdziałania i efektach tych działań.

## Literatura

1. Braun S., Peus C. (2018), *Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 149(4). DOI: 10.1007/s10551-016-3078-x.
2. Kaczmarek B. (2010), *Optymalizacja struktur organizacyjnych – uwagi nie tylko metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, t. 234. DOI: 11089/261.
3. Krzos G., Klonowski P. (2008), *Struktury organizacyjne projektów we współczesnych organizacjach*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu. Zarządzanie”, t. 6, nr 24.
4. Leoński W. (2015), *Work-Life Balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. 42, nr 1. DOI: 10.12775/AUNC\_ZARZ.2015.010.
5. Mazur-Wierzbička E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
6. Pawlak M. (2005), *Macierzowa struktura organizacyjna i jej wykorzystanie w zarządzaniu projektami*, „Roczniki Nauk Społecznych”, nr 33(3).
7. Penc J. (2010), *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.

8. Pluta A. (2014), *Pałapka przyspieszenia – wyzwanie współczesnych przedsiębiorców*, [w:] Postuła A., Glinka B., Pasieczny J. (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. Pluta A. (2016), *Przemiany w pracy współczesnych pracowników i ich konsekwencje*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 12.
10. Pluta A. (2017), *Przeobrażenia we współczesnej pracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 48(2). DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-24.
11. Pluta A., Rudawska A. (2015), *Skutki przyspieszenia funkcjonowania organizacji z perspektywy pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11(790).
12. Pluta A., Rudawska A. (2016), *Holistic Approach to Human Resources and Organizational Acceleration*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 29(2). DOI: 10.1108/JOCM-11-2014-0210.
13. Strojny J., Baran M. (2013), *Orientacja zadaniowa w administracji publicznej – perspektywa strategiczna*, [w:] Gołębiowska E. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 2.
14. Tomski P. (2011), *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 1.
15. Tomski P. (2017), *On Case Study Method in Entrepreneurship Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.18.
16. Wójcik-Karpacz A. (2018), *Implikacje praktyczne teorii interesariuszy: czego mniejsze firmy mogą się nauczyć od większych względem interesariuszy wewnętrznych?*, „Studia Ekonomiczne”, t. 348.
17. Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

## WORK-LIFE BALANCE OF EMPLOYEES IN MATRIX ORGANIZATION – CASE STUDY

**Abstract:** The paper presents issues of personnel management in a Polish consulting company specialized in ERP class system implementation projects. The implications of the specificity of the consultants' work in the matrix structure on their personal life are discussed. By referring to the literature on the subject, the impact of the consultants' work on their private lives and their free time was analysed. It was shown, that the work of the study subjects significantly affects their personal life and the behaviour of the immediate environment. The effects of the management's activities aimed at increasing respect for the staff's free time were also described.

**Keywords:** W work-life balance, work, work time, matrix organization

## BEZPIECZEŃSTWO INFORMACYJNE W CYBERPRZESTRZENI A STANY NADZWYCZAJNE RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Izabela Oleksiewicz<sup>1</sup>

Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest analiza bezpieczeństwa informacyjnego państwa w XXI wieku oraz wyzwań prawnych, jakie przed nami stawia. Uznano również za niezbędne pokazanie postępującej złożoności zakresu przedmiotowego bezpieczeństwa informacyjnego, czyli zjawisk i procesów, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które mają miejsce w stanach nadzwyczajnych, na przykładzie Polski. Zdaniem autorki warto więc zwrócić uwagę na tak istotne i ważne kwestie, które ulegają ciągłej przemianie na skutek wielu czynników, takich jak innowacje czy globalizacja. Jest to problematyka zajmująca obecnie istotne miejsce wśród zainteresowań badaczy zjawiska bezpieczeństwa. Stwierdzono także, że w warunkach wzrostu współzależności oraz „wyłaniania się” nowych jakościowo cech środowiska bezpieczeństwa informacyjnego niezbędne jest ukazanie ewolucji i postępującej złożoności form, struktur, mechanizmów dotychczasowych regulacji prawnych dotyczących cyberprzestrzeni, które są z zasady niewystarczające i nieadekwatne.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo informacyjne, cyberprzestrzeń RP, stany nadzwyczajne, polityka antycyberterrorystyczna, zarządzanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.12

### Wprowadzenie – informacja w cyberprzestrzeni

Początkowo przestrzeń informacyjna obejmowała swoim zasięgiem tylko lokalne społeczności, lecz z upływem czasu, rozwojem struktur społecznych, nabyciem umiejętności wykorzystania narzędzi komunikacyjnych obszar jej powiązania zwiększał się. Rozwój informatyki, telekomunikacji i teleinformatyki spowodował, że obecnie obejmuje ona swoim zasięgiem całą kulę ziemską, skracając czas obiegu informacji do minimum. To cyberprzestrzeń przeobraziła przestrzeń informacyjną, nadając jej globalny charakter.

Obecnie sieć powiązań informacyjnych jest niejednorodna i wielopoziomowa. Ukształtowała się jako zespół instytucji, jednostek organizacyjnych, zasobów i systemów informacyjnych oraz technologii informacyjnych, które warunkują funkcjonowanie określonych stosunków społecznych, politycznych i ekonomicznych. Infrastruktura informacyjna obejmuje instytucje, zasoby i systemy oraz technologie informacyjne, które określają działanie systemów społecznych, politycz-

---

<sup>1</sup> Izabela Oleksiewicz, dr hab., [oleiza@prz.edu.pl](mailto:oleiza@prz.edu.pl), ORCID: 0000-0002-1622-7467

nych i ekonomicznych. Jej zadaniem jest gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie informacji dla społeczeństwa, gospodarki oraz działalności politycznej (Oleński 2003, s. 15; Oleksiewicz 2017, s. 99).

Cyberprzestępczość jest zjawiskiem obecnie powszechnie znanym, którego skutki rozprzestrzeniają się w zawrotnym tempie w społeczeństwie informacyjnym. Decydują o tym uwarunkowania tego zjawiska, z którego najistotniejszą rzeczą jest transgraniczność. Brak granic powoduje, że cyberprzestępcy z łatwością przenikają obszary poszczególnych państw. Z reguły prowadzą swoje działania w jednym miejscu, zaś ich skutki są widoczne w miejscu oddalonym o tysiące kilometrów, nierzadko na innym kontynencie. Utrudnia to wyznaczenie systemu prawnego, według którego miałyby następować ściganie takich przestępstw. Z drugiej strony w znacznym stopniu komplikuje również wyznaczenie podmiotów odpowiedzialnych za podejmowanie działań ochronnych i zapobiegawczych. Kolejną kwestią jest anonimowość, która nie sprzyja przyspieszaniu postępowania karnego i wykrycia sprawców przestępstwa oraz sposobów ich działania. Nie jest to jednak całkowicie niemożliwe, ale wymaga podjęcia żmudnych poszukiwań i wdrożenia dobrze przemyślanych, zaplanowanych działań (Polinceusz, Pomykała 2013, s. 660; Oleksiewicz 2014, s. 114-115).

Cyberprzestępczością nazywa się zakazane formy posługiwania się sieciami telekomunikacyjnymi, siecią komputerową, Internetem, gdzie naczelnym celem jest naruszenie jakiegokolwiek dobra chronionego prawem (Białoskórski 2011, s. 63). Cyberprzestępstwo jako czyn zabroniony odróżnia się przede wszystkim miejscem działania w środowisku internetowym, gdzie technologia komputerowa i wykorzystanie sieci komputerowych warunkuje popełnienie tego popełniania przestępstwa (Siwicki 2013, s. 20). Jego globalny charakter dzięki Internetowi wpłynął na niezwykle szybką komunikację i przeniesienie większości form aktywności człowieka do sieci, także i tych negatywnie odbieranych. Zmienił się kontekst pojęcia „cyberterroryzm”, które jest również obecnie używane w aspekcie politycznie umotywowanego ataku na komputery, sieci lub systemy informacyjne w celu zniszczenia infrastruktury oraz zastraszenia lub wymuszenia na rządzie i ludziach daleko idących politycznych i społecznych dążeń w szerokim rozumieniu tego słowa (Liedel, Piasecka 2011, s. 18).

W cyberprzestrzeni pojawiają się zatem te same problemy co w świecie rzeczywistym, dotyczące społeczności informacyjnej. Należy więc stwierdzić, że cyberprzestępczość jest nowoczesną odmianą przestępstwa, idącą za postępem i możliwościami techniki cyfrowej oraz Internetu.

## **Stany nadzwyczajne według Konstytucji RP**

Konstytucja RP rozróżnia trzy stany nadzwyczajne: stan wojenny, stan wyjątkowy i stan klęski żywiołowej (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483). Wprowadzenie stanu nadzwyczajnego nie jest wynikiem zaistnienia ściśle określonych warunków (Sarnecki 2015, s. 78). Stan nadzwyczajny może być wprowadzony poprzez rozpo-

rzządzenie zgodnie z obowiązującą ustawą. Ustawa określa zasady i tryb wyrównywania strat majątkowych wynikających z wprowadzonych ograniczeń (por.: Garlicki 2016, s. 187).

Jednym z podstawowych skutków wprowadzenia stanu nadzwyczajnego jest ograniczenie sfery wolności i praw jednostki. Ten istotny problem został uregulowany w art. 233 ust. 1 Konstytucji RP, która wskazuje wyraźnie, jakie z konstytucyjnych wolności i praw mogą być ograniczone i w jakim zakresie, a które w żadnym przypadku ograniczeniom nie podlegają. Jednocześnie nie pozostawia organom władz publicznych swobody w określaniu, jakie wolności i prawa mogą podlegać ograniczeniom (Konstytucja RP, poz. 483).

T. Bryk stwierdza, że „zasada wyjątkowości polega na tym, że stan wyjątkowy wprowadzić można wyłącznie w przypadku szczególnego zagrożenia, gdy inne środki są niewystarczające” (Bryk 2011, s. 225). W ocenie tego autora zasada legalności wymusza wprowadzenie stanu tylko w formie rozporządzenia i zgodnie z ustawą. Zasada proporcjonalności obliguje natomiast do zastosowania takich instrumentów i środków, które odpowiadają istniejącym zagrożeniom podczas stanu nadzwyczajnego. Z kolei zasada celowości zakłada, że działania podjęte w czasie jego trwania powinny zmierzać do jak najszybszego przywrócenia normalnego działania państwa. Nie można zapomnieć o zasadzie ochrony podstaw systemu prawnego, z której wynika zakaz modyfikacji prawa podczas stanu nadzwyczajnego, m.in. Konstytucji czy samej ustawy o stanach nadzwyczajnych.

Trzecia przesłanka, którą jest zagrożenie konstytucyjnego ustroju państwa, ma bardzo „indywidualny” czy „prywatnoprawny” charakter. Zagrożeniem dla konstytucyjnego ustroju państwa mogą być takie zjawiska jak: zamach stanu, daleko posunięte działania prowadzące do usamodzielnienia określonych części obszaru państwowego, wstrzymanie powszechnych procesów wyborczych czy eliminacja z życia publicznego niezbędnego segmentu stronnictw politycznych (por.: Szmulik 2015).

Konsekwencją stanu nadzwyczajnego jest na przykład zakaz wprowadzenia skrócenia kadencji Sejmu. Mało tego, kadencja Parlamentu nie może w tym okresie ulec zakończeniu, a jednocześnie następuje jej obligatoryjne przedłużenie. Jest to konsekwencją tego, że w okresie 90 dni od zakończenia stanu nadzwyczajnego nie może być zarządzane referendum ogólnokrajowe czy wybory parlamentarne, prezydenckie i samorządowe.

Działania organów upoważnionych do wprowadzenia stanów nadzwyczajnych (Rady Ministrów, która występuje z wnioskiem, Prezydenta, który zarządza, wydając rozporządzenia) znajdują się pod kontrolą Sejmu i to od początku ich obowiązywania. Konstytucja zobowiązuje Prezydenta do przedłożenia Sejmowi w ciągu 48 godzin od podpisania aktu prawnego rozporządzenia o wprowadzeniu stanu wojennego lub wyjątkowego. Rozporządzenie to Sejm jest zobowiązany rozpatrzyć niezwłocznie, a mając zastrzeżenia co do jego zasadności, może je uchylć bezwzględną większością głosów.

Skutkiem uchylenia takiego rozporządzenia jest zniesienie ograniczeń dotyczących wolności i praw człowieka i obywatela oraz powrót do normalnych zasad funkcjonowania władz publicznych.

W związku z tym, że stan nadzwyczajny jest wprowadzany w drodze rozporządzenia, ten akt prawny powinien uściślać (ewentualnie zawężyć, gdyż niedopuszczalne jest rozszerzenie), które z uprawnień jednostki podlegających na mocy ustawy ograniczeniu mogą być w konkretnym przypadku ograniczone.

Konstytucja nie dopuszcza (Konstytucja RP, art. 228 ust. 6 i 7), by w okresie stanu nadzwyczajnego mogły być zmieniane regulacje prawne odnoszące się do sytuacji jednostki. Stąd wynika też zakaz zmiany Konstytucji oraz ustaw o stanach nadzwyczajnych w tym okresie.

Zakaz wprowadzania ograniczeń w warunkach obowiązywania stanu wojennego i wyjątkowego obejmuje 14 artykułów Konstytucji dotyczących wolności i praw jednostki, a ponadto istnieje dodatkowy zakaz dyskryminacji jednostki z powodu rasy, płci, języka, wyznania, pochodzenia społecznego, urodzenia i majątku. Przewidziana została także zasada wyrównywania strat majątkowych wynikających z ograniczeń wolności i praw jednostki w czasie obowiązywania stanu nadzwyczajnego (Konstytucja RP, art. 228 ust. 4).

Zupełnie innej natury są przesłanki do wprowadzenia stanu wyjątkowego, są one wyraźnie wskazane w Konstytucji. Pierwszą przesłanką jest zagrożenie konstytucyjnego ustroju państwa, i to nie ze strony czynników zewnętrznych, lecz czynników natury wewnętrznej, np. groźba zamachu stanu i usunięcia siłą konstytucyjnych władz państwa. Drugą stanowi zagrożenie bezpieczeństwa obywateli wskutek wydarzeń w rodzaju zamieszek i zjawisk destabilizujących państwo. Trzecią jest zagrożenie porządku publicznego i normalnego funkcjonowania życia w państwie.

Do wprowadzenia stanu wyjątkowego uprawniony jest również Prezydent działający także na wniosek Rady Ministrów zgodnie z art. 230 Konstytucji. Artykuł 230 ust. 2 utrzymuje prawo Sejmu do przedłużenia stanu wyjątkowego, ale tylko na czas nie dłuższy niż 60 dni. W sumie stan wyjątkowy nie może trwać dłużej niż 150 dni (czyli 5 miesięcy). Problem ten szerzej reguluje ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Garlicki 2016, s. 234).

Zgodnie z art. 232 Konstytucji w celu zapobieżenia skutkom katastrof naturalnych lub awarii technicznych noszących znamiona klęski żywiołowej oraz w celu ich usunięcia Rada Ministrów może wprowadzić na czas oznaczony, nie dłuższy niż 30 dni, stan klęski żywiołowej na części albo na całym terytorium państwa. Przedłużenie tego stanu może nastąpić za zgodą Sejmu.

### **Polityka antycyberterrorystyczna RP w zakresie walki z cyberprzestępczością**

Na tle innych państw członkowskich UE Polska jest dopiero na początku budowy zintegrowanego systemu bezpieczeństwa cyberprzestrzeni. Jedną z pierwszych podstaw była przyjęta przez Komitet Stały Rady Ministrów 25 czerwca 2013 r. *Polityka Ochrony Cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej*. Zawiera ona koncepcję systemu zarządzania cyberprzestrzenią oraz definiuje zależności między poszczególnymi organami i instytucjami państwowymi, a także ich wyspecjalizowa-

nymi komórkami odpowiedzialnymi za zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa teleinformatycznego w cyberprzestrzeni. Jest to dokument o charakterze rządowym (por.: Adamczuk, Liedel 2015, s. 286; Szajt 2014, s. 46).

*Polityka Ochrony Cyberprzestrzeni RP* jako cel strategiczny wskazuje osiągnięcie akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa cyberprzestrzeni państwa. W celu jego realizacji należy stworzyć ramy organizacyjno-prawne oraz system skutecznej koordynacji i wymiany informacji pomiędzy użytkownikami cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej. Do szczegółowych zadań zalicza się np. zwiększenie poziomu bezpieczeństwa infrastruktury teleinformatycznej państwa oraz zdolności do przeciwdziałania zagrożeniom w cyberprzestrzeni, a także ograniczanie skutków ataków godzących w bezpieczeństwo teleinformatyczne. Ponadto należy doprecyzować i jednoznacznie określić funkcje i zadania podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Duże znaczenie będzie mieć umiejętne stworzenie spójnego systemu zarządzania bezpieczeństwem w cyberprzestrzeni mającego na celu trwałą wymianę informacji pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo cyberprzestrzeni oraz użytkownikami cyberprzestrzeni. Zgodnie z *Polityką Ochrony Cyberprzestrzeni* nie powinno się zapominać o stałej edukacji użytkowników cyberprzestrzeni w zakresie metod i środków bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni (Dziędziela, Szajt, 2015, s. 67-68).

We wspomnianym dokumencie wskazano m.in., że w obliczu wielu coraz częściej występujących zagrożeń niezbędne jest skoordynowanie działań, które umożliwią szybkie i efektywne reagowanie na ataki wymierzone przeciwko systemom teleinformatycznym i oferowanym przez nie usługom. Systemy teleinformatyczne eksploatowane przez administrację zarówno rządową, jak i samorządową, organy władzy ustawodawczej, władzę sądowniczą, a także systemy strategiczne z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa oraz przedsiębiorców i osób fizycznych zostały objęte *Polityką Ochrony Cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej* (<http://cyberpolicy.nask.pl>).

*Doktryna cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej* zaprezentowana 22 stycznia 2015 r. określa warunki do zespolenia i strategicznego ukierunkowania wysiłków na rzecz budowania zintegrowanego systemu cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej. Przede wszystkim określa cel strategiczny, który ma zostać osiągnięty przez implementację zadań o charakterze operacyjnym i przygotowawczym w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. Ponadto zawiera ocenę zagrożeń, ryzyk i szans w dynamicznie rozwijającym się środowisku cyberbezpieczeństwa, a także wskazuje najważniejsze – jakie czynności operacyjne mają być podjęte w sektorze publicznym, prywatnym i obywatelskim oraz wskazuje czynności przygotowawcze mające na celu doskonalenie, rozwój i transformację systemu cyberbezpieczeństwa, z uwzględnieniem podsystemu kierowania oraz publicznych i prywatnych ogniw wykonawczych (Adamczuk, Liedel 2015, s. 287).

Zgodnie z przyjętą doktryną zapewnienie bezpieczeństwa cybernetycznego Rzeczypospolitej Polskiej powinno być realizowane w kilku płaszczyznach: przez sektor publiczny (w wymiarze państwowym i międzynarodowym), sektor komercyjny, obywatelski oraz w wymiarze transsektorowym. Zadania te można podzielić następująco:



- zadania sektora publicznego w wymiarze państwowym – rozpoznawanie zagrożeń, wymiana informacji, analiza ryzyka, zabezpieczenie kryptologiczne najważniejszych informacji, monitoring i szybkie reagowanie na incydenty w sieci oraz przeciwdziałanie cyberprzestępczości; ważną rzeczą jest stały audyt środków i mechanizmów cyberbezpieczeństwa, opracowanie procedur reagowania na cyberataki oraz implementacja celów dyrektywy NIS;
- zadania sektora publicznego na poziomie międzynarodowym – wymiana informacji, doświadczeń i dobrych praktyk na poziomie międzynarodowym, oddziaływanie za pomocą organizacji międzynarodowych na sektor prywatny oraz udział w reagowaniu na zagrożenia cybernetyczne, a w szczególności w strukturach Unii Europejskiej i NATO;
- zadania sektora komercyjnego – współpraca z sektorem publicznym obejmująca wymianę informacji o potencjalnych zagrożeniach dla cyberbezpieczeństwa, przeciwdziałanie zagrożeniom, opracowywanie propozycji zmian prawnych oraz wymianę informacji o zagrożeniach i incydentach;
- zadania sektora obywatelskiego – społeczne inicjatywy wspierające cyberbezpieczeństwo, edukowanie i samokształcenie w zakresie bezpieczeństwa w sieci;
- zadania transsektorowe – koordynacja współpracy sektora publicznego i prywatnego, tworzenie mechanizmów wymiany informacji oraz standardów i dobrych praktyk w zakresie cyberbezpieczeństwa (Babiński 2015, s. 197-200).

Obecnie jest już realizowany kolejny Program Strategii Cyberbezpieczeństwa RP opracowany na lata 2017-2022 (MC 2017). Stanowi on kontynuację działań zapoczątkowanych w *Rządowym Programie Ochrony Cyberprzestrzeni RP na lata 2011-2016* (MSWiA 2010). Jego głównym zadaniem była implementacja dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii zwanej dalej Dyrektywą NIS (Dz.Urz. UE 2016 L 194). Główne założenia obecnej Strategii to:

- potrzeba zapobiegania i reagowania w odniesieniu do incydentów oraz minimalizacja skutków incydentów naruszających bezpieczeństwo systemów teleinformatycznych istotnych dla funkcjonowania państwa,
- stworzenie zasad dobrej współpracy pomiędzy sektorami publicznym i prywatnym,
- umiejętne podejście do oceny ryzyka wystąpienia ataku w cyberprzestrzeni,
- edukacja, informacja i szkolenia na temat cyberbezpieczeństwa,
- działania odnoszące się do planów badawczo-rozwojowych z zakresu bezpieczeństwa teleinformatycznego,
- współpraca międzynarodowa dotycząca cyberbezpieczeństwa.

## Podsumowanie

Istotnym problemem Polski jest ustalenie zasad bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni. Z roku na rok zwiększa się liczba incydentów komputerowych, zorganizowanych cyberataków i nowych zagrożeń, w tym związanych z cyberterroryzmem. Przestrzeń wirtualna jest środowiskiem szalenie dynamicznym, co generuje potrzebę

wprowadzania prawno-organizacyjnych i systemowych zmian. Polska jest zupełnie nieprzygotowana na możliwość wystąpienia zmasowanego ataku cybernetycznego, a jego zaistnienie dałoby podstawę do wprowadzenia stanu nadzwyczajnego.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w Polsce pomimo wprowadzenia dyrektywy NIS nie ma nadal ustawowych przepisów wskazujących zakres kompetencji organów w obszarze cyberbezpieczeństwa, pomimo że takie założenia zostały przyjęte w obecnym *Programie Strategii Cyberbezpieczeństwa RP*. Jednocześnie nie należy zapominać o ciągłym monitorowaniu cyberprzestrzeni, chociaż podjęcie decyzji o wprowadzeniu danego rodzaju stanu nadzwyczajnego będzie zależeć od oceny stopnia zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Kwestią bezsporną pozostaje objęcie ochroną cyberprzestrzeni ze względu na jej wpływ na bezpieczeństwo narodowe, a w szczególności finanse publiczne państwa. Z kolei rzeczą problematyczną pozostaje sama ocena zagrożenia cyberprzestrzeni.

Konkludując, warto podkreślić fakt, że chociaż ustawodawca polski przewidział w art. 3 Ustawy z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz.U. 2002 nr 62 poz. 558) możliwość wprowadzenia takiego stanu nadzwyczajnego m.in. w przypadku tzw. awarii technicznej rozumianej jako nieprzewidziane uszkodzenie urządzenia technicznego lub systemu urządzeń technicznych powodującego przerwę w ich używaniu lub utratę ich właściwości, której skutki zagrażają życiu lub zdrowiu dużej liczby osób lub mieniu w wielkich rozmiarach. Dlatego ważne byłoby wprowadzenie do polskiej legislacji, a przede wszystkim do ustaw regulujących stany nadzwyczajne, pojęcia cyberprzestępczości, co zgodne jest zarówno z samą Strategią RP, jak i dyrektywą NIS (por.: Frańczuk 2014, s. 86-87).

Poza tym analiza aktualnego stanu prawnego prowadzi do przekonania, że szczególną rolę w modelowaniu i unifikacji prawa cyberprzestrzeni odgrywa *soft law* – tzw. miękkie prawo. Mimo że prawo miękkie nie ma charakteru prawnie wiążącego, nie można go bagatelizować. Model tworzenia *soft law* odpowiada wolnościowej i oddolnej strukturze cyberprzestrzeni. Dopuszczenie do dyskusji podmiotów prywatnych oraz nowych aktorów, którym tradycyjnie nie przypisuje się atrybutu podmiotu prawa międzynarodowego, powoduje zapewnienie równowagi i proporcjonalności pomiędzy dążeniami rządów a zabezpieczeniem interesu użytkowników przestrzeni wirtualnej. Ogromne znaczenie mają rezolucje Zgromadzenia Ogólnego ONZ oraz niewiążące akty unijne. Mogą one szybko reagować na zmieniającą się sytuację technologiczno-społeczną. *Soft law* może też być pewnym drogowskazem dla państw, wskazaniem pożądanego kierunku rozwoju cyberprzestrzeni. Co więcej, akty o charakterze prawa miękkiego mogą być doskonałą podstawą do stworzenia konwencji wielostronnych. Jeśli zaproponowany przez rezolucję, postanowienie czy zalecenie tryb postępowania będzie ogólnie stosowany, może również doprowadzić do wykształcenia się normy zwyczajowej.

Dotychczasowe regulacje prawa międzynarodowego dotyczące cyberprzestrzeni są z zasady niewystarczające i nieadekwatne. Międzynarodowe regulacje są fragmentaryczne i rozproszone, niekompleksowe, nie oferują jednolitej terminologii. Na gruncie prawa karnego konwencja o cyberprzestępczości pełni rolę pewnego wzoru, zbioru minimalnych standardów dotyczących walki z działaniami przestęp-

czymi w sieciach cyfrowych. Podobnych rozwiązań brak jednak w innych dziedzinach prawa. Przestrzeń cyfrowa szczególnie skomplikowała tematykę regulacji w obrębie praw własności intelektualnych oraz obrotu gospodarczego. Cyberprzestrzeń jest obszarem, na który w sposób naturalny wpływa technologia i nowe innowacyjne rozwiązania. Przestrzeń ta szybko inkorporuje nowości techniczne, pozostawiając prawo w tyle. Dlatego też wciąż brak jest międzynarodowych dokumentów regulujących status prawny chmury obliczeniowej, walut wirtualnych, usług cyfrowych oraz innych form działalności człowieka w cyberprzestrzeni. Wydaje się, że w chwili obecnej mamy do czynienia z *law in action*, prawem w działaniu rozumianym jako stopniowe formułowanie się dziedziny prawa cyberprzestrzeni. Państwa i organizacje międzynarodowe mają świadomość niedoskonałości przyjętych rozwiązań i ciągle pracują nad nowymi regulacjami. Można więc przypuszczać, że w kolejnych latach powstanie wiele nowych propozycji legislacyjnych w zakresie prawa cyberprzestrzeni. Powinny one być elastyczne, przejrzyste, efektywne, adekwatne i neutralne technologicznie.

## Literatura

1. Adamczuk M., Liedel K. (2015), *Doktryna cyberbezpieczeństwa RP*, „Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego”, nr 12.
2. Aleksandrowicz T.R., Liedel K. (2014), *Spółczesność informacyjna – sieć – cyberprzestrzeń. Nowe zagrożenia*, [w:] Liedel K., Piasecka P., Aleksandrowicz T.A. (red.), *Sieciocentryczne bezpieczeństwo. Wojna, pokój i terroryzm w epoce informacji*, Warszawa.
3. Babiński A. (2015), *Bezpieczeństwo cyberprzestrzeni – wyzwania dla państwa*, [w:] Babiński A., Jurgilewicz M., Malec N. (red.), *Państwo. Prawo. Bezpieczeństwo*, t. 1, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno.
4. BBN (2014), *Doktryna Komorowskiego – założenia*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, <http://bbn.gov.pl> (dostęp: 28.06.2017)
5. Białoskórski R. (2011), *Cyberzagrożenia w środowisku bezpieczeństwa XXI wieku. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, Warszawa.
6. Bryk T. (2011), *Przegląd regulacji stanów nadzwyczajnych w przepisach Konstytucji RP*, „Przegląd Prawa Konstytucyjnego”, nr 1.
7. Denning D. (2000), *Cyberterrorism*, „Global Dialogue”, Autumn.
8. Denning D. (b.r.), *Is Cyber Terror Next?*, [www.cs.georgetown.edu/~denning/infosec/cyberterror-GD.doc](http://www.cs.georgetown.edu/~denning/infosec/cyberterror-GD.doc) (dostęp: 15.04.2017).
9. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. (Dz.Urz. UE 2016 L194).
10. Dziędziela E., Szajt M. (2015), *Zarządzanie bezpieczeństwem miasta w świetle badań sondażowych wśród jego mieszkańców*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17.
11. „e-Terroryzm.pl” 2012, nr 5(5).
12. Franczuk M. (2014), *Zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego w cyberprzestrzeni jako przesłanka wprowadzenia stanów nadzwyczajnych ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa finansowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(926).
13. Garlicki L. (2016), *Konstytucja RP. Komentarz*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
14. Jaskuła S. (2010), *Informacyjna przestrzeń tożsamości*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.

15. Konstytucja RP, 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).
16. Kwecka R. (2014), *Strategia bezpieczeństwa informacyjnego państwa*, Warszawa.
17. Liedel K., Piasecka P. (2011), *Wojna cybernetyczna – wyzwanie XXI wieku*, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 1.
18. MC (2017), *Strategia Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2017-2022*, Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa, <https://mc.gov.pl/aktualnosci/strategia-cyberbezpieczenstwa-rzeczypospolitej-polskiej-na-lata-2017-2022> (dostęp: 10.04.2017).
19. MSWiA (2010), *Rządowy Program Ochrony Cyberprzestrzeni Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2011-2016*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa, [https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ncss-map/Poland\\_Cyber\\_Security\\_Strategy.pdf](https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ncss-map/Poland_Cyber_Security_Strategy.pdf) (dostęp: 25.10.2015).
20. NIK (2015), <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/sprawozdanie-z-dzialalnosci-nik-2015.html> (dostęp: 27.04.2018).
21. Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów o sprostowaniu błędów w Konstytucji (Dz.U. 2001 nr 28 poz. 319).
22. Oleksiewicz I. (2014), *Ochrona praw jednostki a problem cyberterroryzmu*, „HSS”, Vol. 19, No. 21(1).
23. Oleksiewicz I. (2017), *Bezpieczeństwo informacyjne jako wyzwanie w XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe WSAiZ”, t. 15, z. 4(41).
24. Oleksiewicz I., Krztoń W. (2017), *Bezpieczeństwo współczesnego społeczeństwa informacyjnego w cyberprzestrzeni*, Rambler, Warszawa.
25. Oleński J. (2003), *Ekonomika informacji. Metody*, PWE, Warszawa.
26. Polinceusz M., Pomykała M. (2013), *Ochrona cyberbezpieczeństwa w Polsce. Kierunki zmian legislacyjnych na przestrzeni ostatnich lat*, [w:] Bogdalski P., Nowakowski Z., Płusa T., Rajchel J., Rajchel K. (red.), *Współczesne zagrożenia bioterrorystyczne i cyberterrorystyczne a bezpieczeństwo narodowe Polski*, WSPol, WSIZiA, WSOSP, WIM, Warszawa.
27. Sarnecki P. (red.) (2015), *Prawo konstytucyjne RP*, C.H. Beck, Warszawa.
28. Steinmüller W. (1977), *Zautomatyzowane systemy informacyjne w administracji prywatnej i publicznej*, „Organizacja – Metoda – Technika”, nr 9.
29. Suchorzewska A. (2010), *Ochrona prawna systemów informatycznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
30. Szajt M. (2014), *Zmiany w strukturze działowo-gałęziowej w Polsce na tle innych państw europejskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 14.
31. Szmulik B. (2015), *Konstytucyjny system organów państwowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
32. Ustawy o stanie klęski żywiołowej z dnia 18 kwietnia 2002 r. (Dz.U. 2002 nr 62 poz. 558).
33. Ustawa o zmianie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 maja 2009 r. (Dz.U. 2009 nr 114 poz. 946).
34. Ustawa o zmianie Konstytucji z dnia 8 września 2006 r. (Dz.U. 2006 nr 200 poz. 1471).

## **INFORMATION SECURITY IN CYBERSPACE AND EMERGENCY STATES IN THE REPUBLIC OF POLAND**

**Abstract:** The aim of this article is to analyze the country's information security in the 21st century and the legal challenges it poses. It was also considered necessary to show the progressive complexity of the scope of the subject of information security, that is the phenomena and processes, with particular emphasis on those taking place in emergency states, on the example of Poland. According to the author, it is worth paying attention to such essential and important issues that are constantly changing due to many factors such

as innovation or globalization. This is an issue currently occupying an interest among the researchers of the phenomenon of security. It was also found that in conditions of increased interdependence and the emergence of qualitatively new features of the information security environment, it is necessary to show the evolution and progressive complexity of the forms, structures and mechanisms of the current legal regulations regarding cyberspace, which are in principle insufficient and inadequate.

**Keywords:** information security, cyberspace of the Republic of Poland, emergency states, anti-cyberterrorist policy, management



## INNOWACJE PEDAGOGICZNE W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W PUBLICZNYCH PLACÓWKACH OŚWIATOWYCH WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO W LATACH 2016-2017

Agnieszka Pacud<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

**Streszczenie:** Zmiany zachodzące w naszym kraju, takie jak reforma edukacji, integracja Polski z Unią Europejską, niż demograficzny czy narastająca konkurencja, wpłynęły znacząco na funkcjonowanie szkół. Zmienił się sposób postrzegania roli dyrektora. Strategia Lizbońska wraz z przyjętą strategią narodową<sup>2</sup> – powiązana ze Strategią *Europa 2020* wymusiły niejako na placówkach szkolnych i kadrze kierowniczej wprowadzenie zmian w sposobie zarządzania placówkami edukacyjnymi. Innowacja pedagogiczna stanowi jedno z wielu narzędzi podnoszących jakość pracy szkół, a wiedza jest źródłem innowacji, która pozwala na wypracowanie przewagi konkurencyjnej placówki oświatowej i jej pozycji na rynku, stąd zainteresowanie problematyką innowacji pedagogicznej w zarządzaniu wiedzą.

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie i porównanie liczby zarejestrowanych projektów innowacji pedagogicznych na terenie Częstochowy i województwa śląskiego w latach 2016-2017. Przedmiotem badań jest innowacja pedagogiczna w zarządzaniu wiedzą w publicznych placówkach oświatowych. Prezentowany artykuł składa się z dwóch części, z których pierwsza zawiera zbiór pojęć dotyczących tematu, natomiast w drugiej części przedstawiono wyniki badania i analizę otrzymanych danych.

**Słowa kluczowe:** innowacja pedagogiczna, zarządzanie, zarządzanie wiedzą, placówka oświatowa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.13

### Wprowadzenie

Obowiązkiem każdej szkoły, a co za tym idzie dyrektora placówki edukacyjnej, jest dbanie o ciągłe podnoszenie jakości jej funkcjonowania. Mówiąc o jakości funkcjonowania podmiotów badań i przedszkoli, mamy na myśli wychowanie, opiekę, a także zarządzanie oraz ich organizowanie. Każda placówka oświatowa do prawidłowego funkcjonowania i realizacji swych funkcji potrzebuje odpowiedniej liczby uczniów. W tym celu kadra szkół i przedszkoli podejmuje różnego rodzaju działania, by maksymalnie zachęcić swoich potencjalnych klientów do podjęcia

<sup>1</sup> Agnieszka Pacud, mgr, [agnieszka.pacud\\_74@interia.pl](mailto:agnieszka.pacud_74@interia.pl), ORCID: 0000-0002-4454-2640

<sup>2</sup> Strategia *Europa 2020*, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna z 3.3.2010. Strategia Lizbońska – plan rozwoju Unii Europejskiej przyjęty przez Radę Europy w Lizbonie w marcu 2000 r. Najnowsze założenia zawarte zostały w Komunikacie na wiosenny szczyt Rady Europejskiej, Bruksela, dnia 2.2.2005 COM (2005) 24 końcowy. Strategia narodowa przyjęta przez polski rząd w dniu 10 września 2013 r. dotycząca „perspektywy uczenia się przez całe życie” zakłada zwiększenie dostępności szkół oraz podniesienie jakości nauczania i otwarcie na potrzeby społeczeństwa (PU 2013).

nauki w ich placówkach. Innowacja pedagogiczna, to nowatorskie rozwiązanie programowe, organizacyjne lub metodyczne, mające na celu poprawę jakości pracy szkoły, które stanowi jedno z wielu narzędzi, wykorzystywanych zarówno do podnoszenia poziomu edukacji w placówkach edukacyjnych, jak i w celu przyciągnięcia większej liczby uczniów. Źródło budowania konkurencyjności między placówkami stanowi wiedza, która jest początkiem innowacji pedagogicznej w szkołach.

### **Innowacja pedagogiczna w aspekcie placówki oświatowej**

Pojęcie „innowacja” rozumiane jest najczęściej jako coś nowego i świeżego. W *Słowniku wyrazów obcych* można odnaleźć definicję innowacji, która brzmi w sposób następujący: „innowacja to wprowadzanie nowych idei, pojęć, zwyczajów, norm do jakiejś dziedziny” (Kopaliński 2000, s. 231).

Taki sposób interpretacji tego terminu wskazuje na to, że innowacja ma na celu zmieniać coś rutynowego oraz pospolitego w coś kreatywnego i nowego. Pojęcie innowacji jest bardzo szerokie, gdyż obejmuje ono zarówno wszelkie działania, jak i wytwory o różnym charakterze, np.: techniczne, technologiczne, organizacyjne, społeczne oraz psychologiczne (Dudel i in. 2014, s. 12).

Zbigniew Pietrasiński jako pierwszy wprowadził do nauk społecznych w Polsce pojęcie innowacji pedagogicznej (Dudel i in. 2014, s. 7). Autor ten zdefiniował innowację jako „proces zmiany celowo wprowadzony przez jednostkę lub zaprojektowany przezeń układ cybernetyczny, który polega na zastąpieniu dotychczasowego stanu rzeczy innym, ocenianym dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającym się w sumie na postęp” (Myszkowska-Litwa 2011, s. 55). W naukach pedagogicznych pojęcie innowacji upowszechniono w latach 60. XX wieku (Myszkowska-Litwa 2011a, s. 55).

„Termin innowacji pedagogicznej sprecyzowany został przez Ministra Edukacji Narodowej i Sportu Rozporządzeniem z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki” (Dz.U. 2002 nr 56 poz. 506). Innowacje pedagogiczną opisuje się w nim jako „wprowadzenie w publicznych szkołach czy placówkach nowatorskich rozwiązań zarówno programowych, jak i organizacyjnych lub metodycznych, które mają na celu przede wszystkim poprawę jakości pracy szkoły” (Rękawek 2009, s. 11). Innowacje programowe to rozwiązania autorskie, związane z modyfikacją programu nauczania bez naruszania podstawy programowej (Bubel, Łęgowik-Świącik, Kowalska 2017, s. 45). W skład innowacji organizacyjnych wchodzi czynności obejmujące struktury działań pedagogicznych (np. zmiana czasu trwania lekcji, liczby uczniów, udział specjalistów w zajęciach, współpraca z innymi instytucjami itp.), wprowadzane są tu nowe formy kontroli, techniki zarządzania oraz modele współpracy. Innowacje metodyczne związane są ze zmianami w procesie nauczania-uczenia się, stosowaniem nowych metod, form i technik pracy

z uczniem. Innowacje pedagogiczną można podzielić na wiele sposobów, w zależności od jej efektu, obszaru, funkcji i treści (Kotarba-Kańczugowska 2009, s. 27<sup>3</sup>).

Znaczenie innowacji jest na tyle istotne, że Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej ogłosiły rok 2009 Rokiem Kreatywności i Innowacji (Krawczyk-Sokołowska, Łukomska-Szarek 2017, s. 50). Jako główny cel działań w tym roku przyjęto uświadomienie obywatelom wszystkich krajów członkowskich, że kreatywność i innowacyjność to klucze do gospodarczego, kulturalnego, a także naukowego rozwoju regionów i krajów oraz indywidualnego rozwoju każdego człowieka (Dudel i in. 2014, s. 8).

Co więcej, w dokumentach i aktach prawnych Unii Europejskiej zagadnienia dotyczące innowacyjności traktowane są bardzo priorytetowo (Ciborowski 2004, s. 308, Siekierski, Śliwa, 2015, s. 142). Zauważyć należy, że w obecnie przyjętej Strategii *Europa 2020* za priorytet przyjęto: „rozwój inteligentny, czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji” (KE 2010).

W Polsce także dostrzega się znaczenie i rangę innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstw czy instytucji naukowych, zwracając szczególną uwagę na ten fakt w różnych dokumentach, programach i konkursach<sup>4</sup>. Co istotne, głównym sposobem realizacji przyjętych założeń winna być edukacja odpowiedniej jakości (Kościelniak, Skowron-Grabowska, Grabara 2017, s. 29).

Innowacje pedagogiczne stanowią swego rodzaju narzędzie dostarczające różnorodnych wartości zarówno uczniom, jak i nauczycielom oraz placówkom oświatowym, gdyż dzięki nim wykorzystuje się w sposób pełniejszy potencjał uczniów i nauczycieli w każdym obszarze życia przy jednoczesnym pobudzaniu do rozwoju zainteresowań (Dudel i in. 2014, s. 18).

Współczesna szkoła nie powinna być miejscem, w którym przekazuje się jedynie wiedzę, winna tworzyć warunki do rozbudzenia w uczniach własnej aktywności, inicjatywy, zdolności dokonywania wyborów, podejmowania odpowiednich decyzji oraz poczucia odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale również za innych (Dziadkiewicz, Jasińska, Jasiński 2017, s. 106). Ze względu na występowanie coraz większej wielokulturowości w naszym kraju obecnie w szkołach powinno kłaść się większy nacisk na rozwiązania pedagogiczne w zakresie eksponowania różnorodności dziedzictwa kulturowego, tolerancji, integracji i poszanowania praw człowieka. Jednocześnie należy pamiętać o podejmowaniu rozwiązań, które przyczyniają się do wykorzystania potencjału tkwiącego w danym regionie przy jednoczesnym uwzględnieniu zwiększenia rozwoju gospodarczego (Dudel i in. 2014, s. 19).

„Z dniem 1 września 2017 r. straciło moc Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez szkoły i placówki oświatowe” (Dz.U. 2002 nr 56 poz. 506, z późn. zm.).

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu odnaleźć można podziały innowacji pedagogicznych uwzględniające różne kryteria, np.: ze względu na efekt – produktowe, procesowe, organizacyjne; ze względu na obszar – dydaktyczne; ze względu na funkcje szkoły – dydaktyczne, wychowawcze; ze względu na treść – programowe, metodyczne, organizacyjne, systemowe; ze względu na źródło – zewnętrzne, wewnętrzne; ze względu na efekt – produktowe, procesowe, organizacyjne itp.

<sup>4</sup> Zob. np. Program Innowacyjna Gospodarka Top 500 Innovators (Siwińska 2012).



Po analizie wprowadzonych zmian niewątpliwie warto zwrócić uwagę na fakt, że w chwili obecnej prawo oświatowe nie określa już wymagań formalnych niezbędnych do rozpoczęcia działalności innowacyjnej w placówkach oświatowych, co więcej, nie wskazano konieczności zgłaszania wspomnianych innowacji pedagogicznych kuratorowi oświaty ani organowi prowadzącemu, co w znaczącym stopniu może zmniejszyć biurokrację towarzyszącą wdrażaniu innowacji pedagogicznej w placówkach oświatowych, ale jednocześnie utrudni weryfikację prowadzonych projektów ze względu na brak ich ewidencji.

### **Zarządzanie wiedzą w placówkach oświatowych**

Reformę oświaty w Polsce wprowadzono w 1999 roku (Dz.U. 1999 nr 12 poz. 96). Podstawowymi założeniami wdrożonych zmian było: stworzenie nowych typów szkół oraz utworzenie nowych zasad ich finansowania przy jednoczesnym wypracowaniu nowego systemu nadzorowania. Ponadto jako cel naczelnny przyjęto, że szkoły winny przekształcić sposób funkcjonowania, tak by sprostać oczekiwaniom lokalnej społeczności oraz zachęcać ją do współdziałania ze szkołą (Karaś, 2008). Strategia Lizbońska – plan rozwoju Unii Europejskiej przyjęty w 2000 r. przez Radę Europejską – zakładała poprawę jakości i efektywności systemów edukacji, otwarcie na środowiska lokalne, ułatwienie dostępu do systemów edukacji. W myśl przedstawionych założeń nowa szkoła powinna budować swoją pozycję w oparciu o takie źródła jak innowacyjność, doświadczenia zagraniczne z zakresu biznesu oraz organizacji i zarządzania. Co więcej, zarówno Strategia *Europa 2020* a z nią związana strategia narodowa, w której przyjęto program zgodny z „perspektywą uczenia się przez całe życie”, zakładał poprawę dostępności i jakości szkół w kraju oraz otwarcie placówek oświatowych na potrzeby społeczeństwa. Wymienione cele i plany wpłynęły na to, że dostrzeżono, iż nie można patrzeć na szkołę jedynie w wymiarze nauczania, dydaktyki, wychowania i opieki. Zmieniły się oczekiwania i wymagania stawiane dyrekcji i kadry kierowniczej. W walce o ucznia i przetrwanie na rynku placówki szkolne winny posiadać zdolność przystosowania się do zachodzących zmian, być konkurencyjnymi, pracując na własną markę, która może stanowić wartość rynkową (Sowier-Kasprzyk i in. 2017, s. 192). Niezależnie od tego, w jaki sposób ujmijemy placówkę oświatową, jest ona niewątpliwie także przedsiębiorstwem, w stosunku do którego można stosować szereg rozwiązań wykorzystywanych podczas zarządzania tradycyjną organizacją, dlatego warto, by szkoły sięgały do teorii zarządzania. Szkoła jako organizacja, musi sprostać obecnie zupełnie nowym wyzwaniom, wymaga się od niej nowej jakości, nowych produktów, analizowania i zaspokajania potrzeb klientów. Organizacje nieprzestrzegające tych zasad nie mogą utrzymać się na rynku.

Wiedza to zasób, który może spełnić większość wspomnianych wymagań, stanowiąc o konkurencyjności szkoły i jej pozycji na rynku.

Zarządzanie wiedzą stanowi młodą dziedzinę zarządzania i obejmuje swym zasięgiem głównie najnowsze metody i techniki efektywnego wykorzystania zasobów wiedzy, zgromadzonej w organizacjach (Grudzewski, Hejduk 2005, s. 46).

Wiedza jest zasobem unikatowym i wszechstronnym, tworzącym podstawę poprawnych procesów decyzyjnych i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji oraz ich relacji z otoczeniem. Dzięki wiedzy można szybko reagować na zmiany, przewidywać je oraz wyprzedzać działania konkurencji, podejmować różnego rodzaju czynności naprawcze czy adaptacyjno-korygujące. Wiedza wpływa również na takie elementy działalności organizacyjnej jak samoorganizowanie się czy uczenie się, zmianę celów strategicznych na konkretne obszary funkcjonalne, kierowanie procesami rekonfiguracji innych zasobów, projektowanie struktury organizacyjnej, jest również źródłem innowacji, która pozwala na wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

Definicji zarządzania wiedzą jest bardzo wiele, dlatego też trudno wyodrębnić jedną ogólnie przyjętą i akceptowaną formę, zarówno w teorii, jak i praktyce.

Definicja wiedzy przedstawiona przez P.F. Druckera brzmi następująco: „efektywne wykorzystanie informacji w działaniu” (Drucker 1999, s. 149)<sup>5</sup>. Należy jednak pamiętać, że wartość wiedzy nie jest oceniana w aspekcie jej posiadania, jedynie właściwe wykorzystanie posiadanej wiedzy może doprowadzić do utworzenia się konkurencyjności danej organizacji. Odpowiednie stosowanie wiedzy możliwe jest jedynie poprzez zastosowanie konkretnych strategii organizacji. Strategie, o których mowa, powinny być nakierowane na wiedzę rozumianą jako zasób strategiczny (Lenart 2014, s. 13).

Wiedzę tworzą informacje i dane, które muszą być wyselekcjonowane i pogrupowane, porównane, połączone i zestawione w danym kontekście, po czym poddane weryfikacji i ocenie, wówczas stają się one informacją, która po nadaniu jej celu i sensu staje się wiedzą (Sopińska 2010, s. 86). Informacja, która została przekształcona w wiedzę, staje się zasobem rzadkim (Lenart 2014, s. 16). Wiedza tworzona jest jedynie wówczas, gdy dzięki niej ktoś może nabyć nowe kompetencje – może się czegoś nauczyć (Stańczyk-Hugiet 2007). Niektórzy badacze tematu są zdania, że wiedza to połączenie posiadanych informacji z wiedzą zawodową, doświadczeniem i systemem wartości jednostki, a wymienione elementy wpływają na kwalifikacje danej jednostki oraz sposób przyswajania przez nią nowych informacji i doświadczeń. Ogólnie rzecz ujmując, wiedza tworzy się w umysłach tych, „którzy wiedzą” (Lenart 2014, s. 16).

Analizując literaturę przedmiotu, można odnaleźć różnego rodzaju typologie wiedzy, które różnią się kryteriami podziału, zastosowanym nazewnictwem, poziomem ogólności, sposobami tworzenia oraz wykorzystania. Najczęściej wymieniana typologia to zaproponowana przez M. Polanyi’ego (1967) klasyfikacja, która dzieli wiedzę na ukrytą (*tacit*), czyli cichą, oraz dostępną (*explicit*), nazywaną także formalną, jawną (Jashapara 2006, s. 65 i 69).

Wiedzą dominującą w organizacjach jest wiedza ukryta, czyli trudna do naśladowania i skopiowania. To wiedza ukryta decyduje o przewadze danej organizacji, gdyż wyróżnia ją na rynku i na tle konkurencji (Tiwana 2003, s. 65).

---

<sup>5</sup> Prekursorem ujęcia wiedzy jako najważniejszego czynnika w zarządzaniu jest P.F. Drucker, który stwierdził, że „stopniowo zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów – pracy, ziemi i pieniędzy – staje się coraz mniejszy. Jedynym, a przynajmniej głównym producentem bogactwa są informacje i wiedza” (Drucker 1999, s. 149).

W skład wiedzy jawnej – dostępnej wchodzi słowa, symbole, liczby, znaki, reguły, procedury i zasady postępowania oraz raporty, sprawozdania i kodeksy. Jest to wiedza łatwo dostępna zarówno do zapisu, jak i artykulacji czy transferu, usystematyzowana, obiektywna, sprecyzowana, stanowiąca aktywa organizacji i mająca charakter sekwencyjny (Wrycza 2010, s. 457).

W czasach stale rosnącej konkurencji każda organizacja winna polepszać jakość swoich usług i produktów, co za tym idzie – szkoły również powinny dbać o to, by wiedza, którą dysponują, była stale uaktualniana, modyfikowana, ponieważ to jest warunkiem jej przydatności. Organizacje pozyskują swoją wiedzę z różnych źródeł, zewnętrznych i wewnętrznych. Źródła wiedzy wewnętrznej stanowią nośnik dla wiedzy cichej: zebrania, narady, zespoły projektowe, rozmowy z pracownikami i przełożonymi itd.

Źródłem wiedzy zewnętrznej są efekty działań poznawczych całej organizacji, wiedza uzyskana z otoczenia przedostaje się do niej w czystej formie, a dalej jest dostosowywana do indywidualnych potrzeb danej organizacji. Wiedza zewnętrzna pozwala na kreację nowej wiedzy, analizę rynków, ustalenie luk wiedzy, współpracę z organizacjami, outsourcing, rotację personelu (Kobyłko, Morawski 2006, s. 42).

## **Metodyka badań**

Przedmiotem moich badań jest innowacja pedagogiczna. Uwzględniając fakt, jak istotnym elementem zarządzania placówką oświatową jest wiedza, a wraz z nią innowacja pedagogiczna, w niniejszej pracy pragnęłam ustalić ilość wdrażanych innowacji pedagogicznych w Częstochowie w latach 2016-2017 na tle województwa śląskiego. By zbadać wyżej wymieniony proces, niezbędne było określenie zarejestrowanych innowacji pedagogicznych w latach 2016-2017 na terenie miasta i województwa śląskiego oraz ustalenie ogólnej liczby placówek szkolnych w województwie i w Częstochowie.

Dla potrzeb mojej pracy oraz ze względu na ilościowy i dedukcyjny charakter badań wybrałam metodę analizy dokumentów i technikę analizy ilościowej.

Po wyborze tematu pracy przystąpiłam do studiowania literatury przedmiotu i opracowania koncepcji badań oraz przygotowania dokumentów, które zostały poddane analizie badawczej. Dokumenty poddane analizie zostały pobrane z oficjalnych stron internetowych i są to:

- „Wykaz szkół i placówek oświatowych według województw na dzień 30 września 2017 r.
- *Rejestr innowacji pedagogicznych wpisanych do wykazu prowadzonego przez Kuratorium Oświaty w Katowicach w roku szkolnym 2016/2017.*
- *Komunikat Komisji. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela, 3.3.2010 KOM (2010) 2020 wersja ostateczna*<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Wszystkie informacje dotyczące charakterystyki badanego obszaru pozyskane zostały z oficjalnych stron Kuratorium Oświaty i Centrum Informatycznego Edukacji [www.gov.pl](http://www.gov.pl).

Doboru próby dokonałam metodą celową. Przedmiot badań stanowiły innowacje pedagogiczne wpisane do rejestru Kuratorium Oświaty w Katowicach w roku szkolnym 2016/2017. Badaniu poddane zostały publiczne przedszkola, szkoły podstawowe, gimnazja i szkoły średnie działające na terenie Częstochowy i województwa śląskiego w roku szkolnym 2016/2017. W badaniu nie uwzględniono placówek niepublicznych, ponieważ jako jednostki odpłatne niejako zmuszone są one do aktywnego i kreatywnego pozyskiwania uczniów. Przyjęto więc, że działalność niepublicznych placówek oświatowych cechuje duży stopień innowacyjności w celu uzyskania konkurencyjność na rynku.

### **Innowacje pedagogiczne zarejestrowane na terenie Częstochowy i województwa śląskiego w okresie 2016-2017**

Przystępując do analizy przeprowadzonych badań, weryfikację rozpocząłam od ustalenia tego, jaką część badanych placówek oświatowych województwa śląskiego stanowią placówki oświatowe miasta Częstochowy. W *Tabeli 1* i *Tabeli 2* zaprezentowane są wyniki analizy badanego obszaru, natomiast *Rysunek 1* przedstawiono graficzny obraz przeprowadzonego porównania.

**Tabela 1. Publiczne placówki oświatowe województwa śląskiego w okresie 2016-2017**

Publiczne placówki oświatowe	Województwo śląskie	
	N	%
Przedszkola	1914	43,68
Szkoły podstawowe	1252	28,57
Gimnazja	764	17,43
Szkoły średnie	452	10,32
Razem	4382	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

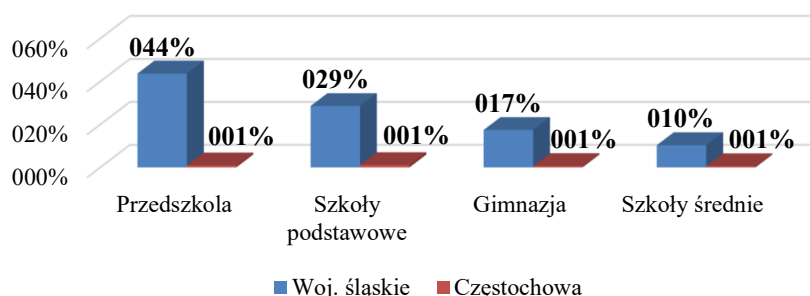
Na terenie województwa śląskiego w roku szkolnym 2016/2017 funkcjonowały 4382 publiczne placówki oświatowe dla dzieci i młodzieży, z czego 1914 (43,68%) to przedszkola, 1252 (28,57%) – szkoły podstawowe, 764 (17,43%) – gimnazja i 452 (10,32%) – szkoły średnie.

**Tabela 2. Publiczne placówki oświatowe miasta Częstochowy w okresie 2016-2017**

Publiczne placówki oświatowe	Częstochowa	
	N	%
Przedszkola	38	28,79
Szkoły podstawowe	47	35,61
Gimnazja	25	18,93
Szkoły średnie	22	16,67
Razem	132	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

Na terenie miasta Częstochowy w roku szkolnym 2016/2017 funkcjonowały 132 publiczne placówki oświatowe dla dzieci i młodzieży, z czego 38 (28,79%) to przedszkola, 47 (35,61%) – szkoły podstawowe, 47 (35,61%) – gimnazja i 25 (18,93%) – szkoły średnie.



**Rysunek 1. Porównanie placówek oświatowych z terenu województwa śląskiego i miasta Częstochowy**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

Analiza zebranych danych wykazała, że publiczne placówki oświatowe dla dzieci i młodzieży miasta Częstochowy stanowią 3,01% wszystkich placówek województwa śląskiego, z czego przedszkola to 0,87%, szkoły podstawowe – 1,07%, gimnazja – 0,57%, a szkoły średnie – 0,50%.

W celu ustalenia udziału innowacji pedagogicznej miasta Częstochowy w województwie śląskim poddano analizie wszystkie innowacje pedagogiczne wpisane do wykazu prowadzonego przez Kuratorium Oświaty w Katowicach w roku szkolnym 2016/2017. W Tabeli 3 i Tabeli 4 zamieszczono procentowy wykaz innowacji pedagogicznych prowadzonych na terenie Częstochowy i województwa śląskiego, natomiast Rysunek 2 obrazuje graficzny wynik przeprowadzonego porównania.

**Tabela 3. Innowacje pedagogiczne wdrożone na terenie województwa śląskiego w okresie 2016-2017**

Publiczne placówki oświatowe	Województwo śląskie	
	N	%
Przedszkola	102	23,02
Szkoły podstawowe	240	54,18
Gimnazja	49	11,06
Szkoły średnie	52	11,74
Razem	443	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

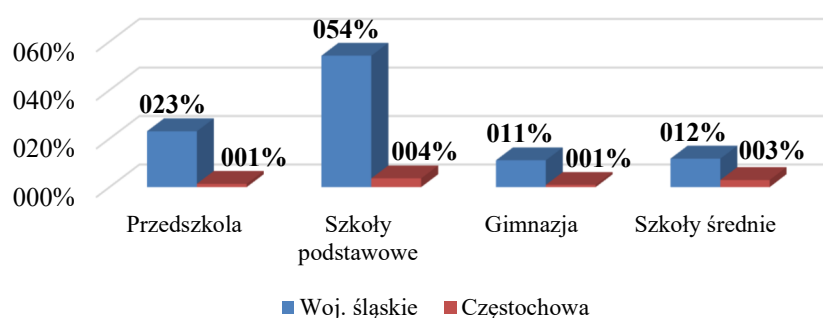
Na terenie województwa śląskiego w roku szkolnym 2016/2017 zarejestrowano 443 innowacje pedagogiczne, z czego 102 (23,02%) zgłosiły przedszkola, 240 (54,18%) – szkoły podstawowe, 49 (11,06%) – gimnazja, a 52 (11,74%) – szkoły średnie.

**Tabela 4. Innowacje pedagogiczne wdrożone na terenie miasta Częstochowy**

Publiczne placówki oświatowe	Częstochowa	
	N	%
Przedszkola	6	15,38
Szkoły podstawowe	16	41,03
Gimnazja	4	10,26
Szkoły średnie	13	33,33
Razem	39	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

W roku szkolnym 2016/2017 na terenie miasta Częstochowy zarejestrowano 39 innowacji pedagogicznych, z czego 6 (15,38%) zarejestrowały przedszkola, 16 (41%) – szkoły podstawowe, 4 (10,26%) – gimnazja, a 13 (33,33%) – szkoły średnie.

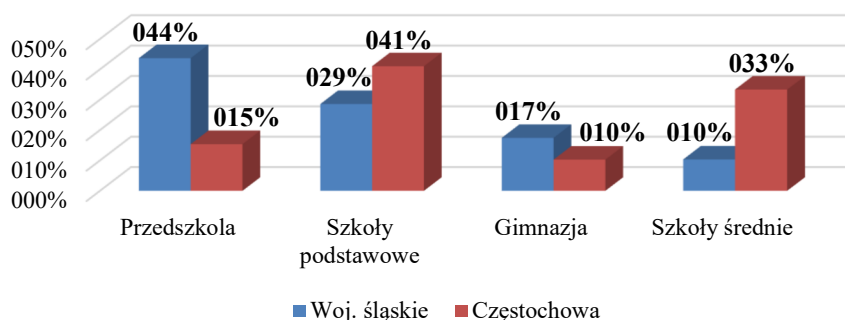
**Rysunek 2. Porównanie innowacji pedagogicznych województwa śląskiego i miasta Częstochowy w okresie 2016/17**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

Weryfikacja uzyskanych danych wykazała, że udział innowacji pedagogicznych prowadzonych na terenie miasta Częstochowy w stosunku do województwa śląskiego wynosi 8,8%, z czego 1,35% stanowią przedszkola, 3,61% – szkoły podstawowe, 0,90% – gimnazja i 2,93% – szkoły średnie.

### Innowacja pedagogiczna na różnych szczeblach edukacji

W kolejnej fazie analizy badawczej dokonano weryfikacji danych pod względem liczby wdrażanych innowacji pedagogicznych na różnych etapach kształcenia. W tym celu ponownie porównano dane przedstawione w *Tabeli 3* i *Tabeli 4* oraz na *Rysunku 2*. Na *Rysunku 3* zaprezentowano graficzny obraz wykonanego porównania zarejestrowanych innowacji pedagogicznych na różnych szczeblach edukacji.



**Rysunek 3. Porównanie liczby innowacji pedagogicznych na różnych szczeblach edukacji z obszaru woj. śląskiego i miasta Częstochowy latach 2016/17**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronie Kuratorium Oświaty w Katowicach

Analizując dane otrzymane w wyniku przeprowadzonej weryfikacji, można stwierdzić, że zarówno w Częstochowie (41,03% wszystkich projektów miasta), jak i na terenie województwa śląskiego (54,18% wszystkich innowacji w województwie) najwięcej innowacji zarejestrowanych zostało przez szkoły podstawowe. Na drugim miejscu w województwie znalazły się przedszkola (23,02%), a na terenie Częstochowy szkoły średnie (33,33%). Trzecie miejsce w województwie zajęły szkoły średnie (11,74%), a w Częstochowie przedszkola (15,38%). Ostatnie miejsce zarówno w województwie (11,06%), jak i w Częstochowie (10,26%) zajęły gimnazja. Weryfikacja danych wykazała, że wśród placówek publicznych śląska i Częstochowy najbardziej kreatywnymi nauczycielami są pracownicy szkół podstawowych, gdyż to te szkoły w latach 2016/17 zarejestrowały największą ilość innowacji pedagogicznych.

### Wyniki badań i ich analiza

Analiza danych uzyskanych w wyniku przeprowadzonego badania wykazała, że stosunek ilościowy innowacji wdrażanych na terenie Częstochowy w porównaniu z całym województwem śląskim w latach 2016-2017 wypada korzystnie, gdyż ilość placówek oświatowych w Częstochowie to jedynie 3,01% województwa śląskiego, natomiast udział zarejestrowanych innowacji pedagogicznych w Częstochowie w stosunku do województwa śląskiego to 8,80%, czyli ponad dwukrotnie więcej w relacji do liczby tych placówek.

Zarówno na terenie miasta Częstochowy, jak i całego województwa śląskiego w latach 2016-2017 największą liczbę innowacji pedagogicznych zarejestrowały publiczne szkoły podstawowe.

Ilość rejestrowanych innowacji pedagogicznych jest znacząca, jednakże często innowacje te mają dość wąski zakres. Niewątpliwie spora część nauczycieli placó-

wiek oświatowych podejmuje wiele nowatorskich i autorskich projektów oraz twórczych działań w swojej codziennej pracy, ale najprawdopodobniej nie nadają im oni rangi innowacji. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że nie liczba wdrażanych innowacji jest najważniejsza, ale ich jakość i rozmach w wymiarze nowości i oryginalności, a przede wszystkim ich zakres i cele, jakie im przyświecają.

Możliwe, że w wyniku zmian, które zaszły w prawie oświatowym, zniknie część barier, które mają do pokonania nauczyciele, np.: biurokracja w oświacie dochodząca czasem do rangi absurdów.

Polska edukacja przybrała inne oblicze, jest szansa na to, że pedagodzy, którzy od lat toczą spór na temat skuteczności różnych sposobów wychowania i nauczania choć częściowo zostaną usatysfakcjonowani. Obecnie nauczyciele mają możliwość aplikowania o dodatkowe środki finansowe, co może pobudzić drzemiący w nich potencjał, który wpływa na poprawę jakości pracy szkoły.

Innowacja pedagogiczna jest jednym z obszarów, gdzie nauczyciel może wykazać się twórczym myśleniem, przy czym stanowi ona narzędzie podnoszące jakość pracy szkoły. Wiedza jest źródłem innowacji, która pozwala na wypracowanie przewagi konkurencyjnej placówki oświatowej i jej pozycji na rynku. Dlatego też właściwe wykorzystanie wiedzy, która jest zasobem unikatowym i wszechstronnym, jest tak istotne, gdyż pozwala szybko reagować na zmiany, przewidywać je oraz wyprzedzać działania konkurencji, podejmować różnego rodzaju czynności naprawcze czy adaptacyjno-korygujące. Metodologia zarządzania wiedzą opracowana przez I. Nonakę i H. Takeuchiego może być z powodzeniem stosowana w zarządzaniu placówką oświatową, jednakże pamiętać należy o konieczności przesunięcia nacisku z procesu nauczania na proces uczenia się od siebie nawzajem, wykorzystując wielokierunkowe interakcje społeczne, w atmosferze i warunkach sprzyjających temu procesowi.

Samo posiadanie wiedzy nie wystarczy, wiedza niestosowana jest bez wartości, a przestarzała ma wręcz wartość ujemną, dlatego powinna być ona stale odnawiana, pozyskiwana i aktualizowana. Niewykluczone, że nauczyciele częstochowskich placówek rozumieją omawiane zależności i jest to jeden z czynników motywujących ich do podejmowania działalności innowacyjnej opartej na wiedzy.

## Literatura

1. Bubel D., Łęgowik-Świącik S., Kowalska S. (2017), *The Concept of Smart Specialisation as an Innovation Management Instrument In Light of Polish and Austrian Experience*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.04.
2. Ciborowski R.W. (2004), *Wpływ zmian w polityce ekonomicznej i globalizacji na postęp techniczny i konkurencyjność gospodarki Wielkiej Brytanii*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
3. CIE (2017), *Wykaz szkół i placówek oświatowych w województwie śląskim*, Centrum Informatyczne Edukacji, <https://cie.men.gov.pl/sio-strona-glowna/podstawowe-informacje-dotyczce-wykazu-szko-i-placowek-owiatowych/wykaz-wg-wojewodztw/> (dostęp: 12.05.2018).
4. Dudel B., Kowalczyk-Walędzia M., Maria Łogwiniuk K., Szorc K., Wróblewska U. (2014), *Innowacje w teorii i praktyce edukacyjnej*, Fundacja Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji Społeczno-Pedagogicznych, Białystok.



5. Drucker P.F. (1999), *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Dziadkiewicz M., Jasińska A., Jasiński J. (2017), *Possibilities of Shaping Waste Management in Poland in Connection with the Implementation of Incineration Processes of the Oversize Fraction*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.09.
7. Giza T. (2011), *Innowacyjność jako kategoria ogólnopedagogiczna i dydaktyczna*, [w:] Myszkowska-Litwa M. (red.), *Pedagogika ogólna a teoria i praktyka dydaktyczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I. (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, nr 8.
9. Jashapara A. (2006) *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa.
10. Karaś J. (2008), *Reforma systemu oświaty w III RP założenia i realizacja*, [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resovia\\_Sacra\\_Studia\\_Teologiczno\\_Filozoficzne\\_Diecezji\\_Rzeszowskiej/Resovia\\_Sacra\\_Studia\\_Teologiczno\\_Filozoficzne\\_Diecezji\\_Rzeszowskiej-r2007\\_2008-t14\\_15/Resovia\\_Sacra\\_Studia\\_Teologiczno\\_Filozoficzne\\_Diecezji\\_Rzeszowskiej-r2007\\_2008-t14\\_15-s303-318/Resovia\\_Sacra\\_Studia\\_Teologiczno\\_Filozoficzne\\_Diecezji\\_Rzeszowskiej-r2007\\_2008-t14\\_15-s303-318.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Resovia_Sacra_Studia_Teologiczno_Filozoficzne_Diecezji_Rzeszowskiej/Resovia_Sacra_Studia_Teologiczno_Filozoficzne_Diecezji_Rzeszowskiej-r2007_2008-t14_15/Resovia_Sacra_Studia_Teologiczno_Filozoficzne_Diecezji_Rzeszowskiej-r2007_2008-t14_15-s303-318/Resovia_Sacra_Studia_Teologiczno_Filozoficzne_Diecezji_Rzeszowskiej-r2007_2008-t14_15-s303-318.pdf) (dostęp: 01.02.2019).
11. KE (2010), *Komunikat Komisji. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) (dostęp: 02.06.2018).
12. Kobyłko G., Morawski M. (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
13. Kopaliński W. (2000), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
14. Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., Grabara I. (2017), *Proinnovative Activities of SMEs in Empirical Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.03.
15. Kotarba-Kańczugowska M. (2009), *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
16. Krawczyk-Sokołowska I., Łukomska-Szarek J. (2017), *Public and Private Financing of Innovative Activity of Enterprises in Poland*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.05.
17. (PU) *Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Dokument strategiczny wynikający z zobowiązań międzynarodowych. [https://www.solidarnosc.org.pl/oswiataa/attachments/1818\\_PLLL\\_2013\\_09\\_10.pdf](https://www.solidarnosc.org.pl/oswiataa/attachments/1818_PLLL_2013_09_10.pdf) (dostęp: 01.02.2019).
18. Lenart R. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu konkurencyjności szkoły*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Rękawek A. (2009), *Jak stymulować innowacje w szkole?*, „Dyrektor Szkoły”, nr 4.
20. Siekierski J., Śliwa R. (2015), *„Otoczenie instytucjonalne a procesy innowacyjne w polskiej gospodarce w latach 2004–2020 (w świetle dokumentów strategicznych i operacyjnych)”*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 26, nr 1.
21. Siwińska J. (2012), *Top 500 Innovators – wirus innowacyjności!*, <http://www.nauka.gov.pl/top-500-innovators/> (dostęp: 22.05.2018).
22. Sopińska A. (2010), *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
23. Sowier-Kasprzyk I., Chrzan E., Pietrasiński P., Surowiec A. (2017), *Management of the Territorial Unit In the Aspect of Sustainable Development and Social Economy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.17.
24. Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, seria: Monografie i Opracowania, nr 100, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

25. Tiwana A. (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
26. Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
27. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki (Dz.U. 2002 nr 56 poz. 506).
28. Ustawa z dnia 8 stycznia 1999 r. - *Przepisy wprowadzające reformę ustroju szkolnego* (Dz.U. 1999 nr 12 poz. 96).
29. Wykaz szkół i placówek oświatowych według województw na dzień 30 września 2017 r. Wykaz zawiera trzy części dotyczące: (1) szkół i placówek w systemie oświaty; (2) placówek spoza systemu oświaty zatrudniających nauczycieli; (3) zespołów obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół. Ze względu na objętość część 1 podzielono na 16 podzbiorów według województw. Każda z części wykazu przedstawiona jest w dwóch plikach: (1) PDF; (2) XLS. Ściągnięcie pliku XLS pozwala na dowolne przekształcanie wykazu według wybranej kategorii porządkującej.

## **PEDAGOGICAL INNOVATIONS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS OF SILESIAN VOIVODESHIP IN YEARS 2016-2017**

**Abstract:** The changes taking place in our country, such as educational reform, the integration of Poland with the European Union, demographic low or growing competition have significantly affected the functioning of schools. The perception of the school director's role has changed. The Lisbon Strategy together with the adopted national strategy - linked to the Europe 2020 Strategy have forced some schools and management staff to introduce changes in the way of managing educational institutions. Pedagogical innovation is one of many tools that improve the quality of work in schools, and knowledge is a source of innovation that allows an educational institution to develop a competitive advantage and its position on the market, hence the interest in pedagogical innovation in knowledge management.

The aim of this article is to determine and compare the number of registered pedagogical innovation projects in Czestochowa and the Silesian voivodeship in 2016-2017. The subject of research is pedagogical innovation in knowledge management in public educational institutions. The presented article consists of two parts, the first of which contains a set of concepts concerning the subject, while the second part presents the results of the study and analysis of the received data.

**Keywords:** pedagogical innovation, management, knowledge management, educational institution



## STRATEGIE FORMOWANIA PRZEKONAŃ JAKO ASPEKT KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Leszek Panasiewicz<sup>1</sup>

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia koncepcję stylów epistemicznych rozumianych jako indywidualna postawa poznawcza pracowników, wpływająca na ich sposób pojmowania rzeczywistości. Indywidualny styl epistemiczny stanowi jeden z czynników determinujących treść osobistej, subiektywnej wiedzy pracownika, która poprzez jego uczestnictwo w realizacji procesów organizacyjnych włączana jest w zasób wiedzy organizacyjnej. Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych tego procesu. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszową na próbie ponad 100 respondentów – osób aktywnych zawodowo. Cel badań stanowiła identyfikacja związków między indywidualnymi stylami epistemicznymi respondentów a kulturą organizacyjną oraz przebiegiem procesów wiedzy w organizacjach, w których pracują.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przekonania, style epistemiczne, wiedza

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.14

### Wprowadzenie

Wiedza w organizacji nie ma charakteru jednorodnego procesu bądź zasobu. Jej konglomeratowa natura sprawia, że kategoria procesów wiedzy obejmuje szeroką gamę procesów organizacyjnych o różnorodnej naturze: od łatwych do identyfikacji, zbliżonych do procesów informacyjnych, po trudne do interpretacji, realizowane w sferze zbiorowej nieświadomości. Z tego powodu metody zarządzania wiedzą nie oferują możliwości równie skutecznego oddziaływania na wszystkie jej aspekty. Taka konstatacja motywuje do poszukiwania rozwiązań oferujących możliwość głębszego zrozumienia, a co za tym idzie – większej kontroli procesów wiedzy o subtelnym charakterze. Szczególną kategorię takich procesów stanowią procesy, których zainicjowanie oraz sposób realizacji w większym stopniu niż od obowiązujących standardów, procedur i regulaminów zależy od osobistej oceny sytuacji przez pracowników. Praca skupia się na tego typu procesach, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kreacji wiedzy na poziomie codziennych doświadczeń każdego z pracowników, które to doświadczenia są następnie ujmowane w ramę pojęciową i stają się budulcem wiedzy osobistej i organizacyjnej.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie związków indywidualnych strategii formowania przekonań z percepcją kultury organizacyjnej oraz procesów transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Badania z tego zakresu pozwolą lepiej zrozumieć

---

<sup>1</sup> Leszek Panasiewicz, dr inż., [l.panasiewicz@pollub.pl](mailto:l.panasiewicz@pollub.pl), ORCID: 0000-0001-5836-6783

strukturę doświadczenia zawodowego pracowników oraz procesy formowania doświadczenia zbiorowego. Ich głębsze zrozumienie pomoże doskonalić procesy akumulacji doświadczeń i generowania wiedzy organizacyjnej. Koncentrując badania na sferze poglądów i przekonań, można też mieć nadzieję na pogłębienie zrozumienia wzajemnych interakcji między zasobami i procesami wiedzy organizacyjnej, organizacyjnym uczeniem się oraz kulturą organizacyjną.

### **Od przekonania do wiedzy**

Zdolność pozyskania bądź kreacji wiedzy, a także umiejętność jej efektywnego wykorzystania w praktyce działania przedsiębiorstw przekłada się na ich konkurencyjność i innowacyjność, a w rezultacie – wartość. W procesie analizy wiedzy zazwyczaj przyjmuje się perspektywę indywidualnego agenta kreującego wiedzę (Corlett 1996, s. ix), lecz w procesie analizy organizacyjnych procesów kreacji wiedzy konieczne staje się uwzględnienie również kontekstu społecznego (Weinberg 2014, s. 44). W perspektywie organizacyjnej agentem generującym wiedzę staje się więc grupa dzielących się wiedzą pracowników. Perspektywa taka pozwala uchwycić zarówno indywidualny proces kreacji wiedzy, jak i proces wymiany wiedzy między jednostkami, będący jednocześnie procesem współtworzenia wiedzy. Rolę każdego z poziomów można opisać następująco:

- Poziom indywidualny. Realizujący zadania zawodowe pracownik zdobywa doświadczenie, które jest przezeń – w części – werbalizowane. W ten sposób rozwija swoją wiedzę subiektywną, obejmującą całość wielozmysłowej reprezentacji sytuacji, emocje oraz własną narrację. Doświadczenie to może być następnie przetwarzane w procesie refleksji, obejmującym rozmaite formy operacji mentalnych. Ich wewnętrzna struktura oraz zakres wynika z posiadanej przez jednostkę wiedzy. Wiedza ta jest rezultatem dotychczas zrealizowanych procesów uczenia się oraz gromadzenia doświadczeń, w części pochodzi ze współpracy zespołowej, wewnętrznej i międzyorganizacyjnej oraz otoczenia organizacji.
- Poziom zespołowy. W procesie współpracy pracownicy dzielą się zarówno wiedzą ukrytą, jak i jawną. Proces dzielenia się wiedzą obejmuje jednocześnie proces uzgadniania (negocjacji) znaczeń nadanych na poziomie indywidualnym poszczególnym fragmentom doświadczenia.

Wiedza rozwijana na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym nie odnosi się tylko do doświadczeń. Dotyczy również sfery niematerialnej, czyli kwestii kultury oraz sfery konceptualnej, konstruując w ten sposób całą złożoność rzeczywistości organizacyjnej. Kontinuum rzeczywistości w syntetyczny sposób przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wielorakie rzeczywistości życia organizacyjnego

Rzeczywistość naturalna	Rzeczywistość konstruowana		
Natura bądź rzeczywistość fizyczna	Rzeczywistość materialna (wewnętrzna i zewnętrzna)	Rzeczywistość niematerialna (wewnętrzna i zewnętrzna)	Rzeczywistość konceptualna (wewnętrzna i zewnętrzna)
Istnienie i stany fizycznych lub naturalnych obiektów i zjawisk	Pieniądze Działanie Potencjały Ograniczenia	Kultura Struktury funkcjonalne i polityczne Cel Definicja np. sukcesu czy porażki	Etyka/moralność (odpowiedniość, stosowalność) Charakter całości (powstanie, kształt)

Źródło: (Douglas, Wykowski 2011, s. 53)

Podstawowym kryterium odróżniającym wiedzę od przekonań i poglądów jest kryterium prawdy, co wyraża się uproszczoną definicją: wiedza to pogląd prawdziwy i uzasadniony. Często jednak prawdziwość jest synonimem przekonania o prawdziwości, a uzasadnienie może okazać się niekompletne. W przypadku różnorodnych rzeczywistości jakość uzasadnienia oraz pewność opisujących je stwierdzeń jest najwyższa dla rzeczywistości fizycznej i coraz niższa kolejno dla rzeczywistości materialnej, niematerialnej i w końcu – konceptualnej. Dlatego w zarządzaniu wiedzą dominuje pragmatyczne podejście oparte na ocenie rezultatów aplikacji wiedzy. Wiedza rozpoznawana jest jako zasób istotny, gdy rezultaty jej wdrożenia w praktyce zarządzania oceniane są pozytywnie. Takie podejście koncentruje uwagę nie na kategorii prawdy, lecz na użyteczności zasobu według kryteriów oceny działania przedsiębiorstwa. Zastosowanie takich kryteriów zapobiega autonomizacji celów zarządzania wiedzą w stosunku do celów ogólnych działania przedsiębiorstwa, a tak mogłoby się stać w przypadku rozpatrywania kryterium prawdy w miejsce praktycznej użyteczności. W tym kontekście można wspomnieć prace, które – powszechnie akceptowane i cytowane – formowały dziedzinę zarządzania wiedzą. Formowały też swoisty dla tej dziedziny sposób rozumienia pojęcia wiedzy. Były to konceptualizacje pochodzące z opracowania Thomasa Davenporta i Laurence Prusaka (1998) oraz z prac Ikujiro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego, ze szczególną rolą modelu SECI dotyczącego cyklu transformacji wiedzy (Grant 2007, s. 178).

Thomas Davenport i Laurence Prusak definiują wiedzę jako mieszankę wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wpływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza (Davenport, Prusak 1998, s. 5). Inaczej mówiąc, wiedza ma charakter subiektywnych poglądów i przekonań, które następnie są weryfikowane w indywidualnym

oraz zespołowym procesie oceny użyteczności ich aplikacji. Druga z przypomnianych fundamentalnych koncepcji wiedzy – proces SECI, podkreśla rolę wiedzy *tacit* (pol. *cichej, niewypowiedzianej*), a więc wiedzy niezwerbalizowanej, będącej bezpośrednim produktem doświadczenia jednostki oraz procesów jego przetwarzania na poziomie nieświadomym.

Obie wspomniane propozycje mocno akcentują rolę wiedzy osobistej, a więc subiektywnej, rozwijanej dzięki osobistym doświadczeniom i refleksjom, wspieranym poprzez uczestnictwo w społecznych sieciach współpracy. To zwraca uwagę na jeszcze jedno kryterium identyfikacji wiedzy, jakim jest jej akceptacja przez jednostkę. Przekonanie o prawdziwości bądź użyteczności wiedzy, co daje szansę na jej przydatność, sprawi, że jednostka ją zaakceptuje. Akceptacja oznacza, że reprezentowany w rozpatrywanej „porcji” wiedzy fragment obrazu rzeczywistości stanie się – jedynym bądź jednym z wielu – mentalnym modelem wycinka rzeczywistości, którego owa wiedza dotyczy. Zaakceptowana wiedza wykorzystywana będzie w procesach decyzyjnych, stanowić będzie podstawę przyswajania nowej wiedzy itp. Oczywiście istnieją rozbieżności między wymienionymi kryteriami. Zaakceptowane, a co za tym idzie – używane w praktyce poglądy i przekonania, mogą być nieprawdziwe i nieużyteczne. Jak wspomniano, najsłabiej uzasadnione przekonania są składnikami rzeczywistości niematerialnej i konceptualnej. Jako przykłady wskazać można stwierdzenia bądź narracje o charakterze mitów, czyli przekonania:

- które są rozpowszechnione w określonej społeczności;
- które są uznane za prawdziwe;
- których uzasadnieniem prawdziwości jest powszechna akceptacja, przy jednoczesnym braku rzetelnych uzasadnień;
- których wpływ bywa użyteczny, lecz może też mieć charakter negatywny, zniechęcając do podjęcia bądź kontynuacji wartościowego zachowania.

Przykład w dziedzinie zarządzania stanowić mogą mity przedsiębiorczości, które są akceptowane, a poprzez to w istotny sposób kształtują zachowania jednostki w zakresie osobistej aktywności gospodarczej. Ten wpływ bywa użyteczny – inspirować do podjęcia działań przedsiębiorczych, a czasem nieużyteczny – wiara w mity piętrzy subiektywnie postrzegane przeszkody i ograniczenia, służąc podtrzymaniu przekonań o niemożności. Utrwalenie w mentalności indywidualnej bądź zespołowej poglądów nieprawdziwych może doprowadzić do niekorzystnych zjawisk, takich jak charakterystyczna dla mocnych kultur organizacyjnych ideologizacja myślenia czy samospelniające się przepowiednie. Jak stwierdził Daniel J. Boorstin, „Wielką przeszkodą dla odkrycia kształtu Ziemi, kontynentów i oceanów nie była zwykła ignorancja, lecz iluzja wiedzy” (Douglas, Wykowski 2011, s. 3).

### Style epistemiczne

Tropem pozwalającym lepiej zrozumieć proces formowania przekonań jest klasyfikacja sposobów, w jaki doświadczenie jest przekształcane w przekonanie, bowiem wpływają one na treść tych przekonań, determinując tym samym treść osobistej wiedzy i doświadczeń jednostki, a w rezultacie – jej zachowania. Dla

właściwego wyjaśnienia tej problematyki autor sięgnął do dorobku epistemologii (ang. *epistemology*; gr. *episteme* – wiedza), czyli filozofii ludzkiej wiedzy. Na podstawie bogactwa rozstrzygnięć dotyczących meandrów ludzkiego poznania, a zawartych w szerokim wachlarzu teorii epistemologicznych, określono osiem takich sposobów – strategii formowania przekonań. Strategie te określane są też mianem stylów epistemicznych (ang. *epistemic styles*). Każdy z nich definiuje pewną charakterystyczną postawę bądź też osobistą strategię poznawczą. Style epistemiczne wyjaśniają proces transformacji doświadczeń jednostki na treść jej osobistej, subiektywnej wiedzy. Każdy styl to inny sposób frakcjonowania oraz oceny i werbalizacji doświadczeń, ale również inny sposób organizowania własnych aktywności dotyczących pozyskiwania i transferu informacji i wiedzy.

**Tabela 2. Charakterystyka stylów epistemicznych**

Styl epistemiczny	Charakterystyka	Sposób formowania przekonań
Pragmatyzm	Skupienie na konsekwencjach działań podejmowanych w oparciu o określony pogląd lub wiedzę. O prawdziwości wiedzy będącej przesłanką do podjęcia działań rozstrzyga użyteczność ich rezultatów. Ten styl charakteryzuje się koncentracją na działaniu, uznaniem dla zespołowo skonstruowanego sposobu rozumienia kategorii użyteczności oraz zasad zdrowego rozsądku.	Jednostka obserwuje, co działa, co sprawdza się w praktyce i co pozwala osiągać najlepsze rezultaty, starając się definiować strategię skutecznego działania.
Kontekstualizm	Zasady weryfikacji tez nie są ustalone, lecz stanowią przedmiot zmieniających się okoliczności. Prawdziwość danej tezy zależy od tego, na ile w danym kontekście sprawdzają się koncepcje alternatywne. Wyróżnia się pięć klas czynników wpływających na zasady weryfikacji wiedzy: zrozumiałość (tez), czynniki metodologiczne, dialektyczne, ekonomiczne i sytuacyjne. To stanowisko pozwala formułować przekonania dotyczące zjawisk złożonych bez konieczności redukcji ich złożoności, a także podważać powszechnie przyjęte i akceptowane założenia.	Sposób, w jaki jednostka rozumie sytuację, zależy od okoliczności. To, co jest prawdziwe w pewnych okolicznościach, może nie być właściwe w innych.
Empiryzm	Bazuje na bezpośrednim doświadczeniu rzeczywistości i składających się nań zjawisk oraz rezultatach uzyskanych dzięki wykorzystaniu naukowych metod badawczych. Prawdziwą, bowiem zdobytą doświadczalnie wiedzę, poszerza się dzięki rozumowaniu indukcyjnemu. Cechuje się brakiem otwartości na wiedzę subiektywną.	Przekonania jednostki wynikają z faktów oraz sposobu, w jaki je postrzega bądź jak postrzegają je osoby darzone przezeń zaufaniem.
Racjonalizm	Podstawowym źródłem wiedzy jest rozumowanie niezależne od jakiegokolwiek doświadczenia. Podkreśla rolę rozumowania dedukcyjnego oraz centralną rolę apriorycznej wiedzy koniecznej.	Źródłem przekonań jest intuicja, rozsądek oraz znaczenia wpływające z idei i zasad.

Koherentyzm	Według tego stanowiska wiedza rozwija się dzięki wsparciu i wzmocnieniu, jakiego wzajemnie udzielają sobie poszczególne tezy stanowiące jej komponenty. Dzięki temu wiedza stanowi doskonale zorganizowany i ściśle ustrukturyzowany system.	Przekonania przede wszystkim stanowią system mający charakter spójnej i konsekwentnej całości.
Fenomenologia hermeneutyczna	Podejście fenomenologiczne polega przede wszystkim na ominięciu wszelkich presupozycji zawartych w teoriach i dokonaniu precyzyjnego opisu obiektów i sytuacji w taki sposób, w jaki są doświadczane przez podmiot. Proces interpretacji stanowi integralną część procesu ludzkiego poznania, podejście fenomenologiczne zostało zespolone z hermeneutyką rozumianą jako metodologia procesu interpretacji oraz wyrażania znaczeń.	Źródło poglądów i przekonań, które jednostka uznaje za prawdziwe, stanowi możliwie bezstronna obserwacja sytuacji, a następnie interpretacja postrzeganych zdarzeń, obiektów oraz procesów.
Reliabilizm	To stanowisko zwraca uwagę na proces poznawczy, bowiem to jego przebieg jest źródłem przekonań. Proces poznawczy, przebiegający w sposób poprawny, zweryfikowany w przeszłości, powinien w założeniu prowadzić do powstania wiarygodnych, bliskich prawdzie poglądów. Według tego podejścia jakość powstałej wiedzy zależy od umiejętności podmiotu wyrażonych rzetelnością realizacji procesu poznawczego.	Jednostka polega przede wszystkim na swoim własnym myśleniu, doskonałą jednocześnie w ten sposób umiejętność rozwijania użytecznych sposobów rozumienia rzeczywistości.
Fundacjonalizm (fundamentalizm epistemologiczny)	Cała wiedza wynika z zestawu podstawowych, niekwestionowalnych założeń. Przykładem niekwestionowanego – bazowego – założenia, może być kartezjańskie „myślę, więc jestem”. Podobnie jak empiryzm zakłada, że rzeczywistość istnieje niezależnie od ludzkiego poznania i jest poznawalna, jednak, inaczej niż empiryzm, podkreśla rolę rozumowania dedukcyjnego.	Poglądy i przekonania przede wszystkim muszą być zgodne z głębszymi przekonaniem, o których prawdziwości jednostka jest przekonana w sposób absolutny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Douglas, Wykowski 2011, s. 97-150)

### Style epistemiczne w dynamice procesów wiedzy

Style epistemiczne charakteryzują sposoby transformowania bieżącego doświadczenia na przekonania, przekształcane następnie do postaci wiedzy osobistej i dalej, w procesach współdziałania – organizacyjnej. To uzasadnia obserwowanie ich w kontekście kultury organizacyjnej oraz procesów transferu wiedzy. Dla prezentowanych w niniejszym artykule badań istotne jest to, że kultura organizacyjna łączy perspektywę indywidualną z perspektywą zespołową:

- Poziom indywidualny: indywidualne doświadczenia wynikające z realizacji zadań zawodowych zostają uogólnione i skwantyfikowane do poziomu zwerbalizowanych poglądów i przekonań. W procesie tym uczestniczy najszerzej rozumiana wiedza osobista, stanowiąca podstawę do identyfikacji, frakcjonowania i interpretacji bieżących doświadczeń oraz ich integracji.



- Poziom zespołowy: w procesie współpracy następuje proces negocjacji sensów i znaczeń polegający na uzgodnieniu sposobu postrzegania poszczególnych elementów rzeczywistości organizacyjnej. W rezultacie tego procesu – uczenia się – jednostka może zmienić swój sposób rozumienia poszczególnych zdarzeń. Proces ten idzie w parze z procesem internalizacji obowiązujących w organizacji norm, wartości i wzorców zachowań. W ten sposób rezultaty uczenia się na poziomie zespołowym na bieżąco modyfikują przebieg procesów uczenia się na poziomie indywidualnym.

W spektrum poglądów wpływających na funkcjonowanie organizacji jej kulturę stanowią poglądy najpowszechniej akceptowane i jednocześnie najtrwalsze. Kultura organizacyjna wpływa na sposób postrzegania i rozumienia rzeczywistości przez swoich członków: dostarcza poglądów pomagających interpretować bieżące doświadczenia, jest również źródłem wzorców zachowań podpowiadających, w jaki sposób uzyskiwać potrzebną wiedzę i informacje. Treść kultury organizacyjnej może ulegać zmianom w procesie zespołowego – w tym również organizacyjnego – uczenia się.

W zakresie praktyk transferu wiedzy organizacyjnej zauważyć można istnienie sprzężenia zwrotnego między ich przebiegiem a kulturą organizacyjną:

- Wpływ kultury organizacyjnej na procesy wiedzy: kultura organizacyjna w znaczący sposób wpływa na realizację praktyk zarządzania wiedzą. Wpływa na sposób realizacji poszczególnych procesów wiedzy, a także, poprzez wpływ na motywację pracowników do działań w tym zakresie, na dynamikę oraz sam fakt ich realizacji (Ling-hsing Chang, Lin 2015, s. 434-435).
- Wpływ procesów wiedzy na kulturę organizacyjną: kultywowanie określonych wzorców zachowań w sferze informacyjnej i wiedzy przekłada się na treść indywidualnych oraz zespołowych doświadczeń pracowników, podzielanych poglądów i wiedzy. Niektóre z tych treści z czasem stają się elementami kultury organizacyjnej, czyli wiedzą subiektywną, zdekontekstualizowaną, i nie w pełni uświadomioną nawet przez jej posiadaczy (Nguyen i in. 2008, s. 113-114).

Style epistemiczne wpływają na całość tych relacji. Kształtują sposób realizacji działań w domenie informacji i wiedzy, wpływając poprzez to na treść wiedzy.

### **Związki stylów epistemicznych, kultury organizacyjnej i procesów informacyjnych**

Sposób, w jaki pracownik postrzega organizację, w jaki rozumie mechanizmy rządzące jej działaniami, stanowi istotny aspekt procesów zespołowego uczenia się. W zakresie organizacji procesy te prowadzą do wytwarzania wspólnego, podzielanego wśród pracowników modelu mentalnego organizacji. Stabilne – relatywnie najmniej zmienne komponenty tego modelu zawarte będą w kulturze organizacyjnej. Jako wyraz, a zarazem obszar dynamizujący zespół poglądów indywidualnych, jak i podzielanych w zespołach pracowniczych wskazać można indywidualne zachowania informacyjne. Są to podejmowane przez pracowników działania dotyczące pozyskiwania bądź transferu informacji i wiedzy. Działania te stanowią treść organizacyjnych procesów informacji i wiedzy.

Cel prezentowanych badań stanowiła identyfikacja statystycznie istotnych związków między omówionymi kategoriami: kultury organizacyjnej, stylów epistemicznych oraz procesów pozyskiwania i transferu wiedzy w organizacjach. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz obejmujący cztery części:

- Informacje o respondencie, obejmujące wiek, płeć, łączny staż pracy z wyodrębnionym stażem pracy w aktualnym miejscu zatrudnienia, stanowisko oraz branżę pracodawcy.
- Charakterystyka procesów transferu wiedzy, obejmująca 38 stwierdzeń dotyczących praktyk w zakresie pozyskiwania i transferu wiedzy oraz cech sytuacji pracy respondenta wpływających na procesy transferu wiedzy (atmosferę międzyludzką, dostęp do infrastruktury IT, dostępność do informacji oraz publikacji fachowych, poziom motywacji). Jest to część autorskiego kwestionariusza służącego do badania środowiska informacyjnego organizacji (Panasiewicz 2013, s. 111-115). W tej, jak i następnej sekcji respondent udziela odpowiedzi, określając stopień, w jakim dane stwierdzenie charakteryzuje jego sytuację pracy. W tym celu zastosowano typową, pięciostopniową skalę Rensisa Likerta.
- Zestaw pytań diagnozujących preferencje w zakresie stylu epistemicznego, opracowany przez Neila Douglasa i Terry'ego Wykowskiego (Douglas, Wykowski 2011, s. 148).
- Ostatnią część kwestionariusza badawczego stanowił kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej według popularnej koncepcji Rogera Harrisona i Charlesa Handy'ego, rozpoznający cztery typy kultur: władzy, zadań, ról oraz zorientowaną na osobę (Harrison 1995, s. 150).

Badania przeprowadzono na grupie 108 osób, pracowników różnych przedsiębiorstw, którzy legitymowali się stażem pracy dłuższym niż pół roku. Otrzymano 92 kwestionariusze wypełnione w sposób prawidłowy. Dotychczas tematyka związków stylów epistemicznych z organizacyjnym uczeniem się bądź zarządzaniem wiedzą nie doczekała się wielu analiz literaturowych ani empirycznych, dlatego autor zdecydował się odszukać podstawowe zależności między badanymi zagadnieniami. W Tabeli 3 przedstawiono statystycznie istotne związki wykazane dzięki analizie zgromadzonych danych ankietowych. Przyjęty poziom istotności wynosił 0,95.

**Tabela 3. Statystycznie istotne związki stylów epistemicznych z procesami pozyskiwania i transferu wiedzy oraz kulturą organizacyjną**

Styl epistemiczny	Wartość współcz. korelacji	Zmienna
Pragmatyzm	-0,63	Wiek respondenta
	+0,59	Przekonanie o pozytywnej roli wdrożenia w miejscu pracy zmian i udoskonaleń jako drogi poprawy efektywności pracy respondenta
Kontekstualizm	+0,86	Preferencja elektronicznej formy komunikacji ze współpracownikami
	-0,62	Uznanie realizmu jako preferowanego stylu epistemicznego

Empiryzm	Brak	Brak
Racjonalizm	+0,65	Pozytywna ocena chęci współpracowników do dzielenia się wiedzą
	+0,61	Odczuwanie atmosfery międzyludzkiej jako przyjemnej
	-0,62	Identyfikacja kontekstualizmu jako preferowanego stylu epistemicznego
Koherentyzm	+0,71	Korzystanie z mediów społecznościowych
	-0,59	Diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury władzy
	+0,65	Diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury zadań
	+0,70	Wskazanie kultury ról jako oczekiwanej kultury organizacyjnej
Fenomenologia hermeneutyczna	-0,69	Identyfikacja fundacjonalizmu jako preferowanego stylu epistemicznego
Reliabilizm	-0,58	Wykorzystanie elektronicznych środków komunikacji ze współpracownikami (maile, media społecznościowe, komunikatory internetowe)
	-0,66	Stopień, w jakim kierownictwo firmy ułatwia dostęp do zapisów wiedzy i informacji
	+0,66	Preferowanie krótkich i konkretnych form komunikacji
Fundacjonalizm (fundamentalizm epistemologiczny)	+0,68	Preferowanie telefonicznego kontaktu ze współpracownikami
	+0,63	Dostrzeganie ograniczeń efektywności pracy wynikających z niskiego poziomu znajomości technologii informatycznych wśród współpracowników
	-0,69	Identyfikacja fenomenologii hermeneutycznej jako preferowanego stylu epistemicznego
	-0,61	Diagnoza obecnej kultury organizacyjnej jako kultury ról
	-0,63	Wskazanie kultury zadań jako oczekiwanej kultury organizacyjnej

Źródło: Opracowanie własne

Można zauważyć silne związki łączące preferencje w zakresie stylów epistemicznych zarówno z poglądami dotyczącymi procesów wiedzy, jak i ocenami zagadnień kultury organizacyjnej. W ocenie autora nie wszystkie zależności mają charakter na tyle czytelny, by można było formułować wiążące wnioski w oparciu tylko o te badania, jednak szereg odnalezionych współzależności pozwala zaproponować interpretację ich znaczenia:

- Pragmatyzm jest podejściem cechującym ludzi młodych i otwartych na zmiany. Młodzi pragmatycy dostrzegają we wdrażaniu zmian sposób na wzrost efektywności pracy.

- Tendencja do interpretacji informacji zależnie od kontekstu (kontekstualizm) idzie w parze z preferencją komunikacji elektronicznej, co może oznaczać względną łatwość integrowania wiedzy z wielu różnych źródeł. Tezę o elastyczności poznawczej tego stylu umacnia fakt, iż inaczej niż w przypadku racjonalizmu, z którym jest ujemnie skorelowany, kontekstualizm nie jest oparty na zestawie podstawowych idei. Proces tworzenia znaczeń jest więc osadzony w chwilowym i zmiennym kontekście, a nie trwałym fundamencie poznawczym.
- Pozytywna opinia osób, które zidentyfikowały swój styl jako racjonalizm, na temat atmosfery międzyludzkiej i chęci współpracowników do dzielenia się wiedzą, może wynikać z roli, jaką w sieci współpracy pełnią sami respondenci-racjoniści. Umiejętność dedukcji oraz umiejętność uzupełnienia transferowanej wiedzy (np. przekazywanej w trakcie dyskusji) o własne intuicje i idee może czynić z racjonalisty cenione ogniwo w łańcuchu transferu wiedzy.
- Tendencja do czynienia z poglądów spójnego systemu (koherentyzm) koreluje z oceną aktualnej kultury organizacyjnej jako kultury zadań i wskazaniem kultury ról jako kultury oczekiwanej. Takie wyniki sugerują, iż koherentyzm sprzyja kodyfikacji wiedzy i zawarciu jej w postaci regulaminów i procedur. Fakt, że reprezentanci tego stylu oceniają kulturę, w której pracują, jako kulturę zadań, a nie władzy, może sugerować, że ten styl pozwala skutecznie radzić sobie z wyzwaniami charakterystycznymi dla kultur zadaniowych.
- Reliabilizm uwypukla znaczenie aktywności poznawczych w procesie formowania przekonań. To może pociągać za sobą duże zapotrzebowanie na wiarygodne i ścisłe informacje. Ta cecha reliabilizmu może tłumaczyć rezultaty badań wskazujące na niską ocenę stopnia, w jakim kierownictwo firmy ułatwia dostęp do informacji, oraz preferowanie krótkich i konkretnych komunikatów. Najwyraźniej osoby preferujące ten styl oczekują dostępu do dużych, większych niż inni pracownicy, ilości ścisłych, konkretnych informacji. Doświadczenie niechęci do ich udostępniania przez kierownictwo może być konsekwencją takiej właśnie postawy. Niechęć do komunikacji ze współpracownikami za pomocą maili, mediów społecznościowych czy komunikatorów internetowych sugeruje preferowanie bardziej formalnych dróg komunikacji.
- Fundamentalizm epistemologiczny polega na tworzeniu poglądów zgodnych z zespołem fundamentalnych opinii uznanych za absolutnie prawdziwe. Wyniki badań zdają się oferować wgląd w praktyczne konsekwencje preferowania tego stylu epistemicznego. Postrzeganie przez reprezentantów tego stylu ograniczenia efektywności pracy wynikające z deficytów znajomości technologii informatycznych wśród współpracowników może wynikać z odstawania poziomu umiejętności w tym zakresie od poziomu uważanego przez respondentów za właściwy. Kultura organizacyjna nie jest oceniana jako kultura ról, czyli właśnie kultura oparta na zasadach (procedurach, regulaminach), bowiem ich treść może być oceniana jako niewłaściwa, a stopień ich przestrzegania w zespole – zbyt niski. Negatywną ocenę kultury zadań przez reprezentantów fundamentalizmu epistemologicznego wyjaśnić może skrajna odmiennosc właściwych im poglądów oraz praktyk działania. Fundamentalizm epistemologiczny to podążanie za zespołem

poglądów uważanych za bezwzględnie prawdziwe, podczas gdy praktyki właściwe kulturze zadań to brak poszanowania dla reguł, eksperymentowanie i twórcza improwizacja inspirowane wyłącznie dążeniem do osiągnięcia celu. Bardzo podobną naturę ma – potwierdzona w badaniach empirycznych – różnica między fundacjonalizmem a fenomenologią hermeneutyczną. Ten ostatni styl odrzuca wszystkie przekonania, tak ważne w fundacjonalizmie, akcentując znaczenie samego momentu poznania.

## Podsumowanie

Przedstawione badania pozwoliły sformułować raczej szereg pytań niż odpowiedzi, a wyjaśnienie funkcji stylów epistemicznych w tworzeniu i transferze wiedzy organizacyjnej wymaga z pewnością dalszych badań. Z równą pewnością można stwierdzić, że warto je prowadzić. Osobisty styl epistemiczny określa sposób transformowania doświadczeń w wiedzę jednostki. Pytanie o relacje wiedzy, oraz jej procesów, i wartości, wraz z właściwymi im kulturami, w perspektywie indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej, pozostaje wciąż pytaniem otwartym. Z jednej strony wiedza jednostek stanowi budulec wiedzy organizacyjnej, której formą jest również kultura organizacyjna. Z drugiej zaś normy, wartości i wzorce zachowań obecne w kulturze organizacji wpływają na proces interpretowania rzeczywistości przez pracowników. Badania wykazały wpływ stylów epistemicznych na sposób, w jaki pracownicy organizują swoje własne aktywności realizowane w domenie wiedzy i informacji. Pokazały też, że niektóre style łączą się z poglądami dotyczącymi logiki funkcjonowania całej organizacji, na co wskazały statystycznie istotne korelacje stylów z ocenami aktualnej oraz pożądanej kultury organizacyjnej.

## Literatura

1. Corlett J.A. (1996), *Analyzing Social Knowledge*, Rowman & Littlefield Publishers, Plymouth.
2. Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
3. Douglas N., Wykowski T. (2011), *From Belief to Knowledge*, CRC Press, Boca Raton.
4. Grant K.A. (2007), *Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi*, [www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=101](http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=101) (dostęp: 20.04.2016).
5. Harrison R. (1995), *Understanding Your Organisation's Character*, [w:] Harrison R., *The Collected Papers of Roger Harrison*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
6. Ling-hsing Chang Ch., Lin T.-Ch. (2015) *The Role of Organizational Culture in the Knowledge Management Process*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 19, Issue 3. DOI: 10.1108/JKM-08-2014-0353.
7. Nguyen N.T.B., Umamoto K., Nakamori Y., Ito Y. (2008), *Culture as Knowledge*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management”, Vol. 8, Issue 9.
8. Panasiewicz L. (2013), *Ukryta przewaga*, Politechnika Lubelska, Lublin.
9. Weinberg D. (2014), *Contemporary Social Constructionism: Key Themes*, Temple University Press, Philadelphia. DOI: 10.1111/1468-4446.12128.

## **STRATEGIES FOR FORMING BELIEFS AS ASPECT OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE**

**Abstract:** The paper presents the concept of epistemic styles understood as an individual cognitive attitude of employees, influencing the way of understanding reality. The individual epistemic style is one of the factors determining the content of the employee's personal subjective knowledge, which through their participation in the execution of organizational processes, is included in the resource of organizational knowledge. The article presents the results of an empirical study of this process. The study was conducted using the questionnaire method on a sample of over 100 respondents - professionally active people. The aim of the study was to investigate the relationships between the individual epistemic styles of the respondents and the organizational culture as well as the course of the knowledge processes in the organizations in which they work.

**Keywords:** beliefs, epistemic styles, knowledge, organizational culture



## OTWARTE DANE JAKO ŹRÓDŁO INNOWACYJNYCH MODELI BIZNESOWYCH

Ilona Pawełoszek<sup>1</sup>, Jędrzej Wieczorkowski<sup>2</sup>, Magdalena Jurczyk-Bunkowska<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

<sup>2</sup>Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Analiz Ekonomicznych

<sup>3</sup>Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania

**Streszczenie:** W dobie gospodarki opartej na wiedzy kluczowe znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem ma dostęp do wiarygodnych źródeł danych. Otwarte dane sektora publicznego (OGD) mają znaczącą wartość gospodarczą. Dają możliwość budowania innowacyjnych rozwiązań, także tworzenia nowych modeli biznesowych. Istotne jest ponowne wykorzystanie danych do celów innych niż te, dla których zostały wytworzone, a także łączenie danych z wielu heterogenicznych zbiorów. Zapewnienie otwartych danych oznacza publikowanie ich w przydatnej formie, przy użyciu odpowiednich standardów i stopnia przetworzenia, zaś idea danych połączonych (*Linked Data*) to zbiór najlepszych praktyk związanych z publikowaniem i łączeniem danych strukturalnych w sieci. W artykule przedstawiono koncepcję OGD w kontekście udostępniania danych, formatów i łączenia danych. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości opracowania innowacyjnego modelu biznesowego opartego na otwartych danych sektora publicznego (w tym na danych połączonych) jako elementu zarządzania strategicznego organizacją. W tym celu przeanalizowano dostępne polskie źródła otwartych danych i formaty ich publikacji. Na poparcie tezy o dużym biznesowym znaczeniu otwartych danych przedstawiono przykładowy pomysł wykorzystania takich danych.

**Słowa kluczowe:** CRIP, *Linked Data*, OGD, *Big Data*, *Open Data*, *Open Government Data*

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.15

### Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze stosują różnorodne podejścia do realizacji swojego podstawowego celu, jakim jest osiągnięcie zysku. Zdefiniowanie modelu biznesowego i powiązanej z nim strategii działania ma kluczowe znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem. Wykorzystywane modele biznesowe ewoluują wraz ze zmianą otoczenia gospodarczego, w tym dostępnych technologii oraz różnego typu zasobów. Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa informacyjnego prowadzi do zwiększenia roli zasobów intelektualnych, w szczególności danych i informacji różnego pochodzenia. Większa dostępność zasobów leży w interesie całej gospodarki, umożliwiając powstawanie i rozwój podmiotów gospodarczych.

<sup>1</sup> Ilona Pawełoszek, dr inż., [ilona.paweloszek@wz.pcz.pl](mailto:ilona.paweloszek@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-3590-3969

<sup>2</sup> Jędrzej Wieczorkowski, dr, [jedrzej.wieczorkowski@sgh.waw.pl](mailto:jedrzej.wieczorkowski@sgh.waw.pl), ORCID: 0000-0002-1252-8975

<sup>3</sup> Magdalena Jurczyk-Bunkowska, dr inż., [m.jurczyk-bunkowska@po.opole.pl](mailto:m.jurczyk-bunkowska@po.opole.pl), ORCID: 0000-0002-4066-3605

Z powyższego wynika dążenie do uwolnienia zasobów informacyjnych dotąd wykorzystywanych gospodarczo w niewystarczającym stopniu. Inicjatywa otwartych danych (*Open Data*) polega na udostępnianiu danych wszystkim zainteresowanym użytkownikom nie tylko w celach informacyjnych, ale także z możliwością ich ponownego biznesowego zastosowania. Niewątpliwie najważniejszą cechą otwartych danych jest możliwość ich wykorzystania do różnych celów, nie tylko bezpośrednio związanych z kontekstem powstania zbioru danych. Otwartość danych wiąże się z łączeniem różnych zbiorów w celu uzyskania nowej wiedzy, którą można wykorzystać w biznesie na wiele innowacyjnych sposobów. Wiedza ta może mieć kluczowe znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem w szczególności w obszarze wspomaganie decyzji, ale także może stać się źródłem wartości dodanej do produktów i usług.

Instytucje administracji publicznej podczas swych codziennych działań tworzą i archiwizują ogromne ilości danych. Często są to dane wysokiej jakości z wielu dyscyplin, takich jak: budżety organów rządowych i samorządowych, dane statystyczne, mapy, dane o środowisku, rozkłady transportu publicznego itp. Mogą być potencjalnie publikowane przez poszczególne organy administracji lub przez innych dostawców w sposób zdecentralizowany i zindywidualizowany, lecz także w sposób scentralizowany i ustandaryzowany. W praktyce repozytoria różnią się jednak od siebie pod względem zakresu, wielkości i standardów publikowanych danych. Informacje takie udostępniane w otwartej formie określane są mianem *Open Government Data* (OGD), w języku polskim przyjęte jest trochę szersze pojęcie otwartych danych sektora publicznego.

Znaczenie OGD rośnie wraz z rozwojem możliwości przetwarzania danych masowych (*Big Data*) oraz danych połączonych (*Linked Data*). Rozwój Internetu w kierunku inteligentnej sieci Web 3.0 umożliwił łączenie danych z różnych źródeł w celu pozyskania nowej użytecznej wiedzy. Trend łączenia danych i zbiorów technologii używanych w tym celu jest określany jako *Linked Open Data* (LOD). LOD to coraz powszechniejsza praktyka, której celem jest poprawa zarządzania informacjami i ich integracja poprzez ułatwienie dostępu do różnorodnych zbiorów otwartych danych.

Autorzy prowadzą od około dwóch lat obserwacje polskich i światowych źródeł OGD, w szczególności pod kątem zawartości repozytoriów takich danych oraz standardów i formatów ich publikacji. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości opracowania modelu biznesowego opartego na otwartych danych sektora publicznego jako elementu zarządzania strategicznego organizacją. Szczególną uwagę zwrócono na kwestię możliwości łączenia zbiorów danych, ich jakości i potencjalnej użyteczności gospodarczej otwartych danych.

Przyjęta metodologia badawcza obejmowała systematyczny przegląd wybranych portali oferujących dostęp do otwartych danych publicznych. Przeglądu dokonano pod kątem ewidencji zbiorów w poszczególnych formatach wraz z oceną możliwości ich zastosowań we wspomaganie zarządzania organizacjami. Z racji ograniczonej objętości niniejszego artykułu szczegółowe wyniki badań nie zostały zaprezentowane, jednakże można się z nimi zapoznać w innych publikacjach autorów (Wieczorkowski, Pawełoszek 2018; 2018a).



W kolejnych rozdziałach artykułu, wykorzystując badania literaturowe, przedstawiono pojęcia modelu biznesowego, ideę OGD i jej kluczowe zasady, scharakteryzowano pojęcia *Big Data* i *Linked Data*. Następnie przedstawiono możliwość opracowywania nowych modeli biznesowych i budowania aplikacji, opierając się na otwartych danych sektora publicznego. Artykuł kończy się podsumowaniem i wskazaniem problemów w dostępie do OGD.

## Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym

Każda organizacja ma opracowany pewien swój sposób działania ściśle powiązany z jej strategią i celami funkcjonowania. W przypadku organizacji o charakterze komercyjnym, które są obszarem zainteresowania niniejszego artykułu, sposób działania ma na celu wypracowanie zysku i może być określony jako model biznesowy. Pojęcie modelu biznesowego można analizować z wielu punktów widzenia. Przykładowy przegląd przeprowadził T. Doligalski (Doligalski (red.) 2014, s. 20-28), wyróżniając podejścia: taksonomiczne, rozmyte, przez pryzmat komponentów, wartości, zależności, podmiotowe oraz utrzymane w nurcie teorii systemów i cybernetyki. Autor ten ostatecznie uznał model biznesowy (stosuje równoważne mu pojęcie modelu biznesu) jako uproszczony obraz firmy przedstawiający najważniejsze jej elementy oraz zależności między nimi.

Z punktu widzenia niniejszego artykułu interesujące jest podejście taksonomiczne próbujące klasyfikować modele z punktu widzenia ich cech i powiązania ze strategią zarządzania przedsiębiorstwem. Przykładową typową klasyfikacją jest wyróżnienie modeli: wytwórców, dystrybutorów, właścicieli i pośredników (Szpringer 2012, s. 43-119). Jednakże oparcie funkcjonowania organizacji na danych i ich przetwarzaniu wymyka się typowemu spojrzeniu, choć jednocześnie może być podstawą wyodrębnienia nowej grupy podmiotów w powyższej taksonomii. Dla niniejszego artykułu istotne znaczenie ma też podejście wykorzystujące pryzmat komponentów. Jest ono reprezentowane m.in. przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur (Osterwalder, Pigneur 2012, s. 14-55), według których model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości. Jest to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji. Wyżej wymienieni autorzy stworzyli szablon zawierający dziewięć podstawowych elementów modelu: segmenty klientów; propozycje wartości; kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży; relacje z klientami; strumień przychodów; kluczowe zasoby; kluczowe działania; kluczowi partnerzy; strukturę kosztów. Jedną z grup zasobów kluczowych są zasoby intelektualne (obok zasobów fizycznych, ludzkich i finansowych). Obejmują one m.in. markę, wiedzę autorską, patenty, prawa autorskie, bazy danych klientów. Podobne podejście przez pryzmat komponentów przedstawiają T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek-Hajduk (Gołębiowski i in. 2008), którzy zasoby (kompetencje) traktują jako jeden z komponentów modelu biznesowego obok wartości dla klienta, źródeł przychodów, docelowych klientów, strategii, relacji z partnerami i oferowanych produktów.

Tak więc zasoby traktowane są jako jeden z podstawowych elementów modelu biznesowego. Model można traktować jako uproszczony opis, jak organizacja (system gospodarczy) tworzy wartość poprzez transformację zasobów i relacje wymiany z innymi podmiotami gospodarczymi (Doleski 2015, s. 5). Do zasobów intelektualnych, poza uprzednio wymienionymi przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura (Osterwalder, Pigneur 2012, s. 14-55), należy zdaniem autorów niniejszego artykułu zaliczyć również szeroko rozumiane dane i informacje, także te pochodzące z zewnątrz organizacji, w tym powszechnie dostępne, ale tylko takie, które organizacja jest w stanie spożytkować w swojej działalności. Otwarte dane stają się więc coraz istotniejszym zasobem obok innych dotąd typowych zasobów, które mogą stanowić własność firmy, być przedmiotem dzierżawy lub należeć do kluczowych partnerów. Zasoby intelektualne bardzo często występują w postaci dóbr cyfrowych, które charakteryzują się, w przeciwieństwie do dóbr materialnych, łatwością powielania i przetwarzania. Jeśli takie działanie jest zgodne z prawem, a z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku OGD, dane tego typu stają się typowym dobrem publicznym, gdyż ich konsumpcja nie jest ograniczona i nie występuje konkurencja w konsumpcji. W konsekwencji zasoby OGD dają możliwość budowania innowacyjnych modeli biznesowych.

Zgodnie z klasyczną definicją zaproponowaną przez P.F. Druckera (Drucker 1985) źródła innowacji mogą znajdować się wewnątrz i w otoczeniu firmy. W tym kontekście otwarte zbiory danych można uznać za zewnętrzne źródła innowacji, ponieważ zmieniają percepcję rzeczywistości i stwarzają możliwość zdobycia nowej użytecznej wiedzy. Możliwość wcześniejszego opracowania innowacyjnych produktów i modeli biznesowych nie była dostępna w tej skali ze względu na brak wystarczających i bezpłatnych danych.

Według autorów istnieje kilka (w praktyce łączonych) będących podstawą zarządzania strategicznego podstawowych modeli biznesowych opierających się na danych (Wieczorkowski, Jurczyk-Bunkowska 2017, s. 134-144):

- wykorzystanie własnych (wewnętrznych) danych w procesach biznesowych na potrzeby oferowanych produktów,
- sprzedaż lub udostępnianie własnych danych w postaci surowej lub przetworzonej,
- wykorzystanie pozyskanych danych zewnętrznych w procesach biznesowych na potrzeby oferowanych produktów,
- sprzedaż własnych kompetencji związanych z przetwarzaniem danych.

Posiadane lub pozyskane dane, oprócz wykorzystania do różnych wewnętrznych analiz, mogą stać się podstawą do oferowania nowych produktów (najczęściej usług), w tym luźno powiązanych z pierwotnym przeznaczeniem danych. Z punktu widzenia niniejszego artykułu najbardziej interesujący jest model biznesowy oparty na danych zewnętrznych, z którego mogą korzystać organizacje nieposiadające własnych cennych danych, jednakże mające innowacyjne pomysły.

## **Idee otwartego rządu i otwartych danych**

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez OECD otwarty rząd opiera się na zasadach: odpowiedzialności, jawności i otwartości. Oznacza to, iż władze publiczne

informują społeczeństwo o swoich działaniach poprzez udostępnianie usług i informacji oraz reagują na nowe pomysły i potrzeby (Curristine, Abbott 2005, s. 29). Idea otwartego rządu zakłada między innymi znaczące uczestnictwo wszystkich zainteresowanych stron w projektowaniu i wdrażaniu polityki publicznej (OECD 2017). Jak wskazują badania, otwartość danych wywiera pozytywny wpływ na biznes, wzrost gospodarczy, dobrobyt i innowacje (Janssen, Charalabidis, Zuiderwijk 2012, s. 258-268; Lakomaa, Kallberg 2013, s. 558-563; Stagars 2016, s. 15; Kitsios, Papachristos, Kamariotou 2017, s. 398-408).

Z kolei pojęcie otwartych danych odnosi się do zbiorów danych, które mogą być udostępniane, wykorzystywane, przetwarzane i publikowane przez każdego, bez ograniczeń prawa autorskiego i patentowego, przy czym istnieje jedynie wymóg wskazania źródła danych lub umożliwienia dalszej dystrybucji przetwarzanej treści na tych samych warunkach (Kozierski i in. 2013, s. 8-9). Jasne zdefiniowanie otwartych danych oraz ustalenie polityki zarządzania ich publikacją ułatwia osiągnięcie interoperacyjności różnych źródeł i możliwości ich łączenia. Według podręcznika otwartych danych (<http://opendatahandbook.org>) najważniejszymi aspektami otwierania danych są:

- Dostępność. Dane muszą być dostępne jako całość i przy rozsądnych kosztach reprodukcji, najlepiej udostępniane przez Internet. Dane muszą być również dostępne w wygodnej i modyfikowalnej formie.
- Ponowne wykorzystanie i redystrybucja. Dane muszą być dostarczone na warunkach, które pozwalają na ponowne wykorzystanie i redystrybucję, w tym na łączenie z innymi zestawami danych.
- Uniwersalne uczestnictwo. Każdy musi mieć możliwość używania, ponownego wykorzystywania i redystrybucji otwartych danych. Nie powinno być żadnych ograniczeń w odniesieniu do działań, osób lub grup (np. ograniczenia wyłącznie do zastosowań niekomercyjnych lub edukacyjnych).

Działanie otwartego rządu jest niemożliwe bez dostępu do informacji publicznych. Brak dostępu do nich oznacza więc brak możliwości kontrolowania działań rządu oraz niemożność podejmowania inicjatyw przez obywateli. Obywatele nie posiadający pełnej wiedzy na temat działań władz nie będą nigdy równorzędnymi partnerami w dialogu (<http://otwartyrzad.org.pl>). Połączenie idei otwartości danych i otwartego rządu tworzy koncepcję otwartych danych sektora publicznego (OGD). Celem udostępniania takich danych jest upublicznianie zasobów informacyjnych tworzonych przez lub na zlecenie administracji publicznej, a także bezpłatne korzystanie i dystrybucja otwartych danych przez każdego obywatela (Papińska-Kacperek, Polańska 2015, s. 103-114). Z punktu widzenia możliwości powtórnego wykorzystania danych listę ich odbiorców należy rozszerzyć w szczególności o podmioty komercyjne.

Zarówno otwarty rząd, jak i otwarte dane nie są całkowicie nowymi ideami, jednak teraz zyskują większą uwagę ze strony decydentów, biznesu i obywateli. Początki koncepcji powszechnego prawa dostępu do informacji sięgają połowy XVIII wieku (Mendel 2003, s. 79). W drugiej połowie XX wieku prawo swobodnego dostępu do informacji stało się powszechnym standardem w wielu krajach. Otwarcie danych sektora publicznego do celów gospodarczych jest obecnie globalnym

trendem, który na dobre rozwinął się wraz z uruchomieniem w maju 2009 r. przez rząd USA serwisu (repozytorium) Data.gov, a następnie podobnych usług przez Wielką Brytanię i Nową Zelandię (Sayogo, Pardo, Cook 2014, s. 1896). Zmiany nie tylko wpłynęły na wewnętrzne procesy i komunikację instytucji administracji publicznej, ale przede wszystkim umożliwiły interakcję między rządem a obywatelami oraz zainicjowały powtórne wykorzystanie danych do celów gospodarczych. W praktyce udostępnianie informacji publicznych jest najczęściej zorganizowane w formie portalu internetowego pełniącego rolę centralnego repozytorium informacji publicznej (CRIP). Repozytorium zapewnia standaryzację sposobu dostarczania danych, interfejsu oraz częściowo także formatów danych.

W Polsce rolę tę pełni portal Danepubliczne.gov.pl. W praktyce CRIP są budowane w oparciu o lokalne prawo dostępu do informacji publicznej i jej ponownego wykorzystania. Ponadto w Unii Europejskiej stosowana jest Dyrektywa 2013/37/UE zmieniająca dyrektywę 2003/98/WE w sprawie ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego (zwaną dyrektywą ponownego użycia). Dyrektywa ta zachęca poszczególne państwa do współdzielenia zasobów informacyjnych i ponownego ich wykorzystania w celach biznesowych, a także określa warunki, w których ma ono miejsce.

### **Koncepcje *Linked Data* i *Big Data* a otwarte dane**

Rozwój technologii komunikacyjnych i informacyjnych oraz społeczeństwa cyfrowego powoduje znaczący wzrost ilości danych dostępnych w formie cyfrowej, w tym także wytwarzanych przez sektor publiczny. Wielkie zbiory danych, których ze względu na ich charakterystykę nie sposób analizować tylko i wyłącznie siłami ludzkimi oraz tradycyjnymi technikami przetwarzania danych, wraz z tymi technikami określane są mianem *Big Data*. Według Gartnera ([https://www.gartner.com/...](https://www.gartner.com/)) *Big Data* można rozumieć jako zasoby informacyjne o dużej objętości, dużej prędkości generowania i/lub dużej różnorodności, które wymagają ekonomicznych, innowacyjnych form przetwarzania, umożliwiają lepszy wgląd, wspomagają podejmowanie decyzji i automatyzację procesów. Termin ten używany jest także w odniesieniu do całości procesów biznesowych związanych z wykorzystaniem tych zbiorów danych w celu uzyskania wartości komercyjnej (Strycharz b.r.). Wśród trzech podstawowych aspektów *Big Data* (Wieczorkowski, Polak 2014, s. 182-196): technologicznego (infrastruktura, oprogramowanie, metody gromadzenia i analizy danych), biznesowego (zastosowanie) i społecznego (konsekwencje społeczne), nacisk w tym artykule położony został na dwa pierwsze: aspekt ekonomiczny – tutaj zastosowanie OGD w biznesie – oraz aspekt technologiczny – tutaj metody gromadzenia i udostępniania danych publicznych.

W koncepcji *Big Data* szczególnie istotny jest dostęp do dużej ilości danych w czasie rzeczywistym lub do niego zbliżonym, gromadzenie i przetwarzanie danych niestrukturalnych lub słabo ustrukturyzowanych, dostęp do danych z zewnątrz firmy, w tym pochodzących z publicznie dostępnych źródeł (Surma 2017, s. 38-45). W kontekście ostatniej z wymienionych cech jednym ze źródeł mogą być otwarte dane publiczne. Dzięki wielkości i różnorodności danych możliwe jest

badanie współzależności zjawisk, wykrywanie wcześniej nieznanymi relacji. Wartość dodana wynika z możliwości łączenia zbiorów danych pochodzących z różnych źródeł i pierwotnie przeznaczonych do zupełnie innych celów. Warto zauważyć, że wzrost ilości danych jest również spowodowany dodatkowymi informacjami pochodzącymi z analizy istniejących zbiorów danych (Ubaldi 2013, s. 7).

Kwestia udostępniania danych jest z kolei ściśle powiązana z koncepcją połączonych danych, która oznacza możliwość semantycznego łączenia danych z różnych źródeł. *Linked Data* dotyczy wykorzystywania Internetu do łączenia powiązanych danych, które nie były wcześniej połączone, lub korzystania z Internetu w celu zmniejszenia barier w łączeniu danych, które obecnie połączone są za pomocą innych metod (<http://linkeddata.org/>). *Linked Data* to stosunkowo nowy paradygmat publikowania informacji, który jest praktycznym krokiem do wdrożenia wizji semantycznej sieci Web. Podstawową ideą *Linked Data* jest powiązanie dokumentów za pomocą hiperłączy i zastosowanie ogólnej architektury WWW do udostępniania informacji strukturalnych w skali globalnej.

Najlepsze praktyki *Linked Data* zostały przedstawione przez T. Bernersa-Lee (Berners-Lee 2006). Pierwsza z wytycznych sugeruje użycie URI (*Uniform Resource Identifier*) do identyfikacji nie tylko dokumentów i treści cyfrowych, ale także obiektów rzeczywistych i abstrakcyjnych. Kolejną zasadą jest stosowanie protokołu HTTP jako jednolitego sposobu dostępu do zasobów. Trzecia zasada promuje wykorzystanie jednego modelu do publikowania danych strukturalnych w Internecie w celu zapewnienia interoperacyjności. Standardem tym jest RDF (*Resource Description Framework*), który jest prostym grafowym modelem danych. Czwarta reguła zaleca tworzenie hiperłączy między różnymi obiektami powiązanymi tematycznie, osobami, miejscami, wydarzeniami czy organizacjami. Zasady danych połączonych formułują podstawy rozszerzania sieci WWW o globalną przestrzeń danych opartą na istniejącej architekturze, która zakłada, że połączone dokumenty mogą znajdować się na różnych serwerach.

## Modele biznesowe wykorzystujące otwarte dane

Stworzenie produktu z wykorzystaniem otwartych danych wymaga innowacyjnego myślenia połączonego z wiedzą o potrzebach klienta lub rozpoznaniem niszy rynkowej. Otwarte dane sektora publicznego mogą stanowić impuls do zmian w zarządzaniu strategicznym i być podstawą do opracowania nowego modelu biznesowego lub dostarczenia usług dodających wartość do istniejących produktów. Modele biznesowe oparte na otwartych danych można podzielić na różne kategorie, biorąc pod uwagę następujące kryteria: wartość dodaną, liczbę wykorzystanych zbiorów danych, dostęp do danych w czasie rzeczywistym lub w trybie asynchronicznym, zaawansowanie technologiczne (w szczególności przez wykorzystanie metod *Big Data* lub *Linked Data*), docelową grupę odbiorców, źródło przychodu i finansowania.

Celem modelu biznesowego jest dostarczenie określonej wartości dodanej dla klienta, a sama wartość dodana może przyjmować różne formy. Niektóre przedsięwzięcia są skoncentrowane na wykorzystaniu jednorazowej szansy, a inne

na długoterminowych zyskach. Przykład jednorazowego projektu to aplikacja lub strona internetowa prezentująca profile kandydatów przed wyborami. Natomiast rozwiązanie przewidziane do ciągłego, długoterminowego użytkowania to aplikacja informująca o pogodzie lub zanieczyszczeniu środowiska. Dysponując nieprzetworzonymi danymi, wartość dodaną można uzyskać poprzez interpretację danych, ich agregację, wizualizację lub publikację w formie interesującej dla potencjalnego odbiorcy. Przykładem tego typu prac mogą być okresowe raporty branżowe czy artykuły prasowe. Finansowanie tego rodzaju działalności może przyjąć formę opłaty od czytelników lub modelu opartego na reklamie (koszt za kliknięcie, koszt za działanie, koszt za tysiąc wyświetleń itp.). Jest to najprostszy możliwy sposób dodawania wartości w oparciu o pojedynczy zestaw danych.

Technologicznie bardziej zaawansowaną formą wykorzystania otwartych danych są aplikacje, które automatycznie pobierają dane i prezentują je w sposób wybrany przez użytkownika, podkreślając najważniejsze kwestie. Przykładem może być prognoza pogody, ostrzeżenia o zanieczyszczeniu lub informacje o ruchu drogowym dla danej lokalizacji.

Bardziej zaawansowany model zakłada inteligentne połączenie informacji z dwóch lub więcej źródeł. Prawdziwa wartość danych może zostać ujawniona, gdy są one łączone w sposób, który tworzy nowy punkt widzenia. W początkowej fazie model ten wymaga dobrego pomysłu, pracy koncepcyjnej i profesjonalnej wiedzy programistycznej, aby dynamicznie łączyć zbiory danych i prezentować wyniki. Dlatego konieczne są znaczne nakłady inwestycyjne. Kolejne wydatki związane są z utrzymaniem systemu, ponieważ źródła danych mogą ulec zmianie, dlatego wymagają stałego monitorowania.

Prowadzone przez autorów badania dostępności danych sektora publicznego (Wieczorkowski, Pawełoszek 2018, s. 54-71) pozwalają na stwierdzenie, że teoretyczny potencjał ich wykorzystywania do celów biznesowych jest bardzo duży. Problemem jest jednak zakres oraz sposób publikacji danych. Rozważając rzeczywiste możliwości korzystania z otwartych danych publicznych, należy zwrócić uwagę na dostępność zbiorów danych na konkretny temat, zawartość metadanych, formaty udostępnianych zbiorów i możliwość ich powiązania.

Analizując zawartość polskiego CRIP, można zauważyć, że wiele zbiorów ma w praktyce znikomą użyteczność. Przykładowo publikacja informacji o wydatkach samorządowych w postaci tabel bez dodatkowych opisów i metadanych jest zasadniczo nieczytelna dla przeciętnego obywatela. Dodanie URI odnoszących się do szczegółowych opisów pozycji budżetowych może znacznie ułatwić ich interpretację. Aby połączyć dowolne dwa lub więcej zestawów danych, każdy z nich powinien zawierać przynajmniej jeden wspólny atrybut z innym zestawem. Najczęstsze elementy łączące zbiory danych to współrzędne geograficzne, nazwy miejsc lub wydarzeń oraz osoby.

Chociaż ilość połączonych danych rośnie, można zauważyć, że każda jednostka świata realnego (np. osoba, organizacja, lokalizacja) w różnych otwartych zestawach danych może być opisywana z syntaktycznie różnymi identyfikatorami. Należy jednak zauważyć, że pomimo braku bezpośredniego związku między zestawami danych, nadal możliwe jest użycie wspólnej warstwy koncepcyjnej (na przykład

ontologii, taksonomii lub tezaurusu), która połączy te dane poprzez zrozumienie ich wzajemnego związku. Jednym z wyzwań związanych z integracją, wyszukiwaniem i ponownym wykorzystaniem połączonych danych jest uzyskanie ontologii zgodnej z zestawami danych (Li, Sima 2015, s. 10). W przypadku zestawów danych zawierających nazwy lokalizacji przydatna może być przykładowo ontologia podziału terytorialnego, która pozwalałaby na przypisywanie nazw ulic do dzielnic miast. Taka ontologia może zapewnić nową interesującą perspektywę analizy danych. Globalna inicjatywa *Linked Data* obejmuje oprócz publikacji otwartych danych także dostęp do słowników RDFS lub ontologii OWL, które umożliwiają semantyczne połączenie danych. Zbiór ten to LOV (*Linked Open Vocabulary*), są w nim dostępne różne słowniki i ontologie, w szczególności opisujące zbiory publikowane za pomocą platformy CKAN (*Comprehensive Knowledge Archive Network*).

### Przykład aplikacji wykorzystującej otwarte dane

Polski serwis CRIP (<https://danepubliczne.gov.pl/>), podobnie jak większość innych krajowych repozytoriów, zawiera poza właściwymi danymi aplikacje utworzone na ich podstawie. W lipcu 2018 r. udostępniano tam jedynie 16 aplikacji zbudowanych zarówno przez instytucje publiczne, jak i firmy komercyjne. Serwis jest jednak otwarty na nowe aplikacje, pomysły można składać za pomocą specjalnego formularza. Polski CRIP zawiera aplikacje dla osób indywidualnych i firm, np. wspieranie planowania podróży, planów zagospodarowania przestrzennego i wydatków komunalnych, wykorzystanie środków unijnych, lokalizacja adresów pocztowych, informacje o firmach. W większości przypadków aplikacje wykorzystują pojedyncze zbiory danych, w niewielkim stopniu łączą je między sobą. Oczywiście jest możliwość budowania własnych aplikacji wykorzystujących dane publiczne bez zgłaszania ich w CRIP.

Aby zilustrować możliwości wykorzystania otwartych danych publicznych, autorzy proponują przykład aplikacji, która ma na celu wspomaganie wyboru kierunku studiów. W polskim CRIP znajduje się zbiór „Zestawienie prowadzonych studiów na kierunkach”, który jest aktualizowany co kwartał i publikowany w formie XLS. Pola zdefiniowane w tabeli to: nazwa kierunku, poziom kształcenia, profil, tytuł zawodowy, forma kształcenia, dyscyplina (obszar/dziedzina), instytucja/jednostka.

Pola danych są dobrze zdefiniowane i dają możliwość ich semantycznego połączenia z innymi zbiorami. Wprowadzając dane te nie spełniają wymagań LOD ze względu na format licencjonowany, jednak możliwe jest przekonwertowanie ich do formatu CSV, XML lub RDF. Pole, które można powiązać z innymi zbiorami, to w szczególności instytucja/jednostka, ponieważ zapisy zawierają nazwy identyfikujące uczelnie w sposób jednoznaczny. Znając współrzędne geograficzne, można powiązać ten zbiór danych z innymi zbiorami opisującymi dany region. Dla potencjalnego użytkownika – młodego człowieka wybierającego kierunek studiów – interesujące mogą być takie dane jak bezrobocie, pracodawcy w regionie według branży (w celu odbycia praktyk studenckich, stażu lub znalezienia zatrudnienia),

a także atrakcje (możliwość uprawiania sportu, imprezy kulturalne). Nie bez znaczenia jest również wykorzystanie zbioru danych na temat finansów szkół wyższych dostępnego w polskim CRIP, ponieważ może to świadczyć o potencjale rozwojowym wybranej uczelni. Aplikacja powinna dawać możliwość określenia profilu użytkownika, aby móc lepiej dobrać odpowiednie połączenia semantyczne (jeśli to możliwe w sposób dynamiczny i interaktywny).

Powyżej przedstawiono jedynie ogólny pomysł aplikacji, szczegóły modelu biznesowego związanego z oferowaniem takiego produktu wykraczają poza ramy niniejszego artykułu.

## Podsumowanie i wnioski

Możliwość stworzenia modelu biznesowego na podstawie danych zewnętrznych (w szczególności OGD) oraz ich wykorzystania w zarządzaniu strategicznym jest ściśle związana ze sposobami udostępniania takich danych. Przede wszystkim format powinien być możliwy do odczytu maszynowego. Wskazane jest również, aby korzystanie z danych nie wymagało licencji niezbędnych do ich odczytania. Ponadto, aby móc łączyć dane z różnych źródeł, muszą one być zaopatrzone w odpowiednie metadane i osadzone w odpowiednim kontekście. Przy ocenie OGD pod względem ich dostępności, należy wziąć pod uwagę nie tylko ilość danych, ale także jakość, w tym użyteczność wynikającą z zastosowanych standardów i formatów danych.

Badania, które aktualnie prowadzą autorzy, oraz różnorodne inne źródła pokazują, że Polska wciąż pozostaje w tyle za liderami otwierania danych sektora publicznego. Dokonane przez autorów porównanie treści polskiego CRIP z repozytoriami w krajach bardziej zaawansowanych w implementacji idei OGD (USA: <https://www.data.gov>, Wielka Brytania: <https://data.gov.uk>) wskazuje na bardzo duże różnice w ilości i użyteczności udostępnianych danych. Podstawowymi zidentyfikowanymi problemami w Polsce są:

- niewielka ilość instytucji publikujących dane oraz samych danych dostępnych w CRIP,
- niewystarczające zastosowanie zaawansowanych formatów: otwartych, strukturalnych i użytecznych w kontekście łączenia danych,
- minimalne, heterogeniczne i rozproszone metadane,
- niewystarczające udostępnienie interfejsów programistycznych (API – *Application Programming Interface*), np. w celu uzyskania dostępu do danych przez aplikacje stron trzecich,
- niezadowalająca częstość aktualizacji zbiorów OGD,
- niewielka ilość udostępnionych aplikacji.

Poprawa dostępności danych oraz dojrzałości metod stosowanych w CRIP może znacznie ułatwić ich wykorzystanie w biznesie, a w konsekwencji przyczynić się do wzrostu gospodarczego.

Bez wątpienia koncepcja otwartych danych sektora publicznego przyczynia się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, które może wykorzystywać nowe technologie i postrzegać informację jako cenne dobro. OGD przyczynia się również



do osiągania korzyści społecznych (świadome i aktywne uczestnictwo obywateli w działaniach rządu) oraz wzrostu gospodarczego. OGD mają ogromny potencjał gospodarczy, który można wykorzystać tylko wtedy, gdy dane są udostępniane w sposób dobrze zorganizowany i zgodny ze standardami. Ponowne wykorzystanie OGD daje możliwość oferowania innowacyjnych produktów, w szczególności usług, a także tworzenia nowych modeli biznesowych. CRIP odgrywają podstawową rolę w dostępie do OGD w skali danego kraju. Celem repozytorium jest zatem zapewnienie dostępu do zasobów informacyjnych o istotnym znaczeniu społecznym i gospodarczym.

Jednakże otwarte dane, w celu właściwego spełnienia swojej funkcji, muszą być przygotowane i udostępnione w sposób ułatwiający ich dalsze przetwarzanie i ponowne wykorzystanie. W praktyce tworzenie aplikacji korzystających z OGD, w szczególności z wykorzystaniem LOD, może napotykać wiele trudności. W przypadku danych udostępnianych w niedojrzały sposób często nie ma możliwości przetwarzania ich w sposób zautomatyzowany. W konsekwencji zaoferowanie innowacyjnej usługi wymagałoby zbyt dużego nakładu pracy, a także powodowałoby duże ryzyko błędów, związanych z definiowaniem reguł połączenia danych. Zapewnienie semantycznej interoperacyjności między otwartymi zestawami danych, które nie są częścią chmury LOD, może być czasochłonne i kosztowne. Tym niemniej ze względu na efekt synergii, który może powstać w wyniku połączenia danych z różnych źródeł, inicjatywy OGD w połączeniu z LOD są szczególnie cenne dla poszczególnych podmiotów, a także dla całej gospodarki. Zatem zarówno z punktu widzenia instytucji publikujących, jak i odbiorców bardzo ważne jest usystematyzowane podejście do zarządzania zbiorami otwartych danych. Polega ono na ustaleniu polityki i procedur obowiązujących w całym cyklu życia otwartych danych od ich tworzenia, poprzez gromadzenie, aż do ponownego wykorzystania. Powinny być przy tym uwzględnione dobre praktyki oraz najnowsze standardy.

## Literatura

1. Berners-Lee T. (2006), *Linked Data – Design Issues*, <http://www.w3.org/DesignIssues/LinkedData.html> (dostęp: 02.10.2018).
2. Curristine T., Abbott B. (red.) (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publishing, Paris.
3. Doleski D.O. (2015), *Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models*, Springer, Berlin-Heidelberg.
4. Doligalski T. (red.) (2014), *Modele biznesu w Internecie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Drucker P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Heinemann, London.
6. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/37/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. zmieniająca dyrektywę 2003/98/WE w sprawie ponownego wykorzystywania informacji sektora publicznego (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz. Urz. UE L 175/1, 27.6.2013).
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
8. <http://linkeddata.org> (dostęp: 20.07.2018).
9. <http://opendatahandbook.org> (dostęp: 20.07.2018).

10. <http://otwartyrzad.org.pl> (dostęp: 20.07.2018).
11. <https://danepubliczne.gov.pl/> (dostęp: 20.07.2018).
12. <https://www.data.gov/> (dostęp: 20.07.2018).
13. <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data> (dostęp: 20.07.2018).
14. <https://data.gov.uk/> (dostęp: 20.07.2018).
15. Janssen M., Charalabidis Y., Zuiderwijk A. (2012), *Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government*, „Information Systems Management”, Vol. 29(4). DOI: 10.1080/10580530.2012.716740.
16. Kitsios F., Papachristos N., Kamariotou M. (2017), *Business Models for Open Data Ecosystem: Challenges and Motivations for Entrepreneurship and Innovation*, [w:] Proceedings of 19th IEEE International Conference on Business Informatics (CBI'17), IEEE, Thessaloniki. DOI: 10.1109/CBI.2017.51.
17. Kozierski P., Kabaciński R., Lis M., Kaczmarek P. (2013), *Open Access. Analiza zjawiska z punktu widzenia polskiego naukowca*, Impuls, Poznań-Kraków.
18. Lakomaa E., Kallberg J. (2013), *Open Data as a Foundation for Innovation: The Enabling Effect of Free Public Sector Information for Entrepreneurs*, „IEEE Access”, Vol. 1. DOI: 10.1109/ACCESS.2013.2279164.
19. Li H., Sima Q. (2015), *Parallel Mining of OWL 2 EL Ontology from Large Linked Datasets*, „Knowledge Based Systems”, Vol. 84. DOI: 10.1016/j.knosys.2015.03.023.
20. Mendel T. (2003), *Freedom of Information: A Comparative Legal Survey*, UNESCO, New Delhi.
21. OECD (2017), *Recommendation of the Council on Public Integrity*, <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/> (dostęp: 20.07.2018).
22. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken.
23. Papińska-Kacperek J., Polańska K. (2015), *Analiza zaawansowania realizacji idei Open Government Data w wybranych krajach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 874(37). DOI: 10.18276/si.2015.37-08.
24. Sayogo D.S., Pardo T.A., Cook M. (2014), *A Framework for Benchmarking Open Government Data Efforts*, 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, Waikoloa. DOI: 10.1109/HICSS.2014.240.
25. Stagars M. (2016), *Open Data in Southeast Asia. Towards Economic Prosperity, Government Transparency and Citizen Participation in the ASEAN*, Palgrave Macmillan, Singapore. DOI: 10.1007/978-3-319-32170-7.
26. Strycharz J. (b.r.), *Ekonomika eksploracji tekstu i danych: analiza aktualnych trendów i przyszłych zastosowań*, [https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/364/Polski-raport-g%C5%82%C3%B3wny\\_final-1.pdf?sequence=3](https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/364/Polski-raport-g%C5%82%C3%B3wny_final-1.pdf?sequence=3) (dostęp: 05.12.2018).
27. Surma J. (2017), *Cyfryzacja życia w erze Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
29. Ubaldi B. (2013), *Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 22. DOI: 10.1787/5k46bj4f03s7-en.
30. Wieczorkowski J., Jurczyk-Bunkowska M. (2017), *Big Data jako źródło innowacji w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
31. Wieczorkowski J., Pawełoszek I. (2018), *Open Government Data, the Case of Polish Public Sector*, „The Online Journal of Applied Knowledge Management”, Vol. 6, Issue 2.

32. Wiczorkowski J., Pawełoszek I. (2018a), *Open Government Data and Linked Data in the Practice of Selected Countries*, [w:] Bouzas-Lorenzo R., Ramos A.C. (eds.), Proceedings of the 18th European Conference on Digital Government, Academic Conferences and Publishing International Limited.
33. Wiczorkowski J., Polak P. (2014), *Big Data: Three-aspect Approach*, „Online Journal of Applied Knowledge Management”, Vol. 2, Issue 2.

## OPEN DATA AS A SOURCE OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS

**Abstract:** Open government data (OGD) have a significant economic value. They can be the basis for developing innovative solutions and new business models. OGD can be linked with other datasets and reused for many purposes other than those for which they were created. Providing open data means publishing them in a useful form, using appropriate standards and degrees of processing, while the idea of Linked Data is a collection of best practices related to publishing and combining structured data on the Web. The idea of OGD in the context of data sharing, data formats and data linking is presented. The aim of the article is to identify the possibilities of creating innovative business models based on open data and Linked Data. For this purpose, available Polish sources of open data were analyzed. In support of the thesis about the great business importance of open data, an exemplary idea of using such data was presented.

**Keywords:** CRIP, Linked Data, OGD, Big Data, Open Data, Open Government Data



## OCENA JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA W SIECI APTEK

Damian Pilarz<sup>1</sup>

P64 Sp. z o.o.

**Streszczenie:** Obsługa klienta, postrzegana jako zdolność lub umiejętność zaspokajania oczekiwań i wymagań klientów, jest jednym z najważniejszych zadań współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ocena jakości obsługi klienta w oparciu o zastosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych. Przeprowadzone badanie bazowało na analizie wyników sondażu dotyczącego jakości obsługi klienta przeprowadzonego w sieci aptek w oparciu o trzy obszary: wygląd zewnętrzny i wewnętrzny apteki, ekspozycja produktów, standardy obsługi. Rezultaty badania wskazują na niezwykle pomocny charakter nowoczesnych narzędzi informatycznych, które mogą dostarczać w bardzo szybki sposób danych do analizy licznych jednostek dystrybucyjnych w kontekście jakości obsługi klienta i pomagać w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

**Słowa kluczowe:** jakość obsługi klienta, ocena obsługi klienta, sieci dystrybucji

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.16

### Wprowadzenie

Budowanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku w przypadku przedsiębiorstw handlowych wino wiązać się z budowaniem trwałych relacji z klientami poprzez oferowanie nie tylko odpowiednich produktów i warunków transakcji, ale przede wszystkim poprzez odpowiednią jakość obsługi klienta. W tym kontekście obsługę klienta można rozumieć jako działanie przynoszące klientowi korzyść w określonym czasie i miejscu oraz obejmujące czynności przed i po zawarciu transakcji, związane z realizacją procesu wymiany. Niewątpliwie na obecnym globalizowanym rynku, gdzie przepływ informacji jest niezwykle szybki, mamy do czynienia ze standaryzacją wymagań oraz produktów. Dlatego uzyskanie i zachowanie przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze poprzez ofertę produktową.

Celem współczesnych przedsiębiorstw jest ich rozwój, który następuje m.in. poprzez generowanie zysków i odpowiednie ich inwestowanie (Brzozowska, Szymczyk 2016, s. 377). W zależności od przyjętej strategii zarządzania może to następować poprzez zmianę ceny, redukcję kosztów, reorganizację łańcucha dostaw, zmniejszenie liczby pracowników czy też ekspansje na inne rynki.

Niewątpliwie najbardziej istotnym czynnikiem, mającym za zadanie pozyskanie każdego nowego klienta, jak również utrzymanie obecnego, w dzisiejszych czasach jest jakość oferowanych produktów i usług, ale także jakość obsługi klienta (Kadłubek 2018, s. 43). Stąd określenie odpowiedniego poziomu obsługi klienta jest

---

<sup>1</sup> Damian Pilarz, mgr, [pilarzdamian@wp.pl](mailto:pilarzdamian@wp.pl), ORCID: 0000-0002-3961-4232

jedną z najważniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa. Poziom ten stanowi istotny czynnik mający wpływ na kondycję przedsiębiorstwa, a w szczególności na przychody i koszty. Wysoki poziom satysfakcji klienta najczęściej związany jest z koniecznością realizacji odpowiednich działań, a często nawet inwestowania w rozbudowę potencjału, a w efekcie – podnoszenia nakładów.

W tym kontekście celem artykułu jest analiza i ocena poziomu obsługi klienta w sieci aptek posiadającej 11 oddziałów w południowej Polsce, przy użyciu metody tajemniczego klienta i zastosowaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych z uwzględnieniem opracowanej metodologii badawczej.

### **Zarządzanie obsługą klienta w sieciach sprzedaży – istota zagadnienia**

Jednym z najważniejszych zadań współczesnego menedżera w przedsiębiorstwach handlowych jest zadowolenie klienta, nie tylko z powodu nabywanego produktu bądź usługi, ale przede wszystkim z poziomu obsługi, jaki jest mu oferowany. „Obsługa klienta postrzegana jest jako zdolność lub umiejętność zaspokajania oczekiwań i wymagań klientów” (Kempny 2001, s. 11; Claro, Ramos 2018, s. 172).

Z punktu widzenia marketingu istnieją trzy poziomy produktu (Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 154):

- korzyść lub usługa podstawowa – stanowiąca cel zakupu nabywcy,
- produkt rzeczywisty albo fizyczny lub usługa jako taka,
- produkt rozszerzony, wzbogacony – obejmujący korzyści wtórne w stosunku do produktu fizycznego nabywanego przez klienta, ale stanowiącego jego integralny element.

W literaturze marketingowej od dawna obsługa klienta stanowiła niezwykle istotne zagadnienie. Ale w ostatnich latach można zauważyć rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem również w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego czy logistyki (Marecki, Wieloch 2018, s. 266). Bardzo ważnym aspektem obsługi klienta zasługującym na uwagę i szersze badania jest niewątpliwie rosnąca świadomość klienta na temat związku jakości z ceną oraz potrzeb i oczekiwań związanych z czasem i elastycznością realizacji potrzeb klientów (Kempa i in. 2018, s. 170). Współcześni konsumenci wybierają produkty spełniające wysokie normy jakościowe, rzadko jednak pozostają wierni marce. Sukces w tym obszarze osiągnęły te firmy, które zastosowały koncepcję obsługi klienta nakierowaną na szybkość, elastyczność, a także dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta (Cameran, Moizer, Pettinicchio 2010, s. 423; Coyle 2002, s. 22).

Analizując socjologiczne aspekty omawianego problemu, należy zauważyć, że obsługa klienta polega na zrozumieniu i zdaniu sobie sprawy z tego, kim jest klient, co czuje, myśli, co jest w stanie go zadowolić, jakie są jego potrzeby oraz oczekiwania, a co za tym idzie – odnaleźć najlepszy sposób na ich zaspokojenie. Zatem współczesne ujęcie obsługi klienta zawiera także cały proces budowania z klientem więzi, co ma spowodować nawiązanie długotrwałych i partnerskich relacji (Nowakowska-Grunt, Chład, Sośniak 2017, s. 78). Obsługa klienta jest bowiem uważana za jeden z najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku (Choi, Liu, Tsang, Zheng, 2013, s. 129).

„Definicja obsługi klienta pojmowana jest na trzy następujące sposoby:

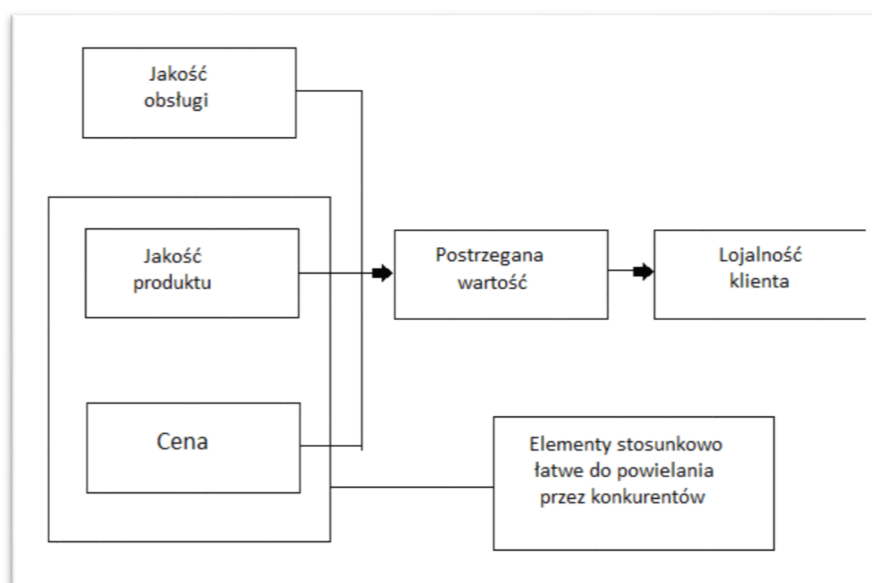
- 1) obsługa klienta jako określone działania – na tym poziomie obsługa klienta traktowana jest jako szczególne zadanie, które firma musi wykonać, żeby zaspokoić potrzeby klienta. Przykładem w tym wypadku może być opracowanie zamówień i fakturowanie czy załatwianie zwrotów produktów oraz reklamacji;
- 2) obsługa klienta jako pomiar wykonywania działań – na tym poziomie obsługa klienta rozpatrywana jest w kategoriach określonych mierników realizacji wyników działań, jak na przykład odsetek zamówień dostarczanych terminowo;
- 3) obsługa klienta jako filozofia – na tym poziomie porównuje się obsługę klienta do zobowiązania, za które odpowiedzialna jest cała firma. Zobowiązanie to polega na zapewnieniu klientowi satysfakcji dzięki najlepszej obsłudze, jaką firma jest w stanie mu zapewnić” (Coyle 2002, s. 33).

Obsługa klienta może być również postrzegana jako filozofia zarządzania, a także misja przedsiębiorstwa, której to przyporządkowuje się całą działalność. Powyższe ujęcie pojawia się najczęściej u liderów rynkowych, którzy zdecydowani są na stosowanie najnowszych koncepcji zarządzania po to, by utrzymać swoją wysoką pozycję na rynku (Nowodziński 2018, s. 285). Traktowanie klienta w indywidualny i wyszukany sposób oznacza, że przedsiębiorstwo, z którego usług korzysta, dobrze radzi sobie z konkurencją (Lee, Lu, Lin 2010, s. 474). Przedsiębiorstwa te charakteryzują się bogatymi tradycjami, oferują znane marki czy też są to bardzo nowoczesne organizacje sieciowe stosujące daleko posuniętą informatyzację procesów biznesowych oraz indywidualizację obsługi.

Kluczowe cechy postrzeganej jakości usług to przede wszystkim (Bielska 2006, s. 447):

- dostępność – czy usługa jest łatwo dostępna w czasie oraz przestrzeni,
- wiarygodność – czy oferentem jest firma godna zaufania,
- wiedza – czy usługodawca naprawdę rozumie potrzeby klientów,
- niezawodność – na ile usługa jest niezawodna i na powtarzalnym poziomie jakości,
- bezpieczeństwo – czy usługa jest bezpieczna, a ryzyko niewielkie,
- kompetencje – czy personel ma odpowiednią wiedzę oraz umiejętności do realizacji dobrej usługi,
- uprzejmość – czy personel jest wyczulony na potrzeby klientów,
- komunikacja – czy sposób realizacji usługi został dobrze objaśniony klientowi.

Lojalność klienta jest rezultatem jego zadowolenia. Co jest odzwierciedleniem, postrzegania oferty przedsiębiorstwa, jakości produktu lub usługi i stosunku korzyści do ceny. Lojalność klienta odnosi się do powtarzalnych wyborów produktów lub usług danej firmy.



**Rysunek 1. Kluczowe determinanty lojalności klienta**

Źródło: (Harrison 2010, s. 83)

Skierowanie oferty do właściwych klientów jest pierwszym krokiem na drodze budowania lojalności. Skuteczne skierowanie oferty musi być poprzedzone analizą charakterystyki i struktury nabywców produktów oraz usług, następnie należy przeprowadzić szczegółowe badania dotyczące oczekiwań i preferencje klientów. Zadanie to jest trudnym procesem w szczególności dla przedsiębiorstw, które posiadają liczną i rozdrobnioną bazę klientów czy różnorodne i złożone kanały dystrybucji (Skowron-Grabowska 2014, s. 35). W tym przypadku odpowiednie mogą okazać się działania: spersonalizowanie strony internetowej firmy, posiadanie profilu w mediach społecznościowych, rozwój programów lojalnościowych. Korzystanie z nowoczesnej technologii umożliwia poznanie dużej grupy klientów (Rutkowski 2002, s. 21; Gonzalez, Hoffman, Ingram 2014, s. 147).

Identyfikacja klientów przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie ich potrzeb to pierwszy krok budowania relacji z klientem. Następnym nie mniej ważnym krokiem jest usprawnienie procesów zachodzących na styku przedsiębiorstwa z klientami. Na tym etapie należy przeprowadzić niezbędną reorganizację procesów z punktu widzenia korzyści dla klienta finalnego, zwracając uwagę na rolę partnerów i współpracowników. Każdy uczestnik procesu obsługi klienta powinien zwracać szczególną uwagę na elementy umożliwiające sprawną oraz efektywną reakcję na potrzeby klienta. W trakcie wprowadzania usprawnień procesów z punktu widzenia klienta finalnego należy również wziąć pod uwagę, że firma, która chce cieszyć się lojalnością swych klientów, powinna wziąć odpowiedzialność za wszystkie doświadczenia klienta związane transakcją. Zapewnienie kompleksowej obsługi klienta przez firmę oraz jej partnerów nie jest możliwe bez zapewnienia pełnego

obrazu relacji z klientem. Każdy, kto ma kontakt z klientem, powinien mieć możliwość zapoznania się ze sposobem realizacji transakcji oraz wszelkich interakcji, jakie nastąpiły między klientem i firmą.

„Podstawą zrozumienia potrzeb klientów w zakresie obsługi, jak i określenia sposobu, w jaki te potrzeby mogą się różnić w poszczególnych segmentach rynku, przedstawia się następująco” (Christopher, Peck 2005, s. 53):

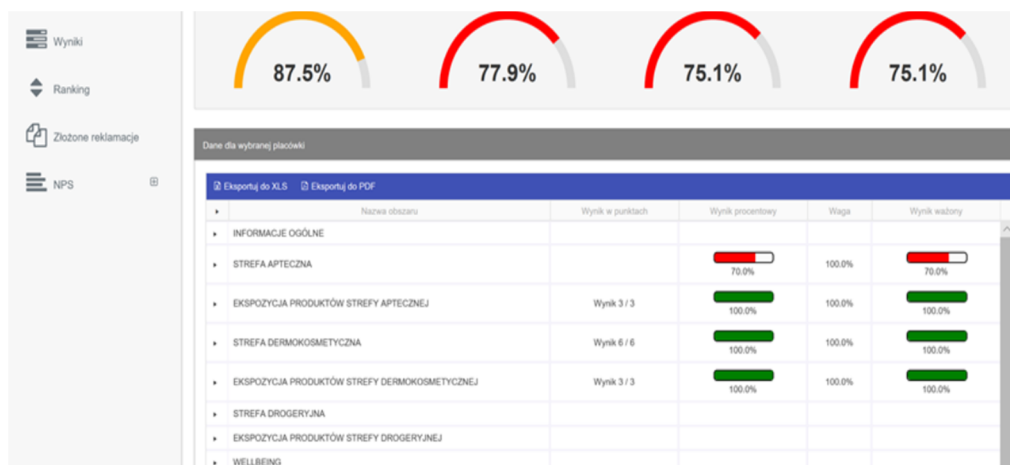
- zdefiniowanie płaszczyzny konkurencji – często zdarza się tak, że klienci porównują sposób działania danej firmy nie tyle z innymi konkurentami, ile z dostawcami, z którymi współpracują;
- analiza elementów obsługi klienta – jedynie klienci mogą zdefiniować kwestie ich dotyczące. Właśnie stąd wynika znaczenie badań dostarczających informacji o elementach obsługi postrzeganych przez klientów, a nie wewnętrznych definicji sformułowanych w danej firmie. Wywiady grupowe, grupy tematyczne czy dogłębne ankiety mogą stanowić podstawę do obiektywnego określenia elementów obsługi klienta;
- zidentyfikowanie kluczowych elementów obsługi – niezwykle ważne jest, by zidentyfikować trzy lub cztery kluczowe elementy obsługi klienta, które w głównej części decydują o wyborze dostawcy przez klienta. Analiza trade-off może np. pomóc zmierzyć względne znaczenie, które owi klienci przypisują różnym aspektom obsługi;
- segmentacja rynku – możliwe jest, że badania wskażą, że różni klienci przypisują różną wagę do różnych elementów obsługi klienta, to znaczy nie każdy kieruje się takimi samymi priorytetami w zakresie obsługi. Mogą natomiast wyłonić się grupy klientów, którzy będą mieli podobne poglądy na kluczowe elementy obsługi klienta. Na tej podstawie możliwe będzie ponowne zdefiniowanie rynku ze względu na preferencje obsługi klienta;
- porównanie wyników działalności z najlepszymi w danej klasie – wykorzystując kluczowe elementy obsługi klienta, możliwe jest zmierzenie wyników działalności firm, które zostały zidentyfikowane przez klientów jako te najlepsze w swojej klasie. Porównania takie mogą przyczynić się do zapewnienia wyższego poziomu obsługi klienta.

### **Metodyka badań i wyniki analizy poziomu obsługi klienta w sieci aptek**

Przedmiotem badania jest określenie poziomu jakości obsługi klienta w 11 oddziałach sieci aptek na terenie południowej Polski. Okres badawczy obejmował styczeń-kwiecień 2018 r., kiedy to przeprowadzono analizy cyklicznie raz w miesiącu. W ramach badania wykorzystano metodę tajemniczego klienta (*Mystery Shopping*). Badania prowadzili przedstawiciele firmy audytującej przy zastosowaniu kwestionariusza badawczego, oceniając 33 standardy oceny poziomu obsługi klienta w podziale na trzy obszary: 1) wygląd apteki, 2) ekspozycja produktów, 3) standardy obsługi. Oceniając, przyporządkowywali następujące wartości: 1 – spełnia standard, 0 – nie spełnia standardu, 3 – nie dotyczy. Oceny wprowadzali na dedykowaną



platformę internetową (Rysunek 2), gdzie wyniki on-line były analizowane i poddawane wizualizacji w podziale na wybrane jednostki, zbiorczo czy w wybranych obszarach, służąc jako podstawa decyzji menedżerskich w analizowanej sieci.



**Rysunek 2. Dedykowana platforma internetowa analizy jakości obsługi klienta w sieci badanych aptek**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przeprowadzonego audytu

Wyniki dla początkowego okresu badań dla wszystkich badanych aptek były następujące (Tabela 1):

**Tabela 1. Poziom spełnienia standardów obsługi klienta w sieci badanych aptek w początkowym okresie badań (styczeń 2018)**

Apteka	Wygląd	Ekspozycja produktów	Standardy obsługi	Ocena całkowita
1	64%	100%	50%	65%
2	82%	83%	71%	77%
3	82%	100%	86%	87%
4	82%	100%	64%	77%
5	82%	100%	71%	81%
6	73%	100%	64%	74%
7	82%	100%	64%	77%
8	91%	100%	71%	84%
9	73%	100%	50%	68%
10	73%	100%	50%	68%
11	64%	100%	50%	65%

Objaśnienie: wartość procentowa określa sumaryczne spełnienie standardów w poszczególnych obszarach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Biorąc pod uwagę całkowitą ocenę standardów obsługi klienta, a także ocenę w poszczególnych obszarach, można wskazać poziom osiągnięcia zakładanych standardów obsługi klienta i porównać go z wartością sprzedaży. Możliwe jest także rozróżnienie wiodących aptek i podmiotów wymagających interwencji menedżera w celu podniesienia jakości obsługi klienta. W szczegółowych analizach wyróżniono również standardy, które nie zostały najczęściej osiągnięte:

- wszyscy pracownicy obsługujący klientów mają białe fartuchy z widocznymi identyfikatorami (widoczne imię i stopień);
- sprzedawca zaoferował zakup produktów aktualnie objętych promocją.
- sprzedawca zaoferował zakup produktów uzupełniających (probiotyki, witaminy itd.);
- sprzedawca zachęcał do zakupu dodatkowych produktów znajdujących się w strefie przy kasie;
- sprzedawca zapakował zakupione produkty do torby.

Informacje z raportów stanowiły również podstawę do podejmowania decyzji dotyczących sposobu i skali motywacji pracowników w celu polepszenia jakości obsługi klientów. W efekcie działań menedżerów w powtórnych badaniach zauważono wzrost jakości, a analiza ostatniego okresu (kwiecień 2018) wskazuje na wzrost poziomu osiągnięcia standardów obsługi klienta we wszystkich analizowanych aptekach (za wyjątkiem jednostki nr 8). Niewątpliwie było to wynikiem wprowadzonych zmian, monitorowania wyników podejmowanych działań naprawczych oraz ciągłego dostosowywania działań zarządczych (*Tabela 2*).

**Tabela 2. Zmiana w poziomie osiągnięcia standardów obsługi klienta w sieci badanych aptek**

<b>Apteka</b>	<b>Ocena całkowita (styczeń 2018)</b>	<b>Ocena całkowita (kwiecień 2018)</b>	<b>Zmiana</b>
1	65%	87%	23%
2	77%	84%	6%
3	87%	90%	3%
4	77%	90%	13%
5	81%	97%	16%
6	74%	87%	13%
7	77%	81%	3%
8	84%	81%	-3%
9	68%	81%	13%
10	68%	90%	23%
11	65%	71%	6%

Objaśnienie: wartość procentowa określa sumaryczne spełnienie standardów w poszczególnych obszarach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Wybrane apteki (5, 3, 4 i 10) osiągnęły najwyższy stopień wdrożenia standardów obsługi klienta – ponad 90%. Jednostki 1 i 10 osiągnęły najwyższy wzrost stopnia osiągnięcia założonych standardów obsługi klienta (o 23% więcej niż w badaniu wstępnym). Informacje te pozwalają nie tylko określić poziom obsługi klienta i politykę motywacyjną, ale także ocenić efektywność pracy menedżerów poszczególnych jednostek.

## Podsumowanie

Analiza jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach usługowych jest z pewnością niezwykle istotnym elementem procesu zarządzania. Cały zespół zarządzający powinien skupić się na gromadzeniu informacji o klientach związanych z poziomem obsługi klienta, ale niestety tego rodzaju kompleksowe badania są kosztowne i nie zawsze niezawodne, szczególnie jeśli są realizowane przez wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Dlatego rekomenduje się alternatywną metodę testowania jakości obsługi klienta przez przeszkolonych pracowników firm audytorskich. Pozwala to nie tylko na profesjonalne badania marketingowe, zbieranie danych, ale również dostarczanie profesjonalnej wiedzy oraz wsparcie i praktyczne wykorzystanie zgromadzonych danych w działalności przedsiębiorstw. Jest to szczególnie istotne w małych i średnich przedsiębiorstwach nieposiadających wystarczająco wykwalifikowanej i profesjonalnej kadry do realizacji wymienionych zadań. Oczywiście należy zauważyć, że ocena jakości obsługi klienta w wielu przypadkach nie jest całkowicie dokładna i obiektywna, ponieważ wyniki audytu zależą od mniej lub bardziej istotnych czynników, w tym od opinii audytora, jego odpowiedzialności i wiarygodności. Dlatego celem przyszłych badań jest ustalenie, w jaki sposób zarządzać audytem jakości obsługi klienta, aby uzyskać jak najbardziej wiarygodne wyniki.

## Literatura

1. Bielska I. (2006), *Współczesny marketing*, Studio Emka, Warszawa.
2. Brzozowska A., Szymczyk K. (2016), *Management Through Opportunities as an Unconventional Solution in the Theory of Strategic Management*, [w:] El Amary Ibrahim M.M., Brzozowska A. (eds.), *Shaping the Future of ICT. Trends in Information Technology, Communications Engineering, and Management*, International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT'16), Cosenza, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
3. Cameran M., Moizer P., Pettinicchio A. (2010), *Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services*, „Service Industries Journal”, Vol. 30(3). DOI: 10.1080/02642060802236111.
4. Choi T.-M., Liu S.-C., Tsang T.K.-C., Zheng J. (2013), *Service Quality Strategy for Fast Fashion: An Empirical Study in Hong Kong*, „Fast Fashion Systems: Theories and Applications”, Vol. 4, DOI: 10.1201/b16230.
5. Christopher M., Peck H. (2005), *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa.
6. Claro D.P., Ramos C. (2018), *Sales Intrafirm Networks and the Performance Impact of Sales Cross-Functional Collaboration with Marketing and Customer Service*, „Journal of Personal Selling and Sales Management”, Vol. 38(2). DOI: 10.1080/08853134.2018.1437353.

7. Coyle J. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
8. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
9. Gonzalez G.R., Hoffman K.D., Ingram T.N. (2014), *The Sales Recovery Audit: Learning to Walk the Talk*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43(1). DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.08.004.
10. Harnison A. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
11. Kadłubek M. (2018), *Mierniki terminowości i bezbłędności w zarządzaniu usługami transportowymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
12. Kempa E., Królik R., Rybalko L., Orlov V. (2018), *Organizational Culture as Strategic Area of CSR*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
13. Lee C.C., Lu D.C., Lin T.T. (2010), *The Project Management of the Profit Contribution from the Customers of Mobile Virtual Private Network Services*, „IEEM2010 – IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management”, art. no. 5674206. DOI: 10.1109/IEEM.2010.5674206.
14. Marecki K., Wieloch M. (2018), *Elements of Social Responsibility Management in Local Government Units*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
15. Nowakowska-Grunt J., Chład M., Sośniak S. (2017), *Logistics in the City Management System*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpocz.2017.3.2.08.
16. Nowodziński P. (2018), *The Impact of Chosen Strategic Options on the Overall Profitability of the Newconnect Stock Market Companies. The Evidence From it Sector*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
17. Rutkowski K. (2002), *Logistyka dystrybucji*, PWE, Warszawa.
18. Skowron-Grabowska B. (2014), *Business Models in Transport Services*. „Przegląd Organizacji”, nr 1.

## **ASSESSMENT OF CUSTOMER SERVICE QUALITY IN PHARMACY CHAIN**

**Abstract:** Customer service, perceived as the ability to meet customers' expectations and requirements is one of the most important tasks of modern enterprises. The aim of the article is to assess the quality of customer service based on the use of modern IT tools. The study was based on analysis of the results of a customer service quality survey conducted in a pharmacy chain based on three areas: external and internal appearance, product display, and service standards. The results of the study indicate the extremely helpful nature of modern IT tools that can provide very fast data for analysis of the numerous distribution units in the context of customer service quality and can help in making managerial decisions.

**Keywords:** customer service quality, customer service assessment, distribution network



## WYKORZYSTANIE DIAGRAMÓW BPMN W OPISYWANIU RELACJI MIĘDZY OBYWATELAMI A INSTYTUCJAMI ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ

Przemysław Polak<sup>1</sup>

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Analiz Ekonomicznych

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ocena możliwości zastosowania formalnych notacji graficznych procesów biznesowych do opisanie procedur administracyjnych w sposób zrozumiały dla przeciętnego obywatela. Procedurę rejestracji samochodu przez nabywcę opisano, wykorzystując standard BPMN, jako proces publiczny i kolaborację. Zrozumiałość i wystarczalność opisu graficznego w odniesieniu do opisu słownego poddano ocenie w badaniu ankietowym. Opis graficzny okazał się łatwiejszy do zrozumienia niż opis słowny. Jednak dla największej liczby respondentów wystarczająco wyczerpujące do rozpoczęcia procedury rejestracji było połączenie diagramu z opisem słownym.

**Słowa kluczowe:** BPMN, modelowanie procesów biznesowych, administracja państwowa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.17

### Wprowadzenie

We współczesnym państwie funkcjonującym zgodnie z regułami prawa każdy obywatel i każda organizacja jest zmuszona do utrzymywania kontaktów z jednostkami administracji państwowej, samorządowej i innymi organizacjami publicznymi. Niestety relacje te są niekiedy bardzo złożone i niezrozumiałe dla przeciętnego obywatela. Nawet profesjonalni przedsiębiorcy mają trudności w zrozumieniu reguł i procedur obowiązujących ich w relacjach z administracją państwową. Tych relacji nie ułatwiają skomplikowane, zmienne i niejednoznacznie sformułowane regulacje prawne. Przepisy tworzone przez urzędników, głównie z myślą o urzędnikach, ich wygodzie i przyzwyczajeniach, są marnej jakości i nie uwzględniają preferencji i możliwości obywateli (Pukas 2015, s. 293).

Rządy i urzędnicy regularnie deklarują gotowość do uproszczenia prawa i ułatwienia czynności administracyjnych dla obywateli i przedsiębiorstw. Jednak w wielu wypadkach takie deklaracje nie są wypełniane, a powstające nowe regulacje prawne są jeszcze bardziej skomplikowane, niejasne i czasochłonne dla społeczeństwa. Także działania związane z informatyzacją pomimo deklaracji ułatwienia i usprawnienia procedur administracyjnych często prowadzą do jeszcze większych utrudnień dla obywateli (Oniszczyk, Rafalski 2017, s. 389). Dodatkowymi czynnikami negatywnie wpływającymi na efekty informatyzacji mogą być zarówno niska kultura informatyczna pracowników i kierownictwa jednostek administracji, jak też

<sup>1</sup> Przemysław Polak, dr, [ppolak@sgh.waw.pl](mailto:ppolak@sgh.waw.pl), ORCID: 0000-0002-3128-4005

błędy wynikające z niepoprawnie przeprowadzonych i źle zarządzanych przedsięwzięć informatycznych (Marco-Simó, Pastor, Macau 2008, s. 443-460). W skrajnych sytuacjach mogą one prowadzić do podkopania zaufania do instytucji demokratycznego państwa. Takim przypadkiem, który miał miejsce między innymi w Polsce, jest awaria systemu informatycznego wspomagającego przeprowadzenie wyborów powszechnych (Polak 2017, s. 67-77).

Od prawie dwudziestu lat powstają różne programy rozwoju e-administracji w Polsce przygotowywane przez poszczególne ministerstwa odpowiadające kolejno za informatyzację kraju i rozwój społeczeństwa informacyjnego (KBN-MŁ 2000; MI 2002; MNiI 2003; MSWiA 2008; MiR 2014; MC 2016). Niestety większość ich najważniejszych celów pozostaje wciąż niezrealizowana i powtarza się w kolejnych dokumentach, a poziom rozwoju e-administracji jest niezadowolający (Chmielarz 2010, s. 15-24; Śledziwska, Zięba 2016, s. 31-32).

Dla przeciętnego obywatela i przedsiębiorcy wykonanie czynności administracyjnych jest skomplikowane, niejasne i często pracochłonne. Ta ostatnia charakterystyka wynika nie tylko z konieczności udania się do urzędu, ale także z czasu potrzebnego do znalezienia i zrozumienia przepisów, które są napisane trudnym prawniczym językiem (Podczaszy 2015, s. 38-39).

Współczesne społeczeństwo jest coraz bardziej przyzwyczajone do graficznych form przekazu informacji, do czego przyczyniają się współczesne techniki multimedialne i formy komunikacji internetowej, zwłaszcza w mediach społecznościowych. Szczególnie młode pokolenie ma kłopoty z rozumieniem tekstów pisanych (Skudrzyk, Warchała 2010, s. 55-65). Stąd też ułatwieniem zrozumienia procedur administracyjnych może być ich przedstawienie w formie graficznej.

Celem artykułu jest więc ocena możliwości zastosowania formalnych notacji graficznych przeznaczonych do modelowania procesów biznesowych do opisywania procedur administracyjnych w sposób zrozumiały dla przeciętnego obywatela. W tym celu zaproponowano wykorzystanie diagramów standardu BPMN (*Business Process Model and Notation*). Przykładową procedurę administracyjną, w której często uczestniczą zwykli obywatele, zamodelowano za pomocą wybranych typów diagramów BPMN. Przeprowadzono też, dla wybranej procedury, porównanie łatwości rozumienia i wystarczalności opisu tekstowego i diagramów.

## **Modelowanie interakcji w BPMN**

BPMN postrzegany jest przede wszystkim jako standard stworzony do opisywania procesów biznesowych w sposób zrozumiały nie tylko dla profesjonalistów z branży IT, ale także dla użytkowników (zob.: Silver 2011, s. 3; Drejewicz 2012, s. 9; Piotrowski 2014, s. 19). Spośród popularnych polskojęzycznych podręczników do BPMN jedynie pozycja autorstwa B. Gawina i B. Marcinkowskiego (Gawin, Marcinkowski 2013, s. 28) od pierwszej wzmianki szerzej charakteryzują BPMN jako „Standard łączący dokumentację przepływu procesu biznesowego ze zróżnicowanymi wizualnymi technikami dokumentacji interakcji i rozbudowaną semantyką zdarzeń” (Gawin, Marcinkowski 2013, s. 28). I właśnie ta możliwość precyzyjnego opisu interakcji między uczestnikami procesu biznesowego stwarza możliwości

wykorzystania BPMN do opracowania łatwego do zrozumienia opisu procedury komunikowania się obywateli z jednostkami administracji państwowej przy załatwianiu spraw urzędowych.

Pomimo deklarowanej przez twórców BPMN zrozumiałości modeli procesów biznesowych opisywanych zgodnie z tą notacją, wątpliwości może budzić złożoność standardu BPMN i liczne błędy pojawiające się w wielu publikacjach stosujących tę notację (Polak 2015, s. 105-117). Autorzy modeli wykorzystujący diagramy BPMN w różnych aspektach zarządzania mają kłopoty ze zrozumieniem i prawidłowym zastosowaniem niektórych elementów notacji, co prowadzi do tworzenia modeli niepoprawnych pod względem syntaktycznym, a w efekcie do niejednoznaczności diagramów i błędnej ich interpretacji (Freund, Rucker 2014, s. 8). Należy jednak pamiętać, że te zagrożenia dotyczą modelowania procesów biznesowych, w szczególności na poziomie analitycznym i wykonywalnym. Natomiast modele przedstawiające same interakcje między uczestnikami są stosunkowo mniej skomplikowane pod względem semantycznym i gramatycznym. Tym niemniej poziom złożoności poszczególnych typów diagramów został uwzględniony przy dokonywaniu wstępnego wyboru proponowanych do zastosowania typów diagramów.

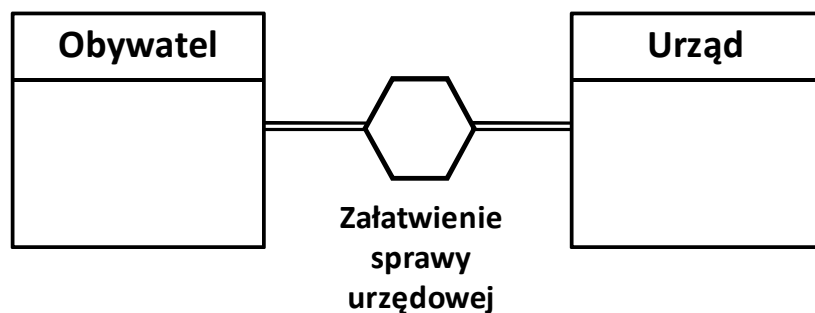
W wersji 2.0 standardu BPMN zdefiniowane są cztery różne typy diagramów, które mogą służyć do przedstawienia interakcji między różnymi uczestnikami procesu (OMG 2011, s. 22-26):

- procesy publiczne (ang. *Public Processes*),
- kolaboracje (ang. *Collaborations*),
- choreografie (ang. *Choreographies*),
- konwersacje (ang. *Conversations*).

Ponadto diagramy procesów biznesowych mogą przedstawiać wymianę komunikatów z innymi uczestnikami reprezentowanymi na diagramie jako baseny.

Choreografie są dość złożonymi diagramami pod względem semantycznym i syntaktycznym. Wykorzystują wiele elementów notacji procesów biznesowych, w związku z czym ich zrozumienie wymaga znajomości zasad modelowania procesów biznesowych w BPMN (Drejewicz 2012, s. 124). Dlatego też wykorzystanie choreografii do omawianego w artykule celu zostało odrzucone od razu po wstępnej analizie. Ponadto stosowanie diagramów tego typu w praktyce jest dyskusyjne. Jeden z najpopularniejszych i najlepiej ocenianych podręczników do BPMN pomija całkowicie omówienie modeli choreografii (Silver 2011, s. ix).

Natomiast diagram konwersacji służy do ogólnego przedstawiania złożonych interakcji między wieloma współpracującymi uczestnikami, np. we współpracy w ramach łańcucha dostaw (zob. np.: OMG 2011, s. 126). W przypadkach mniej skomplikowanych nie dostarcza wielu informacji. Na *Rysunku 1* przedstawiono schemat prostej konwersacji między obywatelem a urzędem. W konkretnym przypadku wystarczy go uzupełnić pełną nazwą urzędu i szczegółową nazwą sprawy urzędowej. Ze względu na niską zawartość informacyjną diagramów konwersacji dla większości typowych spraw urzędowych zostały one także odrzucone w wyniku wstępnej analizy.



**Rysunek 1. Przykład konwersacji między obywatelem a urzędem**

Źródło: Opracowanie własne

W celu zbadania możliwości wykorzystania notacji BPMN do objaśnienia procedur administracyjnych dla obywateli i instytucji komunikujących się z urzędem wybrano więc dwa typy diagramów:

1. Proces publiczny przedstawiony z punktu widzenia petenta załatwiającego sprawę.
2. Kolaborację.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku obu wybranych typów diagramów nie są prezentowane w sposób jawny wewnętrzne procesy urzędu, który jest przedstawiony w formie zwiniętego basenu (określanego też terminem czarnej skrzynki). Przyjęto założenie, że przeciętnego obywatela nie interesują szczegóły działania urzędu, a jedynie procedura dotycząca bezpośrednio jego, a przede wszystkim informacja, jakie dokumenty i gdzie ma dostarczyć oraz następnie otrzymać, a więc jego interakcja z urzędem.

### Przykładowa procedura administracyjna

Jedną z najbardziej niechętnych przez obywateli spraw urzędowych jest rejestracja samochodu. Procedura ta jest na tyle skomplikowana, że wyspecjalizowane firmy oferują rejestrację samochodu jako usługę (zob. np.: PDS b.r.). Problem ten potęgują liczne awarie systemu CEPiK (Centralna Ewidencja Pojazdów i Kierowców) (zob. np.: Kublik 2017; Łukaszewicz 2018), którego wdrożenie jest sztandarowym przykładem nieudolności i niekompetencji organów administracji państwowej w Polsce (NIK 2018).

Interakcja między właścicielem pojazdu a wydziałem komunikacji urzędu miasta, dzielnicy (w przypadku Warszawy) albo starostwa powiatowego została opracowana na podstawie informacji ze stron serwisów: Obywatel.gov.pl Ministerstwa Cyfryzacji (MC 2017) i Warszawa19115.pl Urzędu m.st. Warszawy (Urząd m.st. Warszawy b.r.). Do celów badania wybrano proces *Rejestracja pojazdu używanego zakupionego w Polsce* (nazwa ze strony Warszawa19115.pl), czy też *Rejestracja pojazdu używanego, który wcześniej był zarejestrowany w Polsce* (wg Obywatel.gov.pl).

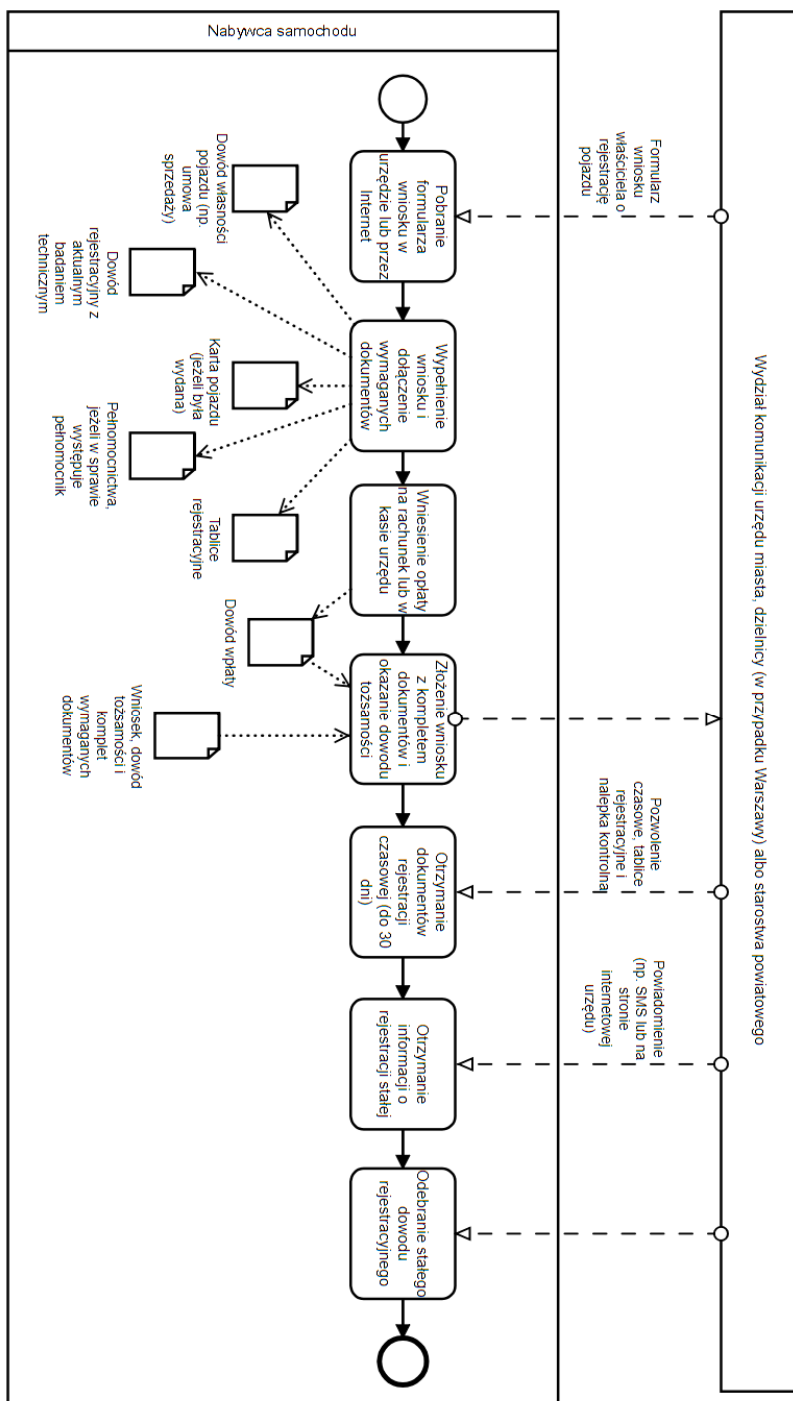


Warto zwrócić uwagę, że oba źródła podają nieco różniące się nazwy dla tej czynności. Dla przeciętnego obywatela nie jest oczywiste czy „pojazd używany zakupiony w Polsce” to to samo, co „pojazd używany, który wcześniej był zarejestrowany w Polsce”. Co więcej, można wyobrazić sobie sytuację dokonania zakupu w Polsce pojazdu używanego, który nie był wcześniej zarejestrowany w naszym kraju. Taka niespójność może świadczyć o tym, że sami urzędnicy, którzy opracowali oba wykorzystane źródła tekstowe, nie znają dobrze omawianych regulacji prawnych.

Oba źródła również w różny sposób opisują tę samą procedurę. Np. serwis Warszawa19115.pl wspomina o wniesieniu opłat tylko w opisie kroków postępowania, natomiast strona Obywatel.gov.pl uwzględnia wniesienie opłat w opisie procedury, jak też wymienia potwierdzenie wniesienia wszystkich opłat wśród wymaganych dokumentów. Dokładnie odwrotnie jest w przypadku występowania pełnomocnika: strona Ministerstwa Cyfryzacji wspomina o tej możliwości w procedurze, a strona Urzędu m.st. Warszawy uwzględnia pełnomocnictwo zarówno w opisie czynności, jak i na liście wymaganych dokumentów. Także różnie jest opisana kwestia pełnomocnictwa i ewentualnej obecności przy składaniu dokumentów wszystkich właścicieli pojazdu. Ponadto serwis Obywatel.gov.pl wspomina o możliwości złożenia dokumentów tradycyjną pocztą bądź elektronicznie, chociaż w rzeczywistości nie zawiera w dalszej części opisu takiego postępowania. Największe różnice między oboma opisami występują w części dotyczącej postępowania nabywcy po złożeniu wniosku i wszystkich dokumentów. Na stronie Warszawa19115.pl ta część procedury jest właściwie pominięta, choć pewne elementy opisane w sposób niesekwencyjny występują w sekcjach: *Termin odpowiedzi*, *Tryb odwoławczy* i *Uwagi*.

W oparciu o wyżej wymienione opisy zostały przez autora przygotowane, zgodnie z regułami standardu BPMN, diagram procesu publicznego nabywcy i diagram kolaboracji między nabywcą a urzędem. Ze względu na niespójności między oboma źródłowymi opisami autor nie może mieć pewności co do pełnej zgodności modeli z rzeczywistością, jednak ten interesujący fakt nie jest istotny z punktu widzenia celów badania.

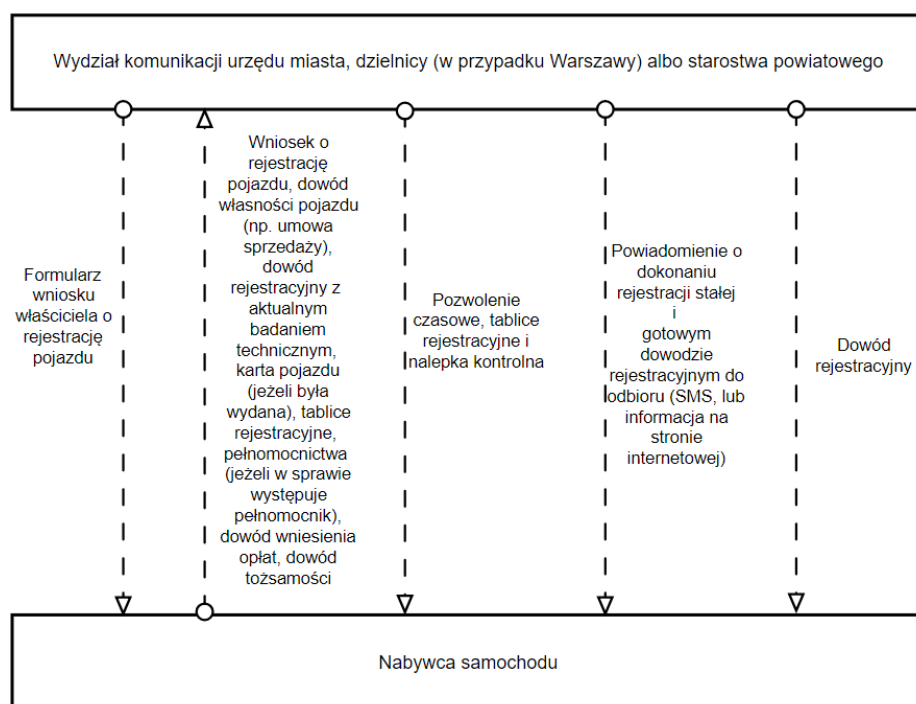
W trakcie analizy opisów procedury rejestracji pojazdu na stronach Ministerstwa Cyfryzacji i Urzędu m.st. Warszawy okazało się, że bardzo silnie podkreślane są czynności petenta związane z przygotowaniem kompletu dokumentów i wniesienia opłaty oraz szczególna uwaga zwrócona jest na listę tych dokumentów. Dlatego też zrezygnowano z modelowania procesu publicznego nabywcy na rzecz jego procesu prywatnego przedstawionego na poziomie poglądowym. Pozwoliło to uwzględnić w modelowanym procesie czynności nie wiążące się z interakcją z urzędem, a także przedstawić na diagramie wszystkie wymagane dokumenty. Jednocześnie został uwzględniony na diagramie basen reprezentujący urząd, a w konsekwencji także komunikaty przepływające między uczestnikami, tak by diagram niósł w sobie podstawowe korzyści modelowania procesu publicznego (zob. *Rysunek 2*).



Rysunek 2. Rejestracja pojazdu – proces nabywcy

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku diagramu kolaboracji nie przedstawiono żadnych czynności w obu basenach reprezentujących urząd i nabywcę. Natomiast w opisie komunikatów wymienianych pomiędzy uczestnikami szczegółowo opisano wymagane dokumenty (zob. *Rysunek 3*).



**Rysunek 3. Rejestracja pojazdu – diagram kolaboracji**

Źródło: Opracowanie własne

### Porównanie zrozumiałości opisu słownego i graficznego procedury administracyjnej

Badanie zrozumiałości opisu tekstowego i diagramów BPMN objaśniających procedurę rejestracji pojazdu przeprowadzono na grupie 60 studentów studiów licencjackich i magisterskich różnych kierunków Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Żaden z uczestników badania nie rejestrował wcześniej pojazdu. Uczestnicy badania zostali podzieleni losowo na 5 równych 12-osobowych grup. Członkowie każdej grupy otrzymali odpowiednio inny opis procedury administracyjnej:

1. Wyłącznie opis słowny.
2. Wyłącznie diagram procesu nabywcy (*Rysunek 2*).
3. Wyłącznie diagram kolaboracji (*Rysunek 3*).
4. Opis słowny i diagram procesu nabywcy (*Rysunek 2*).
5. Opis słowny i diagram kolaboracji (*Rysunek 3*).

Ponadto w przypadku opisu słownego połowa każdej grupy otrzymała treść ze strony Ministerstwa Cyfryzacji, a połowa ze strony przygotowanej dla Urzędu m.st. Warszawy.

Po zapoznaniu się z opisem procedury administracyjnej w odpowiedniej dla swojej grupy formie, uczestnicy badania zostali poproszeni o ocenę zrozumiałości i wystarczalności (kompletności) opisu. W tym celu mieli odpowiedzieć na dwa pytania:

1. Czy otrzymany opis procedury rejestracji samochodu jest dla Ciebie zrozumiały?
2. Czy otrzymany opis procedury rejestracji samochodu jest dla Ciebie dostatecznie wyczerpujący, by móc w oparciu o niego rozpocząć rejestrację pojazdu?

Uczestnicy odpowiadali na te pytania w 5-stopniowej skali Likerta z wariantami odpowiedzi:

1. Zdecydowanie nie.
2. Raczej nie.
3. Nie mam zdania.
4. Raczej tak.
5. Zdecydowanie tak.

Poziom zwrotu ankiet wyniósł 100%. Wszystkie ankiety zostały wypełnione prawidłowo. Liczbę wybranych odpowiedzi przez respondentów z poszczególnych grup na oba pytania zawierają odpowiednio *Tabela 1* i *Tabela 2*.

**Tabela 1. Liczba poszczególnych odpowiedzi na pytanie o zrozumiałość opisu procedury administracyjnej**

Grupa	Odpowiedzi w skali Likerta				
	1 Zdecydowanie nie	2 Raczej nie	3 Nie mam zdania	4 Raczej tak	5 Zdecydowanie tak
1. Opis tekstowy	-	2	3	7	-
2. Diagram procesu nabywcy	-	1	3	6	2
3. Diagram kolaboracji	-	-	3	6	3
4. Tekst i diagram procesu nabywcy	-	-	6	5	1
5. Tekst i diagram kolaboracji	-	-	3	9	-

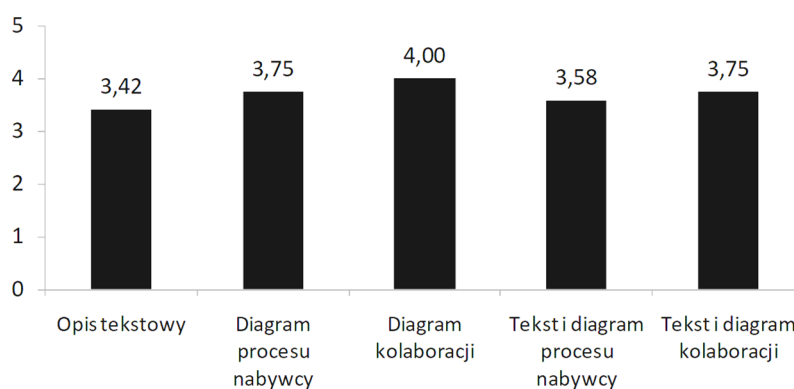
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Porównując średnie wartości odpowiedzi w poszczególnych grupach, można stwierdzić, że za najbardziej zrozumiały opis procedury administracyjnej ankietowani uznali diagram kolaboracji (zob. *Rysunek 4*). Natomiast najmniej zrozumiałe okazały się opisy tekstowe. Warto zwrócić uwagę, że uzupełnienie diagramów opisem tekstowym wpłynęło na obniżenie oceny ich zrozumiałości. I tak średnia wartość odpowiedzi w przypadku diagramu procesu nabywcy spadła z 3,75 do 3,58, natomiast dla diagramu kolaboracji spadła z 4,00 do 3,75.

**Tabela 2. Liczba poszczególnych odpowiedzi na pytanie o wystarczalność opisu procedury administracyjnej**

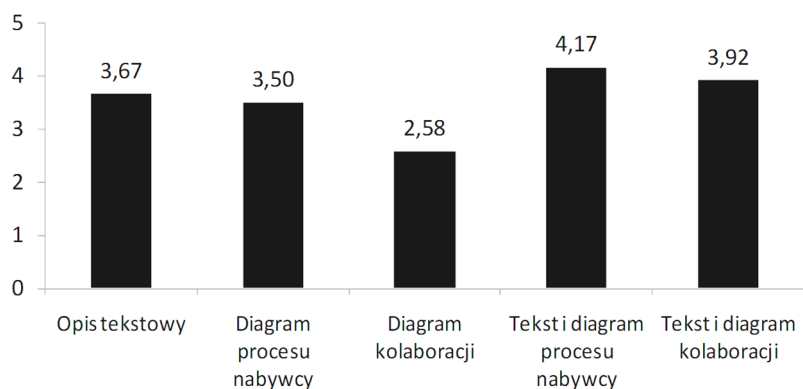
Grupa	Odpowiedzi w skali Likerta				
	1 Zdecydowanie nie	2 Raczej nie	3 Nie mam zdania	4 Raczej tak	5 Zdecydowanie tak
1. Opis tekstowy	-	-	4	8	-
2. Diagram procesu nabywcy	-	-	6	6	-
3. Diagram kolaboracji	1	5	4	2	-
4. Tekst i diagram procesu nabywcy	-	-	1	8	3
5. Tekst i diagram kolaboracji	-	-	2	9	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

**Rysunek 4. Średnie wartości odpowiedzi na pytanie o zrozumiałość opisu procedury administracyjnej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

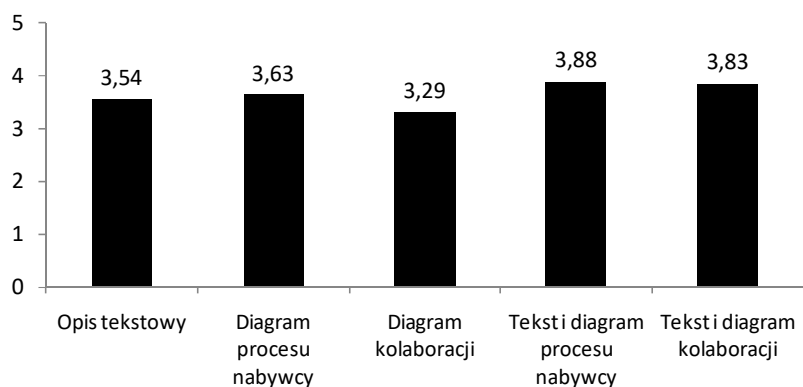
Diagram kolaboracji, który został oceniony jako najbardziej zrozumiały, uczestnicy badania uznali zdecydowanie za najmniej wyczerpujący. Średnia wartość odpowiedzi 2,58 jest znacznie niższa niż dla pozostałych wariantów mieszczących się w zakresie między 3,50 a 4,17 (zob. *Rysunek 5*). Diagram ten jest rzeczywiście bardzo prosty, a więc i zrozumiały, ale równocześnie niesie ze sobą najmniej informacji. Wyżej niż oba diagramy oceniono pod tym względem opis tekstowy. Natomiast za najbardziej wystarczające do zrozumienia procedury, tak by podjąć się jej realizacji, respondenci uznali oba rozwiązania łączące diagramy BPMN z opisem tekstowym, przy czym wyżej oceniono przypadek diagramu procesu nabywcy (średnia wartość odpowiedzi 4,17) niż diagram kolaboracji (3,92).



**Rysunek 5. Średnie wartości odpowiedzi na pytanie o wystarczalność opisu procedury administracyjnej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

W oparciu o opisane powyżej średnie wartości odpowiedzi można utworzyć ranking łączny obu badanych cech opisu procedury, który stanowi miarę użyteczności opisu procedury rejestrowania samochodu dla nabywcy. Przyjęto, że oba czynniki: zrozumiałość i wystarczalność opisu są równie ważne dla obywatela. Stąd też miara ta jest średnią arytmetyczną wszystkich odpowiedzi dotyczących danej formy opisu (zob. *Rysunek 6*).



**Rysunek 6. Miara użyteczności opisu procedury administracyjnej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

Dla zaproponowanej miary użyteczności opisu procedury administracyjnej najwyższą ocenę ankietowanych uzyskały formy łączące opis tekstowy z diagramami. Natomiast najniżej został oceniony sam diagram kolaboracji, na co wpłynęła bardzo niska ocena jego wystarczalności. Jednak w połączeniu z opisem tekstowym ta cecha wydaje się nie mieć istotnego znaczenia, bowiem różnica między użytecznością tekstu łączonego z diagramem kolaboracji (3,83) i diagramem procesu nabywcy (3,88) jest minimalna.

Po zakończeniu głównej części badania członkowie grupy pierwszej, którzy zapoznali się wyłącznie z opisem słownym jednego ze źródeł, zostali poproszeni o zapoznanie się z treścią drugiego tekstu i ponowne wypełnienie ankiety. Niespójności między oboma tekstami wprowadziły konsternację i niepewność. Po zakończeniu badania pojawiły się komentarze słowne w rodzaju: „Teraz to już nic nie wiem”. Wyniki ankiety rzeczywiście pokazują obniżenie średniej oceny zrozumiałości opisu tekstowego z 3,42 do 3,08, a wystarczalności z 3,67 do 3,17 (szczegółową liczbę odpowiedzi zawiera *Tabela 3*). W efekcie łączna ocena użyteczności opisu tekstowego spadła w oczach respondentów z 3,54 do 3,13.

**Tabela 3. Liczba poszczególnych odpowiedzi respondentów po zapoznaniu się z obiema wersjami opisu tekstowego**

Odpowiedzi dotyczące	Odpowiedzi w skali Likerta				
	1 Zdecydowanie nie	2 Raczej nie	3 Nie mam zdania	4 Raczej tak	5 Zdecydowanie tak
zrozumiałości opisu procedury	-	4	3	5	-
wystarczalności opisu procedury	-	2	6	4	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego

## Podsumowanie

Badanie wykazało, że zastosowanie diagramów do opisu procedur administracyjnych jest uzasadnione ich zrozumiałością. Jednak same w sobie mogą w odczuciu obywateli nie dostarczać wystarczającej informacji. Natomiast w połączeniu z opisem tekstowym zapewniają wysoki poziom użyteczności dla obywatela zmuszonego do kontaktów z administracją publiczną.

Dlatego też warto rozważyć stosowanie form diagramów do uzupełnienia instrukcji dla obywateli na stronach jednostek administracji publicznej, co powinno usprawnić relacje organizacji z jej klientami. Jednak warto jednocześnie wymusić stosowanie jednolitej notacji przez wszystkie te organizacje, tak by obywatel przy każdej okazji spotykał się z podobnymi diagramami i wraz z kolejnymi kontaktami nabierał biegłości w ich rozumieniu. W artykule pokazano, że taką rolę mogą pełnić diagramy kolaboracji lub diagramy procesu obywatela wykonane zgodnie ze standardem BPMN.

Ponadto, oprócz niskiego poziomu zrozumiałości dla czytelników i niejednoznaczności opisu słownego procedury administracyjnej, badanie wykazało, że dwie wersje opisu tej samej procedury przygotowane przez różne jednostki administracji państwowej i samorządowej są ze sobą niespójne, a więc mogą zawierać błędy lub być niekompletne. Warto więc zwrócić uwagę, że przygotowując uzupełniający opis rysunkowy procedury, należy szczególną uwagę poświęcić jego zgodności z opisem tekstowym, w przeciwnym bowiem wypadku niespójności spowodują obniżenie użyteczności takiej formy prezentacji procedury.

Istotą omawianego w artykule podejścia do modelowania procesów jest odwrócenie tradycyjnego schematu postrzegania procesu biznesowego. Zwykle analityk jest zatrudniony przez organizację i identyfikuje procesy biznesowe z jej punktu widzenia, często uwzględniając jedynie czynności realizowane wewnątrz organizacji, w odpowiadającym jej basenie, modelując ewentualnie jej proces publiczny. Zaproponowane rozwiązanie charakteryzuje się odejściem od modelowania procesu z punktu widzenia organizacji, w tym wypadku jednostki administracji samorządowej, na rzecz ujęcia procesu z perspektywy obywatela. Takie podejście może być także szczególnie ważne przy próbie jednoznacznego zdefiniowania interakcji między urzędem a obywatelem w przypadku modelowania procesów biznesowych dla potrzeb systemów e-administracji, co może być interesującym tematem kontynuacji niniejszego badania.

## Literatura

1. Chmielarz W. (2010), *Stan i dynamika rozwoju elektronicznej administracji w Polsce na tle tendencji europejskich*, [w:] Gołuchowski J., Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '10*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
2. Drejewicz S. (2012), *Zrozumieć BPMN. Modelowanie procesów biznesowych*, Helion, Warszawa.
3. Freund J., Rücker B. (2014), *Real-life BPMN. Using BPMN 2.0 to Analyze, Improve, and Automate Processes in Your Company*, Camunda, Berlin.
4. Gawin B., Marcinkowski B. (2013), *Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce*, Helion, Gliwice.
5. KBN-MŁ (2000), *Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych, Ministerstwo Łączności, Warszawa.
6. Kublik A. (2017), *Zalamanie rejestracji używanych aut po problemach z CEPiK*, „Gazeta Wyborcza”, 14.12.2017, <http://wyborcza.pl/7,155287,22784486,zalamanie-rejestracji-uzywanych-aut-po-problemach-z-cepik.html> (dostęp: 23.05.2018).
7. Łukaszewicz A. (2018), *CEPiK: Łatwiej sprawdzić OC niż zarejestrować auto*, „Rzeczpospolita”, 20.02.2018, <http://www.rp.pl/Prawo-drogowe/302209932-CEPiK-Latwiej-sprawdzic-OC-niz-zarejestrowac-auto.html> (dostęp: 23.05.2018).
8. Marco-Simó J.M., Pastor J.A., Macau R. (2008), *Public Procurement of IS/IT Services: Past Research and Future Challenges*, [w:] León G., Bernardos A.M., Casar J.R., Kautz K., De Gross J.I. (eds.), *Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion*, Springer, New York. DOI: 10.1007/978-0-387-87503-3 25.
9. MC (2016), *Program zintegrowanej informatyzacji państwa*, Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa.
10. MC (2017), *Zarejestruj pojazd używany, który wcześniej był zarejestrowany w Polsce*, Ministerstwo Cyfryzacji, <https://obywatel.gov.pl/kierowcy-i-pojazdy/rejestracja-samochodu-motocykla-lub-innego-pojazdu#/uzywany/wczesniej-zarejestrowany-w-polsce> (dostęp: 24.05.2018).
11. MI (2002), *ePolska 2006. Plan działań na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa.
12. MiIR (2014), *Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Warszawa.
13. MNiI (2003), *Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska na lata 2004-2006*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa.
14. MSWiA (2008), *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.



15. NIK (2018), *Informacja o wynikach kontroli. Wdrażanie systemu Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców*, Departament Administracji Publicznej, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa.
16. OMG (2011), *Business Process Model and Notation. Version 2.0*, Object Management Group.
17. Oniszczyk D., Rafalski M. (2017), *E-administracja w Polsce – jak daleko do osiągnięcia poziomu UE*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 126, t. 2. DOI: 10.18276/epu.2017.126/2-38.
18. PDS (b.r.), *Rejestracja samochodów nowych i używanych*, PROWENT Dariusz Sawicki, <http://www.rejestracjasamochodu.pl/uslugi/rejestracja-samochodow-nowych-i-uzywanych/> (dostęp: 23.05.2018).
19. Piotrowski M. (2014), *Procesy biznesowe w praktyce. Projektowanie, testowanie i optymalizacja*, Helion, Gliwice.
20. Podczaszy J. (2015), *Ignorantia iuris nocet. O powszechnej nieznanomości prawa*, „Roczniki Nauk Społecznych”, t. 7(43), nr 4. DOI: 10.18290/rns.2015.7(43).4-4.
21. Polak P. (2015), *Błędy w zastosowaniach BPMN w różnych aspektach zarządzania procesami biznesowymi*, „Studia Informatica”, nr 38. DOI: 10.18276/si.2015.38-08.
22. Polak P. (2017), *Problemy dotyczące zastosowania systemów informatycznych wspomagających przeprowadzenie wyborów powszechnych*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, nr 45.
23. Pukas A. (2015), *Badanie i kreowanie satysfakcji obywatela/klienta w administracji publicznej – możliwości i ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 40. DOI: 10.18276/pzfm.2015.40-24.
24. Silver B. (2011), *BPMN Method and Style: with BPMN Implementer's Guide*, 2nd Edition, Cody-Cassidy Press, Aptos.
25. Skudrzyk A., Warchala J. (2010), *Kultura piśmienności młodzieży szkolnej – badania w perspektywie analfabetyzmu funkcjonalnego*, „Studia Pragmalingwistyczne”, nr 2.
26. Śledziwska K., Zięba D. (2016), *E-administracja w Polsce na tle Unii Europejskiej. Jak z niej (nie) korzystamy*, Digital Economy Lab UW, Warszawa.
27. Urząd m.st. Warszawy (b.r.), *Rejestracja pojazdu używanego zakupionego w Polsce*, <https://warszawa19115.pl/-/rejestracja-pojazdu-uzywanego-zakupionego-w-polsce> (dostęp: 24.05.2018).

## THE USE OF BPMN DIAGRAMS IN DESCRIBING RELATIONS BETWEEN CITIZENS AND STATE ADMINISTRATION INSTITUTIONS

**Abstract:** The article presents a proposal to use formal graphic notations to describe administrative procedures in a manner understandable to the average citizen. The procedure of car registration by a buyer was described using BPMN standard diagrams: the public process and the collaboration. The clarity and sufficiency of the graphic description in relation to the text description was evaluated in a survey. The graphic description was easier to understand than the text description. However, for the largest number of respondents the combination of the diagram with the text description was sufficiently comprehensive to start the registration procedure.

**Keywords:** BPMN, business process modeling, public administration



## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN LOCAL GOVERNMENT UNITS

Ewa Sikora<sup>1</sup>

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management  
(a PhD student)

**Abstract:** Nowadays, entities belonging to the public sector are increasingly taking up investments that enable the implementation of tasks inscribed in the ideas of sustainable development. This idea allows for harmonious local development in the social, ecological and economic aspects. The implementation by enterprises of sustainable development projects allows to achieve many significant benefits. Modern wastewater treatment plants, thermo-modernization of buildings or street lighting energetomodernization are ecological solutions allowing for large financial savings in local government units. Public authorities, in order to get adequate funds for the implementation of designated tasks, decide to cooperate with the private sector within the framework of public-private partnership (PPP). This cooperation brings benefits not only to public and private entities but also positively affects the whole natural environment. The purpose of this article is to show public-private partnership as a method enabling the dynamization of sustainable development in local government units. Theoretical issues have been developed based on the analysis of literature items. In turn, the practical part was presented based on a detailed analysis of the projects implemented in w Opalenicach, Poznaniu and Konstancinie-Jeziornie.

**Keywords:** community, public-private partnership, sustainable development

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.18

### Introduction

Local government units that make investments related to sustainable development achieve many long-term benefits. These benefits include, among others, savings of financial resources, reduced degradation of natural resources and the use of modern, environmentally-friendly technology. However, execution of priority tasks in local government units encounters a number of barriers, which mainly result from limited budget appropriations. For that reason, public entities engage in cooperation as part of public-private partnership.

Public-private partnership refers to a long-term cooperation between the public sector and private investors. Projects implemented as part of PPP provide local population with modern infrastructure, thus improving their quality of life. The private party's modern technology and know-how ensure environmental protection and reduction of pollution emission. The development of public-private partnership is also supported by government, as PPP leads to a rational use of possessed

---

<sup>1</sup> Ewa Sikora, MA, [ewasikora19@gmail.com](mailto:ewasikora19@gmail.com), ORCID: 0000-0002-0903-806X

resources. Governments encourage public entities to implement PPP projects, in particular in the area of thermal upgrading of buildings. Public-private partnership allows public entities to fulfil their obligations connected with energy efficiency.

The aim of this paper is to show a public-private partnership as a method for stimulating sustainable development in local government units. Theoretical issues have been presented based on analysis of the literature. The practical part of the paper has been developed based on a detailed analysis of projects implemented in Opalenice, Poznań and Konstancin-Jeziorna.

### **Sustainable development in local government units**

Sustainable development has recently gained huge popularity based on the idea: "think globally, act locally". Any activities in this area should start at the local level, as the main initiative in the area of sustainable development rests with local authorities. Execution of basic tasks in local government units is determined by their main functions and statutory obligations.

Sustainable development can be defined as striving to achieve the best economic result while respecting the natural environment and achieving high social development (Prus, Grabowski 2016, p. 212-213; Wielgórka 2016, p. 177-178). The implementation of sustainable development projects brings positive changes, both quantitative and qualitative, in a given territory, not only to the population but also to the whole natural environment (Kucznik 2017, p. 50). Sustainable development can improve inhabitants' comfort of living, meet the needs of the present and future generations, stop the increasing degradation of the natural environment, contribute to the rational use of natural resources and lead to economic growth (Chluska, Sikora 2018, p. 20).

A key role in sustainable development is played by gminas (municipalities), as they execute tasks designed to meet the most important needs of inhabitants. Local authorities are of key importance in execution of public tasks and creation of the local development. At the same time, local government units have to perform a number of key tasks, i.e. create a new technical and social infrastructure, carry out activities as part of spatial planning and pursue a pro-environmental policy. Local authorities are also responsible for fulfilling the mission of observing the principles of sustainable development (Brzeziński, Zborowski 2013, p. 122-124). The concept of sustainable development is an integral part of activities of central and local authorities. It is also an inseparable element of state policy. State authorities allow to carry out economic, social and environmental activities in a rational and effective way. The implementation of the idea involving the principles of sustainable development depends largely on the stance held by local authorities. It is the bodies of local government units that are responsible for choosing key priorities and defining the direction that will enable sustainable development of a given local community. Summing up, local authorities fulfil the most important function in execution of tasks focused on sustainable local development (Herbuś, Ślusarczyk 2012, p. 235-239).

The main pillar of sustainable development in local government units is the local economy. For this economy to be managed in an effective way, appropriate financial resources are needed in order to provide necessary public services. Local authorities, in order to perform all their tasks, engage in close cooperation with the private sector. This shows that public-private partnership is currently a necessary activity that enables stimulation of local development while complying with the idea of sustainable development (Nowak 2006, p. 24-27).

### **Public-private partnership in sustainable development**

Public-private partnership, as defined by Ch. Skelcher, refers to combining resources of government agencies with those of private entities in order to execute public tasks. In Western Europe, the concept of public-private partnership is connected with risk distribution, securing additional non-budget financing and increasing innovativeness, which has a positive impact on the external environment (Skelcher 2005, p. 146-349). In the literature, one can find a statement that PPP is an agreement-based arrangement between the public and private sectors that allows the use of both parties' resources and skills for execution of public tasks (Rutkowski 2010, p. 30-33). In other words, public-private partnership is an idea based on a long-term cooperation between entities with the aim of achieving mutual benefits, implementing both commercial and social objectives of the venture (*Managing the Relationship...* 2008). The existing legal solutions<sup>2</sup> enable creation of an environment in which private entities' knowledge and business approach is used to execute the tasks of local government units (Łakomy 2012, p. 66-67). Both the private and public parties benefit a lot from PPP investments. The public party benefits from a project completed by the set deadline, while the private party gains a permanent financial source and social prestige (Wyrzykowski 2010, p. 48-50).

Public-private partnership makes it possible to implement projects that local government units are unable to implement on their own. The main barrier hampering local development, especially one that focuses on and fits into the concept of sustainable development, is limited financial outlays. PPP, thanks to a long-term cooperation and appropriate distribution of risk, can meet the requirements of the 21st century (Wolniakowska, Ławińska 2017, p. 602).

The structure of public-private partnership in Poland is mostly determined by the necessity of harmonising the Polish economy with the EU's requirements and guidelines. The European Union places the largest emphasis on the sewerage and energy sectors as well as the development of healthcare. PPP is a response to the constantly growing budget deficit; it does not burden public finances at the local government and central levels (Rudnik 2017, p. 67-69). Public-private partnership is a complicated way of making investments, but a successful completion of a project brings measurable benefits to local government units (Zyśko 2012, p. 153).

---

<sup>2</sup> More on this subject in: Act of 19 December 2008 on public-private partnership (Journal of Laws of 2009, issue no 19, item 100 with later amendments), Act of 5 July 2018 amending the act on public-private partnership and some other acts (Journal of Laws of 2018, item 1693) and Act of 9 January 2009 on works and services concessions (Journal of Laws of 2009, issue no 19, item 101).

Public-private partnership from the perspective of the idea of sustainable development should be thought of as an effective way of achieving key objectives. Poland is considered to be a country that lags behind Western countries of the European Union in the implementation of the principles of sustainable development in social and ecological aspects. At the same time, there is a significant need for the development of a close cooperation among public and private entities and the non-governmental sector. Public-private partnership has currently become an effective instrument that enables the implementation of the concept of sustainable development. PPP should be perceived as a cross-sectoral partnership that, thanks to (environmental and social) non-governmental institutions, can have a greater impact on sustainable development of local government units. Public-private partnership should play a key role in the implementation of the concept of sustainable development, especially in establishing production and consumption models, both in the social and environmental aspects (Niedek 2006, p. 106-108).

### **Public-private partnership in Opalenice, Poznań and Konstancin-Jeziorna – Case Study**

Public-private partnership regulations in force in Poland from 2009 to 2018 have led to the signing of 126 agreements for implementation of PPP projects. The most projects concerned energy effectiveness. There were 20 such projects ([https://www.rp.pl/...](https://www.rp.pl/)). Activities in this area contributed substantially to the reduction of pollution emission and rational management of possessed resources, among other things. Of key importance for the environment are also projects connected with wastewater treatment plants and municipal waste management.

An example of a public-private project that had a positive impact on sustainable development was modernisation of the wastewater treatment plant in Konstancin-Jeziorna. In 2012, gmina Konstancin-Jeziorna signed an agreement with the company Saur Polska for modernisation of an outdated installation and commissioning of a modern wastewater treatment plant. In 2015, the modernisation works were completed and wastewater redirected to the new facility. The use of modern processes, technical solutions and equipment led to high mechanical performance and biological treatment of wastewater, at the same time improving the condition of waters in Jeziorka, i.e. the river flowing through the Gmina. Thanks to the latest technology, high quality wastewater is generated and discharged to the natural environment (the wastewater meets the European and Polish standards). The processes run in the wastewater plant are fully integrated with the environment and no odours come out of the installation, which also has a positive impact on the quality of life of the gmina's inhabitants ([http://www.saur.com.pl/...](http://www.saur.com.pl/)). The implementation of the venture in Konstancin-Jeziorna resulted in many benefits for the contracting parties, employees and the previous owner of the treatment plant. The key benefits include:

- The commune budget was relieved from the necessity of incurring expenditure on the modernization of the sewage treatment plant (the private party financed 100% of the modernization costs of the facility, thanks to which the commune

could spend over 52 million zloty on other investments, eg construction of the town hall);

- The modernization of the sewage treatment plant did not increase the debts of the commune and did not affect the individual debt ratio;
- Additional revenues for Metsä Tissue I.S. (the owner of the old sewage treatment obtained income from the sale of land, buildings and properties included in the sewage treatment plant);
- The private site employed all employees from the liquidated wastewater treatment plant;
- The financing of all renovations and modernization activities done without the commune budget's involvement (Saur made a commitment to replace faulty devices or remove failures);
- Permanent source of income (32 years) for the private party (taking money for water supply and for wastewater disposal) ([https://www.ppp.gov.pl/...](https://www.ppp.gov.pl/)).

Also the new wastewater plant in Konstancin-Jeziorna is of key importance for the local development, as the town is a spa town. The reduction of the environmental pollution not only has a positive impact on the ecosystem, but it is also translated into the social and economic development of the surrounding area.

Another example that fits into the idea of sustainable development is thermal upgrading of buildings in gmina Opalenice. In 2016, the gmina signed a public-private partnership agreement with the company Engie Services for revitalisation and energy-efficient retrofitting of eight public utility facilities.

The energy-efficient retrofitting carried out in Opalenice enables saving of almost 50% of energy consumption in public utility facilities. Thanks to the rich experience of the internationally-operating private partner - Engie Services - the latest technical solutions were used during the works ([www.portalsamorzadowy.pl/...](http://www.portalsamorzadowy.pl/)). The project was not limited to thermal insulation works, change of heating installation and replacement of windows. It resulted in creation of a system for energy consumption management. As part of the partnership, the municipal authorities together with the private partner also undertake a range of activities intended to raise awareness of the possibilities of energy saving among the inhabitants. Engie Services, which is entered into EMAS register, places a huge emphasis on compliance with legal requirements of environmental protection and pollution emission limits. The company is committed to pro-environmental activities, showing the local community that the culture of sustainable development is a guarantee of success ([http://www.gdos.gov.pl/...](http://www.gdos.gov.pl/)).

Public-private partnership projects are also used to build waste incinerators. Such a project was signed in 2013 between the city of Poznań and a private partner - the company SUEZ Zielona Energia. The venture resulted in creation of Great Poland's largest Installation for the Thermal Processing of Municipal Waste. The modern system ensures effective protection of the natural environment, reducing to the minimum the waste stored in the neighbouring areas. The installation enables handling of over 200 thousand tons of municipal waste annually. A significant advantage of the project is also generation of heat and electrical energy as a result of

waste incineration. The revenue from the sale of generated energy is assigned in full to the city's budget ([http://www.eco-miasto.pl/...](http://www.eco-miasto.pl/)). The project "Waste Management System for the City of Poznań" was supported from the very beginning by the Ministry of Regional Development, with the investment also receiving support from the Infrastructure and Environment Programme ([https://www.ppp.gov.pl/...](https://www.ppp.gov.pl/)).

Projects implemented as part of public-private partnership contribute to sustainable development of a given area. Thanks to this type of cooperation, local government units decrease their level of debt, contribute to the environmental protection and ensure inhabitants access to high quality public services. The above-presented examples allow a few important conclusions to be drawn:

- Cooperation between a public partner and private entities enables achievement of huge savings through activities consistent with the ideas of sustainable development.
- Government administration should propagate the experience gained by public entities in projects implemented in the form of public-private partnership, which could reduce the number of mistakes in the future.
- Benefits of PPP should be considered in a long time perspective due to the long-term nature of the cooperation.
- The principles of cooperation between "public institutions" and "private entities" enable economic, social and ecological development.

## **Conclusions**

Local authorities are best positioned to put the local development on the right track by eliminating the most important social and economic problems, and giving priority to execution of those tasks that benefit the whole society. It is believed that energy-saving and environmentally-friendly investments comply with the ideas of sustainable development of local government units. Most often, the implementation of such investment projects is possible through cooperation between public entities and the private sector. The Ministry of Development supports public entities in implementation of projects as part of public-private partnership. PPP is a formula that should be chosen consciously and backed by earlier analyses to confirm the rightness of the application of this method.

Public-private partnership is an instrument that enables implementation of local sustainable development. PPP enables a better spatial planning, reduction of pollution emission and reduction of electrical energy consumption. Cooperation between the two sectors provides a chance for implementation of projects that will enable maintenance of a rational balance in economic, social and environmental aspects.

Thanks to local authorities' investments in thermal upgrading of public buildings, local government units achieve savings of as much as 40% in energy consumption. Municipalities also start to undertake a range of activities aimed at raising awareness of the ways of energy saving among inhabitants. A positive influence on the environment is also exerted by projects to create modern wastewater treatment plants. Advanced technologies ensure the highest quality of wastewater, which is discharged into the environment, and at the same time improve the image of the local

government unit concerned. It is worth emphasising that implementation of public-private partnership projects leads to savings not only for local government institutions but also the whole local community, and has a positive impact on the natural environment. Any solutions designed to bring savings which are implemented in the local economy lead to higher efficiency while reducing the negative impact on the environment (Sobal 2011, p. 158).

It is important to mention a positive impact on sustainable development among the main advantages of public-private partnership, apart from huge budget savings. Such activities will guarantee more interest in PPP projects and thereby will enable building of a positive image of the local area.

## References

1. Brzeziński S., Zborowski K. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w outsourcingu*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 10.
2. Chluska J., Sikora E. (2018), *Sustainable Development in Local Government Units*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 30. DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.02.
3. Herbuś A., Ślusarczyk B. (2012), *The Use of Corporate Social Responsibility Idea in Business Management*, "Polish Journal of Management Studies", Vol. 6.
4. <http://www.eco-miasto.pl/partnerstwo-publiczno-prywatne-pozwala-inwestowac-w-rozwoj-zrownowazonoy/> (accessed: 08.10.2018).
5. <http://www.gdos.gov.pl/engie-services-w-rejestrze-emas> (accessed: 07.10.2018).
6. <http://www.saur.com.pl/katalog-uslug/realizacja-projektow-pod-klucz/konstancin-jeziorna/> (accessed: 06.10.2018).
7. <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/opalenica-zrealizuje-ambitny-projekt-w-formule-ppp,85427.html> (accessed: 07.10.2018).
8. <https://www.ppp.gov.pl/BazaProjektow/poznan/Strony/aktualnosci.aspx> (accessed: 08.10.2018).
9. <https://www.rp.pl/Firma/309189914-Nowe-zasady-partnerstwa-publiczno-prywatnego.html> (accessed: 06.10.2018).
10. Kucznik K. (2017), *Prawne instrumenty zarządzania ochroną środowiska w kontekście idei zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Raciążek*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 25, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.2.04.
11. Łakomy M. (2012), *Istota i rozwój rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 30.
12. *Managing the Relationship to Secure a Successful Partner in PFI Projects*, (2008), HM Treasury, National Audit Office, [www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk), London.
13. Niedek M. (2006), *Partnerstwo publiczno-prywatne a równoważenie rozwoju*, "Ekonomia i Środowisko", nr 2.
14. Nowak J. (2006), *Modernizacja lokalnej administracji publicznej a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
15. Prus P., Grabowski A. (2016), *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Lubraniec – wybrane aspekty*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", t. 18, z. 5.
16. Rudnik A. (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne innowacyjną formą realizacji przedsięwzięć w sektorze nieruchomości*, "Rynek – Społeczeństwo – Kultura", nr 3(24).



17. Rutkowski J. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce i jego funkcjonowanie na przykładzie wybranych projektów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
18. Skelcher Ch. (2005), *Public-private Partnerships and Hybridity*, [in:] Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt Ch. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, New York.
19. Sobal A. (2011), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument realizacji lokalnego rozwoju zrównoważonego w dobie kryzysu światowego*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 225.
20. Ustawa o koncesji na roboty budowlane lub usługi z dnia 9 stycznia 2009 r. (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 101).
21. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 19 grudnia 2008 r. (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100, z późn. zm.).
22. Ustawa o zmianie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz niektórych innych ustaw z dnia 5 lipca 2018 r. (Dz.U. 2018 poz. 1693).
23. Wielgórka D. (2016), *Zarządzanie środowiskiem w zakładach pracy chronionej w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 24, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.1.17.
24. Wolniakowska K., Ławińska O. (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako droga rozwoju sektora publicznego oraz przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009-2016*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", z. 114. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.114.47.
25. Wyrzykowski W. (2010), *Ocena PPP jako formy współpracy sektora publicznego i prywatnego – zalety, wady i bariery rozwoju*, [in:] Grzegorzewska-Mischka E. (ed.), *Partnerstwo publiczno-prywatne w kontekście EURO 2012*, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
26. Zysko R. (2012), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji inwestycji przez jednostki samorządu terytorialnego*, "Zeszyty Naukowe WSEI. Ekonomia", nr 5(2).

## **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

**Streszczenie:** W obecnych czasach jednostki należące do sektora publicznego coraz częściej podejmują inwestycje, które umożliwiają realizację zadań wpisanych w idee zrównoważonego rozwoju. Idea ta pozwala na harmonijny rozwój lokalny w aspekcie społecznym, ekologicznym oraz ekonomicznym. Realizacja przez jednostki przedsięwzięć z zakresu zrównoważonego rozwoju pozwala na osiągnięcie wielu istotnych korzyści. Nowoczesne oczyszczalnie ścieków, termomodernizacja budynków czy energomodernizacja oświetlenia ulicznego to ekologiczne rozwiązania pozwalające na uzyskanie dużych oszczędności finansowych w jednostkach samorządu terytorialnego. Władze publiczne, aby zdobyć odpowiednie środki na realizację wyznaczonych zadań, decydują się na współpracę z sektorem prywatnym w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Współpraca ta przynosi korzyści nie tylko jednostkom publicznym i prywatnym, ale także pozytywnie wpływa na całe środowisko naturalne. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie partnerstwa publiczno-prywatnego jako metody umożliwiającej dynamizację zrównoważonego rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego. Zagadnienia teoretyczne zostały opracowane na podstawie analizy pozycji literaturowych. Z kolei część praktyczna przedstawiona została w oparciu o szczegółową analizę przedsięwzięć realizowanych w Opalenicach, Poznaniu oraz Konstancinie-Jeziornie.

**Słowa kluczowe:** gmina, partnerstwo publiczno-prywatne, zrównoważony rozwój



## ZARZĄDZANIE PROJEKTEM BUDOWY FARMY FOTOWOLTAICZNEJ W ZAKRESIE POZYSKIWIANIA DOKUMENTACJI – STUDIUM PRZYPADKU

**Marcin Sołtysiak<sup>1</sup>**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę zdefiniowania zarządzania projektem, w szczególności w zakresie generowania i pozyskiwania dokumentacji we wszystkich fazach projektowych, dotyczących inwestycji farm fotowoltaicznych. W kontekście wzrostu zainteresowania inwestorów budową farm fotowoltaicznych i ich znaczenia w Krajowym Systemie Energetycznym uzasadniono wybór podmiotu określonego w tytule artykułu. Zasadniczym celem badawczym była identyfikacja i agregacja procesów pozyskiwania oraz aktualizacji kluczowych dokumentów wpływających na terminowość realizacji projektów farm fotowoltaicznych oraz wprowadzenia ich do systemu aukcyjnego sprzedaży wyprodukowanej energii elektrycznej. Badania przeprowadzono na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcji urządzeń energetycznych – kompleksowo zarządzającego projektami farm fotowoltaicznych – projekt, budowa, wdrożenie w systemie energetycznym.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektem, pozyskiwanie dokumentacji projektowej, farmy fotowoltaiczne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.19

### Wprowadzenie

Dynamicznie rozwijający się rynek odnawialnych źródeł energii (OZE), w tym inwestycji farm fotowoltaicznych w Polsce, wpływa na wzrost wymagań zwłaszcza (Lee, Noh, Choi, Sung Rha 2017) w obszarach projektowania i wykonawstwa. Obecnie istotnym jest celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu inwestycji fotowoltaicznych, uwzględniając terminowość ich realizacji, ale również właściwą alokację środków finansowych.

W niniejszym artykule skupiono się na zarządzaniu projektami, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania i kompletacji dokumentacji, zarówno na etapie deweloperskim, jak i na etapie budowy, a także już uruchomienia inwestycji na podstawie uzyskanego pozwolenia na użytkowanie. Autor wskazuje, dlaczego pozyskiwanie dokumentów i zarządzanie projektem jest tak ważne z punktu widzenia inwestora lub wykonawcy – w odniesieniu do całej inwestycji. Bariery, jakie napotyka zarządzający projektem budowy farmy fotowoltaicznej, mają zazwyczaj charakter administracyjno-prawny związany z wygenerowaniem, ale również pozyskaniem stosownej dokumentacji. Właściwe zarządzanie projektem farmy fotowoltaicznej

<sup>1</sup> Marcin Sołtysiak, mgr, [soltysiak.marcin@gmail.com](mailto:soltysiak.marcin@gmail.com), ORCID: 0000-0001-7853-0763

w zakresie pozyskiwania dokumentacji daje inwestorowi gwarancję, że wymagane wygenerowane i pozyskane dokumenty zapewnią odbiór tej inwestycji, jak również uzyskanie koncesji w Urzędzie Regulacji Energetyki na wytwarzanie i sprzedaż energii elektrycznej oraz dopuszczenie do eksploatacji w Krajowym Systemie Energetycznym. Ważnym aspektem dla inwestora jest także zagwarantowanie cen wyprodukowanej energii przez farmę fotowoltaiczną. Inwestor w odpowiednim terminie, jeszcze w okresie projektowania, musi przystąpić do aukcji, ale jest to możliwe tylko z terminowym wygenerowaniem odpowiednich dokumentów, o których jest mowa w niniejszym artykule. Pozytywny wynik aukcji pozwala uzyskać finansowanie inwestycji, ponieważ aukcja gwarantuje sprzedaż energii w stałej cenie i w długim okresie czasu (najczęściej ok 15 lat). Ustalenie długookresowej stałej ceny jest niejednokrotnie gwarancją, zabezpieczeniem spłaty kredytu i pozwala zbudować odpowiednie prognozy spłat kredytów, ale również zysków. Firma wykonawcza realizująca projekt, dostawę stosownych urządzeń, realizująca też budowę, tylko poprzez właściwe zarządzanie projektem systematyzuje procesy pozyskiwania dokumentacji: od momentu projektu, poprzez cały przebieg budowy, aż do pozyskania pozwolenia na użytkowanie. Z obserwacji autora wynika, że inwestorzy zdecydowani na inwestycje budowy farm fotowoltaicznych najczęściej wybierają firmy wykonawcze, które realizują projekty w systemie EPC, tzn. kompleksowo od rozpoczęcia wyszukania gruntów pod inwestycję, ustalenia warunków dzierżawy gruntu z ich właścicielami, zaprojektowanie farmy, uzyskanie warunków przyłącza energetycznego, pozwolenia na budowę, dostaw i montażu sprzętu, ustaleń z lokalnym operatorem energetycznym oraz wszystkich innych działań zestawionych w kolejnych częściach niniejszego artykułu.

Taką firmą wykonawczą jest przedsiębiorstwo produkujące stacje transformatorowe, na przykładzie którego, jako studium przypadku, dokonano identyfikacji – w ujęciu chronologicznym – etapów pozyskiwania stosownych dokumentów, niezbędnych w projektowaniu i budowie farm fotowoltaicznych. Firma ta, reprezentowana przez autora niniejszego artykułu, należy do grupy przedsiębiorstw określanych jako „centra zarządzania farmami odnawialnych źródeł energii”. Taka firma, aby mieć przewagę konkurencyjną, może zaprojektować dla inwestora farmę energii słonecznej w swoim biurze projektowym, posiadając odpowiednie zasoby kadrowe i narzędzia projektowe (w tym systemy informatyczne), ale również wybudować taką farmę, gwarantując dostawy wszystkich własnych urządzeń, co niejednokrotnie obniża koszty budowy, tzw. „inwestycje pod klucz”. Należy również podkreślić, że firma, na podstawie której przeprowadzono studium przypadku zarządzania projektem farmy fotowoltaicznej w zakresie dokumentacji, działa na terytorium całego kraju, dostarczając stacje transformatorowe. Posiada więc najlepszą wiedzę co do oczekiwań lokalnych operatorów m.in. w zakresie parametrów technicznych.

Reasumując, uzasadnienie przyjęcia tematyki artykułu określonej w tytule, należy podkreślić, że zarządzanie projektami, a w przypadku farm fotowoltaicznych przede wszystkim w zakresie pozyskiwania dokumentacji, stymuluje realizację zadań zdeterminowanych czasem i zasobami finansowymi. Jest domeną przedsięwzięć, inwestycji OZE. Zarządzanie projektem m.in. w zakresie pozyskiwania

dokumentacji obejmuje zasoby ludzkie, ich wiedzę, umiejętności, kompetencje, ale również technologie, innowacje produktowe i procesowe, co dla firmy wykonawczej i inwestorów jest istotne w kontekście zakładanych korzyści, przede wszystkim komercyjnych, ale również niematerialnych, co wiąże się z wpisaniem swojej działalności w koncepcje zrównoważonego rozwoju poprzez inwestycje i produkcję energii OZE (Wyrozębski 2009).

### **Taksonomia zarządzania projektami w kontekście inwestycji w energetyce odnawialnej**

Zarządzanie projektem, w zasadzie w każdej dziedzinie – ale również przy inwestycjach energetycznych, w tym OZE – jest procesem, w trakcie którego kompetentne osoby kierujące projektem przeprowadzają kontrolowanie zaplanowanych wcześniej zadań, wchodzących w skład projektu, oraz dokonują odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków finansowych, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć narzucone wymagania w określonym terminie i po wyznaczonych kosztach, w odniesieniu przyjętych celów projektu (Chrościcki 2001).

Powyższa definicja pierwotnie została opracowana przez Amerykański Instytut Zarządzania Projektami (Project Management Institute 1998, s. 7-8). W literaturze przedmiotu często badacze odnoszą się do definicji tego Instytutu, podkreślając, że zarządzanie dotyczy nie tylko podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie, ale również szeregu działań koncentrujących się na zastosowaniu dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik (w tym informatycznych) celem, jak zostało już podkreślone, pełnego dostosowania do potrzeb i oczekiwań zleceniodawcy (Kisielnicki 2011). Przeprowadzając kwerendę literaturową w zakresie zarządzania projektem, należy podkreślić, że wszystkie projekty, w tym dotyczące inwestycji OZE, muszą uwzględniać obostrzenia prawno-administracyjne, w tym w zakresie wytworzenia i pozyskania stosownej dokumentacji projektowej. Celem uporządkowania determinant opisujących projekt, niejednokrotnie inwestycyjny, jak w przypadku wskazanej w tytule inwestycji farm fotowoltaicznych (Pietras, Szmit 2003, s. 13), wyróżniają pewne elementy, które też muszą mieć uzasadnienie prawno-administracyjne, m.in. takie jak: realizacja niepowtarzalnego przedsięwzięcia, wpisanie projektu w strategię firmy wykonawczej i inwestora, brak odniesienia bezpośredniego do dotychczasowych projektów, terminowość realizacji poszczególnych zadań objętych projektem czy elastyczne dopasowanie strukturalne zespołu projektowego – w kontekście realizacji heterogenicznych, niejednokrotnie nowych zadań w projekcie.

Mówiąc o strukturze organizacyjnej przy realizacji autonomicznych projektów, dotyczy to też inwestycji OZE, w literaturze przedmiotu wyróżnia się zazwyczaj dwa poziomy: poziom strategiczny kierownictwa projektu oraz poziom analityczny obejmujący: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie techniką, zarządzanie środkami (Pietras, Szmit 2003, s. 13). Poziom kierownictwa projektu jest to poziom decyzyjny, niejednokrotnie tworzy go kierownictwo lub oddelegowani menedżerowie, zarówno po stronie wykonawcy, jak również inwestora (Kopczyński 2014,

s. 101-113). Poziom analityczny zwykle tworzą pracownicy po stronie firmy projektowej. Na poziomie analitycznym zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy organizacji projektu, komunikacji wewnętrznej i z interesariuszami zewnętrznymi. Z kolei zarządzanie techniką obejmuje określenie celów i przyporządkowanych im chronologicznych zadań cząstkowych, dobór metod i narzędzi projektowania. Zarządzanie środkami koncentruje się na planowaniu i kontroli alokacji środków finansowych przypisanych do poszczególnych zadań.

Jak wspomniano wcześniej, strukturę tę można adaptować również przy projektach związanych z inwestycjami budowy OZE, w tym farm fotowoltaicznych. Przy czym niejednokrotnie obserwuje się, że przy tym rodzaju projektów wyodrębnia się z poziomu pierwszego poziom pozyskiwania dokumentów w kolejnych fazach tworzenia i realizacji projektu, aż do zakończenia i uruchomienia inwestycji.

W kontekście metodologii zarządzania projektem w literaturze przedmiotu, jak również w praktyce biznesu rozróżniamy kilka grup technik i narzędzi wsparcia, m.in. takie jak: oceny ścieżki krytycznej (*Critical Path Metod – CPM*), technikę oceny i rewizji PRET (*Program Evaluation and Review Technique*), technikę graficznej oceny i rewizji GERT (*Graphical Evaluation and Review Technique*) czy oceny krytycznej w łańcuchu zarządzania projektem (*Critical Chain Project Management CCPM*) (Goldratt 2009).

Modele te zazwyczaj adaptowane są we wszystkich chronologicznych etapach zarządzania projektem, takich jak: definiowanie projektu, planowanie projektu, realizowanie projektu, kontrolowanie projektu, zamknięcie projektu (Marek-Kołodziej, Skomudek 2001, s. 21-26).

Bazując na powyższych etapach zarządzania projektami, w projektach *stricte* związanych z inwestycjami OZE, w tym farm fotowoltaicznych, wyróżnia się w podejściu kompleksowym następujące chronologiczne etapy realizacji projektu: wyszukanie gruntów pod inwestycję, ustalenie warunków dzierżawy gruntu z ich właścicielami, zaprojektowanie farmy, uzyskanie warunków przyłącza energetycznego, pozwolenia na budowę, dostawy i montaż sprzętu, ustalenia z lokalnym operatorem energetycznym przyłącza do sieci oraz inne działania zestawione zagregowane tabelarycznie w kolejnej części niniejszego artykułu.

Uzasadniając przedmiot badań przyjęty i określony w tytule niniejszego artykułu, należy zaznaczyć, że zarządzanie projektem w poszczególnych etapach budowy farmy fotowoltaicznej obligatoryjnie (uwarunkowania prawno-administracyjne) dotyczy agregacji i pozyskiwania stosownych dokumentów, umożliwiających chronologiczną realizację zadań w ujęciu kaskadowym.

## **Rozwój rynku fotowoltaiki w Polsce – uzasadnienie przyjętego podmiotu badań**

Polski rynek fotowoltaiczny zasadniczo oparty jest na trzech modelach sprzedaży energii elektrycznej do sieci i odpowiadających im modelach biznesowych. Przede wszystkim to system aukcyjny i system prosumencki, które zarazem są instrumentami wsparcia energetyki odnawialnej, a pośrednio wspierają zobowiązania międzynarodowe związane z uzyskaniem 15% udziału energii z OZE w zużyciu energii do

2020 roku. Trzecim modelem sprzedaży energii OZE jest system autoproducenta biznesowego, który z uwagi na rosnące ceny energii elektrycznej dla firm rozwija się na zasadach rynkowych. W systemie aukcyjnym do końca maja 2018 roku łączna moc zainstalowana źródeł fotowoltaicznych wynosiła ok. 300 MW, co daje 3,4% udziału fotowoltaiki w polskim „miksie” OZE. W latach 2018-2019 fotowoltaika wychodzi z niszy, zwłaszcza dzięki systemowi aukcyjnemu, i już do końca 2020 roku może stać się jedną z wiodących technologii OZE w Polsce, pod względem mocy zainstalowanej, a system aukcyjny zmieni diametralnie dzisiejszy obraz branży fotowoltaicznej.

Stowarzyszenie Energii Odnawialnej ([http://ieo.pl/...](http://ieo.pl/)) podaje, że maksymalna wartość energii (wprowadzana do sieci w okresie kolejnych 15 lat), jaką państwo planuje kupić w tegorocznych aukcjach OZE, sięga 69 mld zł. Skala inwestycji w same tylko farmy fotowoltaiczne w 2019 roku może przekroczyć 3 mld zł. Tak duże inwestycje w zakresie farm fotowoltaicznych, przy skracanych przez ustawodawcę okresach (z 24 do 18 miesięcy) na ich realizację i innych obostrzeniach systemu aukcyjnego, są nie tylko wyzwaniem dla firm inżynierskich typu EPC obsługujących inwestorów, ale przede wszystkim stanowią wyzwanie pod względem zabezpieczenia finansowego ([https://ieo.pl/...](https://ieo.pl/)).

Rozwój OZE w latach 2006-2015 opierał się na stosunkowo tanim finansowaniu bankowym i rosnącym udziale finansowania korporacyjnego. Jednakże te źródła finansowania zaczęły się kurczyć. Obecnie według Związku Banków Polskich łączna kwota jeszcze niespłaconych kredytów udzielonych przez banki na finansowanie projektów OZE, głównie wiatrowych, to już 11 mld zł. Banki dostrzegają mankamenty otoczenia prawnego, w jakim funkcjonuje energetyka odnawialna, są to: brak szerszej perspektywy (rzędu 25 lat) w polityce państwa, doraźne i nie zawsze przemyślane regulacje oraz niestabilność prawa i narastająca niepewność legislacyjna. Bez uzyskania stabilności ekonomicznej portfela obecnych projektów OZE zrealizowanych w systemie zielonych certyfikatów banki dotychczas zaangażowane w tego rodzaju projekty nie podejmą ryzyka finansowania kolejnych projektów przewidzianych do realizacji w systemie aukcyjnym (Nowak, Szałański, Zborowska (red.) 2016, s. 107-123).

Obserwowane kłopoty inwestorów z pozyskaniem promesy finansowania przed aukcją mogą ograniczyć liczbę ofert, a wyższe od oczekiwanych koszty kapitału dla wygranych projektów mogą wręcz uniemożliwić realizację zakontraktowanych już wolumenów po cenach aukcyjnych. Fotowoltaika ma jednak otwarte alternatywne ścieżki rozwoju. Silną stroną fotowoltaiki jest bowiem możliwość równoległego zdobywania kilku segmentów rynku energii elektrycznej: farm słonecznych (rynek hurtowy) oraz autoproducentów biznesowych i prosumentów indywidualnych (rynek detaliczny). Napędem rozwoju farm fotowoltaicznych stają się przede wszystkim rosnące ceny energii w Polsce, a nie regulacje prawne.

Technologia fotowoltaiczna w Polsce dojrzała do odegrania znacznie większej niż dotychczas roli w polityce energetycznej oraz w Krajowym Systemie Energetycznym. Aktualna sytuacja w całej energetyce odnawialnej stwarza nowe okoliczności oraz szansę na poprawę regulacji i wsparcie fotowoltaiki. Obecne prognozy wskazują, że Polsce zabraknie 3,6% do wypełnienia zobowiązania w wysokości

minimum 15% udziału energii z OZE w bilansie zużycia energii finalnej brutto do 2020 roku, w tym ponad 2% w zakresie energii elektrycznej z OZE. Za każde odchylenie poniżej tego poziomu Polsce grożą kosztowne transfery statystyczne z innych krajów lub sankcje finansowe. Poprawić sytuację mogą przede wszystkim technologie OZE o najkrótszych cyklach inwestycyjnych, a więc fotowoltaika w systemie prosumenckim i małe farmy fotowoltaiczne. W grupie instrumentów, które mogą stymulować dyfuzję projektów inwestycyjnych w zakresie farm fotowoltaicznych do roku 2020 wyróżnia się obecnie: kolejne aukcje interwencyjne na początku 2019 roku, które zagwarantują rozpoczęcie produkcji energii OZE, przede wszystkim na farmach fotowoltaicznych – najpóźniej w I kwartale 2020 roku. Istotnym będzie również system taryf gwarantowanych na wszystkie rodzaje mikroinstalacji OZE, wprowadzony najpóźniej w I kwartale 2019 roku, z gwarancją utrzymania niezmiennej ceny do końca I kwartału 2020 roku. Działania tego typu umożliwiłyby już na koniec 2020 roku zwiększenie potencjału wytwórczego technologii fotowoltaicznych, z oczekiwanych 1,2 GW (max. 1,5) do 3,2 GW (0,5 GW w segmencie prosumenckim i 1,5 GW w segmencie farm fotowoltaicznych), a tym samym zwiększenie roli fotowoltaiki w wypełnieniu celu OZE. W ślad za tymi działaniami powinny być uruchomione instrumenty wsparcia rozwoju krajowego przemysłu fotowoltaiki, technologii inteligentnych sieci energetycznych i elektromobilności opartej na OZE oraz znacznie szersze niż w obecnej dekadzie uwzględnienie fotowoltaiki w nowej polityce energetycznej Polski (Kucęba i in. 2018). Istotne są też instrumenty organizacyjne wsparcia rozwoju tych technologii, m.in. poprzez zarządzanie projektami, celem skrócenia czasu ich realizacji, skrócenia czasu włączenia ich do Krajowego Systemu Energetycznego, przy jednoczesnej właściwej alokacji środków finansowych, zapewniając jednocześnie wysoką jakość finalnej energii produkowanej w tych farmach.

Jak już wcześniej uzasadniono, oczekiwana redukcja czasu projektowania i budowy farm fotowoltaicznych jest bezpośrednio związana z właściwym zarządzaniem dokumentacją w projekcie, co wiąże się bezpośrednio z wprowadzeniem stosownych procedur w zakresie jej tworzenia i pozyskiwania od interesariuszy zewnętrznych. W kolejnym rozdziale zestawiono procedury w zarządzaniu projektami farm fotowoltaicznych właśnie w zakresie pozyskiwania dokumentów.

### **Procedury w zarządzaniu projektami w zakresie pozyskiwania dokumentów**

W większości przypadków biura projektowe przygotowywały projekty farm fotowoltaicznych wraz ze wstępną dokumentacją kilka lat wstecz. Odbywało się to szybko tylko po to, aby doprowadzić do otrzymania pozwolenia na budowę i jak najszybciej sprzedać projekty inwestorom. Większość z tych przygotowanych projektów wymaga aktualizacji i wykonania projektu budowlanego zamiennego, aktualizacji istotnych parametrów charakteryzujących te farmy, np. mocy paneli, zamiany inwerterów i paneli na bardziej wydajne i innowacyjne, zmniejszenia powierzchni gruntu, aby ograniczyć koszty. Należy w tym miejscu nadmienić, że

w wyniku zwiększonej efektywności paneli powierzchnia gruntu maleje, tym samym redukują się koszty inwestycji.

Na podstawie studium przypadku w wybranej firmie wykonawczej, w której autor niniejszego artykułu reprezentuje kierownictwo zarządzania projektami, zestawiono chronologicznie przyjęte i zweryfikowane w praktyce biznesu procedury zarządzania projektem w zakresie pozyskiwania dokumentacji niezbędnej do uruchomienia i przyłączenia do Krajowego Systemu Energetycznego projektowanych farm fotowoltaicznych. Na podstawie zrealizowanych dwudziestu pięciu projektów farm fotowoltaicznych dopuszczonych do eksploatacji przedstawiono także czasochłonność pozyskania dokumentów, wskazano, gdzie należy je złożyć oraz kto je składa.

**Tabela 1. Procedury przygotowania/rozpoczęcia inwestycji od momentu zarejestrowania spółki celowej, proces pozyskiwania dokumentów niezbędnych do rozpoczęcia budowy farmy PV**

Lp.	Proces deweloperski / Dokumenty	Gdzie składać / Kto wydaje	Kto występuje	Czas
1.	Założenie / rejestracja spółki SPV w KRS	KRS	Inwestor	Ok 7 dni
2.	Podpisanie umów na grunty – notarialne poświadczenie podpisu, uzyskanie służebności i wpis w KW	Notariusz + KW	Inwestor	Do 7 dni
3.	DUŚ – złożenie wniosku + załączniki, uzupełnienia ewentualne	Rejonowy Urząd Ochrony Środowiska	Inwestor	3-4 mies.
4.	Warunki zabudowy (WZ) – składamy: - wniosek - wstępny projekt techniczny - mapę - projekt koncepcyjny	Starostwo	Inwestor	
5.	Wniosek do OSD o wydanie warunków przyłącza, następnie wezwanie do opłaty kaucji 30 000,00 PLN za 1 MW  <u>NALEŻY OCZEKIWAĆ NA WARUNKI PRZYŁACZA !!!</u>	OSD (koncern energetyczny lub PSE, lub lokalny operator)	Inwestor	6-9 mies.
6.	Wykonanie projektu budowlanego – niezbędna mapa do celów projektowych		Inwestor	Do 14 dni
7.	Zatwierdzenie projektu = uzyskanie prawomocnego pozwolenia na budowę (PnB)	Starostwo	Inwestor	1-3 mies.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studium przypadku zarządzania projektami w zakresie pozyskiwania dokumentów w przedsiębiorstwie wykonawczym reprezentowanym przez autora artykułu



Realizacja zestawionych w *Tabeli 1* procedur zarządzania projektem w odniesieniu do wcześniej realizowanych projektów farm wiatrowych skraca czas realizacji inwestycji od 6 miesięcy nawet do jednego roku. Równolegle z realizacją projektu należy również wdrożyć procedury wprowadzenia przyszłej uruchomionej inwestycji do systemu aukcyjnego. Trzeba jednak w tym miejscu podkreślić, że system aukcyjny posiada własne wymagania stworzone przez Urząd Regulacji Energetyki. Zazwyczaj nabór dokumentów odbywa się dwa razy w roku. Przystąpić do niego mogą inwestorzy, którzy posiadają dokumenty zestawione w *Tabeli 2*, opłaconą kaucję za wydanie warunków przyłącza i prawomocne pozwolenie na budowę. Niezbędne i w tym zakresie jest wprowadzenie stosownych procedur zarządzania projektem, celem pozyskania kolejnych dokumentów związanych z przystąpieniem do aukcji. W *Tabeli 2* przedstawiono także czasochłonność pozyskania tych dokumentów, wskazano, gdzie należy je złożyć oraz kto je składa.

**Tabela 2. Procedury złożenia dokumentów przypisanych do farmy PV w celu uczestniczenia w systemie aukcyjnym**

Lp.	Aukcja / Dokumenty Aukcja nie jest obowiązkowa, inwestor może budować bez aukcji, ale nie ma gwarancji ceny energii na 15 lat, jaką gwarantuje wygrana aukcja	Gdzie składać / Kto wydaje	Kto wykonuje / występuje	Czas
1.	Zgłoszenie do aukcji – zaświadczenie	URE	Inwestor	1 mies.
2.	Wyniki aukcji – zaświadczenie o wygranej <i>Od tego czasu można budować, a czas budowy aktualnie wynosi max. 18 mies. – zależnie od prawa</i>	URE	Inwestor	1 dzień
3.	Zawarcie umów z OSD: a) umowa przyłączeniowa b) umowa na pobór energii c) umowa na odbiór energii	OSD	Inwestor	Łącznie 1 mies.
4.	d) promesa koncesji odbioru energii	URE	Inwestor	1-2 mies.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie studium przypadku zarządzania projektami w zakresie pozyskiwania dokumentów w przedsiębiorstwie wykonawczym reprezentowanym przez autora artykułu

Przyjęcie procedur przygotowania/rozpoczęcia inwestycji od momentu zarejestrowania spółki celowej oraz złożenia dokumentów przypisanych do farmy PV w celu uczestniczenia w systemie aukcyjnym, w zarządzaniu projektem inwestycyj-

nym farmy fotowoltaicznej, i ich równoległa realizacja skraca czas wykonania inwestycji, a niejednokrotnie redukuje środki finansowe alokowane w kolejnych etapach tworzenia projektu, budowy farmy fotowoltaicznej, a ostatecznie uzyskania pozwolenia na użytkowanie i uruchomienie tej farmy.

## Podsumowanie

Reasumując, odpowiednie definiowanie zadań, kontroling planowanych i definiowanych zadań, konsekwencja w działaniu, zachowana chronologia zdarzeń, uzyskanie każdego dokumentu w odpowiednim czasie, a co za tym idzie – właściwe zarządzanie projektem pozwala zrealizować określone cele przypisane dla inwestycji farmy fotowoltaicznej. Na podstawie studium przypadku jednoznacznie należy wskazać, że przy realizacji projektu budowy farmy fotowoltaicznej brak któregoś z dokumentów nie pozwala dokonać rejestracji w OSD (Operator Systemu Dystrybucyjnego), zawrzeć umów przyłączeniowych lub dystrybucyjnych, w konsekwencji grozi to brakiem montażu tablic pomiarowych lub dokonania odbiorów poszczególnych urządzeń, takich jak np.: stacja transformatorowa czy kolektory fotowoltaiczne. Cofnięcie się w procesie, aby uzupełnić brakujący dokument, jest bardzo czasochłonne, czasem nie jest możliwe, może spowodować utratę innych dokumentów (np. ze względu na upływ czasu i ich przeterminowanie). Może to również wpłynąć na brak możliwości uzyskania przyłącza, utratę możliwości udziału w aukcji, a nawet nieuzyskanie pozwolenia na użytkowanie farmy.

## Literatura

1. Chrościcki Z. (2001), *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa.
2. Goldratt E.M. (2009), *Łańcuch krytyczny: projekt na czas*, Wydawnictwo Mint Books, Warszawa.
3. <https://ieo.pl/projekty/raport-rynek-fotowoltaiki-w-polsce-2018> (dostęp: 03.01.2019).
4. Kisielnicki J. (2011), *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Kopczyński T. (2014), *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 9(270).
6. Kucęba R., Zawada M., Szajt M., Kowalik J. (2018), *Prosumer Energy as a Stimulator of Micro- Smart Grids Development – on the Consumer Side*, 2nd International Conference on Energy and Environmental Science (ICEES 2018), Kuala Lumpur, Malezja, Web of Science Core Collection, Scopus.
7. Lee S.M., Noh Y., Choi D., Sung R.J. (2017), *Environmental Policy Performances for Sustainable Development: From the Perspective of ISO 14001 Certification*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 24(2). DOI: 10.1002/csr.1395.
8. Marek-Kołodziej K., Skomudek W. (2014), *Ocena poziomu wiedzy osób kierujących projektami w zakresie stosowania metod zarządzania*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem / Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją”, nr 4.
9. Nowak A.Z., Szałański M., Zborowska W. (red.) (2016), *Rola odnawialnych źródeł energii w rozwoju społeczno-ekonomicznym kraju i regionu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.

10. Pietras P., Szmit M. (2003), *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź.
11. Project Management Institute (1998), *Management de project. Un referentiel de connaissances*, AFNOR, Paris.
12. Wyróżbski P. (2009), *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor”, nr 2(29).

## **PHOTOVOLTAIC FARM BUILDING PROJECT MANAGEMENT IN TERMS OF OBTAINING DOCUMENTATION - A CASE STUDY**

**Abstract:** In the article, an attempt has been made to define project management, in particular in the field of generating and obtaining documentation in all project phases regarding solar farm investments. In the context of increased interest of investors in the construction of photovoltaic farms and their importance in the National Energy System, the choice of the entity specified in the title of the article was justified. The main research goal was to identify and aggregate the processes of obtaining and updating key documents influencing the timeliness of photovoltaic farm projects and introducing them to the sales auction system of produced electricity. The study was carried out on the example of a selected enterprise producing energy equipment - comprehensively managing solar farm projects - design, construction, and implementation in the energy system.

**Keywords:** project management, obtaining project documentation, photovoltaic farms

## ZNAKI JAKOŚCI – ŚWIADOMOŚĆ KLIENTÓW ORAZ WPŁYW NA ICH DECYZJE ZAKUPOWE

Justyna Stawicka<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

**Streszczenie:** Przedmiotem rozważań niniejszego artykułu są znaki jakości. W opracowaniu zawarto przegląd literatury z zakresu jakości, a także charakterystykę znaków jakości żywienia. Obecnie coraz bardziej kładzie się nacisk na zdrowy tryb życia, a pojęcie jakości towarzyszy wszystkim w życiu codziennym. Dlatego też powstała potrzeba stworzenia pracy, w której zaprezentowano by znaki jakości żywienia oraz punkt widzenia konsumentów. Opracowanie ma na celu sprawdzenie, czy konsumenci wiedzą, czym są znaki jakości, a także czy mają one wpływ na ich decyzje zakupowe. Ponadto w artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w roku 2019 na grupie 178 konsumentów w różnym przedziale wiekowym.

**Słowa kluczowe:** decyzje zakupowe, jakość, znaki jakości

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.20

### Wprowadzenie

Jakość w każdej dziedzinie życia oraz w każdym kraju stanowi problem społeczno-gospodarczy. Dlatego też wyróżnia się m.in. jakość produktów, pracy, usług, życia czy też jakość procesów. Można więc powiedzieć, iż jakość jest postrzegana przez każdego człowieka, zarówno przez usługobiorcę jak i usługodawcę czy też konsumenta i producenta (Stoma 2012, s. 7-8).

W dzisiejszych czasach powstaje na rynku coraz więcej firm, w związku z tym muszą one umocnić swoją pozycję oraz być rozpoznawalne. Klienci stawiają coraz to większe wymagania, dlatego też przedsiębiorcy przede wszystkim doskonalą technologię oraz kładą nacisk na poprawę jakości. Działania te są udokumentowane odpowiednimi znakami jakości czy też certyfikatami (Borkowski, Rosak-Szyrocka 2009, s. 12-14).

Znaki jakości mają za zadanie ułatwić konsumentom wybór określonych usług lub produktów. Można więc powiedzieć, że znaki jakości stanowią pewnego rodzaju marketing dla danego produktu. Poprawne działanie marketingowe ma wpływ na rozpoznawalność znaku oraz na ocenę korzyści, której dokonuje klient przy zakupie. Wyroby oznaczone znakami jakości oraz posiadające certyfikaty cieszą się większym zaufaniem klientów (Żakowska-Biemans, Gutkowska 2018, s. 115-116).

---

<sup>1</sup> Justyna Stawicka, mgr inż., [justyna.stawicka2@gmail.com](mailto:justyna.stawicka2@gmail.com), ORCID: 0000-0002-0373-6895

## Pojęcie oraz istota jakości – przegląd literatury

„Jakość” to termin, który jest bardzo często wykorzystywany przez każdego z nas w codziennym życiu. Dlatego też nie powinno dziwić, że definicji jakości jest sporo. Termin ten po raz pierwszy wykorzystał Platon w swoich pracach (428-348 r. p.n.e.), gdzie zgodnie ze swoimi poglądami sformułował jakość jako stopień doskonałości. Platon jakość określił jako „*poiotes*”. Uważał on, iż wszystkich zjawisk nie da się opisać ani zmierzyć (Urbaniak 2007, s. 12-13). Inne rozumienie jakości zaprezentował Arystoteles (VI w. p.n.e.), który postrzegał jakość jako cechy, dzięki którym dany przedmiot wyróżnia się od innych. Z kolei chiński myśliciel Lao Tsu (VI w. p.n.e.) określił jakość jako coś, co można doskonalić.

W podejściu do jakości przełomowym momentem było wdrożenie nowego sposobu oceny procesów wytwórczych przed firmę Western Electric w 1920 roku. Ocena ta opierała się na zasadach statystycznego sterowania procesem (Roszak 2014; Roszak-Szyrocka 2017, s. 40-41).

Pomimo iż definicji jakości jest wiele, to można je pogrupować zgodnie z ujęciem (Horbaczewski 2006, s. 9-12):

- filozoficznym,
- technicznym,
- ekonomicznym,
- Kaizen,
- marketingowym,
- TQM,
- ISO.

W Tabeli 1 zaprezentowano definicje jakości kwalifikujące się do ujęcia filozoficznego.

**Tabela 1. Jakość w ujęciu filozoficznym**

Autor	Treść określenia
Platon	Jakość to pewien stopień doskonałości
Arystoteles	Jakością nazywamy to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone
Cycceron	Jakość to właściwość przedmiotu
Lao Tse	Jakość to pojęcie względne
	Jakość to coś, co można ciągle doskonalić
Kartezjusz	Jakość pierwotna, tkwiąca w przedmiocie i jakość wtórna emitowana przez przedmiot
Kant	Zbiór cech wyodrębnionego fragmentu subiektywnie postrzeganej obiektywnej rzeczywistości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Olszewska 2011, s. 89-90; [https://www.governica.com/...](https://www.governica.com/); Bielawa 2011, s. 144)

Jakość w ujęciu technicznym zaprezentowano w Tabeli 2.

**Tabela 2. Jakość w ujęciu technicznym**

<b>Autor</b>	<b>Treść określenia</b>
B.A. Dubowikow	Przez jakość wyrobu przemysłowego zwykle się rozumieć całokształt właściwości określających jego przydatność do użytkowania zgodnie z przeznaczeniem
S. Dulski	Jedynym racjonalnym pojęciem jakości jest jakość techniczna wyrobu i produkcji, wyprowadzona z rzeczowych cech produktów
B. Oyrzanowski	Jakość to zespół cech fizycznych, chemicznych, biologicznych itp. charakteryzujących dany produkt i odróżniający go od innych produktów
W. Krencik	Jakość to zespół cech każdego towaru, dotyczących poziomu nowoczesności, niezawodności, użytkowej wydajności, sprawności, trwałości, kształtu, barwy, estetyki, gustów, mody itp. Wszystkie wymienione cechy towaru mogą być z kolei rozpatrywane z punktu widzenia konstrukcji wyrobu, technologii, zastosowanych surowców, materiałów, sposobów wykończenia itp.
R. Chwieduk	Techniczna jakość produktu jest więc określona jego właściwościami fizykochemicznymi, jest funkcją materialnych cech produktu
B. Miszewski	Jakość to zespół cech fizycznych, dzięki którym ma zaspokajać określone potrzeby ludzkie

Źródło: (Bielawa 2011, s. 144)

Rozumienie jakości zgodne z ujęciem ekonomicznym zaprezentowano w *Tabeli 3*.

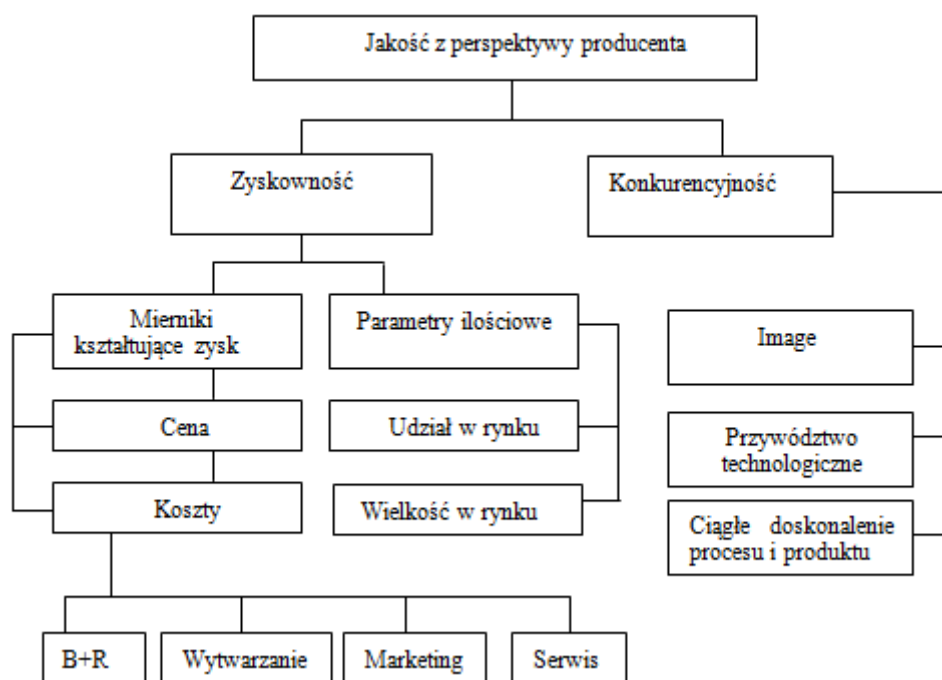
**Tabela 3. Jakość w ujęciu ekonomicznym**

<b>Autor</b>	<b>Treść określenia</b>
B. Oyrzanowski	Jakość to zdolność zaspokajania przez produkt pewnych potrzeb konsumentów i użytkowników
D. Lwow	Jakość wyrobu to stopień zaspokojenia konkretnej potrzeby w ściśle określonych warunkach użytkowych
A. Kostrzewa	Jakość produkcji, rozpatrywana od strony ekonomicznej, jest to stopień nasilenia zespołu cech współzależnych od wartości użytkowej, wyrażający się w niezawodności, sprawności, trwałości, nowoczesności oraz estetyce dóbr, zaspokajających potrzeby ludzkie
K. Cholewicka-Goździk	Jakość produkcji to stopień zdolności zaspokojenia potrzeb użytkownika, zdeterminowany właściwościami użytkowymi i produkcyjnymi tego produktu

Źródło: (Horbaczewski 2006, s. 11)

Definicje jakości m.in. w ujęciu TQM, ISO 9000, Kaizen brzmią następująco (Harry, Schroeder 2001, s. 19; Mazur, Gołaś 2010, s. 8; Pacana, Stadnicka 2009, s. 14; Gudanowska 2010, s. 162-163; Chełstowska 2006, s. 15-16):

- J.M. Juran – jakość jest to stopień, w jakim konkretny wyrób zaspokaja określone potrzeby nabywcy.
- W.E. Deming – jakość określana jest jako prawdopodobny poziom niezawodności, a także jednorodności przy spełnianiu następujących warunków: osiągnięcie niskich kosztów oraz dopasowywanie się do wymagań stawianych przez rynek. Określił on również jakość jako to, co zadowala, a nawet zachwyca klienta.
- Six Sigma – określa jakość jako prawo do wartości we wszystkich wymiarach wymiany handlowej zarówno kupującego, jak i sprzedającego.
- J. Oakland – jest to określenie potrzeb konsumenta, tych obecnych oraz przyszłych.
- Ph. Crosby – jakość to zgodność z wymaganiami.
- PN-EN ISO 9000:2015 – jakość jest to stopień, w jakim zbiór inherentnych (istniejących samych w sobie) właściwości spełnia wymagania.
- A.V. Feigenbaum – jakość jest to zbiorcza charakterystyka produktu oraz serwis z uwzględnieniem wykonania, marketingu, utrzymywania oraz projektu, co przyczynia się do tego, że dany produkt jest zgodny z oczekiwaniami użytkownika. Feigenbaum jest twórcą koncepcji *Total Quality Control (TQC)* – sterowanie jakością totalną.



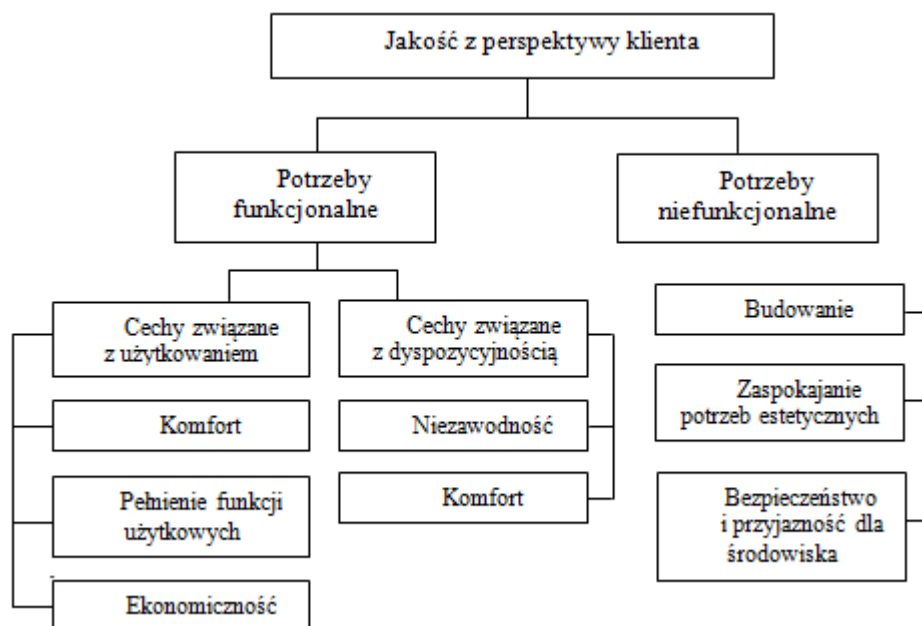
Rysunek 1. Jakość z perspektywy producenta

Źródło: (Bielawa 2011, s. 147)

Zgodnie z zaprezentowanymi definicjami jakości można wyodrębnić następujące atrybuty (Biesok 2013, s. 7):

- stopień spełnienia,
- zgodność z celem,
- przewyższenie oczekiwań klientów,
- wartość,
- zbiór cech,
- rodzaj,
- gatunek,
- zero braków,
- coś, co da się poprawić.

Obecnie jakość nie jest synonimem luksusu, lecz standardem, jaki powinny posiadać produkty. Jakość może być postrzegana z perspektywy producenta (*Rysunek 1*) oraz klienta (*Rysunek 2*).



**Rysunek 2. Jakość z perspektywy klienta**

Źródło: (Bielawa 2011, s. 147)

### Znaki jakości występujące w przemyśle spożywczym

W Polsce występują znaki jakości żywności, które według kryterium, jakim jest sposób przeprowadzania oceny zgodności z określonymi wymaganiami, można podzielić na trzy następujące grupy (Krzysztofiak, Pawlak 2018, s. 153-154):

- certyfikacja przez jednostkę akredytowaną,
- ocena zgodności przez jednostki nieposiadające akredytacji,
- konkursy i nagrody jakości.










W niniejszym artykule opisano znaki jakości żywności, które zostały przedstawione przez J. Krzysztofiaka i K. Pawlaka w ich opracowaniu wraz z zachowaniem kolejności prezentowanych znaków.

Wyróżnia się wiele znaków jakości, gdzie certyfikacja następuje przez jednostkę akredytowaną. W Tabeli 4 zaprezentowano dziesięć znaków w postaci graficznej wraz z ich opisem.

**Tabela 4. Znaki jakości żywienia – certyfikacja przez jednostkę akredytowaną**

Znak jakości żywienia	Forma graficzna	Opis
Jakość Tradycja		<p>Znak ten przyznawany jest produktom żywnościowym w celu ich wyróżnienia. Jakość Tradycja może być przyznany produktom, w przypadku gdy surowce pochodzą z gospodarstw ekologicznych bądź też z gospodarstw, gdzie stosuje się Dobrą Praktykę Rolniczą i Hodowlaną z wyłączeniem GMO. Znak Jakość Tradycja jest przyznawany produktom, a nie producentowi, przez Kapitułę Znak, która składa się z 11 osób.</p>
Znak jakości Q		<p>Znak jakości Q przyznawany jest wyrobom zagranicznym i krajowym, które spełniają określone wymogi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Są produkowane seryjnie.</li> <li>– Charakteryzują się zdecydowanie wyższymi niż przeciętne produkty: niezawodnością oraz właściwościami ergonomicznymi, użytkowymi, zdrowotnymi, a także zdecydowanie niższą energochłonnością oraz materiałochłonnością.</li> <li>– Są dostarczane przez dostawcę, który posiada certyfikowany system jakości. Klient kupujący produkt z takowym znakiem jakości może być pewny, iż jest on najwyższej jakości.</li> </ul>
Chroniona Nazwa Pochodzenia (ChNP)		<p>Jest to znak europejski, który jest przyznawany tym produktom, które są regionalne oraz charakteryzują się wysoką jakością. Ponadto zarówno wszystkie surowce, jak i wszystkie fazy wytwarzania muszą odbywać się na danym obszarze geograficznym. O znak ChNP mogą ubiegać się środki spożywcze (np. chleb, ciastka, ciasto, piwo, makarony) oraz produkty rolne (np. produkty pochodzące z rybołówstwa, hodowli czy też płody ziemi). Ważne jest, że o ten znak może ubiegać się grupa producentów lub przetwórców, chyba że producent lub przetwórcza jest jedynym na danym obszarze oraz posiada cechy, które wyróżniają go od sąsiednich obszarów.</p>


Chronione Oznaczenie Geograficzne (ChOG)		Jest to znak europejski, który jest przyznawany tym produktom, które są regionalne oraz charakteryzują się wysoką jakością. Od znaku ChNP różni się tym, że wystarczy, aby chociaż jeden z etapów powstawania danego wyrobu miał miejsce na danym obszarze. O znak ChOG mogą ubiegać się te same produkty rolne oraz środki spożywcze co w ChNP. W tym przypadku również musi powstać grupa producentów lub przetwórców oraz tak samo jak w znaku ChNP może od tej zasady być wyjątek.
Gwarantowana Tradycja Specjalności (GTS)		Znak ten jest również znakiem europejskim i może on być przyznany tym produktom, które są wytwarzane tradycyjnymi metodami, według przekazywanej z pokolenia na pokolenie receptury oraz z tradycyjnych surowców. O znak ten, tak jak w przypadku poprzednich dwóch znaków, mogą ubiegać się produkty rolne i środki spożywcze oraz dodatkowo gotowe danie. Warunki przyznania znaku GTS są takie same jak w przypadku ChNP oraz ChOG.
Euroliść		Producenci pakowanych produktów ekologicznych, które są wytwarzane na terytorium Wspólnoty od 1 lipca 2012 r. muszą umieszczać europejskie logo żywności na opakowaniach (Euroliść). Produkt z takowym znakiem gwarantuje, iż spełnia on określone wymagania rozporządzenia Unii Europejskiej. Produkt ze znakiem jakości Euroliść musi być wytworzony m.in. w 95% ze składników ekologicznych.
Quality Meat Program (QMP)		QMP jest znakiem dobrowolnym, a jego posiadanie jest gwarancją wysokiej jakości. System ten jest otwarty na hodowców, przetwórców oraz firmy transportowe, a każda z tych osób pracująca w tym systemie zobowiązuje się do przestrzegania Standardów QMP, które są kontrolowane corocznie przez niezależną jednostkę certyfikującą. W standardach QMP znajdują się takie informacje jak: wskazanie ras bydła, sposób pakowania oraz oznakowania.
System Gwarantowanej Jakości Żywności (QAFP)		Znak QAFP daje gwarancję, że wszystkie etapy produkcji (hodowla zwierząt oraz ich żywienie, ubój i przetwórstwo, magazynowanie i sprzedaż) są zgodne ze standardami jakości QAFP. Standardy te pokazują troskę o dobrostan zwierząt oraz zapewniają wyjątkową jakość produktów mięsnych. System został opracowany z inicjatywy Pracodawców Przemysłu





		Mięsny oraz Unii Producentów w 2009 roku. Obecnie w przypadku systemu QAFP prowadzona jest również certyfikacja poza akredytacją (dotyczy np. Zeszytu Branżowego Konserwy).
System Jakości Wieprzowiny (PQS)		Mięso wieprzowe, które jest produkowane w tym systemie, powinno być chude oraz nieprzetłuszczone przy jednoczesnym zachowaniu dla przetwórców oraz konsumentów parametrów jakości mięsa. System PQS jest otwarty i dobrowolny. Kontrolę dokonuje niezależna jednostka certyfikująca.
Integrowana produkcja roślin (IP)		Jest to nowoczesny oraz rozwijający się system uprawy, biorący pod uwagę atrakcyjny wygląd warzyw, owoców i innych płodów rolnych oraz wysokie walory jakościowe. Producent, który chce stosować IP, powinien to zgłosić do odpowiedniego podmiotu certyfikującego maksymalnie 30 dni przed sadzeniem roślin bądź siewem. Czynności wykonywane podczas kontroli dotyczą m.in.: nawożenia, ukończenia szkolenia z IP, dokumentowania, prowadzenie produkcji, która jest zgodna z zatwierdzonymi przez Głównego Inspektora Ochrony Roślin i Nasiennictwa metodykami, przestrzeganie zasad higieniczno-sanitarnych.


Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([http://www.portalspozywczy.pl/...](http://www.portalspozywczy.pl/); Borkowski, Rosak-Szyrocka 2009, s. 190-192; [http://www.trzyznakismaku.pl/...](http://www.trzyznakismaku.pl/); [http://uniaeuropejska.org/...](http://uniaeuropejska.org/); [http://www.pzpbm.pl/...](http://www.pzpbm.pl/); [http://www.qafp.pl/...](http://www.qafp.pl/); [http://odadojakosci.pl/...](http://odadojakosci.pl/); [https://www.polsus.pl/...](https://www.polsus.pl/); <https://piorin.gov.pl/integrowana...>)

Z kolei w Tabeli 5 zaprezentowano sześć najpopularniejszych znaków jakości żywienia według oceny zgodności przez jednostki nieposiadające akredytacji.

**Tabela 5. Znaki jakości żywienia – ocena zgodności przez jednostki nieposiadające akredytacji**

Znak jakości żywienia	Forma graficzna	Opis
Poznaj Dobrą Żywność (PDŻ)		Znak ten jest dobrowolny, a uczestnikami tego programu mogą być przedsiębiorcy państw członkowskich Unii Europejskiej. Aby otrzymać znak PDŻ, należy spełniać określone kryteria, które zostały opracowane przez Kolegium Naukowe ds. Jakości Produktów Żywności. Zgłoszenie do programu jest nieodpłatne. Znak ten ma pomóc konsumentowi w wyborze produktu, a także podnieść jego zaufanie do danego produktu poprzez informację o stabilnej oraz wysokiej jakości.

Liderzy Jakości Żywności		<p>Program ten promuje te przedsiębiorstwa, które kładą nacisk na bezpieczeństwo wytwarzanych produktów oraz na markę. Program jest możliwością przystąpienia do najnowocześniejszych firm, które pracują według międzynarodowych systemów jakości. Program jest otwarty, wiarygodny, niezależny, bezpłatny oraz obiektywny.</p>
Docień Polskie		<p>Celem przedsięwzięcia jest rozpowszechnianie produktów spożywczych o wysokiej jakości, które są dostępne na polskim rynku, a także ich wytwórców. W ramach programu cztery razy w roku odbywają się audyty żywności, udział w nich nie jest zobowiązujący i jest bezpłatny. Produkt do oceny może być zgłoszony przez producenta lub nominowany przez Lożę Ekspertów. Podczas audytu przyznaje się oceny w skali 1-10 – za wygląd, smak oraz stosunek jakości do ceny. W celu uzyskania znaku Docień Polskie należy otrzymać min. 7,5 pkt. Produkt, który otrzymał maksymalną notę 10 pkt, otrzymuje tytuł TOP PRODUKT.</p>
Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarne		<p>Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarne powstała w celu ułatwienia turystom oraz konsumentom odnalezienia oraz spróbowania regionalnej i lokalnej żywności w Europie. Ponadto regiony realizują działania mające na celu promocję oraz poprawę jakości żywności i wzmocnienie regionalnej tożsamości.</p>
Znak Żywność Atestowana		<p>Producenci ubiegający się o Znak Żywność Atestowana będą mogli konkurować na rynkach UE, jednakże aby otrzymać takowy znak, muszą oni spełnić odpowiednie wymogi jakościowe, techniczne oraz surowcowe. ZŻA mogą otrzymać wysokowartościowe produkty spożywcze. Do najważniejszych kryteriów przyznawania znaku zaliczyć można następujące: najwyższa jakość potwierdzona badaniami oraz atestami, brak substancji szkodliwych dla zdrowia, wysoka wartość żywieniowa, właściwe oznakowanie produktów zgodnie z obowiązującymi przepisami.</p>

<p>Polski Producent Żywności (PPŻ)</p>		<p>Inicjatywa PPŻ promuje najlepsze polskie produkty żywnościowe, a także rodzimych producentów. Kapituła Ogólnopolska stawia bardzo wysokie wymagania wobec produktów z racji rangi tytułu oraz konieczności utrzymania wysokiego poziomu. Uczestnikami mogą być ci producenci, którzy oferują żywność dobrą oraz cenioną przez odbiorców, mogą być to przedsiębiorstwa polskie działające w kraju oraz w UE.</p>
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://www.gov.pl/web/...>; <http://nowypm.pl/...>; <http://docenpolskie.pl/...>; <http://drmaryniak.pl/...>; <http://www.zdrowa-zywnosc.pl/...>; <http://ekwiatkowski.poznan.pl/...>)

W Tabeli 6 przedstawiono sześć konkursów i nagród jakości, jakie występują w dziedzinie żywności.

**Tabela 6. Znaki jakości żywienia – konkursy i nagrody jakości**

Znak jakości żywienia	Forma graficzna	Opis
<p>Teraz Polska</p>		<p>Znak ten jest nadawany przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”. Założeniem tego znaku jakości jest promowanie polskich produktów nie tylko w kraju, ale również za granicą. Znak ten jest przeznaczony zarówno dla produktów, jak i usług oraz gmin i cieszy się dużą popularnością. Kryteria oceny są surowe, dzięki nim firmy potwierdzają jakość na wysokim poziomie.</p>
<p>Najlepsze w Polsce</p>		<p>Organizatorem tego konkursu jest Towarzystwo im. Hipolita Cegielskiego. Laureaci otrzymują godło Najlepsze w Polsce, a odkąd godło to zostało uznane przez komisję Europejską, to przyznaje się godło The Best in Poland. Celem konkursu jest przede wszystkim promowanie najlepszych firm polskich oraz firm z UE, które swoją działalność prowadzą w Polsce.</p>
<p>Agro Polska</p>		<p>Program ten ma na celu promocję wysokiej jakości produktów branży rolnej oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. W konkursie mogą brać udział przedsiębiorcy z Polski oraz z UE. Laureaci konkursu otrzymują dyplom, a także prawo do znakowania produktów Godłem Promocyjnym przez okres 1 roku z możliwością przedłużenia uprawnień.</p>

Nasze Kulinarne Dziedzictwo – Smaki Regionów		Jest to konkurs na najlepszy tradycyjny oraz regionalny produkt żywności i na najlepszą potrawę oraz danie tradycyjne i regionalne. Ideą konkursu jest zachęcanie mieszkańców obszarów wiejskich do poszukiwania źródeł dochodu.
Złoty Medal MTP		Uważa się, że Złoty Medal to nie tylko nagroda, ale także strategia promocji, która swój początek ma na Międzynarodowych Targach Poznańskich. Do konkursu można zgłaszać takie produkty i usługi, które wyróżniają się na rynku dzięki wysokim walorom technologicznym, jakościowym i użytkowym oraz mogą być wzorem dla innych. Produkty biorące udział w konkursie są oceniane dwuetapowo. Pierwszy etap to werdykt ekspertów zasiadających w Sądzie Konkursowym, zaś drugi etap to wybór konsumentów.
Laur Konsumenta / Klienta		Jest to ogólnopolski projekt konsumencki. Jego celem jest wyłonienie tych produktów i marek, które w danym roku są najpopularniejsze w danych kategoriach. Plebiscyt ten jest prowadzony w każdej kategorii na grupie minimum 1000 badanych. W ramach konkursu przyznaje się wyróżnienia z zakresu: złoty, srebrny oraz brązowy Laur Konsumenta/Klienta, Grand Prix konkursu Laur Konsumenta/Klienta, Top Marka oraz Odkrycie Roku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://www.jakosc.biz/...](https://www.jakosc.biz/); <http://agropolska...>; [http://www.produktyregionalne.pl/...](http://www.produktyregionalne.pl/); [http://www.zlotymedal.com/...](http://www.zlotymedal.com/); <http://laur-konsumenta.pl>)

Oprócz wymienionych powyżej znaków jakości są również takie, które są umieszczane na produktach marek własnych największych sieci handlowych, np. gwarancja jakości. Znak ten jest jedynym w Polsce certyfikatem o zasięgu ogólnopolskim, wyróżnia się jakością wykorzystywanych komponentów oraz surowców. Jak wyżej zaprezentowano, występuje wiele znaków jakości żywności. Jednakże uzyskanie jakiegokolwiek z nich przez przedsiębiorstwo nie jest tak proste, ponieważ musi ono spełniać określone wymogi. Jedne z nich są bardziej, a inne mniej rozpoznawalne przez klientów, co zostało przedstawione w punkcie czwartym. Ponadto omawiając znaki jakości, warto również dodać, iż wśród nich są takie, które są wiarygodne, oraz te, które wiarygodne nie są. Przede wszystkim można polegać na takich znakach jakości jak: Jakość Tradycja, ChNP, ChOG, GTS. Produkty objęte certyfikacją są kontrolowane każdego roku przez Inspekcję Jakości, gdzie sprawdzany jest proces produkcyjny oraz jakość produktów.



## Znaki jakości z punktu widzenia klienta

Szczególną determinantą mającą wpływ na jakość produktów oraz usług jest satysfakcja klienta (Kowalik, Klimecka Tatar 2018, s. 33). W celu sprawdzenia wiedzy konsumentów na temat znaków jakości oraz jaki wpływ znaki jakości mają na decyzje zakupowe przeprowadzono badanie w formie ankiety, gdzie 178 respondentów robiących zakupy w sklepie otrzymało kwestionariusz do uzupełnienia. Ilość osób ankietowanych kwalifikująca się do danej grupy wiekowej została zaprezentowana w Tabeli 7.

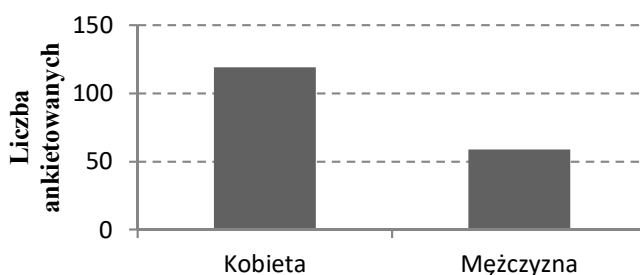
Tabela 7. Liczba badanych respondentów według grup wiekowych

Wiek	Liczba badanych
18-25	58
26-40	71
41-60	34
> 60	15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

Na podstawie Tabeli 7 widać, iż ankietę wypełniło najwięcej osób w przedziale wiekowym 26-40 lat. 58 respondentów było w wieku między 18 a 25 lat, natomiast 34 osoby zadeklarowało, że jest w wieku między 41 a 60 lat. Najmniej respondentów było z grupy powyżej 60 lat i było to 15 osób.

Drugie pytanie z metryczki miało na celu sprawdzenie, jakiej płci są ankietowani. Uzyskane wyniki zaprezentowano na Rysunku 3.



Rysunek 3. Płeć respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

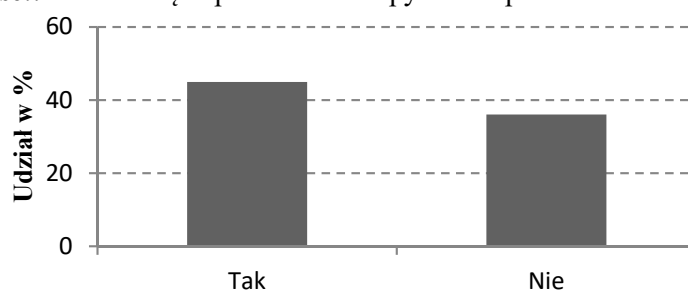
Trzecie pytanie zawarte w metryczce miało na celu sprawdzenie, jakie wykształcenie posiadają ankietowani. Wyniki przedstawiają się w sposób następujący:

- 6,74% respondentów ma wykształcenie podstawowe,
- 21,91% respondentów ma wykształcenie zawodowe,
- 32,59% respondentów ma wykształcenie średnie,
- 38,76% respondentów ma wykształcenie wyższe.

Pierwsze pytanie w ankiecie brzmiało następująco „Czy wie Pani/Pan co to są znaki jakości?”. Okazuje się, że mniej niż połowa respondentów (45,51%) udzieliła

odpowiedzi twierdzącej. Taka odpowiedź może sugerować, iż respondenci są niedoinformowani, jeśli chodzi o jakość, znaki jakości czy też dobrą jakość żywności. Wiedząc, że pozostali respondenci, tj. 54,49%, nie wiedzą, czym są znaki jakości, wnioskować można, iż nie zwracają oni uwagi na to, czy dany produkt takowy znak posiada. W związku z tym osobom, które nie wiedzą, czym są znaki jakości, zadano dodatkowe pytanie, które brzmiało „Czy wiedząc, że znaki jakości są gwarancją dobrej jakości produktu, kupowałyby/-łby Pani/Pan produkty posiadające znaki jakości?”. Okazuje się, że jeśli respondenci posiadaliby wiedzę na temat znaków jakości, to 83 osoby z 97 kupowałyby produkty ze znakami jakości. Warto dodać, iż wśród wymienionych w niniejszym opracowaniu znaków jakości są również takie, które nie niosą za sobą jakichkolwiek wymagań stawianych produktom. Przykładem jest Laur Konsumenta, który zostaje przyznany przez konsumentów dla najpopularniejszych produktów i marek. Osobom, które na pierwsze pytanie odpowiedziały przecząco, podziękowano za udział w ankiecie, z kolei pozostałym osobom zadano kolejne pytania.

Następne pytanie brzmiało „Czy przy zakupie żywności zwraca Pani/Pan uwagę na znaki jakości?”. Strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na *Rysunku 4*.

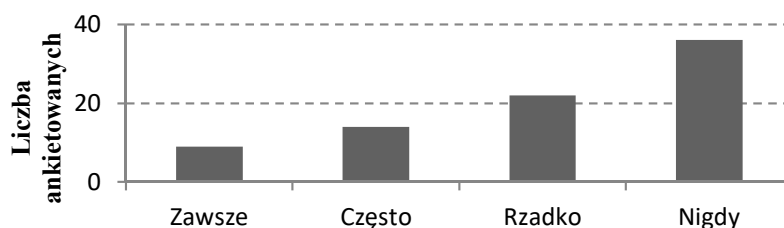


**Rysunek 4. Czy przy zakupie żywności zwraca Pani/Pan uwagę na znaki jakości?**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

Ponad połowa, bo 55,55% spośród 81 respondentów deklaruje, że zwraca uwagę na to, czy dany produkt posiada znak jakości. Z kolei pozostali ankietowani (44,45%) mimo tego, że wiedzą, czym są znaki jakości, to przy zakupie nie zwracają na nie uwagi.

Struktura odpowiedzi na pytanie „Jak często zwraca Pani/Pan uwagę na to, czy dany produkt posiada znak jakości?” została zaprezentowana na *Rysunku 5*.



**Rysunek 5. Jak często zwraca Pani/Pan uwagę na to, czy dany produkt posiada znak jakości?**

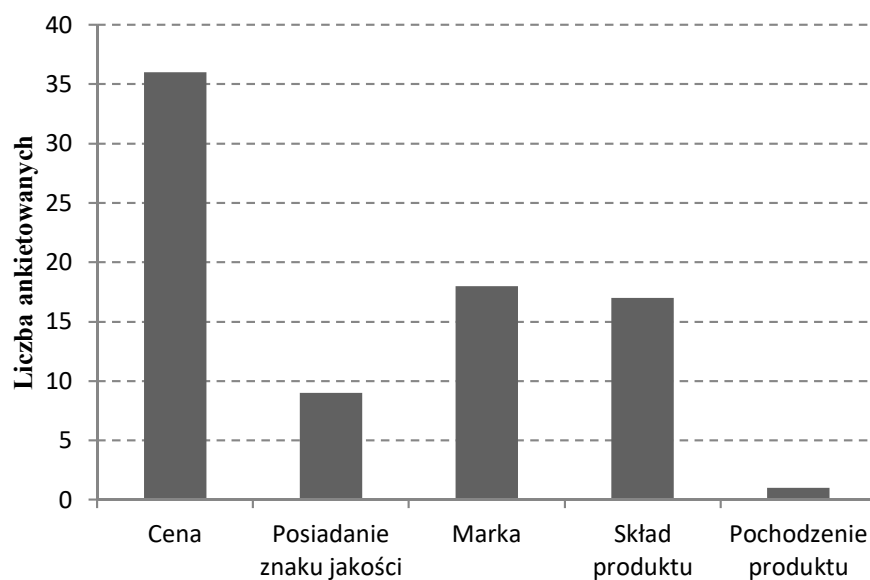
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety



36 osób zadeklarowało, że nigdy nie zwraca uwagi na znaki jakości przy zakupie, 22 osoby rzadko sięgają po produkty oznaczone znakami jakości, 14 osób często wybiera produkty ze znakiem jakości. Osób, które deklarują, iż zawsze wybierają produkty posiadające znak jakości, jest 9. Wyniki te pokazują, iż na 81 osób, które mają świadomość, czym są znaki jakości, zaledwie 9 wybiera produkty dobre jakościowo.

Kolejne pytanie miało charakter otwarty i brzmiało następująco: „*Na jakie znaki jakości zwraca Pani/Pan uwagę podczas zakupu produktów żywnościowych?*”. Zdecydowanie najczęstszym znakiem pojawiającym się w odpowiedziach był znak jakości Q. Pozostałymi znakami jakości, które zostały wymienione przed respondentów, są: Poznaj Dobrą Żywność, Laur Konsumenta, Jakość Tradycja.

Pytanie następane miało na celu sprawdzenie, czym kierują się konsumenci, podejmując decyzje zakupowe. Strukturę odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na *Rysunku 6*. Jak można zauważyć na wykresie, najczęściej, bo aż 36 respondentów podczas zakupów kieruje się ceną, 18 osób – marką, 17 – składem produktu, 9 – posiadaniem znaku jakości, a zaledwie jedna osoba patrzy na pochodzenie produktu.



**Rysunek 6. Czym kieruje się Pani/Pan podczas podejmowania decyzji zakupowych?**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

Następane pytanie miało na celu sprawdzenie, jakie znaki jakości respondenci znają chociażby ze słyszenia. W kwestionariuszu znaki jakości zostały wymienione w tabeli, bez logotypów. Pytanie to było wielokrotnego wyboru, tak więc respondenci mogli postawić krzyżyk przy wszystkich znakach jakości, o których słyszeli. Odpowiedzi, jakie zostały udzielone na to pytanie, zostały przedstawione w *Tabeli 8*.

**Tabela 8. Proszę zaznaczyć, o których z poniższych znaków jakości żywności Pan/Pani słyszał/-a.**

Nazwa	Ilość osób	Nazwa	Ilość osób	Nazwa	Ilość osób
Jakość Tradycja	49	System Jakości Wieprzowiny	11	Teraz Polska	13
Znak jakości Q	78	Integrowana Produkcja Roślin	0	Najlepsze w Polsce	8
Chroniona Nazwa Pochodzenia	3	Poznaj Dobrą Żywność	34	Agro Polska	4
Chronione Oznaczenia Geograficzne	1	Liderzy Jakości Żywności	21	Nasze Kulinarne Dziedzictwo – Smaki Regionów	1
Gwarantowana Tradycyjna Specjalność	1	Europejska Sieć Regionalnego Dziedzictwa Kulinarne	4	Złoty Medal MTP	2
Euroliść	12	Docień Polskie	8	Laur Konsumenta	57
Quality Meat Program	8	Znak Żywność Atestowana	5		
System Gwarantowanej Jakości Żywności	4	Polski Producent Żywności	23		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiety

Analizując dane z *Tabeli 8*, zauważa się, iż są znaki jakości, o których respondenci nie słyszeli, np. Integrowana Produkcja Roślin. Może to być spowodowane faktem, iż jest to logo systemu produkcji nie umieszczane na produktach. Są również takie, o których słyszało niewiele z ankietowanych, m.in. Chronione Oznaczenia Geograficzne, Gwarantowana Tradycyjna Specjalność, Nasze Kulinarne Dziedzictwo – Smaki Regionów, Złoty Medal MTP, Chroniona Nazwa Pochodzenia. Zauważa się sześć znaków jakości, o których słyszała największa liczba respondentów, są to: znak jakości Q, Laur Konsumenta, Jakość Tradycja, Poznaj Dobrą Żywność, Liderzy Jakości Żywności, Polski Producent Żywności. Znajomość tych znaków wśród respondentów może być spowodowana tym, iż są one jednymi z bardziej znanych i rozpowszechnianych na terenie całej Polski. Podobne wyniki uzyskała A. Wilczyńska (Wilczyńska 2015), która przeprowadziła badanie ankietowe dotyczące znajomości wybranych znaków żywności gwarantowanej jakości. Według wyników uzyskanych z badania znaki takie jak: GTS, ChNP, ChOG są najmniej znanymi znakami, natomiast znaki QAFP oraz Jakość Tradycja są znakami bardziej rozpoznawalnymi.

Ostatnie pytanie w ankiecie miało na celu sprawdzenie, czy według konsumentów posiadanie znaku jakości żywienia na produkcie ma wpływ na podjęcie decyzji zakupowych. Spośród 81 badanych zaledwie 38 osób odpowiedziało, że znak jakości ma wpływ na podejmowanie decyzji zakupowych. Odpowiedzią na pytanie, dlaczego respondenci tak uważają, może być jedno z poprzednich pytań, gdzie kierowanie się znakiem jakości zajęło dopiero czwarte miejsce. Konsumenti przede wszystkim patrzą na cenę, markę oraz skład produktu.

## Podsumowanie

W artykule zaprezentowano znaki jakości dotyczące produktów żywnościowych. Znaki te mogą być przyznane przez jednostkę akredytowaną lub przez jednostkę nieposiadającą akredytacji. Ponadto przedsiębiorstwa oprócz ubiegania się o znaki jakości mogą brać udział w różnych konkursach i nagrodach jakości. Wydawać by się mogło, że tematyka znaków jakości jest wszystkim dobrze znana, jednakże po przeprowadzonym badaniu ankietowym okazuje się, że tak nie jest. Spośród ankietowanych 54,49% zadeklarowało, że nie wie, czym są znaki jakości. 44,45% osób spośród tych, którzy wiedzą, czym są znaki jakości, nie zwraca na nie uwagi. Respondentom zadano pytanie, jak często patrzą na znaki jakości podczas zakupów. Odpowiedzi ujawniły, że 11,11% osób zawsze patrzy na znaki jakości, a 17,28% ankietowanych często zwraca na nie uwagę. W celu sprawdzenia, czy znaki jakości mają wpływ na decyzje zakupowe klientów, zadano pytanie, czym respondenci kierują się podczas podejmowania decyzji zakupowych. Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami zauważa się, iż największy wpływ na decyzje zakupowe klientów ma cena, następnie marka produktu oraz skład produktu. Znaki jakości znalazły się na czwartym miejscu.

Reasumując – mimo że jakość i znaki jakości nas otaczają, to przy podejmowaniu decyzji zakupowych większość osób nie zwraca na nie uwagi. Najważniejszym czynnikiem, którym kierują się konsumenci, jest cena.

## Literatura

1. Bielawa A. (2011), *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 21.
2. Biesok G. (2013), *Zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
3. Borkowski M., Rosak-Szyrocka J. (2009), *Procedury uzyskiwania znaków jakości*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
4. Chelstowska Z. (2006), *Filozofia jakości według Platona i W.E. Deminga w trosce o jakość pracy szkoły*, „Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny Meritum”, nr 2(2).
5. Gudanowska A.E. (2010), *Wprowadzenie do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Ekonomia i Zarządzanie”, t. 2, nr 4.
6. Harry M., Schroeder R. (2001), *Six Sigma*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Horbaczewski D. (2006), *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy Jakości”, nr 10.
8. <http://agropolska.eu/pl/o-konkursie/> (dostęp: 03.01.2019).
9. <http://docenpolskie.pl/program/> (dostęp: 03.01.2019).
10. <http://drmaryniak.pl/europejska-siec-dziedzictwa-kulinarnego/> (dostęp: 03.01.2019).
11. [http://ekwiatkowski.poznan.pl/?page\\_id=28](http://ekwiatkowski.poznan.pl/?page_id=28) (dostęp: 03.01.2019).
12. [http://nowypm.pl/index.php/artykuly/jakosc/172-liderzy-jakosci-zywnosci?fbclid=IwAR2cuzQS\\_dRbz3QJdFT3EJxQJpi7d9U2SbFqs2ZihU\\_UFfaRFhVB5tvelMU4](http://nowypm.pl/index.php/artykuly/jakosc/172-liderzy-jakosci-zywnosci?fbclid=IwAR2cuzQS_dRbz3QJdFT3EJxQJpi7d9U2SbFqs2ZihU_UFfaRFhVB5tvelMU4) (dostęp: 03.01.2019).
13. <http://odadojakosci.pl/poznaj-smak/> (dostęp: 03.01.2019).
14. <http://laur-konsumenta.pl> (dostęp: 03.01.2019).
15. <http://uniaieuropejska.org/queuro-liq-gwarancj-pochodzenia-i-wysokiej-jakoci/> (dostęp: 03.01.2019).

16. <http://www.portalspozywczy.pl/technologie/wiadomosci/blisko-250-produktow-ze-znakiem-jakosc-tradycja,143584.html> (dostęp: 03.01. 2019).
17. <http://www.produktyregionalne.pl/nkd.html> (dostęp: 03.01.2019).
18. <http://www.pzpbm.pl/QMP> (dostęp: 03.01.2019).
19. <http://www.qafp.pl/o-qafp/> (dostęp: 03.01.2019).
20. <http://www.trzyznakismaku.pl/oznaczenia> (dostęp: 03.01.2019).
21. <http://www.zdrowa-zywnosc.pl/znak-zywnosc-atestowana> (dostęp: 03.01.2019).
22. <http://www.zlotymedal.com/pl/korzysci/> (dostęp: 03.01.2019).
23. <https://piorin.gov.pl/integrowana-produkcja/> (dostęp: 03.01.2019).
24. <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/poznaj-dobra-zywnosc> (dostęp: 03.01.2019).
25. <https://www.governica.com/Jakość> (dostęp: 31.12.2018).
26. <https://www.jakosc.biz/nagrody-i-znaki-jakosci/> (dostęp: 03.01.2019).
27. <https://www.polsus.pl/index.php/pork-quality-system> (dostęp: 03.01.2019).
28. Kowalik K., Klimecka-Tatar D. (2018), *Model zarządzania jakością usług w kontekście satysfakcji klienta*, „Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement”, nr 1(8).
29. Krzysztofia J., Pawlak K. (2018), *Znaki jakości żywności jako element zapewnienia bezpieczeństwa żywności polskich konsumentów*, „Intercathedra”, nr 35(2).
30. Mazur A., Gołaś H. (2010), *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
31. Olszewska A.M. (2011), *Zarządzanie wiedzą jako koncepcja kreująca jakość*, „Problemy Eksploatacji”, nr 3.
32. Pacana A., Stadnicka D. (2009), *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
33. Rosak-Szyrocka J. (2017), *Analiza i doskonalenie jakości na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 28, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.04.
34. Stoma M. (2012), *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Wydawca Q&R Polska, Lublin.
35. Urbaniak M. (2007), *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.
36. Wilczyńska A. (2015), *Znajomość żywności gwarantowanej jakości i jej oznakowania wśród młodych konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2(355).
37. Żakowska-Biemans S., Gutkowska K. (2018), *Atrybuty zaufania dotyczące jakości jako czynnik wpływający na decyzje nabywcze konsumentów żywności*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 121.

## QUALITY MARKS – CUSTOMER AWARENESS AND IMPACT ON THEIR PURCHASING DECISIONS

**Abstract:** The subject matter of this article is quality marks. The study includes a review of literature in the field of quality, as well as characterization of nutrition quality marks. Currently, the concept of quality accompanies everyone in everyday life and increasingly more emphasis is placed on a healthy lifestyle. Therefore, there was need for a job which would present nutritional quality marks and consumer views. The study aims to verify whether consumers know what quality marks are and whether they affect their purchasing decisions. Moreover the article presents the results of research carried out in 2019 on a group of 178 consumers in different age groups.

**Keywords:** purchase decisions, quality, quality marks



## IMPLEMENTACJA REFORM NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO NA PRZYKŁADZIE STANÓW ZJEDNOCZONYCH

Dagmara Stefańska<sup>1</sup>

Fundacja Europejski Niezależny Instytut Globalnych Myśli Autokreatywnych

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie znaczenia koncepcji nowego zarządzania publicznego w aspekcie głównych instrumentów wykorzystywanych przez ten nowy model zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem analizy procesu ich implementacji w reformie sektora publicznego w Stanach Zjednoczonych. Kryzys w gospodarce światowej i politycznej w latach 80. XX wieku skutkowałam krytyką tradycyjnego modelu administrowania państwem i w efekcie zapoczątkował reformę sektora publicznego wielu państw. Przewartościowaniu uległy pojęcia zarządzania publicznego, a inspiracją do budowy nowego modelu stał się sektor prywatny. Skonstruowany w ten sposób system zarządzania państwem, oparty na zasadach ekonomicznej wydajności, skuteczności działania oraz zorientowany na wyniki, określa się mianem nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*). Dlatego właśnie jednostki sektora publicznego coraz częściej implementują koncepcję *New Public Management* w procesie zarządzania na wszystkich jego szczeblach.

**Słowa kluczowe:** nowe zarządzanie publiczne, *New Public Management*, reformy zarządzania, Stany Zjednoczone

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.21

### Wprowadzenie

Współczesny system administrowania państwem oparty jest na dorobku historycznym sięgającym starożytności, ale reforma w zarządzaniu sektorem publicznym, jaka zapoczątkowana została w latach 80. XX wieku, w największym stopniu zdefiniowała współczesny sposób zarządzania państwem. Na skutek znacznego osłabienia tempa wzrostu gospodarczego, nasilenia inflacji, wzrostu bezrobocia, a zarazem ujawnienia słabości nadmiernie rozbudowanej administracji publicznej rozpoczęto poszukiwania sposobu na skuteczne i efektywne zarządzanie państwem. Odpowiedzią stał się dorobek sektora prywatnego. Absorpcja mechanizmów rynkowych szeroko wykorzystywanych w zarządzaniu sektorem prywatnym stała się podstawą koncepcji nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*). Zastosowanie tego modelu zarządzania jest sposobem na efektywne, skuteczne i racjonalne funkcjonowanie organizacji sektora publicznego, a jego celem nadrzędnym jest poprawa jakości świadczonych usług oraz zaspokojenie stale zmieniających się i zróżnicowanych potrzeb społecznych. Z uwagi na przeświadczenie, że Polska nie jest pionierem w generowaniu innowacji na płaszczyźnie zarządzania publicznego,

---

<sup>1</sup> Dagmara Stefańska, mgr, [dag.s@onet.pl](mailto:dag.s@onet.pl), ORCID: 0000-0001-6474-9027

analiza implementacji jego instrumentów zostanie dokonana na przykładzie do-robku, jaki w tej dziedzinie zgromadziły Stany Zjednoczone.

### **Charakterystyka nowego zarządzania publicznego**

Zarządzanie publiczne wywodzi się z nauki o administracji publicznej (Kulesza, Sześciło 2013, s. 20). H. Izdebski akcentuje, że termin „zarządzanie publiczne” jest bardziej aktualny aniżeli pojęcie „administracja publiczna”, ale pojęć tych używa jako „najwyżej prawie synonimów” (Izdebski 2010, s. 12). Genezę zarządzania publicznego podaje J. Hausner, wymieniając cztery etapy rozwoju administracji publicznej: państwo prawne (od końca XVIII w.), administracja publiczna (od połowy XIX w.), menedżerskie zarządzanie publiczne (*New Public Management*, od początku lat 80. XX w.) oraz partycypacyjne zarządzanie publiczne (*Public Governance*, od połowy lat 90. XX w.). Dwa pierwsze etapy utożsamiane są z modelem weberowskim, kolejne dwa z pojęciem zarządzania publicznego (Hausner 2008, s. 23-24; Zawicki 2011, s. 17). Zarządzanie publiczne jest obiektem zainteresowań wielu dyscyplin – w największym stopniu nauk o zarządzaniu, ekonomii i administracji (Kościelniak 2016, s. 65).

*New Public Management* definiowane jest także z wykorzystaniem taksonomii: „zarządzanie przedsiębiorcze”, „zarządzanie menedżerskie”, „administracja publiczna oparta na rynku” (Zalewski 2007, s. 26). B. Kożuch wskazuje, że w modelu *New Public Management* „dominuje ekonomiczny model racjonalności i zachowań organizacyjnych” (Kożuch 2004, s. 15). Działania organizacji publicznych są adresowane do odbiorców dóbr i usług publicznych.

Podstawę nowego zarządzania publicznego stanowi nadrzędna rola zarządzania nad rolą administrowania w realizacji zadań administracji publicznej. Celnie podsumował to D. Waldo, twierdząc, że „administrowanie oznacza wypełnianie instrukcji, natomiast zarządzanie to osiągnięcie rezultatów” (Waldo 2017, s. 169). Cel nowego zarządzania publicznego nie oscylował wokół innowacji (Zawada, Herbuś 2015, s. 98) w funkcjonowaniu sektora publicznego, ale akcentował potrzebę eliminacji wszelkich barier, ograniczających tradycyjny model administracji. Nowe zarządzanie publiczne, wzorując się na funkcjach, które charakteryzują procesy zarządzania, obejmuje (Sudoł 2016, s. 4-11):

1. strategię, czyli określanie priorytetów i celów organizacji, z uwzględnieniem jej potencjału i przesłanek sytuacji zewnętrznej;
2. zarządzanie komponentami wewnętrznymi, które określa tworzenie struktury wewnętrznej, tzn. jednostek organizacyjnych i stanowisk oraz zasad rekrutacji osób do zajmowania kluczowych stanowisk; wdrażanie systemu zarządzania kadrami oraz nadzorowanie działalności, poprzez zastosowanie odpowiednich systemów informacyjnych, np. księgowości, analiz statystycznych, oceny wyników działalności i oceny postępów realizacji zadań;
3. zarządzanie komponentami zewnętrznymi, rozumiane jako zarządzanie relacjami z jednostkami zewnętrznymi, zarządzanie relacjami z jednostkami niezależnymi oraz zarządzanie relacjami z opinią publiczną i mediami.

Termin „nowe zarządzanie publiczne” po raz pierwszy pojawił się w artykule autorstwa Christophera Hooda *A Public Management for All Seasons* w 1991 roku, ale za najważniejszą publikację definiującą i podejmującą temat reformy amerykańskiego sektora publicznego uznaje się publikację Davida Osborne’a i Teda Gaeblera pt. *Reinventing Governmen* (Zawicki 2011, s. 39).

Pionierami we wdrażaniu nowych zasad stały się Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, a następnie Nowa Zelandia, Kanada i Australia. Sukces reformy administracji publicznej przeprowadzonej w tych państwach zainicjował podobne zmiany w wysoko rozwiniętych krajach Europy, by następnie objąć rozwijające się kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Mimo że implementacja nowego zarządzania publicznego w poszczególnych krajach następowała według różnych scenariuszy, wspólnym mianownikiem był fakt, że zmiany zachodziły we wszystkich segmentach administracji państwowej i na wszystkich jej szczeblach. Państwa, które podjęły się dokonania reform sektora publicznego zgodnie z dyrektywami nowego zarządzania publicznego, charakteryzowała świadomość realizowanej misji, decentralizacja oraz przedsiębiorczość (Zawicki 2011, s. 41). Podjęto próby stworzenia wzorcowego modelu zarządzania sektorem publicznym, formułując zasady jego działania. Największe uznanie zyskał model zarządzania przedstawiony przez D. Osborne’a i T. Gaeblera, którzy podsumowali procesy nowego zarządzania publicznego następująco: „Większość przedsiębiorczych organów wzbudza chęć konkurencji między podmiotami świadczącymi usługi, przekazuje swoje uprawnienia obywatelom, odbierając prawo kontroli biurokracji, a dając je społeczności, ocenia sprawność i jakość działania swoich agend, koncentruje się nie na ich pracy, lecz na jej wynikach, kieruje się nie przepisami i regulaminami, ale swą misją, traktuje obywateli, korzystając z ich usług jako klientów [...]. Władze te zapobiegają powstawaniu problemów, zamiast szukać środków zaradczych [...]. Wkładają energię w zdobywanie pieniędzy, a nie ich wydawanie. Decentralizują uprawnienia, dopuszczając obywateli do współdziałania w zarządzaniu. Nie koncentrują się przy tym na świadczeniu usług dla społeczeństwa, ale na aktywizowaniu współpracy wszystkich sektorów – publicznego, prywatnego i społecznego – w zaspokajaniu potrzeb społecznych swego regionu” (Osborne, Gaebler 1994, s. 43).

Zaprezentowany model to ogólna charakterystyka założeń zarządzania przedsiębiorczego. Dał podstawę do wypracowania głównych zasad, na których opiera się nowe zarządzanie publiczne. Jedną z nich jest wprowadzenie profesjonalnego zarządzania w sektorze publicznym, czyli stworzenie sprzyjających efektywnemu zarządzaniu warunków, przekazanie menedżerom organizacji publicznych odpowiednich uprawnień do swobodnego podejmowania decyzji, ponoszenia odpowiedzialności za efekty i wyniki pracy, klarowny podział ról i kompetencji, co wiąże się z decentralizacją władzy w organizacjach publicznych. Kolejna zasada zakłada jasne określenie standardów i mierników działalności w celu skutecznej kontroli postępów pracy i realizacji wyznaczonych celów. Odnosi się ona zarówno do pracy całej organizacji, jak i poszczególnych jej działów, zespołów pracowników czy też jednostek. Następna zasada akcentuje kontrolę wyników działania i możliwa jest dzięki zmianom wprowadzonym w sposobie finansowania, planowania długookresowego, zarządzania strategicznego oraz rekrutacji pracowników. Strategiczne

zarządzanie i planowanie długoterminowe umożliwia określenie celów oraz wyznaczenie sposobów realizacji. Budżetowanie programowe stopniowo wypiera tradycyjny model, pracownicy z kolei zatrudniani są na podstawie kontraktów, w celu wykonania określonych zadań. Dezagregacja, czyli podział organizacji sektora publicznego na mniejsze jednostki zorganizowane według usługi, jaką świadczą, lub funkcji, jaką spełniają, wiąże się z niezależnym ich finansowaniem, a ich współpraca nabiera charakteru komercyjnego (Christensen, Lægreid 2017, s. 76).

Wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego wiąże się ściśle z obowiązkiem organizowania przetargów publicznych, kontraktowaniem usług, tworzeniem zasobów wewnętrznych (Pabian 2015, s. 8), co pozwala na znaczne obniżenie kosztów oraz poprawę jakości świadczonej usługi. W ostatnich latach można zauważyć zwiększenie zainteresowania długoterminową współpracą pomiędzy podmiotami sektora publicznego oraz prywatnego. Współdziałanie to określane jest jako partnerstwo publiczno-prywatne (stosowany skrót PPP). Podejmowane jest celem uzyskania korzyści dla obu stron, w tym zaspokojenia potrzeb społecznych oraz określonych celów komercyjnych (Ławińska, Kowalczyk 2017, s. 130). Ch. Skelcher stwierdza, iż PPP łączy zasoby rządu z podmiotami prywatnymi dla realizacji celów społecznych. Formy PPP to zawieranie umów na świadczenie usług, zarządzanie przedsiębiorstwem użyteczności publicznej oraz projektowanie organizacji hybrydowych w celu „podziału ryzyka i współdziałania między administracją rządową a podmiotami prywatnymi” (Skelcher 2005, s. 34).

Wszystkie powyższe elementy pozwalają na dokonanie podstawowej zmiany w systemie zarządzania organizacją publiczną, czyli zmiany z orientacji na procedurę w orientację na wynik. Zmiana ta pociąga za sobą kolejne, aby bowiem osiągać wyniki, należy dokonać ich pomiaru, obciążyć menedżera-urzędnika odpowiedzialnością za wynik, co z kolei nakazuje nadanie odpowiednich uprawnień decyzyjnych, czyli udzielenie pozwolenia na zarządzanie. W procesie zarządzania niezbędne okazują się także narzędzia motywowania pracowników, są one bowiem impulsem do osiągnięcia zamierzonego celu (Bubel 2016, s. 72). Głównym celem nowego zarządzania publicznego jest poprawa racjonalności, jakości świadczonej usługi, efektywność oraz skuteczność działania sektora publicznego. W realizacji tego celu niezbędne jest spełnienie poniższych warunków (Pollitt, Birchall, Putman 2016, s. 41-60):

1. zorientowanie na cel;
2. planowanie i zarządzanie strategiczne;
3. podział ról na odbiorcę usługi i dostawcę usługi;
4. organizowanie konkurencji w procesie świadczenia usługi;
5. zorientowanie działań na klienta;
6. rozdzielenie polityki publicznej od zarządzania operacyjnego;
7. wprowadzenie standardów usług;
8. uelastycznienie warunków pracy, zatrudnienia, wynagrodzenia.



## Instrumenty nowego zarządzania publicznego

Reforma sposobu zarządzania sektorem publicznym zorientowana jest przede wszystkim na stosunki rynkowe i konkurencję w procesie świadczenia usług publicznych. W realizacji powyższego celu niezbędne jest wykorzystanie odpowiedniego instrumentarium. Obszerna analiza instrumentów zarządzania publicznego przedstawiona została w pracach H. Fredericksona (Frederickson 2015, s. 134) oraz W. Van Doorena, G. Bouckaerta i J. Halligana (Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58). Poniższa *Tabela 1* jest próbą prezentacji instrumentów nowego zarządzania publicznego opartą na zestawieniach dokonanych przez wyżej wymienionych autorów.

**Tabela 1. Klasyfikacja instrumentów nowego zarządzania publicznego**

Kategoria instrumentu	Instrument
1. Promowanie zachowań etycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wolność zarządzania przy jednoczesnym przestrzeganiu norm etyki</li> <li>• Egzekwowanie postaw etycznych</li> </ul>
2. Zmiany w kulturze organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura uczenia się organizacji</li> <li>• Wzrost znaczenia szkoleń</li> <li>• Popularyzacja stosowania logo</li> <li>• Określenie misji organizacji</li> <li>• Wzorzec pracownika</li> <li>• Strategia komunikacji społecznej</li> <li>• Popularyzacja stosowania technologii informatycznych</li> </ul>
3. Decentralizacja polityczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powierzenie zadań jednostkom administracyjnym niższego szczebla</li> <li>• Przekazanie zadań sektorom niepublicznym</li> </ul>
4. Rozdział strefy politycznej i administracyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie agencji wykonawczych</li> <li>• Instytucja menedżera miasta</li> </ul>
5. Zmiany zasad realizacji programów polityki publicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podatkowe instrumenty wsparcia</li> <li>• Kredyty i ubezpieczenia</li> <li>• Finansowanie z budżetu państw</li> </ul>
6. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza opinii klienta w celu poprawy jakości świadczonej usługi</li> <li>• Wprowadzenie udogodnień dla klienta urzędu</li> <li>• E-urząd, czyli internetowy dostęp do usług</li> </ul>
7. Orientacja na wynik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zależność wysokości wynagrodzenia pracownika od wyniku jego pracy</li> <li>• Podnoszenie jakości procedur sporządzania umów</li> </ul>
8. Racjonalizacja struktur organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja struktur zarządzania</li> <li>• Redukcja zatrudnienia</li> <li>• Zarządzanie jakością</li> <li>• Tworzenie sieciowych form organizacji</li> </ul>
9. Menedżerski sposób zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakty menedżerskie</li> <li>• Premiowanie wyników pracy</li> <li>• Wyznaczanie jasno określonych celów działania</li> <li>• Niezależność w podejmowaniu decyzji</li> <li>• Wzmocnienie pozycji lidera</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przywiązanie większej uwagi do tzw. cech miękkich i doświadczenia zawodowego</li> <li>• Wzrost rotacji pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych</li> </ul>
10. Elastyczne zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczne formy zatrudnienia</li> <li>• Rezygnacja z ramowych godzin pracy</li> <li>• Wykorzystywanie narzędzi rekrutacji</li> <li>• Zróżnicowanie wysokości wynagrodzenia pracowników tego samego szczebla</li> <li>• Obniżenie szczebla negocjowania warunków zatrudnienia</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Frederickson 2015, s. 134; Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58)

Decentralizacja polityczna to proces przekazania zadań samorządowi terytorialnemu bądź sektorom niepublicznym, czyli organizacjom pozarządowym lub sektorowi prywatnemu. Jest to równoznaczne z procesem wycofywania się państwa z realizacji określonych zadań (Wytrażek 2017, s. 93-113).

Oddzielenie polityki od administracji realizowane jest w oparciu o powoływanie agencji wykonawczych oraz stanowisk menedżerów miast. Powołanie strukturalnie odrębnej organizacji, agencji wykonawczej, ma na celu oddzielenie funkcji polityczno-programowych, reprezentowanych przez ministerstwa, od funkcji wykonawczych, które przekazane są agencjom. Innymi słowy, agencje zajmują się wdrażaniem w życie decyzji politycznych podjętych przez nadrzędne ministerstwa w oparciu o zawarty między wyżej wymienionymi organami kontrakt. Agencje dysponują swobodą podejmowania decyzji w wyborze sposobu realizacji zadań. Funkcja menedżera miasta, charakterystyczna dla administracji Stanów Zjednoczonych, to stanowisko zwierzchnika urzędu miasta, podlegające odpowiedzialności przed burmistrzem i sprawujące kontrolę nad budżetem miasta, pracą urzędu miasta oraz miejskich jednostek organizacyjnych. Menedżer miasta pełni również funkcję reprezentacyjną, odpowiadając za kontakty z mieszkańcami (Sager i in. 2018, s. 6-9).

Poprzez orientację na klienta rozumieć należy przede wszystkim model traktowania klienta na wzór doświadczeń zaczerpniętych z sektora prywatnego, zatem klient sektora publicznego przestaje być definiowany jako petent, a zadaniem administracji publicznej jest prawidłowe zdiagnozowanie jego potrzeb i oczekiwań oraz weryfikacja działań w oparciu o opinię klienta. Instrumentami wykorzystywanymi w procesie orientacji na klienta są sondaże opinii publicznej, wywiady bezpośrednie, skrzynki wniosków, systemy obsługi skarg i zażaleń, dyżury telefoniczne czy też badania satysfakcji klienta z wykonanej usługi. Realnym efektem polityki zorientowanej na klienta jest wydłużanie czasu pracy obiektów publicznych, tworzenie świetlic środowiskowych, zmiany programów kształcenia w szkołach, poprawa oznaczeń wizualizacyjnych w urzędach publicznych czy wreszcie e-urząd (Naschold 2017, s. 221).

Orientacja na wyniki to filozofia, według której ważny jest wynik, a nie proces osiągnięcia tego wyniku. Orientacja na wynik wiąże się ściśle z obowiązkiem określenia i egzekwowania odpowiedzialności za wynik, zatem wykorzystanie tego

instrumentu w procesie zarządzania personelem nakłada obowiązek oznaczenia kryteriów oceny, oczekiwanych rezultatów, a co za tym idzie – sposobów gratyfikacji za osiągnięty wynik (Federickson 2015, s.134).

Pojęcie etyki w kontekście nowego zarządzania publicznego pojawiło się stosunkowo późno na drodze do reformacji administracyjnej i związane było ściśle ze wzrostem zjawiska korupcji w sektorze publicznym. Podstawowym narzędziem realizacji działań proetycznych jest świadomość i aktywność obywatelska zniechęcająca i zapobiegająca korupcji, przepisy prawne, określające wzorce zachowań pracowników sektora publicznego, instrumenty kontroli badające i diagnozujące zachowania nieetyczne, kodeksy etycznego postępowania oraz szkolenia jako praktyczna forma wsparcia dla kodeksów, jak również organy tworzące regulacje oraz egzekwujące przestrzeganie etycznych postaw. Kodeks etyczny to zbiór zasad, reguł i procedur, jakim podlegać ma pracownik w kontaktach z innymi pracownikami, partnerami biznesowymi oraz klientami. Powinien obejmować możliwie pełny katalog zachowań uważanych za etyczne oraz nieetyczne (Leoński 2016, s. 257-262).

Menedżerski sposób zarządzania koncentruje się wokół zadań, jakie stawia koncepcja nowego publicznego zarządzania w perspektywie zdolności formułowania celów i zadań oraz ich efektywnego egzekwowania. Osoba pełniąca najwyższą funkcję w strukturze organizacji winna zatem cechować się umiejętnością jasnego nakreślenia wizji rozwoju podległej jej jednostki oraz wskazywania metod jej realizacji. Co do cech osobowości, których szukano u lidera, na pierwszym miejscu wymieniana jest charyzma. Menedżerski sposób zarządzania oparty jest na procesie decentralizacji zarządzania, w którym poszczególne zadania oraz odpowiedzialność za ich realizację przekazywane są niższemu szczeblom organizacji. Menedżerski sposób zarządzania cechuje również skracanie okresu zawarcia umowy o pracę, rekompensowane indywidualnymi, negocjowalnymi premiami dla liderów (Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58).

Reforma sektora publicznego przyniosła odmienne niż dotychczas zarządzanie kadrami, obniżając przede wszystkim szczeble negocjowania warunków zatrudnienia, skutkujące stopniowym delegowaniem obowiązków pracowników szczebla zarządzającego na kierowników szczebli niższych. Kolejną zmianą było wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia, zastępując umowy zawierane na czas nieokreślony umowami z określonym czasem pracy lub kontraktami, określającymi wykonanie konkretnych zadań. Wzrost aktywności społecznej i gospodarczej podyktował kolejną zmianę – reorganizację czasu pracy. Na szczególną uwagę zasługuje upowszechnienie nowych w sektorze publicznym narzędzi rekrutacji pracowników. Wdrożenie określonych procedur rekrutacji wpłynęło na wzrost jakości kadr administracji publicznej, ale przede wszystkim sam proces rekrutacji nabrał charakteru transparentności. Finalnie zmiany dokonały się na płaszczyźnie procedur wynagradzania pracowników, zlikwidowano bowiem wąski do tej pory zakres stawek wynagrodzeń, co skutkowało możliwością zróżnicowania wysokości wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na równorzędnych stanowiskach i bez wątpienia miało znaczący wpływ na motywację do efektywniejszej pracy.

Racjonalizacja struktur organizacyjnych znalazła wyraz w redukcji zatrudnienia, która w głównej mierze dotknęła pracowników stanowisk podstawowych i najwyższych. U podstaw racjonalizacji struktur organizacyjnych leży postulat wdrażania w sektorze publicznym zarządzania przez jakość (Wolniak, Sułkowski 2016, s. 443-455). W odpowiedzi na rosnące oczekiwania klienta wprowadzone zostały działania mające na celu wzrost jakości usługi. Innym przykładem racjonalizacji struktury organizacyjnej jest tworzenie struktur holdingowych czy też rozwój sieciowych form organizacji.

Programy publiczne są jednym z podstawowych instrumentów wykorzystywanych przy realizacji polityki rządu, a finansowanie ich bezpośrednio lub pośrednio z budżetu państwa pozwala na osiąganie satysfakcjonujących wyników. Sposobem ich wspomaganie jest również stosowana w sektorze prywatnym forma kredytowania i ubezpieczenia.

### **Analiza wykorzystania instrumentów nowego zarządzania publicznego na przykładzie Stanów Zjednoczonych**

Administrację publiczną w Stanach Zjednoczonych cechuje charakter zdecentralizowany, i to zarówno pod względem terytorialnym, jak i hierarchicznym, bowiem współtworzą ją rząd federalny, administracja stanowa oraz administracja lokalna, czyli hrabstwa, powiaty, miasta i wsie.

Reforma systemu administracji publicznej nastąpiła w efekcie kryzysu finansów publicznych (rosnące podatki, wysoki deficyt budżetu) oraz spadku zaufania do władz publicznych. Próbą ratowania sytuacji było obniżenie o ponad połowę podatku od nieruchomości, co jednak doprowadziło do zmniejszenia dochodów budżetu. Wprowadzenie i rozwój nowego zarządzania publicznego przypadają na okres prezydentury Ronalda Regana, a przyświecała im teoria prezydenta, który stwierdził, że: „władze publiczne nie rozwiązują problemów, władze publiczne są problemem”. Powołanie komisji Josepha Grace’a, której zadaniem było dokonanie analizy efektywności działania sektora publicznego, określa się jako jedną z pierwszych reform administracyjnych (Auriacombe 2002, s. 3-5).

Lata 80. przyniosły wzrost zainteresowania kompleksowym zarządzaniem jakością (*Total Quality Management*), a powołany specjalnie do jego promowania Federalny Instytut Jakości (Federal Quality Institute) nadzorował implikację kompleksowego zarządzania w sektorze publicznym i prywatnym. Początek lat 90., czyli okres prezydentury Geорга Busha, wprowadza w życie ustawę o głównych urzędnikach finansowych oraz powołuje Biuro Federalnego Zarządzania Finansowego. Rok 1993 i prezydentura Billa Clintona przynosi początek implementacji najdłuższego w historii programu naprawczego systemu administracji, mającego na celu podniesienie skuteczności działania sektora publicznego oraz wprowadzenie orientacji na wyniki. Program ten, pod nazwą Inicjatywa Modernizacji Państwa (*Reinventing Government Initiative*), dokonuje faktycznej poprawy organizacji pracy, ograniczenia kosztów poprzez likwidację zbędnych agencji, ograniczenia wdrażania nieaktualnych programów, ale przede wszystkim redukcję zatrudnienia w sektorze publicznym. W tym samym roku wprowadzone zostają nowe formy

ustanawiania budżetu federalnego oraz nowe zasady planowania i zarządzania strategicznego w administracji federalnej. W życie wchodzi ustawa o wynikach pracy rządu, która narzuca obligatoryjność prezentacji rocznych planów strategicznych oraz rocznych sprawozdań z działalności. Kolejnym dowodem na dynamiczne działania w kierunku orientacji na wyniki była ustawa o współudziale w kształceniu zawodowym, założeniem której było przyznawanie publicznych dotacji podmiotom kształcenia zawodowego, zależnie od realnych wyników w pozyskiwaniu pracy przez ich podopiecznych. W 1995 roku rząd federalny wprowadza elektroniczny system informacji o kontraktach publicznych, w tym samym roku wchodzi w życie ustawa o ograniczeniu „transakcji papierowych”, następstwem której jest usunięcie ograniczeń w dokonywaniu transakcji metodą elektroniczną w sektorze publicznym. W kolejnym roku wdrożono ustawę o reformie zarządzania technologiami informacyjnymi, a zgodnie z jej dyrektywą tworzone zostają stanowiska głównego informatyka w każdej agencji. W 1999 roku zaprezentowany zostaje plan wprowadzenia rządu elektronicznego (Svara 2017, s. 33-55).

Kolejnym przykładem reformy w świetle nowego zarządzania publicznego było wzmocnienie mechanizmów konkurencji pomiędzy podmiotami świadczącymi usługi publiczne, a sposobem realizacji powyższego była popularyzacja kontraktów. U podstaw reformy szkolnictwa podstawowego i średniego leży również wzmocnienie mechanizmów konkurencji. Na ich gruncie bowiem wprowadzono system motywatorów finansowych zachęcający kadrę (nauczycielom powierzono rolę menedżera) do podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenia zawodowego, efektem czego była poprawa jakości kształcenia. Kreowaniu konkurencji między szkolnej sprzyjało również zniesienie rejonizacji szkół (Gerrish 2016, s. 48-66).

Partycypacja w zarządzaniu usługami publicznymi to kolejny instrument wdrażania nowego zarządzania publicznego. Przykładem jest Waszyngton, miasto, które było pionierem w innowacji sektora zarządzania zasobami mieszkaniowymi. Zarząd nad osiedlami mieszkań komunalnych powierzony został stowarzyszeniu mieszkańców i w oparciu o utworzony regulamin powołano kadrę zarządzającą oraz zatrudniono pracowników administracyjnych. W efekcie liczba osób regularnie dokonujących opłat czynszowych znacznie wzrosła, a procent lokali niezamieszkałych uległ znacznemu obniżeniu. Prawo zmierzchu (*Sunset Laws*), polegające na wyznaczaniu każdej nowo tworzonej regulacji terminu jej wygaśnięcia, był również sposobem ograniczenia biurokracji (Ranchordás 2015, s. 201-224).

Postulat traktowania obywateli jako klientów sektora publicznego przy jednoczesnym wprowadzeniu modelu pracownik administracji – menedżerem to kluczowe zadanie koncepcji *New Public Management*. Odpowiedzią na ten właśnie postulat było stanowisko menedżera miasta, apolitycznego zwierzchnika urzędu miasta, którego misją była realizacja powierzonych mu przez burmistrza i radę zadań z naciskiem na wynik, nie metody ich realizacji.

## Podsumowanie

Dokonując analizy implementacji instrumentów nowego zarządzania publicznego na gruncie sektora publicznego Stanów Zjednoczonych na przestrzeni lat 80. i 90. ubiegłego wieku, zauważyć należy, że doświadczenia reform administracyjnych nabyte w tamtym czasie przygotowały administrację amerykańską i wzorujące się na niej administracje krajów rozwijających się do bardziej skutecznego rozwiązywania problemów, z jakimi przyszło się mierzyć organizacjom sektora publicznego w czasach obecnych, przede wszystkim zorientowaniem na efektywne działanie władzy publicznej, deficytem kompetencji administracji w konfrontacji z coraz bardziej skomplikowanymi i wzajemnie zależnymi relacjami. Zagadnienia dotyczące reform sektora publicznego koncentrują się przede wszystkim na zaprezentowaniu koncepcji nowego zarządzania publicznego, analizie jego zastosowań w różnych krajach. Biorąc pod uwagę główny cel wyżej wspomnianej reformy, czyli poprawę efektywności sektora publicznego, oraz analizując najważniejsze instrumenty jego realizacji, zapożyczone z sektora prywatnego, zauważyć należy jedną znaczącą prawidłowość: o ile sektor prywatny stawia przede wszystkim na efektywność, w sektorze publicznym oprócz efektywności należy uwzględniać również sprawiedliwość, choć te dwa faktory wydają się jednak pozostawać ze sobą w sprzeczności. Podkreślić również należy, że o ile charakter rynków sektora prywatnego jest typowo konsumencki, o tyle w sektorze publicznym wyboru dostawcy w imieniu konsumenta dokonuje nadal władza.

Próba oceny reformy sektora publicznego w perspektywie nowego zarządzania publicznego jest dość ryzykownym krokiem z uwagi na stosunkowo krótki okres czasu od momentu jej implementacji. Zachodzi potrzeba przeprowadzenia dalszych badań i analizy kolejnych doświadczeń funkcjonowania nowego sposobu zarządzania w strefie publicznej, aby ocenić ten zaprezentowany model oraz dostosować jego struktury do zróżnicowanych warunków poszczególnych krajów.

## Literatura

1. Auriacombe C. (2002), *Reflections on the New Public Management*, „Journal of Public Administration”, Vol. 134, No. 2.
2. Bubel D. (2016), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. Christensen T., Lægreid P. (2017), *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*, Routledge, New York.
4. Frederickson H.G. (2015), *Social Equity and Public Administration: Origins, Developments, and Applications: Origins, Developments, and Applications*, Routledge, New York.
5. Gerrish E. (2016), *The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis*, „Public Administration Review”, Vol. 76, No. 1. DOI: 10.1111/puar.12433.5.
6. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
7. Izdebski H. (2010), *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i Public Governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.

8. Kościelniak H. (2016), *Internationalization and Intrapreneurship in Entrepreneurial Activities of Enterprises of the European Union – The Empirical Research*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23. DOI: 10.17512/znpcz.2016.3.1.07.
9. Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
10. Kulesza M., Sześciło D. (2013), *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Leoński W. (2016), *Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 22. DOI: 10.17512/znpcz.2016.2.2.
12. Ławińska O., Kowalczyk K. (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako trend zarządzania zadaniami publicznymi w Polsce w latach 2009-2016*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 28, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.11.
13. Naschold F. (2017), *New Frontiers in the Public Sector Management: Trends and Issues in State and Local Government in Europe* (Vol. 69), Walter de Gruyter GmbH & Co KG, Berlin -New York.
14. Osborne D., Geabler T. (1994), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
15. Pabian A. (2015), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 17.
16. Pollitt C., Birchall J., Putman K. (2016), *Decentralising Public Service Management*, Macmillan International Higher Education, London.
17. Ranchordás S. (2015), *Innovation-Friendly Regulation: The Sunset of Regulation, the Sunrise of Innovation*, „Jurimetrics”, Vol. 55, No. 2. DOI: 10.2139/ssrn.2544291.
18. Sager F., Rosser C., Mavrot C., Hurni P.Y. (2018), *Setting the Scene: The Administrative Traditions of Germany, France and the USA. In a Transatlantic History of Public Administration*, Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781788113755.
19. Skelcher Ch. (2005), *Public-Private Partnerships and Hybridity*, [w:] Ferlie E., Lynn L.E., Pollitt Ch. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, New York. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0016.
20. Sudol S. (2016), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
21. Svara J.H. (2017), *Reinventing and Redesigning Local Government*, [w:] Ward J.D. (ed.), *Leadership and Change in Public Sector Organizations*, Routledge, New York.
22. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2015), *Performance Management in the Public Sector*, Routledge, New York.
23. Waldo D. (2017), *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*, Routledge, New York.
24. Wolniak R., Sułkowski M. (2016), *The Reasons for the Implementation of Quality Management Systems in Organizations*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 92.
25. Wytrążek W. (2017), *Decentralizacja administracji publicznej*, „Roczniki Nauk Prawnych”, Vol. 14, No. 3.
26. Zalewski A. (2007), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
27. Zawada M., Herbuś I. (2015), *Innowacje jako narzędzie kształtujące pozytywny wizerunek organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18.
28. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.

## **IMPLEMENTING REFORMS OF NEW PUBLIC MANAGEMENT ON EXAMPLE OF THE UNITED STATES**

**Abstract:** The main aim of the article is to indicate the importance of the concept of New Public Management in the aspect of the instruments used by this new model of management, with particular focus on analysis of their implementation in public sector reform in the United States. The crisis in the global economy that took place in the 1980's resulted in criticism of the traditional model of state administration and in effect, initiated the reform of the public sector in many countries. The concept of public management underwent revaluation, and the private sector became the inspiration for building a new model. The state management system constructed in this way, based on the principles of economic efficiency, performance as well as the results-oriented principle, is referred to as New Public Management. The New Public Management was established and developed by means of numerous managerial instruments, and public sector units implement its concepts into all levels of the management process.

**Keywords:** new public management, reform, The United States





## WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA SEGREGACJĄ I RECYKLINGIEM ODPADÓW KOMUNALNYCH W POLSCE

Maciej Stępień<sup>1</sup>

Gaz-System S.A.

**Streszczenie:** „Myśl globalnie, działaj lokalnie” – idea ta jest podstawą trwałego rozwoju, dlatego do podstawowych, a zarazem najprostszych działań zaliczyć należy utrzymanie porządku w otaczającej nas sferze życia i rozwój działań sprzyjających racjonalnemu korzystaniu ze środowiska naturalnego. W niniejszym artykule poruszono tematykę problemu związanego z organizacją i zarządzaniem odpadami komunalnymi z perspektywy samorządu terytorialnego w Polsce. Przedstawiono wybrane problemy zarządzania przestrzenią publiczną w aspekcie ochrony środowiska.

**Słowa kluczowe:** odpady komunalne, segregacja i recykling odpadów, elektroodpadów, odzysk surowców, pozyskiwanie energii cieplnej

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.22

### Wprowadzenie

Globalne zanieczyszczenie środowiska naturalnego i jego degradacja oraz brak perspektyw szybkiego samooczyszczania się zmuszają społeczeństwo do podjęcia działań zmierzających do rozwoju trwałego i zrównoważonego. Jednym z elementów takiej polityki jest stworzenie i egzekwowanie przepisów w ochronie środowiska, a zwłaszcza w kwestii uporządkowania gospodarki odpadami. Wytwarzanie potężnych ilości odpadów towarzyszy cywilizacji już od czasu powstania wielkiego przemysłu oraz rozwoju gospodarki komunalnej i związanego z tym podnoszenia jakości życia. Podejmowanie działań proekologicznych jest zatem istotne dla życia przyszłych pokoleń i wymaga uświadomienia społeczeństwa w tej dziedzinie.

Celem niniejszego artykułu jest analiza systemu gospodarki odpadami z punktu widzenia samorządu terytorialnego. Najpierw przedyskutowano stan prawny oraz sposoby praktycznego gospodarowania odpadami. Następnie określono kierunki działań podnoszących poziom organizacji i zarządzania gospodarki odpadami komunalnymi z perspektywy samorządu terytorialnego oraz ważniejsze przedsięwzięcia zwiększające skuteczność i efektywność odzysku i recyklingu przetwarzanych odpadów, jak również ich potencjalne zastosowanie w przestrzeni gospodarczej, a także propozycje rozwiązań technicznych i technologicznych.

---

<sup>1</sup> Maciej Stępień, mgr inż., [maciej-stepien@o2.pl](mailto:maciej-stepien@o2.pl), ORCID: 0000-0002-2749-6304

## Regulacje prawne dotyczące gospodarki odpadami komunalnymi

Jednym z istotnych elementów funkcjonowania społeczeństwa jest polityka utrzymania porządku i czystości w gminach. Jest to niezbędne działanie zarówno społeczności lokalnej, jak również władz państwowych. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, a szczególnie: Ustawą z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz Ustawą z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, a także nową Ustawą z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, zostały opracowane regulaminy utrzymania czystości i porządku w przestrzeni publicznej na wszystkich poziomach samorządu terytorialnego. Celem wprowadzenia tych działań jest zapobieganie powstawaniu dzikich wysypisk odpadów, uporządkowanie gospodarki odpadami, w tym zwłaszcza ich segregacji, recyklingu oraz podniesienie świadomości środowiskowej mieszkańców.

Działania proekologiczne mają wymierny wpływ na otaczającą nas rzeczywistość. Poprzez kształtowanie zachowań, poczynając od najmłodszych obywateli, i uświadamianie oraz egzekwowanie pożądaných inicjatyw u dorosłych musimy dążyć do racjonalnych działań także w traktowaniu odpadów. Dyrektywy unijne nakładają obowiązek osiągnięcia określonych poziomów przygotowania do ponownego użycia, odzysku, recyklingu oraz składowania odpadów. Jedną z najważniejszych regulacji Unii Europejskiej w tym zakresie jest dyrektywa ramowa o odpadach (Dyrektywa 2008/98/WE), która nakłada na poszczególne kraje członkowskie obowiązek wprowadzenia działań prawnych wymuszających ograniczenie ilościowe składowania niektórych rodzajów odpadów, osiągnięcie określonych poziomów odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych oraz pozostałych odpadów. Dyrektywa uwzględnia poszczególne etapy wdrażania prośrodowiskowych działań polegających na planowaniu, organizacji i składowaniu odpadów, a przede wszystkim na preferowaniu rozwiązań, których celem jest ograniczenie do minimum ilości odpadów trafiających na składowiska. W sposób jednoznaczny prowadzi to do wymuszenia działania polegającego w pierwszej kolejności na sortowaniu, recyklingu i odzysku energetycznym odpadów, a na samym końcu cyklu ewentualnie składowaniu odpadów. Zagospodarowanie odpadów przez umieszczenie ich na składowisku, bez ponoszenia dodatkowych nakładów związanych z całym procesem sortowania, jest działaniem krótkowzrocznym i w efekcie prowadzi do szkodliwego oddziaływania na środowisko.

**Tabela 1. Przegląd aktów prawnych dotyczących gospodarki odpadami**

Akt prawny	Problematyka
Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2018/851 z dnia 30 maja 2018 r. (Dz. Urz. UE L150/109)	Działania mające poprawić i ulepszyć gospodarowanie materiałami w celu ochrony, zachowania i poprawy jakości środowiska, ochrony zdrowia ludzkiego, zapewnienia racjonalnego wykorzystywania zasobów naturalnych, propagowania zasad gospodarki o obiegu zamkniętym, rozszerzenia możliwości wykorzystania energii odnawialnej, zwiększenia efektywności energetycznej, zmniejszenia zależności Unii od importowanych zasobów, zapewnienia

<p>Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. (Dz. Urz. L 312/3)</p>	<p>nowych możliwości ekonomicznych i przyczynienia się do długoterminowej konkurencyjności.</p> <p>Główne zasady, jak obowiązek postępowania z odpadami w sposób niewywierający ujemnego oddziaływania na środowisko lub zdrowie ludzkie, stosowanie hierarchii postępowania z odpadami, oraz – zgodnie z zasadą „zanieczyszczający płaci” – wymóg, aby koszty unieszkodliwiania odpadów były ponoszone przez posiadacza odpadów lub przez poprzednich posiadaczy, albo przez producentów produktów, z których te odpady powstały. Zezwolenia lub rejestracja gospodarki odpadami oraz obowiązek dla państw członkowskich sporządzania planów gospodarki odpadami.</p>
<p>Dyrektywa 2006/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 kwietnia 2006 r. (Dz. Urz. L 114/9)</p>	<p>Definiowanie kluczowych pojęć, jak „odpady”, „odzysk” i „unieszkodliwianie”. Ustanawianie istotnych wymogów w zakresie gospodarowania odpadami, w szczególności obowiązek dla zakładu lub przedsiębiorstwa wykonującego czynności związane z gospodarowaniem odpadami do uzyskania zezwolenia lub rejestracji oraz obowiązek dla państw członkowskich do sporządzania planów gospodarki odpadami. Określanie takich zasad, jak obowiązek postępowania z odpadami w sposób niewywierający ujemnego oddziaływania na środowisko lub zdrowie ludzkie, zachęcanie do stosowania hierarchii postępowania z odpadami oraz – zgodnie z zasadą „zanieczyszczający płaci” – wymóg, aby koszty unieszkodliwiania odpadów były ponoszone przez posiadacza odpadów lub przez poprzednich posiadaczy, lub przez producentów produktów, z których te odpady powstały.</p>
<p>Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 15 grudnia 2017 r. w sprawie poziomów ograniczenia składowania masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji (Dz. U. 2017, poz. 2412)</p>	<p>Poziomy ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania, które gmina jest obowiązana osiągnąć w poszczególnych latach. Sposób obliczania poziomu ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji przekazywanych do składowania. Poziomy te są określone w załączniku nr 1 do Rozporządzenia.</p>
<p>Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 grudnia 2016 r. w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych</p>	<p>Poziom recyklingu i przygotowania do ponownego użycia następujących frakcji odpadów komunalnych: papieru, metali, tworzyw sztucznych i szkła. Poziomy recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami innych niż niebezpieczne odpadów budowlanych i rozbiórkowych stanowiących odpady komunalne – w poszczególnych latach do dnia 31 grudnia 2020 r., a także sposób obliczania tych poziomów.</p>

frakcji odpadów komunalnych (Dz. U. 2016, poz. 2167)	
Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi (Dz. U. 2013, poz. 888)	Wymagania, jakim powinny odpowiadać opakowania wprowadzane do obrotu. Zasady działania organizacji odzysku opakowań, zasady postępowania z opakowaniami oraz odpadami opakowaniowymi, zasady ustalania i pobierania opłaty produktowej w celu zmniejszenia ilości i szkodliwości dla środowiska materiałów i substancji zawartych w opakowaniach i odpadach opakowaniowych oraz ilości i szkodliwości dla środowiska opakowań i odpadów opakowaniowych na etapie procesu produkcyjnego, wprowadzania do obrotu, dystrybucji i przetwarzania, w szczególności przez wytwarzanie czystych produktów i stosowanie czystych technologii. Prawa i obowiązki przedsiębiorców będących organizacjami odzysku opakowań, dokonujących wewnątrzspółnotowej dostawy odpadów opakowaniowych, produktów w opakowaniach, dystrybuujących produkty w opakowaniach i eksportujących odpady opakowaniowe, opakowania, produkty w opakowaniach. Prawa i obowiązki prowadzących recykling lub inny niż recykling proces odzysku odpadów opakowaniowych, wprowadzających opakowania, wprowadzających produkty w opakowaniach. Obowiązki użytkowników środków niebezpiecznych będących środkami ochrony roślin.
Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (Dz. U. 2013, poz. 21)	Środki służące ochronie środowiska, życia i zdrowia ludzi zapobiegające i zmniejszające negatywny wpływ na środowisko oraz zdrowie ludzi wynikający z wytwarzania odpadów i gospodarowania nimi oraz ograniczające ogólne skutki użytkowania zasobów i poprawiające efektywność takiego użytkowania.
Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz. U. 1996, poz. 622)	Zadania gminy oraz obowiązki właścicieli nieruchomości, dotyczące utrzymania czystości i porządku, warunki wykonywania działalności w zakresie odbierania odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości i zagospodarowania tych odpadów, warunki udzielania zezwoleń podmiotom świadczącym usługi w zakresie uregulowanym w ustawie.

Źródło: [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl); [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)

### **Wpływ kultury środowiskowej na ochronę środowiska naturalnego**

Z analizy zapisów, które znalazły się w regulaminach utrzymania czystości i porządku na terenie miast i gmin, wynikają prawa i obowiązki każdego mieszkańca. Do takich obowiązków należą: utrzymanie czystości i porządku na terenie nieruchomości prywatnych, jak i publicznych, minimalny zasób pojemników przeznaczonych na odpady komunalne przypadające na jednego mieszkańca oraz ich

kolorystyka i oznaczenia. Istotnym zamierzeniem jest wprowadzenie obowiązku segregacji odpadów z podziałem na: odpady z tektury i papieru, odpady ze szkła, odpady z tworzyw sztucznych, metalowe oraz odpady biodegradowalne. W każdym gospodarstwie domowym powinno dążyć się do przestrzegania tych wymogów. Część gmin wprowadziła jednak rozwiązanie „przejściowego okresu” gospodarki odpadami komunalno-bytowymi, czyli w określonym z góry czasookresie dopuszczalne jest odstąpienie poszczególnych jednostek od przystąpienia do programu segregacji odpadów w zamian za podwyższoną opłatę za usługę odbioru odpadów niesegregowanych. Ten okres przejściowy w większości przypadków jest zależny od takich czynników, jak świadomość społeczna, sprawy logistyczno-techniczne leżące po stronie operatora odbierającego odpady oraz specyfika lokalnego rynku sortowni, składowania i recyklingu.

Za zorganizowanie systemu gospodarki odpadami odpowiada samorząd terytorialny. To właśnie na władze gminy nałożony jest obowiązek wyłonienia podmiotu gospodarczego, który będzie świadczył tego typu usługi dla społeczności lokalnej. Do zadań gminy należy również opracowanie harmonogramu częstotliwości odbioru odpadów, sposobu ich opakowania, kontroli zadeklarowanych ilości oraz nadzór nad egzekwowaniem wymagań formalno-prawnych, jakim musi sprostać podmiot lub podmioty, z którymi samorząd podpisał umowę na świadczenie odbioru odpadów od mieszkańców. Istotne jest również wskazanie pewnych niedoskonałości wprowadzonych unormowań prawnych w zakresie odbioru odpadów z firm funkcjonujących na terenach poszczególnych gmin. Prawo nie określa jednoznacznie odpowiedzialności samorządu za odbiór i zagospodarowanie odpadów w przypadku ich powstania podczas prowadzenia działalności gospodarczej. Często dochodzi do anomalii, w których przedsiębiorstwo czy działający w miejscowości A może podpisać umowę świadczenia usług odbioru odpadów z firmą mającą swoją siedzibę i działalność w miejscowości B oddalonej o np. 300 km. Poszczególne gminy, korzystając z przysługujących im możliwości tworzenia prawa lokalnego, rozwiązały powyższy problem, wprowadzając zapis w regulaminach utrzymania czystości i porządku. Na terenie gmin podmioty prowadzące działalność gospodarczą są zobowiązane do korzystania z usług firm obsługujących dany teren samorządu w zakresie odbioru odpadów komunalnych, co w znacznym stopniu ograniczyło pole do nadużyć w sferze nieewidencjonowanego przepływu odpadów między poszczególnymi regionami kraju.

Wymaganiem formalnoprawnym, jakie muszą spełnić podmioty świadczące usługę odbioru odpadów od mieszkańców i przedsiębiorców z danego terenu, jest między innymi wpisanie danego podmiotu do *Bazy Danych o Odpadach*. Jest ona prowadzona przez marszałka województwa. Istotne jest również uzyskanie tzw. numeru rejestrowego przedsiębiorcy. Następnym wymogiem jest dysponowanie zapleczem sprzętowo-technicznym, w skład którego wchodzi takie elementy składowe, jak specjalistyczny sprzęt transportowy, baza z zapleczem biurowo-technicznym, magazyny i wiaty do czasowego składowania odpadów, a w niektórych przypadkach także linie technologiczne do segregowania odpadów z podziałem na asortymenty. Powyższe wymagania mają za zadanie zewidencjonowanie przedsiębiorców zajmujących się tą gałęzią gospodarki, a jednocześnie wykluczenie

podmiotów działających w tzw. szarej strefie gospodarki odpadami (Sosnowska 2015, s. 32-46). Okazuje się, że wartość rynku gospodarowania odpadami komunalnymi wynosiła w 2010 roku ok. 5 mld zł i miała wzrosnąć o 20% w okresie do 2013 roku. Obłożenie licznymi wymaganiami prawnymi działalności przedsiębiorczej w tej branży może wydawać się drastycznym wymogiem, jednak należy pamiętać, że te normatywy mają za zadanie zapobiec niszczeniu i zanieczyszczeniu otaczającej nas przestrzeni. W tym przypadku należy przyjąć, że łatwiej jest zapobiegać degradacji środowiska, niż czynić w późniejszym czasie starania przywrócenia go do stanu pierwotnego.

Biorąc pod uwagę potencjał zagospodarowania odpadów powstających w gospodarstwach domowych, jak też w przedsiębiorstwach danego regionu i korzystając z dobrodziejstw ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, która wymusza od potencjalnych wytwórców odpadów wstępną segregację asortymentową, należy stwierdzić, że zalecone działania sprzyjają osiągnięciu coraz to większego udziału wskaźnika posegregowanych odpadów.

Szacunkowe dane wykazują, że przeciętny Polak produkuje ponad 300 kg odpadów, a segreguje zaledwie 10 kg. Jak wynika z dyrektywy 1999/31/WE, już w 2010 roku Polska miała zredukować ilość odpadów komunalnych kierowanych do składowania do 75% w stosunku do 1995 roku. Według zaleceń unijnych oraz ustawodawczych przedstawiono założenia związane z racjonalną gospodarką odpadami w perspektywie czasowej, według ustawy gminy mają obowiązek osiągnięcia odpowiednich poziomów odzysku i recyklingu odpadów komunalnych do dnia 31 grudnia 2020 r. oraz ograniczenia masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji, kierowanych do składowania, do 50% w okresie do dnia 16 lipca 2013 r. i do 35% do dnia 16 lipca 2020 r. w ujęciu wagowym. W rezultacie całość działań związanych z tą gałęzią gospodarki została ukierunkowana na jak najwyższy odzysk produktów i półproduktów poprzez procesy recyklingu. Niemniej założenie zmniejszenia w Polsce ilości odpadów trafiających na składowisko stanowi istotny problem. Powstawanie dzikich wysypisk odpadów nie tylko na terenach przemysłowych, ale również w znacznym stopniu w kompleksach leśnych w powiązaniu z brakiem edukacji ekologicznej doprowadziło do nawyków prowadzących do powstawania ton odpadów trafiających na składowiska bez ich wcześniejszej segregacji czy też kontroli. Polskie społeczeństwo ustępuje na tym polu społecznościom krajów Europy Zachodniej. W ten sposób wyłania się obraz istniejących różnic kultury środowiskowej porównywanych społeczeństw. W efekcie są regiony i kraje, jak Dania i Holandia, które deponują na składowiskach tylko ok. 4% odpadów komunalnych (Gaska, Generowicz, Kulczycka 2015, s. 54).

### **Potencjał dobrych praktyk**

Z praktycznego punktu widzenia należy położyć szczególny nacisk na rozwój technologii związanych z powstaniem maszyn i urządzeń, oraz kompleksowych procesów technologicznych umożliwiających już na etapie segregacji dokonywanie wstępnego recyklingu pozyskanych odpadów. Istotnym problemem jest usprawnienie a wręcz reorganizacja samego procesu segregacji odpadów, aby zapewnić

podniesienie efektywności odzysku surowców wtórnych. Duże znaczenie ma również wprowadzenie systemowych rozwiązań mających na celu zbywanie odzyskanego surowca. Pozostawienie tego zagadnienia wolnemu rynkowi na dzień dzisiejszy nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Brak uregulowań prawnych w tej materii doprowadziło do stanu, że u wielu operatorów segregujących odpady powstały nadwyżki surowcowe, których składowanie kumuluje dodatkowe koszty. Prowadzi to do zachwiania systemu, a w niektórych przypadkach zmniejszenia efektywności segregacji pozyskanych odpadów. Rozwiązaniem tego problemu powinno być nałożenie na producentów i inne podmioty wprowadzające opakowania do obrotu gospodarczego rozwiązań prawnych, które wymuszają stosowanie w procesach wytwórczych nowych opakowań, bądź opakowań wytwarzanych z surowca pochodzącego z odzysku segregacyjnego.

Odzysk surowców pochodzących z tzw. elektrośmieci jest kolejnym istotnym problemem gospodarczym, ponieważ odpady te w znacznym stopniu degradują środowisko naturalne. W procesach produkcyjnych urządzeń elektrycznych oraz elektronicznych są stosowane różnego rodzaju materiały i surowce. Przy zastosowaniu odpowiednich technologii można doprowadzić do odzysku wielu cennych pierwiastków i minerałów, które po odpowiedniej obróbce technologicznej nadają się do ponownego zastosowania w różnych gałęziach przemysłu. Należy tu wymienić takie pierwiastki, jak złoto, srebro, platyna, miedź, cyna, cynk, ołów, rtęć oraz minerały z grupy krzemianów, jak kwarc oraz diament. Wszystkie te pierwiastki i minerały, które występują w naturalnym środowisku, w 100% nadają się do ponownego użycia w różnych procesach technicznych i technologicznych. Innym materiałem, który można pozyskać w procesie recyklingu „elektro-odpadów” są tworzywa polimerowe występujące w różnej postaci.

Istotnym zagadnieniem w procesach segregacji i recyklingu odpadów komunalnych jest odzysk i zagospodarowanie odpadów organicznych (biodegradowalnych). Odpady takie z chwilą dostarczenia do punktu selektywnej zbiórki odpadów komunalnych (PSZOK) ulegają naturalnej napowietrznej biodegradacji poprzez procesy gnilne. Przy zastosowaniu odpowiednich technologicznych innowacji można tego typu odpady wykorzystać w efektywny sposób energetyczny i uzyskać efekt finansowy. Pierwszym takim rozwiązaniem jest użycie technologii odzysku metanu ( $\text{CH}_4$ ), który w czasie procesów gnilnych odpadów organicznych uwalnia się do atmosfery. Gaz taki z powodzeniem można efektywnie wykorzystać do celów gospodarczych czy bytowych. Biogaz jest alternatywą energii z paliw kopalnych. Przyszłością jest szersze wykorzystywanie biogazów do ogrzewania różnego typu obiektów produkcyjnych, mieszkalnych czy użyteczności publicznej.

Następnym sposobem wykorzystania energii z odpadów jest możliwość ich zastosowania w procesach spalania w tzw. współspalarniach, czyli instalacjach energetycznych, których głównym paliwem są kopaliny, a sam odpad stanowi jedynie uzupełnienie całego procesu wytwarzania energii. Jednak stosowanie takich rozwiązań wiąże się z opracowaniem technologii odfiltrowywania szkodliwych związków ze spalin powstałych w tym procesie (Tomasik 2015, s. 68-69). Abstrahując bowiem od kwestii natury *stricte* technicznej i ekonomicznej, okazuje się, że instalacje, w których prowadzone jest spalanie lub współspalanie odpadów,

mają szczególny status prawny w kontekście przepisów o ochronie środowiska. Zarówno w prawie wspólnotowym, jak i w polskim porządku prawnym, współspalanie odpadów podlega uregulowaniom bliższym typowym spalarniom odpadów niż instalacjom spalania paliw. Wykorzystanie potencjału energetycznego uwolnionego ze spalania odpadów jest stosowane np. w gospodarce niemieckiej (Stenzel 2015, s. 185). Obok tradycyjnych zakładów termicznej obróbki odpadów funkcjonują w Niemczech także „zakłady energetycznego spalania”. W zakładach tych odpady wykorzystywane są bezpośrednio do odzyskiwania energii. W roku 2012 operowało w Niemczech 696 takich zakładów. Ilość zutyliзовanych odpadów w okresie lat 2000-2012 wzrosła ponad trzykrotnie, osiągając blisko 20,8 mln ton.

Ponadto innowacyjne rozwiązania należy wykorzystać jako potencjał biodegradacji odpadów organicznych w procesach tworzenia podłoża uprawowego w produkcji rolnej. Wysoka efektywność ekonomiczna takiego produktu przy niskich nakładach gospodarczych i dużym zapotrzebowaniu konsumpcyjnym daje możliwość wpływu dodatkowych środków finansowych operatorowi obsługującemu wytwórców odpadów komunalnych.

Odzysk i recykling materiałów pochodzących z placów budów oraz z remontów i adaptacji obiektów jest równie istotnym zagadnieniem z kategorii zmieszanych odpadów budowlanych. Odpadów tego typu będzie coraz więcej. Potencjał środowiskowy, ekonomiczny i finansowy, jaki można uzyskać z tego asortymentu, przez wiele lat nie był brany pod uwagę, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, ale nierzadko też w dużych aglomeracjach. Nagminne były przypadki porzucania takich odpadów gdzie popadnie, niejednokrotnie problem gruzu czy innych odpadów pobudowlanych był dosłownie zakopywany pod ziemią. Dzięki nowym rozwiązaniom prawnym zaobserwować można, że stosowanie opisanych praktyk przechodzi do historii. Wielu inwestorów ma już świadomość konsekwencji finansowych, które można ponieść za zanieczyszczanie środowiska odpadami. Wielu przedsiębiorców czy osób prywatnych skłania się ku komfortowi, jaki daje możliwość oddania takiego odpadu do PSZOK. Odpowiednie zagospodarowanie tego typu odpadów wiąże się z uzyskaniem satysfakcjonującego przychodu dla operatora odbierającego odpady z danej gminy. Potencjał dochodowy zawarty jest w sprzedaży kruszywa, które można uzyskać w procesie kruszenia bądź mielenia odpadu wraz z odzyskiem elementów metalowych. Następny potencjał dochodowy można osiągnąć z odzysku drewna i jego pochodnych.

Ważnym działaniem w gospodarce odpadami jest odzysk i recykling opakowań szklanych oraz szkła gospodarczego. W konsekwencji zmian ustrojowych nastąpiło załamanie rynku skupu surowców wtórnych, w tym też opakowań szklanych, skutkiem czego było masowe pozbywanie się tego produktu na wysypiskach odpadów. Rozwiązaniem tego problemu jest prowadzenie na bieżąco selektywnej zbiórki danego odpadu oraz jego powtórne zagospodarowanie. Dzięki innowacjom technologicznym obecnie większość tego odpadu podlega recyklingowi. Jedynym obciążeniem takiego procesu jest ograniczone zapotrzebowanie zakładów produkujących opakowania szklane, dlatego potrzebne są regulacje prawne obligujące producentów opakowań do stosowania materiałów pochodzących z odzysku. Istotne



jest również zagospodarowanie szkła gospodarczego („stłuczki szklanej”), pochodzącego między innymi z szyb okiennych, szyb samochodowych czy też witryn elewacyjnych i elementów architektonicznych. W tym przypadku całość odpadu dzięki specjalistycznej obróbce technologicznej znajduje zapotrzebowanie na rynku wytwórczym dóbr konsumpcyjnych i usług. Niemniej jednak nie zwalnia to z obowiązku szukania przez wytwórców odpadów nowych rozwiązań technologicznych.

## Podsumowanie

Priorytetowym zadaniem stosowania każdej technologii i procesu przetwarzania odpadów powinno być zmniejszenie ilości odpadów i wyeliminowanie lub zmniejszenie ich szkodliwego oddziaływania na środowisko naturalne. Można oceniać, że proces segregacji i recyklingu odpadów komunalnych znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Dzięki rozstrzygnięciom systemowym oraz podejmowanym innowacyjnym rozwiązaniom i technologiom, osiągnięcie zadanego stopnia odzysku i recyklingu odpadów stanowi cel realny do osiągnięcia. Główne działania zmierzające w tym kierunku to:

1. Rozwiązania ustawowe zwiększające poziom stosowania surowców pochodzących z recyklingu do produkcji nowych opakowań.
2. Wprowadzenie mikrotechnologii pozwalającej poszczególnym operatorom na wstępne lub całościowe zrecyklingowanie posegregowanych odpadów.
3. Opracowanie innowacyjnych metod do odzysku minerałów i pierwiastków oraz gazów z tzw. elektrośmieci.
4. Wykorzystywanie odpadów biodegradowalnych w instalacjach grzewczych – pozyskanie alternatywnego źródła energii pochodzącego z tzw. biogazowni oraz współspalarni.
5. Pozyskiwanie energii cieplnej ze spalarni produktów wielkogabarytowych odpadów pochodzących z gospodarstw domowych w instalacjach dysponujących układami filtracyjnymi.
6. Zagospodarowanie odpadów w postaci produktu po kompostowaniu do produkcji podłoża humusowego wykorzystwanego do produkcji rolnej.
7. Podjęcie działań zmierzających do wykorzystania we własnym zakresie lub sprzedaży kruszywa pochodzącego z recyklingu odpadów budowlanych, jako np. podbudowy infrastruktury komunikacyjnej.
8. Przeprowadzanie cyklicznych kampanii społeczno-edukacyjnych o charakterze środowiskowym.

## Literatura

1. Brzeszczak A. (2016), *Logistyczne aspekty zarządzania przepływem odpadów w mieście Częstochowie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
2. Dyrektywa 2006/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 kwietnia 2006 r. w sprawie odpadów (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz. Urz. UE L 114/9, 27.6.2006).
3. Dyrektywa 2008/98/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy, (Dz. Urz. UE L 312, z 22.11.2008).

4. Dyrektywa 2018/851 Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) z dnia 30 maja 2018 r. zmieniająca dyrektywę 2008/98/WE w sprawie odpadów (Tekst mający znaczenie dla EOG) (Dz. Urz. UE L 150/9, 14.6.2018).
5. Gaska K., Generowicz A., Kulczycka J., Sosnowska K., Stenzel I., Tomasik M. (red.) (2015), *Zarządzanie gospodarką odpadami – nowe wyzwania, korzyści, propozycje zmian*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
6. Rozporządzenie Ministra Środowiska w sprawie poziomów ograniczenia składowania masy odpadów komunalnych ulegających biodegradacji z dnia 15 grudnia 2017 r. (Dz.U. 2017 poz. 2412).
7. Rozporządzenie Ministra Środowiska w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych z dnia 14 grudnia 2016 r. (Dz.U. 2016 poz. 2167).
8. Rozporządzenie Ministra Środowiska w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych, z dnia 29 maja 2012 r. (Dz.U. 2012, poz. 645).
9. Smolnik P. (2013), *Istota i znaczenie gospodarki odpadami komunalnymi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, Częstochowa.
10. Ustawa o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi z dnia 13 czerwca 2013 r. (Dz.U. 2013 poz. 888).
11. Ustawa o odpadach z dnia 14 grudnia 2012 r. (Dz.U. 2013 poz. 21).
12. Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach z dnia 13 września 1996 r. (Dz.U. 1996 nr 132 poz. 622, z późn. zm.).

## SELECTED ISSUES OF MANAGING SEGREGATION AND RECYCLING OF MUNICIPAL WASTE

**Abstract:** The slogan "think globally, act locally" is the foundation of sustainable development. Therefore, the fundamental yet basic activities include maintaining order in our living space and developing activities conducive to rational use of the natural environment. This paper discusses the issues of municipal waste management from the perspective of local government. aim of the article is to present selected issues of public space management in the realm of environmental protection.

**Keywords:** municipal waste, waste segregation and recycling, reclaiming natural resources, electronic waste, acquiring thermal energy

## WYKORZYSTANIE INSTRUMENTÓW FINANSOWYCH W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI MIESZKANIOWYMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Marcin Surówka<sup>1</sup>, Piotr Kuraś<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Podhalańska Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu  
Podhalański Ośrodek Nauk Ekonomicznych

<sup>2</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Podstawowym celem artykułu jest prezentacja i ocena wybranych instrumentów finansowych, jakimi dysponują jednostki samorządu terytorialnego w procesie zarządzania zasobami mieszkaniowymi. Autorzy swoje rozważania, ze względu na objętość artykułu, skoncentrowali wyłącznie na zadaniach i formach sprawowania zarządu oraz na prezentacji wybranych instrumentów finansowych, mając jednocześnie świadomość, że ta grupa instrumentów polityki mieszkaniowej nie wyczerpuje całości zagadnienia, jednak jej znaczenie jest pierwszorzędne, bo wiąże się z ustawowymi zadaniami spoczywającymi na władzy samorządowej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami mieszkaniowymi, polityka mieszkaniowa, instrumenty, zadania, potrzeby mieszkaniowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.23

### Wprowadzenie

Gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego w Polsce. Stanowi ona również element całego systemu władzy publicznej. Została uprawniona do korzystania z pewnych kompetencji i zasobów, będąc jednocześnie w pełni samodzielnym podmiotem. Stało się to również źródłem jej zadań i obowiązków, za które w pełni odpowiada (Chluska, Sikora 2018, s. 19). Jednym z jej podstawowych zadań jest prowadzenie racjonalnej gospodarki w zakresie zarządzania nieruchomościami.

Zarządzanie gminnym zasobem nieruchomości w istocie polega na wykonywaniu licznych czynności względem nieruchomości, prowadzących do optymalnego ich wykorzystania. Ustawodawca zaznaczył, iż zarządzanie nieruchomościami polega na dokonywaniu czynności mających na celu zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości oraz zagwarantowanie bezpieczeństwa użytkowania i właściwej eksploatacji nieruchomości, w tym bieżącego administrowania nieruchomością, jak również czynności zmierzających do utrzymania nieruchomości w stanie niepogorszonym zgodnie z jej przeznaczeniem oraz do uzasadnionego inwestowania w tę nieruchomość (Wójcik-Mazur 2008).

<sup>1</sup> Marcin Surówka, dr, [marcin.surowka@uek.krakow.pl](mailto:marcin.surowka@uek.krakow.pl), ORCID: 0000-0001-5852-7567

<sup>2</sup> Piotr Kuraś, dr, [piotr.kuras@wz.pcz.pl](mailto:piotr.kuras@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0003-4902-2748

Wybór właściwej formy zarządzania nieruchomościami gminnymi uzależniony jest od wielu kryteriów, w tym m.in.: rodzaju nieruchomości, której decyzja dotyczy, potrzeb i celów, jakimi kieruje się organ decyzyjny, kosztów utrzymania nieruchomości i możliwych do osiągnięcia dochodów w związku z określonym sposobem rozdysponowania mienia, zasadności zachowania wskazanej nieruchomości w zasobie z perspektywy przyszłych potrzeb (Małkowska 2008, s. 56).

Podstawowym celem artykułu jest prezentacja zadań i sposobów zarządzania gminnym zasobem mieszkaniowym oraz prezentacja i ocena wybranych instrumentów finansowych wykorzystywanych przez jednostki samorządu terytorialnego w zarządzaniu lokalnym zasobem mieszkaniowym (Grabowska 2016, s. 105). Autorzy będą próbowali udowodnić tezę, iż z ekonomicznego podejścia stosowane przez władze publiczne instrumenty finansowe polityki mieszkaniowej nie są adekwatne do potrzeb mieszkaniowych społeczeństwa.

### **Zadania i formy sprawowania zarządu nad gminnym zasobem nieruchomości**

Artykuł 25 ustawy o gospodarce nieruchomościami informuje, iż gminnym zasobem nieruchomości, który obejmuje również mieszkaniowy zasób gminy, zarządza i gospodaruje wójt, burmistrz albo prezydent miasta. W art. 23 tej samej ustawy ustawodawca wskazuje, że część kompetencji, obejmujących wyłącznie zarząd nad nieruchomościami gminnymi, może zostać powierzona na podstawie umowy profesjonalnym zarządcom nieruchomości lub przedsiębiorcom zatrudniającym takich zarządców.

Zgodnie z polskimi normami prawnymi sprawowanie zarządu nad gminnym zasobem mieszkaniowym może być prowadzone na trzy sposoby:

- poprzez bezpośrednie zarządzanie,
- poprzez system pośredni,
- poprzez system zleceńowy.

Pierwsza ze wskazanych form sprawowania zarządu jest prowadzona bezpośrednio przez pracowników urzędu gminy. Sprawdza się ona zazwyczaj jedynie w tych jednostkach samorządu terytorialnego, gdzie faktyczna liczba budynków mieszkalnych jest znikoma. W tym systemie gmina, poprzez swoje organy, realizuje funkcję decyzyjną, organizacyjną i wykonawczą (Nalepka 2008, s. 6). W tej formie zarządu to rada gminy określa zasady gospodarowania mieniem. To ona ma wpływ na przeznaczenie wszystkich składników majątku komunalnego, natomiast wójt, burmistrz lub prezydent miasta są uprawnieni do podejmowania wszelkich działań, które zmierzają do realizacji stawianych celów (Bandarzewski, Chmielnicki, Dobosz 2004, s. 327). Do wyłącznej decyzji rady gminy należy podejmowanie wszelkich uchwał w sprawach majątkowych gminy, które przekraczają znamiona zwykłego zarządu (Dolnicki 2007, s. 23). To rozwiązanie jest jednak rzadko praktykowane z tej racji, że zajmujący się tym problemem urzędnicy bardzo często wykonują również inne zadania w urzędzie, co w rezultacie może prowadzić do zaniedbań i uchybień związanych z brakiem odpowiedniej ilości czasu potrzebnego na profesjonalne zajęcie się tą problematyką.

System pośredni to drugi ze sposobów sprawowania zarządu nad gminnym zasobem mieszkaniowym. Jest to najbardziej rozpowszechniony system zarządzania zasobem mieszkaniowym wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Polega on w głównej mierze na powierzeniu zarządu nad zasobami mieszkaniowymi gminnym jednostkom organizacyjnym, czyli: spółkom komunalnym, zakładom budżetowym lub gospodarstwom pomocniczym. Na pierwszym poziomie rada gminy oraz wójt (burmistrz, prezydent miasta) formułują strategię zarządzania i narzędzia jej realizacji, a w kolejnym etapie jednostki organizacyjne gminy formułują i realizują proces zarządzania.

Ostatnią możliwą formą sprawowania zarządu powierzonym mieniem mieszkaniowym jest tzw. system zlecienny. Polega on w głównej mierze na powierzeniu zarządzania zasobem gminy profesjonalnej firmie wyspecjalizowanej w zarządzaniu nieruchomościami. Na ogół jest to podmiot prywatny, jednak występują też umowy powierzenia nadzoru nad budynkami mieszkalnymi Towarzystwom Budownictwa Społecznego.

Ustawa o gospodarce nieruchomościami do podstawowych zadań powierzonych zarządcy zalicza:

- ewidencjonowanie nieruchomości,
- zapewnienie ich wyceny,
- sporządzanie planów wykorzystania zasobu,
- zabezpieczenie majątku przed uszkodzeniem lub zniszczeniem,
- wykonywanie czynności związanych z naliczeniem czynszu za najem lokalu komunalnego i prowadzenie windykacji tych należności,
- współpracę z ewentualnymi innymi organami gospodarującymi nieruchomościami.

Wyłączeniu z uprawnień zarządu podlegają następujące czynności:

- zbywanie oraz nabywanie nieruchomości,
- wynajmowanie lub użyczenie lokali wchodzących w skład zasobu,
- podejmowanie czynności dotyczących powierzonego mienia w postępowaniu sądowym.

Zadania, jakie zostały powierzone zarządcom, powinny być jasno określone w dokumentach powierzających zarząd danej jednostce. Podmiot, który został zobligowany do zarządzania nieruchomościami komunalnymi, musi realizować wszystkie zadania, dbając jednocześnie o interes gminy, użytkowników powierzonego mienia, jak również dostawców usług.

### **Wybrane instrumenty finansowe wykorzystywane w procesie zarządzania zasobami mieszkaniowymi w jednostkach samorządu terytorialnego**

Samorządy terytorialne oraz organizacje pożytku publicznego, które tworzą zasób mieszkaniowy dla osób najuboższych, są dotowane z budżetu państwa. To na gminach spoczywa obowiązek zarówno planowania, jak i realizacji działań zmierzających do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych lokalnych społeczności. Odrębne przepisy przewidują również możliwość dofinansowania ze środków budżetu państwa zakupu przez gminę lokali, a także wsparcie budowy, adaptacji lub remontu

takich lokali, z przeznaczeniem na wynajem osobom o niskich dochodach ([https://www.miir.gov.pl/...](https://www.miir.gov.pl/)). Aktualnie dostępne środki budżetowe na ten cel są wyższe niż zainteresowanie samorządów.

Problem preferencyjnych warunków wykupu mieszkań komunalnych i mieszkań spółdzielczych jest bardzo złożony (Masierek 2016, s. 95). Po spełnieniu wymagań stawianych przez gminy dotychczasowi właściciele mają prawo nabyć na własność mieszkania komunalne na bardzo preferencyjnych warunkach. Należy jednak pamiętać, że bardzo często taki wykup mieszkania jest jedyną możliwością uzyskania własnej nieruchomości przez osoby o niskich dochodach. Osoby te bardzo często nie są świadome, że zakup mieszkania na preferencyjnych warunkach wymusza na nowych właścicielach minimum 5-letni okres zamieszkiwania w tym lokalu, co jest również jednoznaczne z ponoszeniem kosztów jego eksploatacji. Istotnym jest również fakt, że rzeczywista wartość tych lokali jest zdecydowanie wyższa, co pozwala po okresie karencji sprzedać je z zyskiem. Inaczej wygląda sytuacja mieszkań spółdzielczych. Jak wskazuje już sama nazwa, mieszkanie spółdzielcze jest własnością spółdzielni mieszkaniowej. Osoba mieszkająca w takim lokalu nie może go sprzedać, nie może również na nim zabezpieczyć kredytu hipotecznego (Nykiel 2006). Najistotniejszym jest tutaj fakt, iż osoba zamieszkująca mieszkanie spółdzielcze podlega ochronie prawnej jak właściciel lokalu. Reasumując, instrument polityki mieszkaniowej, jakim są preferencyjne warunki wykupu mieszkań komunalnych i mieszkań spółdzielczych, należy uznać za potrzebny i w pełni realizujący swoje zadania.

Efektywne i racjonalne zarządzanie czynszami w budynkach nadzorowanych przez jednostki samorządu terytorialnego to drugi z instrumentów finansowych polityki mieszkaniowej. Na gminie, jako podstawowej jednostce samorządu terytorialnego, spoczywa obowiązek zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych uboższych grup społecznych, jak również zapewnienie lokali socjalnych i zamiennych tym grupom obywateli.

To gmina określa również zasady, na jakich są wynajmowane lokale znajdujące się w zasobie komunalnym, a w szczególności decyduje o wysokości maksymalnych dochodów uprawniających do wynajęcia lokalu w zasobie gminnym.

Zgodnie z ustawą o ochronie praw lokatorów i mieszkaniowym zasobie gminy, na wniosek najemcy jednostka samorządu terytorialnego może obniżyć wysokość czynszu najmu lokalu, jeśli najemca znajduje się w trudnej sytuacji finansowej. Taka obniżka może być udzielona na okres 12 miesięcy.

Racjonalne gospodarowanie mieszkaniowym zasobem gminy poprzez rozsądną politykę czynszową powinno być oparte na rachunku ekonomicznym (Marona, Głuszak 2012, s. 223). Bez niego nie jest możliwa odpowiednia skala polityki remontowej odpowiadająca rzeczywistym potrzebom remontowym, polityka zamian lokali, racjonalna prywatyzacja lokali oraz realizacja wieloletniego planu budownictwa komunalnego. Polityka czynszowa oparta na rachunku ekonomicznym powinna być prowadzona na podstawie kategorii czynszu ekonomicznego z jednoczesnymi instrumentami, których zadaniem będzie wspieranie najuboższych najemców. Do tych instrumentów należy zaliczyć: okresową obniżkę czynszu, wypłatę dodatków mieszkaniowych, czy chociażby program spłaty zadłużenia. Działania te w dłuższej

perspektywie pozwolą odejść od pomocy przedmiotowej na rzecz pomocy podmiotowej, powodując jednocześnie właściwe gospodarowanie mieszkaniowym zasobem gminy, przy wykorzystaniu odpowiedniego systemu informacyjnego (Jelonek 2018).

Stawki czynszu w poszczególnych miastach są bardzo zróżnicowane. W układzie wewnątrzmijskim w większych jednostkach stosowane jest strefowanie, ze względu na atrakcyjność lokalizacji oraz systemy obniżek i podwyżek stawki podstawowej z uwagi na wyposażenie i położenie mieszkań. Istotnym jest fakt, iż gminy nie mają prawa podwyższać czynszów najemcom znajdującym się w dobrej sytuacji finansowej, czyli np. takim, którzy osiągają dochody wyższe niż obowiązujące w danej gminie progi dochodowe upoważniające do ubiegania się o najem lokalu komunalnego. Innym problemem jest fakt, że gminy nie mają prawa do badania dochodów najemców zasobów komunalnych (Marona 2013). Jest to efektem doktryny ochrony praw najemców. Niektóre miasta, z reguły duże i/lub prowadzące aktywną politykę mieszkaniową, prowadzą wieloletnie programy ekonomizacji czynszów i podnoszą stawki czynszu systematycznie, bilansując koszty utrzymania i finansując z przychodów czynszowych znaczną część remontów.

Każda gmina w Polsce otrzymuje dotacje celowe z budżetu państwa, które następnie przekazuje na realizację celów mieszkaniowych (Urbańska 2004). Ustawa o ochronie praw lokatorów i mieszkaniowym zasobie gminy jasno określa konieczność sporządzania i uchwalania przez gminę wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy. Minimalny okres, jakiego powinien dotyczyć wieloletni program gospodarowania zasobem mieszkaniowym gminy, powinien wynosić 5 lat.

To właśnie na gminie spoczywa obowiązek ustalenia odpowiedniej stawki czynszu za najem lokali mieszkalnych w zasobach komunalnych, a więc prowadzenie polityki czynszowej. Na wysokość stawki czynszu ma wpływ: wiek budynku, stan techniczny, powierzchnia oraz standard lokalu mieszkalnego. Stawka czynszu w wynajmowanym zasobie powinna być ustalana każdorazowo na podstawie danych uzyskanych od zarządców nieruchomości dotyczących rynkowych stawek najmu.

Fundamentalnym instrumentem zintegrowanej polityki mieszkaniowej jest stworzenie wieloletniego programu budownictwa komunalnego. Przykłady wielu miast w Polsce pokazują, że nie jest możliwa realizacja nagromadzonych, niezrealizowanych eksmisyjnych wyroków sądowych, z prawem do lokalu socjalnego bez uruchomienia budownictwa komunalnego, powiązanego z programem zamian lokali (Cyran 2013).

To właśnie lokale socjalne i mieszkania tymczasowe są kolejnym instrumentem należącym do grupy bezpośrednich działań podmiotów publicznych wpływających na poprawę sytuacji mieszkaniowej w Polsce.

Prowadzona przez gminy polityka czynszowa nie pokrywa w stopniu zadowalającym niezbędnego minimum dla zapewnienia bieżącego funkcjonowania i utrzymania nieruchomości komunalnych na wynajem. Jak wynika z raportu niezależnych ekspertów, określenie wysokości stawek czynszowych powinno obejmować: amortyzację, koszt użytkowania gruntu, koszty bieżącej eksploatacji nieruchomości, koszty napraw i remontów, jak również opłaty za usługi komunalne (Witakowski 2007). W rzeczywistości czynsz ustalany przez gminy pokrywa zaledwie niewielki

ułamek kosztów usług komunalnych i bieżącej eksploatacji nieruchomości. Na wykonywanie niezbędnych napraw i modernizacji zazwyczaj środków finansowych już nie wystarcza.

Zgodnie z raportem Najwyższej Izby Kontroli z 2013 roku gospodarka mieszkaniami komunalnymi w większości samorządów jest nieracjonalna i chaotyczna:

- W 60% gmin brakuje przejrzystych zasad przyznawania mieszkań, co sprzyja korupcji.
- Brak jest rzetelnej ewidencji lokali komunalnych.
- Brak racjonalnej polityki wobec stawek czynszowych skutkuje ustawianiem ich na poziomie, który nie pozwala na utrzymanie lokali w dobrym stanie technicznym.
- Brak jest długoterminowych planów gospodarki zasobem komunalnym.
- Gminy w żaden sposób nie monitorują, czy w trakcie najmu sytuacja finansowa najemców nie poprawiła się ani czy z lokali w ogóle korzystają osoby uprawnione.
- Egzekucja zaległości czynszowych jest nieskuteczna i spóźniona, co prowadzi do narastania zadłużenia lokali komunalnych (w latach 2009-2011 kwota zadłużenia na samym czynszu wzrosła o 33%, z 587 mln zł do 881 mln zł).
- Rośnie lista oczekujących na mieszkania komunalne – w 34 skontrolowanych gminach było ich 48 tys., przy czym gminy rocznie przyznawały mieszkania zaledwie 16% oczekujących ([https://www.nik.gov.pl/...](https://www.nik.gov.pl/)).

Istotnym dylematem bezpośrednio związanym z zasobami komunalnymi jest problem zaległości czynszowych. Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego na koniec 2016 roku udział liczby mieszkań, w których lokatorzy zalegają z opłatami (do ogółu danej kategorii mieszkań) w poszczególnych zasobach wynosił:

- gminnych – 49% na sumę zaległości 2,2 mld zł,
- spółdzielczych – 27,1% na sumę zaległości 1,2 mld zł,
- Skarbu Państwa – 1,3% na sumę zaległości 60 mln zł,
- TBS-ów – 1,2% na sumę zaległości 55 mln zł,
- zakładów pracy – 4,5% na sumę zaległości 208 mln zł,
- w zasobach osób fizycznych we wspólnotach mieszkaniowych – 16,6% na sumę zaległości 764 mln zł,
- innych podmiotów – 0,2% na sumę zaległości 8 mln zł ([https://stat.gov.pl/...](https://stat.gov.pl/)).

Kwestie lokali socjalnych regulują: ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie *Kodeksu cywilnego* oraz ustawa o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych.

Zgodnie z tymi ustawami lokalem socjalnym jest lokal odpowiednio wyposażony, o jasno określonym stanie technicznym, którego powierzchnia pokoi przypadająca na członka gospodarstwa domowego najemcy – tj. jedną osobę w przypadku zamieszkiwania co najmniej dwóch osób – nie może być mniejsza niż 5 m<sup>2</sup>, a w wypadku jednoosobowego gospodarstwa domowego 10 m<sup>2</sup>, przy czym lokal ten może być o obniżonym standardzie.



Lokale socjalne stanowią część zasobów mieszkaniowych gminy i to właśnie gmina określa maksymalny dochód gospodarstwa domowego uprawniający do możliwości wynajmowania lokalu socjalnego (Zaniewska, Thiel 2004). Ustawa o ochronie praw lokatorów i mieszkaniowym zasobie gminy informuje, iż czynsz w lokalu socjalnym nie może być wyższy niż połowa stawki czynszu obowiązującego w gminnym zasobie mieszkaniowym.

Jak wynika z danych opublikowanych przez GUS, liczba lokali socjalnych wzrosła od roku 2009 o ponad 37 tys. W Tabeli 1 została zaprezentowana liczba lokali socjalnych wraz z podziałem na miasto i wieś.

**Tabela 1. Liczba lokali socjalnych w Polsce w latach 2009-2017**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wyszczególnienie									
Ogółem:									
liczba	61435	b.d.	74731	78952	83219	86334	91706	94651	98631
%	100	b.d.	100	100	100	100	100	100	100
miasta									
liczba	54323	b.d.	66490	70200	74189	76700	b.d.	84254	b.d.
%	88,42	b.d.	88,97	88,91	89,15	88,84	b.d.	88,08	b.d.
wsie									
liczba		b.d.	8241	8752	9030	9634	b.d.	10397	b.d.
%	11,58	b.d.	11,03	11,09	10,85	11,16	b.d.	10,98	b.d.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://bdl.stat.gov.pl/...](https://bdl.stat.gov.pl/))

## Podsumowanie

Trudno nie zgodzić się z faktem, iż zapotrzebowanie na lokale socjalne i lokale tymczasowe jest bardzo duże. Wpływa to w istotny sposób na proces zarządzania zasobem nieruchomości w gminie. Jednak wysokość czynszu na minimalnym poziomie oraz bardzo niski standard oferowanych lokali podaje w wątpliwość istotność pomocy mieszkaniowej dla obywateli w takiej formie. Innym problemem jest brak możliwości dziedziczenia oraz świadomość, że mieszkania, w których bytują lokatorzy, nigdy nie staną się ich własnością. Nie przyczynia się to również do większej troski i dbałości o daną nieruchomość. Problematyczny może być fakt, iż w przypadku polepszenia się sytuacji materialnej umowa na korzystanie z nieruchomości

nie zostanie przedłużona, a lokator będzie zobowiązany opuścić nieruchomości. Wymienione czynniki przekładają się na ciągłą dewastację zasobów mieszkaniowych, co wyraźnie utrudnia racjonalne zarządzanie posiadanym zasobem przez gminy. Tylko zmiana zasad przyznawania lokali socjalnych oraz wymóg dbałości o powierzone mienie pozwolą zmienić postrzeganie lokalu socjalnego, a w długiej perspektywie doprowadzą do pełnienia przez niego rzeczywistej funkcji pomocowej dla ubogiej części społeczeństwa.

## Literatura

1. Bandarzewski K., Chmielnicki P., Dobosz P. (2004), *Komentarz do ustawy o samorządzie gminnym*, Lexis Nexis, Warszawa.
2. Chluska J., Sikora E. (2018), *Sustainable Development in Local Government Units*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 30. DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.02.
3. Cyran R. (2013), *Zintegrowana polityka mieszkaniowa jako instrument rozwoju lokalnego*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 144.
4. Dolnicki B. (2007), *Pozycja prawna wójta (burmistrza, prezydenta miasta) wobec rady gminy*, „Samorząd Terytorialny”, nr 1-2.
5. Grabowska M. (2016), *Effect of Characteristics of Business Environment on Strategic Choices In Enterprises*, [w:] Nowicka-Skowron M., Illés C.B., Tözsér J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő.
6. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 19.12.2018).
7. [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5492/7/12/1/gospodarka\\_mieszkaniowa\\_w\\_2016.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5492/7/12/1/gospodarka_mieszkaniowa_w_2016.pdf) (dostęp: 19.12.2018).
8. <https://www.mii.gov.pl/strony/zadania/polityka-mieszkaniowa> (dostęp: 08.01.2019).
9. <https://www.nik.gov.pl/0221> (dostęp: 23.12.2018).
10. Jelonek D. (2018), *Systemy informacyjne zarządzania przedsiębiorstwem. Perspektywy strategii i tworzenia wartości*, PWE, Warszawa.
11. Małkowska A. (2008), *Cele, zasady i skutki gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości*, „Świat Nieruchomości”, nr 4.
12. Marona B. (2013), *Use of the Agency Theory to Analyze the Commissioning System of Commune Real Estate Management*, „Real Estate Management and Valuation”, Vol. 21(3). DOI: 10.2478/remav-2013-0025.
13. Marona B., Głuszak M. (2012), *Nadzór nad rozdysponowanymi nieruchomościami gminy jako warunek racjonalnego gospodarowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 223.
14. Masierek E. (2016), *Prywatyzacja i podnoszenie jakości mieszkaniowego zasobu komunalnego w strefie śródmiejskiej jako elementy polityki mieszkaniowej Łodzi*, [w:] Masierek E. (red.), *Aktualne wyzwania polityki mieszkaniowej dużych miast w Polsce i na Ukrainie. Present Challenges of Housing Policy in Polish and Ukrainian Big Cities*, „Space – Society – Economy”, 15, Institute of the Built Environment and Spatial Policy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź. DOI: 10.18778/1733-3180.15.07.
15. Nalepka A. (2008), *Systemy zarządzania zasobem nieruchomości gminy*, „Świat Nieruchomości”, nr 2.
16. Nykiel L. (2006), *Potencjał rynku mieszkaniowego jako przedmiotu finansowania*, „Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości”, nr 1.
17. Urbańska W. (2004), *Rola samorządów lokalnych w rozwoju sektora społecznych mieszkań czynszowych*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 1-2.

18. Ustawa o finansowym wsparciu tworzenia lokali socjalnych, mieszkań chronionych, noclegowni i domów dla bezdomnych z dnia 8 grudnia 2006 r. (Dz.U. nr 251 poz. 1844, z późn. zm.).
19. Ustawa o gospodarce nieruchomościami z dnia 21 sierpnia 1997 r. (Dz.U. 2004 nr 261 poz. 2603, z późn. zm.).
20. Ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy z dnia 21 czerwca 2001 r. (Dz.U. 2005 nr 31 poz. 266, z późn. zm.).
21. Witakowski P. (2007), *Raport 2006. O naprawie sytuacji mieszkaniowej*, „Inżynieria i Budownictwo”, nr 63.
22. Wójcik-Mazur A. (2008), *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku komercyjnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
23. Zaniewska H., Thiel M. (2004), *Mieszkanie socjalne w gminach (wyniki badań ankietowych)*, „Problemy Rozwoju Miast”, nr 1/2.

## USE OF FINANCIAL INSTRUMENTS IN PROCESS OF MANAGING RESIDENTIAL RESOURCES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT UNITS

**Abstract:** The basic objective of the article is to present selected financial instruments that local government units have at their disposal in the process of managing housing resources. Due to the volume of the article, the authors focused their considerations only on the tasks and forms of management and on presenting selected financial instruments, at the same time being aware that this group of housing policy instruments does not exhaust the whole issue, but its importance is paramount because it is associated with statutory tasks that rest on the self-government authority.

**Keywords:** housing resources management, housing policy, instruments, tasks, housing needs



## ABSENTEEISM AS A THREAT TO THE FINAL QUALITY OF GOODS

Piotr Sylwestrzak<sup>1</sup>

Angelus Silesius National Professional Vocational School in Wałbrzych

**Abstract:** Absenteeism is of a fundamental importance to all employers. It predominantly appears to most directly affect industry-related entrepreneurs, as the costs of production, as well as lost productivity affect them, but also - the entire economy and society, both directly and indirectly. Absenteeism of employees not only leads to the poor utilization of resources, but also affects the quality of work and quality of final goods produced, especially while considering absenteeism among the workers of manufacturing sites. One of the most common reasons of absenteeism is poor or very limited motivation to work. The impact of low morale and low motivation on productivity and competitiveness is significant. Absenteeism among manual workers results in delayed production, lower product quality, the disruption of work flow, low morale, and general dissatisfaction.

**Keywords:** absenteeism, final goods, motivation, quality

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.24

### Introduction

An extensive economic development characteristic for the 20<sup>th</sup> century, resulting from the development of science and technology, caused an exponential growth of goods production and service provision, but also - exponential problems strictly related to employee and human resource management, capacity, negative cash flow etc. One of the most important problems having a remarkable impact on the whole company and all its key performance indicators is absenteeism (Gołasa et al. 2014, p. 13). However, it should be emphasized that absenteeism is a problem that is notably more complex than it may seem to be. Workplace attendance and absenteeism are of fundamental importance to industrialized societies. Primarily, they affect industries in the form of increased production costs primarily, but the lost productivity also affects the whole economy and society, both directly and indirectly. They add to overall costs or may reduce the quality of both public and private goods and services.

The increase of absenteeism rate in any global or local company is a problem that has a strong impact on all logistic processes, whether one considers supply, production, or distribution-specific logistics. All of these processes are affected by a notably lower quality of work, mainly due to the fact that an insufficient number of employees must be replaced by senior employees such as experts or group leaders to secure and maintain smooth production.

---

<sup>1</sup> Piotr Sylwestrzak, MA, [piotrsylwestrzak@o2.pl](mailto:piotrsylwestrzak@o2.pl), ORCID: 0000-0002-0052-3368

The predominant goal of this article is to indicate the importance of absenteeism, which can be perceived as a threat to the proper functioning of an entire company and its all processes.

### **Root cause of absenteeism**

Access to information on human resources managed by an organization is currently defined as a major problem for both practitioners and human resource management-oriented researchers. Absenteeism is a phenomenon that is relatively easy to measure and - at the same time - causes a great public interest. It is mainly the result of the fact that absenteeism generates costs at both macroeconomic and microeconomic levels for employers and employees (Striker 2013b, p. 99). In many Polish companies, absenteeism management is governed by legal regulations in a given area and manager's approach, with the latter being mainly connected with controlling absenteeism and disciplining all employees (Kozioł, Muszyński, Kozioł 2016, p. 59). Recent years have shown that the approach of companies to the care about and condition of employees, as well as to commitment and job satisfaction have not been perceived as an obligation, but rather - as an opportunity (Kukowska 2011, p. 10).

Employee absenteeism is one of concepts defining and measuring of which are relatively easy and are not connected with remarkable controversies. Difficulties arise, however, when it comes to the indication of actual, formal reasons for work absence and determining what actions and at what intervals should be taken by the employer to lower its level. Employee absenteeism is any unplanned failure to report for work, regardless of reasons (Striker 2013a, p. 143).

Absenteeism at work, being an important determinant of productivity and competitiveness of a company, should be managed just like other productive factors and areas of activity. In this context, it should not be surprising that the interest in employee satisfaction (or lack thereof) among practitioners and human resource management-oriented theoreticians has been increasing.

The measurement of absence frequency conducted by the representatives of management-related scientific fields is predominantly oriented towards processing verifiable quantitative and qualitative data collected on the individual organizational unit/department level, by means of using standard questionnaires and work time supervision system, which is present in all companies. HR department records employees absenteeism. Afterwards, such data are transferred to the finance department for salary calculation-related purposes. Absences are specified in work schedules or in working hours (if only few working hours were missed) (Gajdzik 2015, p. 42).

Absenteeism understood as the failure of an employee to attend scheduled work can be differentiated from absenteeism that is scheduled in advance, e.g. annual leave. Many organizations perceive absenteeism in two categories, namely - voluntary absenteeism and involuntary absenteeism (Bermingham 2013, p. 4). Voluntary absenteeism includes reasons such as deviance and holiday leaves. Involuntary absenteeism is understood to be caused by reasons being out of

employee's control. The author focuses on reasons that are unplanned, i.e. that have the greatest impact on ensuring a proper productivity of the whole cycle and may negatively affect the quality of the process. Among them there are the following:

- Health and safety training – employer cannot allow an employee to work without valid health and safety tests completed.
- Disease – obvious reason of absence.
- Blood donation – absence caused by blood donation, for which full salary is granted.
- Examinations during pregnancy period – employer should also pardon absences when a pregnant worker has to undergo medical examinations. It should, however, apply only to cases where undergoing them outside working hours has proved to be impossible.
- Medical check-ups – employer cannot allow a worker to perform work at a given position if they do not have a valid medical checkup certificate stating the lack of contraindications.
- Childbirth or the death of a relative – employee who works on the basis of an employment contract may take advantage of a paid special leave in the case of the occurrence of important events, such as the birth of a child or the death of a relative.
- Subpoena – employees, as well employers should be aware of employee's right to obtain dismissal on the day, on which he or she has received a subpoena to attend in courthouse as a witness. It is obligatory to attend in courthouse, while being requested to act as a witness. Unjustified absence of a witnesses is connected with various sanctions, depending on the specificity of proceedings he or she should have taken part in.
- Sudden necessity to take care of a child – resulting from the prior unannounced closure of a nursery.
- Seeking a new job during the notice period.

However, the most important reasons of absenteeism are those which do not stem directly from legal regulations. One of the most common reasons for absenteeism not mentioned above is poor or very limited motivation to work. Often, it is caused by poor earnings offered by the company (Abu-Jarour 2014, p. 217). Unmotivated workers take a sick leave when they are not really sick and are just unwilling to work. Low motivation means that an employee is not satisfied with his or her job and is not provided with an adequate or effective motivation to perform his or her job. As a result, he or she prefers not to attend work. Such a phenomenon is a straightforward signal that there is the need for the proper implementation of leave policy in the company. Work environment has to be encouraging for the employee to get enough motivation to work and restrain him or her from being absent unnecessarily (Gupta, Subramanian 2014, p. 59). Unless a management attendance program identifies and addresses the causes of employee absenteeism, it will be ineffective and unfair (Nath Gangai, Agrawal, Gupta 2015, p. 1778).

Absenteeism is increasingly becoming an area of concern for all employers. In these economically challenging times, when employers are focusing on cost-cutting across their businesses, absenteeism in an area that is being highlighted as an issue in need of

addressing (Durand 1985, p. 1). Because of competitiveness, companies can no longer afford to accept the level of absenteeism that they might have tolerated in the past.

**Table 1. Sickness-related absences in days between 2012 and 2017**

Specification	Number of days of sick-related absence in thousands					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	246 363,8	254 094,3	252 821,0	266 000,7	276 332,1	281 267,1
Including insured in:						
SSI	206 776,3	213 392,7	212 616,7	226 717,9	238 659,8	245 568,6
ASIF	35 985,1	37 059,7	36 625,7	35 686,5	33 316,2	30 702,4
Other in Poland	3 127,3	2 958,4	2 664,8	2 550,0	2 633,4	2 625,3
Other countries	464,2	667,2	890,6	1 218,3	1 694,6	2 346,2
Unidentified	10,9	16,3	23,2	28,0	28,0	24,6

Source: Author's elaboration

In recent years, the number of sick leave days is systematically increasing. Such a state of affairs is illustrated by the data presented above. In 2017, after comparing it to 2012, the number of sick leaves increased by 14.17% and compared to 2016 – by 1.79%. The data above indicate that the largest number of sick leave days has been identified for people insured in the SSI, which is obvious due to fact that it is the largest group of insured individuals. The health condition of employees is the main, but not the only, determinant of temporary incapacity to work. Sickness-related absences are largely conditioned by working conditions. The share of psychosocial factors in the general set of causes of absence is growing.

Absenteeism of employees not only influences the poor utilization of resources, but also the quality of work and the quality of final goods (while considering absenteeism among the representatives of manufacturing sites). Everything is connected in a standard structure of production companies and thus, there is an increased focus on such positions as:

- Group leaders – job purpose: appropriate management of his or her area of responsibility, managing the work of all subordinate employees on his or her shift in accordance with company standards and procedures.
- Experts – job purpose: responsible for managing the work of a smaller group of subordinate employees (as a part of duty delegation) on their shift – mainly to assure the proper quality of work of all employees in a given department.
- Operator – job purpose: performing basic works.

In a situation where the absenteeism of operators can be observed experts have to replace the missing operators. What is more, employees from the next shift have to come to work sooner to fill in for the absent ones. This is a very dangerous situation, in the case of which the supervision over work and the quality of work is reduced, because supervisors (in this case – experts) are not able to provide an adequate level of control over the entire process. The admission of temporary employees also does not bring remarkable benefits and does not solve many problems, because new employees must be trained and even despite the training,

they may pose a threat to the entire process, because their experience is highly limited. It all boils down to poor employee motivation systems, poor working conditions, etc.

Behind every successful business, there are strong employees. It is crucial for such employees to be highly motivated in order for a given organization to prosper (Osabiya 2015, p. 62). Hence, the importance of employee motivation is rapidly increasing day by day within all organizations because it formalizes the difference between success and failure (Wetherall, Lippell 2016, p. 28).

An appropriate leadership style introduced within the framework of a given organization plays a crucial role when it comes to the motivation of subordinates at a workplace (Czarnecka 2011, p. 59). Unfortunately, managers can motivate employees to a limited extent only, due to the lack of power, autonomy, and the lack of knowledge about basic motives behind the absence of subordinates (Shaban et al. 2017, p. 2). An effective employee motivation system can inspire employee morale, improve employee productivity, enhance product quality, and ensure the cohesion of the company. People are the most valuable asset of an organization, but they also the most difficult resource to manage (Łukasik 2011, p. 70). Unlike physical assets, people have their own individual needs which must be met and habits which must be managed if they are to contribute to organizational growth and development.

## Conclusions

Employee absenteeism is an expensive management-related problem that can be very concerning for employers. Employee's understanding of absenteeism is very limited, which is a very problematic issue. It has also been discovered that stress and low motivation are contributing factors when it comes to workplace absenteeism. Unsatisfied employees produce unsatisfactory results. Therefore, it is vital for top management to take care of their employees to ensure that they are satisfied with their jobs. Managers having right information about absences at work is one of main factors of effective employee absenteeism-related problem solving.

One of keys that may lead to eliminating causes of sickness-related absenteeism and reducing its negative effects is proper shaping of relations and conditions at work, as well as an effective management of sickness absence within the organization. Every organization should be concerned about what should be done to achieve a sustainable high levels of performance of its employees. This means strongly focusing on how individuals can be efficiently motivated by such means as incentives, rewards, leadership etc. Management and leadership are often thought to be the same thing. Although it is true that the most effective manager is almost certainly an effective leader and that leading is an essential function of managers, there is more to managing than just leading.

## References

1. Abu-Jarour S.F. (2014), *Person Demotivation in Organizational Life*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 5, No. 1.
2. Bermingham C. (2013), *Employee's Understanding of Workplace Absenteeism and the Investigation of Stress as a Contributing Factor*, National College of Ireland.



3. Czarnecka A. (2011), *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 3.
4. Durand V. (1985), *Employee Absenteeism*, "Journal of Organizational Behavior Management", Vol. 7(1-2).
5. Gajdzik B. (2015), *Zarządzanie nieplanowaną absencją pracowników*, "Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy", nr 1(29).
6. Gołasa P., Lenort R., Wysokiński M., Baran J., Bieńkowska-Gołasa W. (2014), *Concentration of Greenhouse Gas Emissions in the European Union*, [in:] *Metal 2014. 23<sup>rd</sup> International Conference on Metallurgy and Materials*, Tanger, Ostrava.
7. Gupta B., Subramanian J. (2014), *Factors Affecting Motivation Among Employees in Consultancy Companies*, "International Journal of Engineering Science Invention", Vol. 3, Issue 11.
8. Kozioł L., Muszyński Z., Kozioł M. (2016), *The Concept of Absenteeism Management System in a Company*, "The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection", Vol. 4(32).
9. Kukowska K. (2011), *Kapitał społeczny jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 2.
10. Łukasik K. (2011), *Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", nr 1.
11. Nath Gangai K., Agrawal R., Gupta M. (2015), *Relationship between Workplace Motivation and Absenteeism among Employees in Retail Industry*, "Pezzottaite Journals", Vol. 3(4).
12. Osabiya B. (2015), *The Effect of Employees Motivation on Organizational Performance*, "Journal of Public Administration and Policy Research", Vol. 7(4). DOI: 10.5897/JAPR2014.0300.
13. Shaban O.S., Al-Zubi Z., Ali N., Alqotaish A. (2017), *The Effect of Low Morale and Motivation on Employees. Productivity and Competitiveness in Jordanian Industrial Companies*, "International Business Research", Vol. 10, No. 7. DOI: 10.5539/ibr.v10n7p1.
14. Striker M. (2013a), *Absencja pracownicza. Diagnoza dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi*, "Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica", Vol. 288.
15. Striker M. (2013b), *Pomiar i analiza absencji pracowniczej*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty", Vol. 2(29).
16. Wetherall H., Lippell S. (2016), *What Is the Impact of Low Employee Motivation Level within Organizations*, Plymouth Business School, University of Plymouth, Vol. 2.

## ABSENCJA JAKO ZAGROŻENIE JAKOŚCI WYROBÓW GOTOWYCH

**Streszczenie:** Absencja ma fundamentalne znaczenie dla wszystkich pracodawców. Wydaje się, że problem ten bezpośrednio dotyka jako koszt produkcji przemysł, jednak utracona wydajność wpływa również bezpośrednio i pośrednio na całą gospodarkę i społeczeństwo. Nieobecność pracowników w zakładach produkcyjnych przyczynia się nie tylko do słabego wykorzystania zasobów, ale rzutuje także na jakość pracy i wyrobów końcowych. Jednym z najczęstszych powodów absencji jest osłabiona lub bardzo mała motywacja do pracy. Niskie morale i obniżona motywacja odbija się na produktywności i konkurencyjności, a wpływ ten jest znaczący. Absencja wśród pracowników fizycznych powoduje opóźnienia produkcji, obniżenie poziomu jakości, zakłócenie przepływu pracy, niskie morale i niezadowolenie.

**Słowa kluczowe:** absencja, jakość, motywacja, wyroby gotowe



## INTELIĞENTNE SPECJALIZACJE JAKO INSTRUMENT BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ REGIONU

Arkadiusz Szymański<sup>1</sup>

Łódzki Dom Biznesu Sp. z o.o.

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę określenia wpływu inteligentnych specjalizacji na budowanie konkurencyjności oraz rozwój regionu. Inteligentne specjalizacje są odpowiedzią na wizję UE określoną w Strategii *Europa 2020* oraz stały się instrumentem do osiągnięcia celu nadrzędnego w postaci wskaźnika 3% PKB UE na inwestycje w B+R. Inteligentne specjalizacje stały się nowym instrumentem kształtowania gospodarki opartej na wiedzy i efektywnego kreowania inwestycji w regionie. Celem artykułu jest analiza strategii inteligentnych specjalizacji w Polsce oraz ich ocena z przybliżeniem regionu śląskiego. Do osiągnięcia celu zastosowano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz analizę dokumentacji dotyczącej regionalnych strategii innowacji dla poszczególnych województw. Wykorzystano wtórne źródła danych dotyczących wdrażania regionalnych strategii innowacji. Artykuł przedstawia idee inteligentnych specjalizacji i eksponuje ich nowatorstwo w budowaniu konkurencyjności i innowacyjności regionu.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność regionu, inteligentne specjalizacje, region

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.25

### Wprowadzenie

Władze regionalne stoją przed trudnymi wyzwaniami związanymi z rozwiązywaniem problemów rozwojowych i sprostaniem rosnącej międzyregionalnej i międzynarodowej konkurencji. Wymaga to znajdowania coraz to nowych kierunków działań, lepszych metod i instrumentów. Inteligentne specjalizacje mają wspierać te wyzwania i pomóc rozwiązywać problemy strukturalne. W niniejszym artykule podjęte zostały kwestie związane z zarządzaniem inteligentnymi specjalizacjami. Zarządzanie to powinno być ukierunkowane na budowanie konsensusu wokół systemu stymulowania innowacji i jej rozprzestrzeniania. Wymaga to budowania powiązania regionalnych aktorów (władz regionalnych, naukowców, instytucji otoczenia biznesu i przedsiębiorców) siecią interakcji, których działanie i współpraca umożliwi wytworzenie, adaptację, modyfikację oraz rozpowszechnianie innowacji i nowych technologii w regionie. Stworzenie takich powiązań oznacza w praktyce zwiększenie konkurencyjności lokalnych firm poprzez uświadomienie roli innowacji w ich rozwoju, ulepszenie regionalnej infrastruktury usługowej na rzecz firm oraz wzmocnienie zdolności absorpcji nowych technologii przez te firmy.

Podstawowym celem budowania i wdrażania strategii innowacyjnych jest tworzenie regionalnych systemów współpracujących ze sobą przedsiębiorstw oraz

---

<sup>1</sup> Arkadiusz Szymański, mgr, [strategia@ldb.net.pl](mailto:strategia@ldb.net.pl), ORCID: 0000-0003-1752-6925

ośrodków i instytucji badawczo-rozwojowych w celu generowania i transferu wiedzy i innowacji. Teorie odnoszące się do powiązań sieciowych jednoznacznie wykazują bowiem, że powiązania pomiędzy instytucjami publicznymi i prywatnymi, a szczególnie pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami naukowymi, pozwalają stworzyć warunki dla rozwoju nowych technologii i wymiany informacji oraz pomagają w budowaniu wzajemnego zaufania.

Proces zarządzania inteligentnymi specjalizacjami wymaga ciągłej analizy i dostosowywania ich do zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych, rozwoju technologii oraz nowych konkurentów. W takim przypadku wydaje się kluczowe zachowanie elastyczności, która pozwoli na zmiany w obrębie inteligentnych specjalizacji, wynikające z właściwego monitorowania i ewaluacji nowych technologii w regionie. W ramach niniejszego artykułu „region” należy utożsamiać z regionem samorządowym – województwem jako jednostką zasadniczego podziału terytorialnego Polski.

### **Pojęcie konkurencyjności regionu w świetle teorii zarządzania**

W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności zaczęło pojawiać się w latach 80. XX wieku, kiedy początkowo Michael E. Porter pojęcie to odnosił do działalności firm. Niedługo później konkurencyjność zaczęło odnosić do różnic pomiędzy poszczególnymi krajami, a także pomiędzy poszczególnymi gminami. Po reformie administracyjnej w Polsce konkurencyjność zaczyna różnicować poszczególne regiony – województwa. Określenie definicji słowa „konkurencyjność” stało się tematem dyskusji naukowych, gospodarczych, społecznych i politycznych (Annoni, Kozowska 2010, s. 222-238).

Według definicji W. Dziemianowicza konkurencyjność w aspekcie gminnych jednostek samorządowych to zdolność do pozyskania sponsorów lub inwestorów, maksymalizowanie liczby zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIP) oraz docelowa koncentracja gminy na wykreowaniu pozytywnego wizerunku w otoczeniu (Dziemianowicz 2000, s. 30-31). Z kolei zgodnie z definicją określoną przez T. Sztuckiego konkurencja to zespół działań, za pomocą których uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów i osiągnięcia zysków, przedstawiają nabywcom korzystniejsze od innych oferty zakupu bardziej atrakcyjnych towarów i usług, sprzedawanych po bardziej dogodnych cenach i przy silnie oddziałującej promocji (Sztucki 2000, s. 30).

Zjawisko konkurencyjności szczególnie widoczne na poziomie ekonomicznym odnosi się do perspektywy mikro – poziom przedsiębiorstwa oraz makro – poziom państwa. Konkurencyjność widoczna jest również na poziomie mezo – na poziomie branż, sektorów gospodarki czy regionów. Konkurencyjność na poziomie mikro to przede wszystkim możliwość przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany na rynku oraz dążenie do zwiększania udziału w rynku i osiągnięcia zysków kosztem innych przedsiębiorstw. Konkurencyjność makro odbywa się przede wszystkim przez formułowanie przez państwo polityk, ram instytucjonalnych, których celem jest wzmacnianie zaufania i kapitału społecznego jako czynników wspierających przedsiębiorczość. Konkurencyjność na poziomie mezo to poziom pośredni pomiędzy

konkurencyjnością mikro i makro, rozpatrywana na poziomie branż czy regionów. Konkurencyjność na poziomie regionu nie jest prostą wynikową działalności na tym obszarze przedsiębiorstw ani uproszczoną wersją kraju (Łąźniewska, Gorynia 2012, s. 26-27). Mimo zachodzących procesów decentralizacji i przejmowania części kompetencji przez samorząd szczebla wojewódzkiego niektóre działania pozostają nadal domeną władz centralnych i zachodzą tylko na poziomie całego kraju (np. kształtowanie systemu ubezpieczeń społecznych).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że konkurowanie między regionami polega na dążeniu do zapewnienia odpowiednich warunków technologicznych, socjalnych, infrastrukturalnych do rozwoju przedsiębiorczości (Zawodziński, Bartoszczuk 2013, s. 23-32). To właśnie na poziomie regionów kształtują się czynniki takie jak np. kapitał społeczny w sferze pracowniczej, instytucje otoczenia biznesu, poziom świadczonych usług publicznych, transfer technologii, które wpływają na funkcjonowanie sfery przedsiębiorczości. W związku ze złożoną strukturą czynników oddziałujących na sferę społeczno-gospodarczą poziom konkurencyjności regionalnej jest najbardziej kompleksowy.

Konkurencyjność regionalna mierzona jest przy pomocy dwóch podstawowych metod. Pierwsza metoda zakłada podzielenie ogólnej konkurencyjności na zidentyfikowane czynniki konkurencyjności. W tym przypadku najczęściej wykorzystuje się wysokość PKB per capita, który oblicza się, dzieląc wartość PKB państwa przez liczbę jego mieszkańców. Produkt krajowy brutto jest jednym z podstawowych mierników efektów pracy społeczeństwa danego kraju i przedstawia zagregowaną wartość dóbr i usług finalnych wytworzonych na terenie danego obszaru w określonej jednostce czasu. PKB jest dobrym wyznacznikiem wielkości gospodarki, ale nie jest najlepszą miarą zamożności społeczeństwa z racji tego, że nie uwzględnia liczby ludności. Dlatego też jako miarę dobrobytu stosuje się PKB per capita, czyli PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca (Zawodziński, Bartoszczuk 2013, s. 26-38). Drugie podejście określenia konkurencyjności na poziomie regionalnym opiera się natomiast na budowaniu syntetycznych indeksów obliczanych na podstawie algorytmu bazującego na zestawie szczegółowych czynników. Zmienną zależną jest pozycja konkurencyjna uzyskiwana przez region, a zmiennymi niezależnymi – czynniki zdolności konkurencyjnej. Jednak tworzenie takich indeksów napotyka trudności w postaci zdefiniowania szczebla podziału kraju tak, aby wyodrębnić regiony oraz przeprowadzić analizy w taki sposób, aby dane, porównywalne dla różnych państw i umożliwiające prowadzenie badania na wybranym szczeblu statystycznego podziału państw, były dostępne (Grodzka 2017, s. 173).

Dla określenia konkurencyjności regionu ogromne znaczenie odgrywa skala odczuwanych i demonstrowanych przez społeczeństwo potrzeb. Co z kolei przekłada się na popyt na inwestycje i staje się zachętą dla potencjalnego inwestowania (Zawodziński, Bartoszczuk 2013, s. 26-38). Szczególnym elementem atrakcyjności inwestycyjnej regionu jest jego zdolność czy umiejętność do pobudzania innowacji oraz tworzenia silnych więzi powiązań pomiędzy nauką (w szczególności jednostek badawczo-rozwojowych) przedsiębiorstwami a władzą publiczną. Kreowanie takich powiązań służy budowaniu proinnowacyjnej, opartej na wiedzy gospodarki regionalnej.

## **Regionalne inteligentne specjalizacje stymulatorem rozwoju regionalnego**

Przez inteligentną specjalizację należy rozumieć koncepcję wdrażania polityki innowacyjnej, polegającą na efektywnym i synergicznym wykorzystaniu publicznego wsparcia na rzecz wzmocnienia zdolności innowacyjnych poprzez koncentrację na najbardziej obiecujących obszarach przewagi komparatywnej. Według D. Foraya inteligentna specjalizacja to „przedsiębiorczy proces identyfikacji obszarów nauki i technologii, ze specjalizacji, w których może korzystać wybrany region” (Foray 2009, s. 44-47). Z kolei zdaniem P. Davida, D. Foraya oraz B. Halla inteligentna specjalizacja to zarówno koncepcja wpisana w strategię innowacji, jak również narzędzie stosowane przy kształtowaniu i budowaniu obecnej i przyszłej pozycji regionu bądź państwa w gospodarce opartej na wiedzy (Foray, Dawid, Hall 2011, s. 6-11).

Koncepcja tworzenia inteligentnych specjalizacji w dużej mierze oparta jest na przekonaniu, że w przypadku regionalnych inteligentnych specjalizacji – region (województwo), a w przypadku krajowych inteligentnych specjalizacji – kraj, jest liderem w konkretnym obszarze nauki i innowacji, a dalszy rozwój tego obszaru pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w rozwijanej dziedzinie.

Regionalne inteligentne specjalizacje, zwane również specjalizacjami regionalnymi, są nowym instrumentem rozwoju regionalnego, poprzez który Unia Europejska zobowiązuje regiony do rozwijania tych obszarów, które posiadają największy potencjał rozwojowy i stanowią o przewadze konkurencyjnej danego obszaru. Zgodnie z założeniem, inteligentne specjalizacje mają prowadzić do tworzenia obszarów i nisz, które umożliwiają trwały i prężny rozwój, eliminując realizację identycznych inwestycji, wspomagając współpracę międzyregionalną. Regionalne specjalizacje mają odzwierciedlać specyfikę regionu. By efektywnie wykorzystywać środki inwestowane w naukę, badania i rozwój, regiony powinny raczej dążyć do skupiania inwestycji w obszarze, który przez nie same został określony jako priorytetowy i o największym potencjale rozwojowym, zamiast rozdrabniania inwestycji na obszary, w których nie ma zbyt dużego potencjału rozwoju, przez co mimo nakładów finansowych regiony w tych dziedzinach będą jedynie doganiać inne, niż predestynować do rozwoju. Strategie regionalnych inteligentnych specjalizacji mają zapewnić zwiększenie wpływu poszczególnych polityk Unii Europejskiej na gospodarkę regionalną. Skutkiem będzie sprawniejsze wykorzystanie środków publicznych (funduszy strukturalnych), przy jednoczesnej stymulacji działań oddolnych. Proces budowy inteligentnej specjalizacji powinien przebiegać w sposób oddolny (stąd określenie: „przedsiębiorcze odkrywanie”) – organizacje regionalne (przedsiębiorstwa, jednostki naukowe i naukowo-badawcze i inne) same powinny wskazać kierunki inwestowania, badań i rozwoju. Definiowanie przez poszczególne regiony inteligentnych specjalizacji powinno odbywać się poprzez analizę potencjału, zagrożeń i szans rozwojowych przy współpracy świata nauki, biznesu oraz władz publicznych. Specjalizacje regionalne w żaden sposób nie mogą być narzucone, ponieważ tylko „naturalne” ich wyodrębnienie może stanowić stymulację rozwoju regionu przy wykorzystaniu inwestycji. Stąd rolę regionalnych

organów publicznych jest zachęcanie do wymiany opinii, tworzenie środowiska dla konstruktywnej dyskusji i współpracy, analizy potrzeb oraz identyfikacji słabych i silnych oraz szans i zagrożeń dla rozwoju poszczególnych dziedzin.

Rozważając problematykę inteligentnych specjalizacji, nie sposób nie wskazać na kontekst tworzenia systemu regionalnych strategii innowacji. Wynika on z długookresowego programu rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej na lata 2010-2020: *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Strategia *Europa 2020* obejmuje realizację trzech wzajemnie ze sobą powiązanych priorytetów: wzrost inteligentny (*smart growth*), czyli rozwój oparty na wiedzy i innowacjach, wzrost zrównoważony (*sustainable growth*), czyli wspieranie gospodarki efektywnej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej, wzrost sprzyjający włączeniu społecznemu (*inclusive growth*), czyli wspieranie rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną. Osiągnięcie przez państwa członkowskie tak postawionych priorytetów wymaga pełnego zaangażowania, ambitnego i konsekwentnego budowania modelu zarządzania gospodarczego poszczególnymi regionami oraz całymi państwami członkowskimi. Dlatego też stało się konieczne wyodrębnienie przez każdy region dziedzin, branż gospodarki, w których będzie się specjalizował, skupiając inwestycje właśnie w tych obszarach, a przeciwdziałając nadmiernemu ich rozproszeniu w dziedzinach, które nie mają priorytetowego znaczenia dla rozwoju regionalnego (Tabela 1). Co więcej, wyodrębnienie regionalnych inteligentnych specjalizacji (*smart specialization*) stało się warunkiem koniecznym dla możliwości pozyskania środków finansowych w perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2014-2020 z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, a tym samym stanowiąc warunek *ex ante* możliwości korzystania ze środków unijnych (Stroińska (red.) 2015, s. 106-107; KE 2010).

**Tabela 1. Regionalne inteligentne specjalizacje polskich regionów**

Lp.	Województwo	Regionalne inteligentne specjalizacje
1	dolnośląskie	1) branża chemiczna i farmaceutyczna 2) mobilność przestrzenna 3) żywność wysokiej jakości 4) surowce naturalne i wtórne 5) produkcja maszyn i urządzeń 6) obróbka materiałów 7) technologie informacyjno-komunikacyjne
2	kujawsko-pomorskie	1) najlepsza bezpieczna żywność 2) przetwórstwo, nawozy i opakowania 3) medycyna, usługi medyczne i turystyka zdrowotna 4) motoryzacja, urządzenia transportowe i automatyka przemysłowa 5) narzędzia, formy wtryskowe, wyroby z tworzyw sztucznych 6) przetwarzanie informacji, multimedia, programowanie 7) usługi informacyjno-komunikacyjne

		8) biointeligentna specjalizacja – środowisko, energetyka 9) transport, logistyka, handel 10) dziedzictwo kulturowe, sztuka, przemysły kreatywne
3	lubelskie	1) biogospodarka 2) medycyna i zdrowie 3) energetyka niskoemisyjna 4) informatyka i automatyka
4	lubuskie	1) zielona gospodarka 2) zdrowie i jakość życia 3) innowacyjny przemysł
5	łódzkie	1) nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo) 2) zaawansowane materiały budowlane 3) medycyna, farmacja, kosmetyki 4) energetyka, w tym odnawialne źródła energii 5) innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze 6) informatyka i telekomunikacja
6	małopolskie	1) nauki o życiu ( <i>life sciences</i> ) 2) energia zrównoważona 3) technologie informacyjne i komunikacyjne 4) chemia 5) produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych 6) elektrotechnika i przemysł maszynowy 7) przemysły kreatywne i czasu wolnego
7	mazowieckie	1) bezpieczna żywność 2) inteligentne systemy zarządzania 3) nowoczesne usługi dla biznesu 4) wysoka jakość życia
8	opolskie	1) technologie chemiczne 2) technologie budownictwa i drewna 3) technologie przemysłu maszynowego i metalowego 4) technologie przemysłu energetycznego, w tym OZE 5) poprawa efektywności energetycznej 6) technologie rolno-spożywcze
9	podkarpackie	1) lotnictwo i kosmonautyka 2) wysoka jakość życia 3) informacja i telekomunikacja
10	podlaskie	1) sektor rolno-spożywczy 2) sektor usług medycznych 3) sektor ekoinnowacji 4) przemysł maszynowy
11	pomorskie	1) technologie <i>off-shore</i> i portowo-logistyczne 2) technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie 3) technologie ekoelektywne w produkcji, przesył, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie

		4) technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia
12	śląskie	1) energetyka 2) medycyna 3) technologie informacyjne i komunikacyjne 4) przemysły wschodzące 5) zielona gospodarka
13	świętokrzyskie	1) zasobooszczędne budownictwo 2) przemysł metalowo-odlewniczy 3) nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze 4) turystyka zdrowotna i prozdrowotna 5) technologie informacyjno-komunikacyjne 6) branża targowo-kongresowa 7) zrównoważony rozwój energetyczny
14	warmińsko-mazurskie	1) ekonomia wody 2) żywność wysokiej jakości 3) drewno i meblarstwo
15	wielkopolskie	1) biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów 2) wnętrza przyszłości 3) przemysł jutra 4) wyspecjalizowane procesy logistyczne 5) rozwój oparty na technologiach informacyjno-komunikacyjnych 6) nowoczesne technologie medyczne
16	zachodniopomorskie	1) biogospodarka oparta na naturalnych zasobach regionu 2) działalność morska i logistyka (technika morska odpowiadająca współczesnym wyzwaniom) 3) przemysł metalowo-maszynowy 4) usługi przyszłości (branża informacyjno-komunikacyjna, IT, KPO i przemysły kreatywne) 5) turystyka i zdrowie (zasoby przyrodnicze i dorobek kulturowy regionu)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku; Programu Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego (PRI); Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego „LORIS 2030”; Programu Strategicznego Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020; Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego do roku 2020; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3); Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podlaskiego; Porozumień na rzecz Inteligentnych Specjalizacji Pomorza; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020 (RIS); Strategii Badań i Innowacyjności (RIS3). Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014-2020+; Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020; Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski na lata 2015-2020; Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2011-2020



Brak normatywnej definicji inteligentnych specjalizacji utrudnia jednoznacznie ich klasyfikację. Liczba oraz branża inteligentnych specjalizacji w poszczególnych regionach jest mocno zróżnicowana. I tak np. w województwie lubelskim, warmińsko-mazurskim, podkarpackim, podlaskim zostały wyróżnione 3 specjalizacje, a w województwie kujawsko-pomorskim – 10. W większości województw liczba specjalizacji regionalnych waha się pomiędzy 4 a 7. Najczęściej wskazywaną specjalizacją regionalną są szeroko rozumiane technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), zdrowie i medycyna, sektor rolno-spożywczy, biogospodarka i gospodarka niskoemisyjna.

Samorząd województwa, dokonując wyboru obszarów inteligentnych specjalizacji regionalnych, ma nieograniczony i charakteryzujący się ogólnością katalog dziedzin nauki i biznesu. W związku z tym, że nie istnieją szczegółowe, jednakowe ramy dla wszystkich regionów, swoboda określenia domen pozostawiona została do swobodnego ich określenia (Wojarska 2013, s. 54).

W świetle potęgującej się globalizacji oraz rosnącej roli samorządu województwa w życiu społeczno-gospodarczym władze regionalne stoją przed coraz trudniejszymi wyzwaniami związanymi z rozwiązywaniem problemów rozwojowych i sprośaniem rosnącej międzyregionalnej i międzynarodowej konkurencji. Wymaga to znajdowania coraz to nowych kierunków działań, lepszych metod i instrumentów. Właściwie zdiagnozowany potencjał gospodarki oraz określone inteligentne specjalizacje będą wspierać władze w rozwiązywaniu problemów strukturalnych.

Zarządzenie specjalizacjami regionalnymi winno być ukierunkowane na budowanie konsensusu wokół systemu generowania innowacji i jej rozprzestrzeniania. Wymaga to z pewnością powiązania regionalnych podmiotów siecią interakcji, których działanie i współpraca umożliwiała wytwarzanie, adaptację, modyfikację oraz rozpowszechnianie innowacji i nowych technologii w regionie. Stworzenie takich sieci oznacza w praktyce zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw z lokalnego rynku poprzez uświadomienie roli innowacji w ich rozwoju, rozwój regionalnej infrastruktury komunikacyjnej oraz usług na rzecz przedsiębiorczości oraz wzmocnienie zdolności absorpcji nowych technologii i ich transfer do gospodarki. Z tych też względów wydaje się, że współpraca pomiędzy aktorami działającymi w obszarze inteligentnych specjalizacji oraz właściwa komunikacja o roli innowacji wydają się być kluczowe (Nowakowska 2015a, s. 327-329).

Zarządzanie inteligentnymi specjalizacjami bez wątplenia wiąże się z zarządzaniem wiedzą. Z kolei „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 podejmują firmy 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” (Wąsowska 2018, s. 290).

Budowanie specjalizacji regionalnych, określonych w regionalnych strategiach innowacji, powinno mieć na celu tworzenie regionalnych systemów współpracujących

ze sobą przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, świata nauki będącego kreatorem działań badawczo-rozwojowych oraz administracji publicznej. Niezwykle ważną rolę w zakresie działań badawczo-rozwojowych pełnią zasoby ludzkie jako grupa osób pracujących w sferze nauki i techniki bez względu na wykształcenie oraz wykonywany zawód. Zasoby województw mazowieckiego i śląskiego stanowią ponad 32% zasobów w Polsce. Województwa te są nie tylko dużymi ośrodkami akademickimi, ale również przemysłowymi. Nadmienić należy, że województwa mazowieckie i śląskie dominują również pod względem liczby zatrudnionych osób z wykształceniem wyższym bez względu na rodzaj wykonywanego zawodu i sferę zatrudnienia. Odsetek osób aktywnych zawodowo z wykształceniem wyższym w tych województwach w roku 2016 wynosił odpowiednio 19,31% i 11,43%. Na tak wysokie zatrudnienie osób z wykształceniem wyższym składa się między innymi liczba osób zatrudnionych przy pracach badawczo-rozwojowych w sektorze szkolnictwa wyższego. Można przyjąć, że szkolnictwo wyższe jest podstawowym miejscem prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, w związku z tym można również twierdzić o jego znaczącej roli w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionu (Jelonek, Mesjasz-Lech 2017, s. 62-63).

Powiązania pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi, w szczególności pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi oraz badawczymi, pozwalają stworzyć warunki dla rozwoju nowych technologii, transferu wiedzy do gospodarki oraz budowania wzajemnego zaufania.

Nie ulega wątpliwości, że proces zarządzania inteligentnymi specjalizacjami wymaga ciągłej analizy, monitorowania oraz ich korekty w zakresie dostosowania do zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych, rozwoju technologii, nowej konkurencji oraz świadomości społecznej nowych konkurentów. Dla uniknięcia pułapki zjawiska inercji kluczowe jest zachowanie elastyczności, która pozwoli na zmiany w obrębie inteligentnych specjalizacji. Kluczową rolę odgrywają tu procesy monitorowania i ewaluacji (*strategic intelligence*), które pozwalają na reagowanie na zmiany, co z kolei umożliwia korektę i kreowanie nowych specjalizacji regionalnych adekwatnych do społeczno-gospodarczego rozwoju danego regionu.

### **Regionalne inteligentne specjalizacje na przykładzie województwa śląskiego**

Województwo śląskie jako jeden z pierwszych regionów w kraju w 2012 roku zatwierdziło uchwałą Sejmiku Województwa Śląskiego *Regionalną Strategię Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020 (RIS)*, w której zidentyfikowane zostały trzy inteligentne specjalizacje: energetyka, ICT, medycyna. W marcu 2018 r. władze wojewódzkie dokonały aktualizacji strategii innowacji, dodając dwie nowe dziedziny, tj. przemysły wschodzące i zieloną gospodarkę. Z kolei w kwietniu 2018 r. Zarząd Województwa Śląskiego przyjął zaktualizowany *Model wdrożeniowy Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego*. W wyniku niniejszych zmian inteligentnymi specjalizacjami województwa łódzkiego są: energetyka, medycyna, technologie informacyjne i komunikacyjne, przemysły wschodzące oraz zielona gospodarka.

Województwo śląskie jest regionem położonym w południowej części Polski, w dorzeczu górnego biegu trzech największych polskich rzek: Wisły, Odry i Warty. Obszar cechuje zróżnicowana rzeźba terenu obejmująca: Wyżynę Krakowsko-Częstochowską, Wyżynę Śląską, Kotlinę Oświęcimsko-Raciborską, Nizinę Śląską, Beskid Zachodni i Pogórze Śląskie. W województwie śląskim występują znaczne zasoby bogactw naturalnych, takie jak: węgiel kamienny, złoża cynku i ołowiu, rudy molibdenowo-wolframowo-miedziowe, rudy żelaza, sól kamienna, pokłady metanu, gazu ziemnego, złoża margli, wapieni oraz kruszywa naturalnego, złoża wód leczniczych, mineralnych i termalnych. Na bazie tych surowców powstał tu największy w kraju okręg przemysłowy, odgrywający decydującą rolę w gospodarce narodowej jako podstawa krajowego bilansu paliwowo-energetycznego (*Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+”*).

Województwo śląskie należy zaliczyć do regionów uprzemysłowionych. Charakterystyczną cechą gospodarki regionu jest obecność zakładów przemysłowych różnej wielkości, zarówno w małych miejscowościach, jak i na terenach wiejskich. Województwo śląskie jest obszarem atrakcyjnym i przyciąga inwestorów dzięki takim swoim cechom, jak: silna pozycja ośrodków naukowych i instytucji B+R oraz koncentracja kadry naukowej, wysoka pozycja potencjału gospodarczego, znacząca pozycja przemysłu, ICT oraz sektorów energetyki, medycyny, motoryzacji, ochrony środowiska wykorzystujących i kreujących nowe technologie, dogodne warunki w kontekście dostępności transportowej i komunikacyjnej, rozwinięta sieć kolejowa, drogowa i lotnicza, a także dostępność terenów inwestycyjnych, stosunkowo duża ilość zarejestrowanych produktów regionalnych, zróżnicowanie przyrodniczo-kulturowe, dość duży i chłonny rynek zbytu, koncentracja specjalistycznych placówek medycznych i wyspecjalizowana kadra medyczna oraz rozwinięty sektor B+R w tej dziedzinie, systematyczna poprawa środowiska oraz duża powierzchnia terenów chronionych – objętych Europejską Siecią Ekologiczną „Natura 2000”, a także rynek pracy w obszarze transgranicznym. Województwo śląskie po ponad 20 latach przemian gospodarczych i społecznych przestało być regionem monokultury kojarzonej jedynie z przemysłem górnym, a stało się regionem wielu przemysłów w branżach od dawna istniejących w gospodarce regionalnej, np. turystyka, jak i w branżach nowych, funkcjonujących od zupełnie niedawna, np. tzw. przemysły kreatywne, łączące gospodarkę z kulturą i technologią oraz działalność artystyczną z przedsiębiorczością. Przemiany społeczno-gospodarcze wyzwoliły w regionie impuls do rozwoju sektora nauki, zwiększając współpracę w skali międzynarodowej oraz europejskich sieciach badawczych.

Identyfikacja inteligentnych specjalizacji przez władze samorządowe odbywała się zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej w procesie przedsiębiorczego odkrywania, w który zaangażowane zostało społeczeństwo biorące bezpośredni udział w formie spotkań i konsultacji oraz przedstawiciele naukowców z Głównego Instytutu Górniczego w Katowicach. Badacze skupili się m.in. na poszukiwaniu „obszarów przewag”, w których region może konkurować na zewnątrz. Na podstawie wskaźników i danych statystycznych, a także oceny potencjału poszczególnych dziedzin oraz sugestii interesariuszy (przede wszystkim przedsiębiorców) wypracowane zostały obszary i dziedziny, które przekładają się na regionalną politykę innowacyjną.

Regionalna inteligentna specjalizacja – *energetyka* to sektor ważny nie tylko dla gospodarki regionu śląskiego, ale również dla gospodarki krajowej. Atrybutem tej specjalizacji jest zaplecze dla testowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, możliwość tworzenia wzorcowych rozwiązań dla inteligentnych rynków, bazowanie na zasobach naturalnych oraz przyjazność dla środowiska i niskoemisyjność. Specjalizacja *energetyka* obejmuje następujące grupy technologii: wysokosprawne technologie energetyczne ograniczające emisję gazów cieplarnianych i pozostałych zanieczyszczeń do środowiska, wytwarzanie skojarzone – kogeneracja i poligeneracja, technologie wytwarzania ogniw paliwowych, wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych i poprawa efektywności pozyskiwania energii z OZE, energetyka prosumencka, technologie inteligentnych sieci i połączeń międzysystemowych, technologie magazynowania energii, technologie wytwarzania energii z odpadów i paliw alternatywnych, inteligentne i energooszczędne budownictwo.

Atrybutami inteligentnej specjalizacji *medycyna* jest wpływ na istotne społecznie i gospodarczo kwestie zdrowia społeczeństwa, generowanie powiązań technologicznych, przede wszystkim z branżami nanotechnologii, biotechnologii, inżynierii materiałowej oraz technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a także budowanie nowego wizerunku regionu bazującego na rozpoznawanym potencjale klinicznym. Ta specjalizacja została oparta na technologiach: biotechnologii medycznej oraz inżynierii medycznej.

Z kolei specjalizacja *technologie informacyjne i komunikacyjne* w regionie śląskim wyznaczona została na podstawie użyteczności dla innych technologii oraz potencjału do internacjonalizacji, zasadniczym znaczeniu dla gospodarki regionu i kraju, doskonałym zapleczem dla testowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, możliwości współtworzenia wzorcowych rozwiązań dla inteligentnych rynków, bazowaniu na specyficznych zasobach, wspieraniu technologii z innych branż oraz przyjazności dla środowiska i niskoemisyjności, tym samym przesądzając o wyróżnikach tej specjalizacji. Jedną z niezwykle ważnych dziedzin w ramach niniejszej inteligentnej specjalizacji jest szeroko rozumiana sztuczna inteligencja, co wpisuje się w Założenia do strategii AI w Polsce. Plan działań Ministerstwa Cyfryzacji. W zakresie możliwości zastosowania sztucznej inteligencji w dziedzinie zarządzania należy wskazać na prace naukowe M. Scherer (Scherer 2018, s. 61-68). Specjalizacja technologie informacyjne i komunikacyjne została oparta na technologiach telekomunikacyjnych, technologiach informacyjnych, geoinformacji i jej zastosowaniu, modelowaniu i symulacji procesów i zjawisk, optoelektronice, bezpieczeństwie informacji oraz technologiach telekomunikacyjnych i informacyjnych wspierających Przemysł 4.0.

*Przemysł wschodzący* to czwarta inteligentna specjalizacja kreowana i wzmacniana przy udziale technologii cross-sektorowych, innowacyjnych, kreatywnych usług oraz zmian społecznych wynikających z ekologicznych i zasobooszczędnych rozwiązań. Warto zwrócić uwagę, że wśród wschodzących zostały wyodrębnione: ekoprzemysł (*eco industries*) jako przemysł innowacyjnych towarów i usług związanych z ochroną środowiska, przede wszystkim z produkcją towarów i usług do pomiaru, zapobiegania, ograniczania, minimalizowania lub korygowania szkód wyrządzonych w środowisku naturalnym, a także ingerujący w sferę związaną

z odpadami, hałasem i ekosystemem. Przemysły kreatywne (*creative industries*) obejmują branże związane z tworzeniem, produkcją lub dystrybucją dóbr i usług kreatywnych oraz włączeniem elementów kreatywnych w szersze procesy oraz inne sektory gospodarki. Przemysł mobilności (*mobility industries*) to optymalizacja mobilności towarów i osób poprzez połączenie różnych środków i dróg transportu (samochodu/drogi, pociągu/kolei, samolotu/powietrza i statku/wody), optymalizację efektywności wykorzystania zasobów lub zmniejszenie kosztów, tworząc system komunikacji multimodalnej. Do grupy przemysłów wschodzących zaliczyć należy przemysły usług mobilnych (*mobile services industries*) obejmujące przedsiębiorstwa świadczące usługi telekomunikacyjne, informacyjne i rozrywkowe, w tym usługi głosowe, internetowe, SMS-owe, tekstowe i inne związane z danymi. Na uwagę zasługują również przemysły medycyny spersonalizowanej (*personalised medicine industries*), które łączą dziedziny nauki, inżynierii i technologii, aby ułatwić kreowanie innowacji w dziedzinie biomedycyny i coraz większą konwergencją fizycznych i biologicznych platform technologicznych. Ta dziedzina staje się kluczem do wspierania przełomów w wiedzy medycznej i technologiach, zajmujących się główną medycyną spersonalizowaną i wyzwaniem społecznymi (takimi jak groźba nowych chorób, pandemii lub starzenia się społeczeństwa), umożliwiając większy wybór i dostosowanie opieki spersonalizowanej i ruch w kierunku nowego stylu życia w spersonalizowanej medycynie. Przemysły wschodzące, jako inteligentna specjalizacja, oparte zostały na technologii tworzyw metalicznych, tworzyw polimerowych, tworzyw ceramicznych, nanotechnologiach i nanomateriałach, automatyce przemysłowej, zautomatyzowanych liniach produkcyjnych, sensorach i robotach, technologiach projektowania i wytwarzania w przemyśle lotniczym, technologiach projektowania i wytwarzania w przemyśle motoryzacyjnym, technologiach projektowania i wytwarzania obrabiarek i pomocy warsztatowych, technologiach projektowania i wytwarzania środków przenoszenia napędów, maszyn i urządzeń specjalnych oraz przemyśle kosmicznym.

Inteligentna specjalizacja **zielona gospodarka** to priorytetowy obszar regionu ze względu na największy potencjał do wykorzystania w gospodarce, obejmujący działania wspierające wzrost i rozwój gospodarczy, z zapewnieniem stałej dostępności kapitału naturalnego i usług ekosystemowych (*green growth*), politykę środowiskową, gospodarczą, społeczną oraz innowacje zapewniające społeczeństwu efektywne wykorzystanie zasobów w procesach produkcji i konsumpcji (*green economy*). Z kolei ta specjalizacja wdrażana będzie przy pomocy biotechnologii dla ochrony środowiska, w technologiach budownictwa, w technologiach ochrony i rekultywacji środowiska oraz energetyki, w tym inżynierii biogeochemicznej, w technologiach ekologicznego, bezpiecznego i efektywnego postępowania z odpadami oraz zarządzaniem odpadami, w technologiach procesowania (oczyszczania i separowania) wody oraz gromadzenia i jej uzdatniania, w technologiach ograniczających emisję zanieczyszczeń do atmosfery, w technologiach wspomagających zarządzanie środowiskiem, w technologiach środowiskowych różnych gałęzi przemysłu oraz transportu zrównoważonego.

Województwo śląskie jest regionem, w którym sektor przemysłu nadal dominuje nad sferą usług. Znajduje to odzwierciedlenie w sferze B+R, gdzie dominującą

przewagę mają obszary w odniesieniu do badań dla przemysłu i do badań dla energetyki i dla ogólnego postępu wiedzy. Ma znaczącą pozycję na tle kraju w sferze technologii w sektorach przemysłowych, ale i również związanych z zieloną gospodarką oraz z sektorami wszystkich rodzajów przemysłów wschodzących. Analiza regionalnych inteligentnych specjalizacji skłania do wskazania, że przewaga technologiczna gospodarki województwa śląskiego uwidacznia się w obszarach wykazujących silne powiązanie z potrzebami rynku i przemysłu. Kreuje innowacyjne i konkurencyjne rozwiązania na poziomie krajowym i międzynarodowym. Warto dostrzec również, że sposobem na budowanie konkurencyjności regionu jest ponaddziedzinowe czy wielodziedzinowe podejście do gospodarki (zielona gospodarka, przemysły wschodzące) oraz dążenie do zachowania równowagi przemysłu i usług.

## Podsumowanie

Problematyka konkurencyjności regionów nastrocza wiele trudności, które wynikają przede wszystkim z braku zdefiniowania tego pojęcia oraz wieloaspektowego podejścia badawczego. Budowanie konkurencyjności regionu będzie niewątpliwie wiązało się z jego zdolnością do kreowania inwestycji oraz generowania trwałego wzrostu wartości dodanej i wynikającego z tego wzrostu jakości życia i zadowolenia społeczeństwa. Uzyskana konkurencyjność regionu nie utrzyma się, jeżeli władza publiczna nie będzie sprawnie i efektywnie wykorzystywać zasobów oraz zarządzać procesami gospodarczymi w regionie. Równie istotnymi czynnikami konkurencyjności wydają się być kreowanie i poszukiwanie czynników warunkujących wzrost atrakcyjności regionu dla inwestorów, w tym zagranicznych, oraz pobudzanie kreatywności i stymulowanie działania miejscowych przedsiębiorstw w celu ekspansji na rynku krajowym i internacjonalizacji. Mimo że każdy region ma swoją historię, uwarunkowania geograficzne i specyfikę, to poszukiwanie obszarów oraz zwiększanie nakładów w sferze badawczo-rozwojowej staje się istotnym czynnikiem budowania strategii inwestycyjnych i skupiania nakładów finansowych w określonych obszarach w celu osiągnięcia efektu „kuli śnieżnej”. Instrumentem do skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej jest wyodrębnienie inteligentnych specjalizacji, które są zdefiniowane i określone przy współpracy wszystkich grup interesariuszy (władzy publicznej, naukowców i przedsiębiorców), oraz konsekwentne ich wdrażanie.

Inteligentne specjalizacje przyczyniają się do transformacji gospodarki regionu poprzez jej unowocześnianie, przekształcanie strukturalne, różnicowanie produktów i usług, tworzenie innowacyjnych rozwiązań w gospodarce opartych na efektywnym wykorzystywaniu naturalnych zasobów.

## Literatura

1. Annoni P., Kozovska K. (2010), *EU Regional Competitiveness Index (RCI) 2010*, „Scientific and Technical Research Reports”, Joint Research Centre, 2010, <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC58169> (dostęp: 18.01.2019). DOI: 10.2788/88040.
2. Dziemianowicz W. (2000), *Polskie gminy i regiony w globalnej konkurencji*, „Wspólnota”, nr 46.

3. Grodzka D. (2017), *Konkurencyjność polskich regionów na tle regionów państw członkowskich UE*, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu”, nr 1(49).
4. KE (2010), *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji, Komisja Europejska, Bruksela, 3.3.2010, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/LSU/?uri=CELEX%3A52010DC2020> (dostęp: 17.01.2019).
5. Foray D. (2009), *ERA: Entrepreneurial Regional Action*, „Public Service Review, Science and Technology”, Issue 2.
6. Foray D., David P., Hall B. (2011), *Smart Specialization. From Academic Idea to Political Instrument, the Surprising Career of a Concept and the Difficulties Involved in Its Implementation*, MTEI – Working Paper, Lausanne November 2011.
7. Jelonek D., Mesjasz-Lech A. (2017), *Rola uczelni wyższych w rozwoju regionu na przykładzie Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Perspektywa 20 lat doświadczenia*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
8. Łażniewska E., Gorynia M. (2012), *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje – strategie – przykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. MC (2018), *Założenia do strategii AI w Polsce. Plan działań Ministerstwa Cyfryzacji*, Ministerstwo Cyfryzacji, Warszawa, 9 listopada 2018.
10. *Model wdrożeniowy Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020*, przyjęty uchwałą nr 806/252/2018 Zarządu Województwa Śląskiego z dnia 10 kwietnia 2018 r., Katowice.
11. Nowakowska A. (2015a), *Budowanie inteligentnych specjalizacji – doświadczenia i dylematy polskich regionów*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 47.
12. Nowakowska A. (2015b), *Inteligentne specjalizacje regionalne – nowa idea i wyzwanie dla polityki regionalnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 380. DOI: 10.15611/pn.2015.380.28.
13. *Porozumienia na rzecz Inteligentnych Specjalizacji Pomorza*, <https://www.sse.slupsk.pl/index.php/pl/homepage-mainmenu/aktualnosci/1846-25-01-2019-podpisanie-porozumienia-rzecz-inteligentnych-specjalizacji-pomorza-dolacz-i-ty> (dostęp: 13.01.2019).
14. *Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego (PRI)*, Zielona Góra 2018, [http://bip.lubuskie.pl/system/obj/39763\\_279.3968.18.pdf](http://bip.lubuskie.pl/system/obj/39763_279.3968.18.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
15. *Program Strategiczny Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020*, Załącznik nr 1 do Uchwały Nr 1797/18 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 2 października 2018 r., Departament Skarbu i Gospodarki UMWM czerwiec 2016, [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/RSI\\_2.10.2018.pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/RSI_2.10.2018.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
16. *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku*, Warszawa 2015, <https://www.funduszedlamazowsza.eu/wp-content/uploads/2017/12/zalacznik-nr-10-inteligentna-specjalizacja-wojewodztwa-mazowieckiego-do-regionalnej-strategii-innowacji-dla-mazowsza-do-2020-roku.pdf> (dostęp: 04.01.2019).
17. *Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski na lata 2015-2020*, <http://iw.org.pl/wp-content/uploads/2018/04/Regionalna-Strategia-Innowacji-dla-Wielkopolski-2015-2020-RIS3.pdf> (dostęp: 05.01.2019).
18. *Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020*, Wrocław, styczeń-czerwiec 2011, [http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Rozwoj\\_regionalny/20111003/rsi.pdf](http://www.umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/20111003/rsi.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
19. *Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego „LORIS 2030”*, [http://www.cop.lodzkie.pl/images/konkursy/2016/07-konkurs-02-01-02-IP-02-10-007\\_16/rsi-loris2030.pdf](http://www.cop.lodzkie.pl/images/konkursy/2016/07-konkurs-02-01-02-IP-02-10-007_16/rsi-loris2030.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
20. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020*, Strategia na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji. Dokument opracowany w ramach procesu aktualizacji RSI WKP do 2020 r., Załącznik do uchwały nr 2/14/15 Zarządu

- Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 14 stycznia 2015 r. w sprawie przyjęcia programu rozwoju pn. „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020”, Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, <http://www.innowacje.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2015/03/rsi-wk-p-2014-2020.pdf> (dostęp: 04.01.2019).
21. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku*, Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, Lublin 2014, [http://www.orylion.pl/files/13\\_8\\_regionalna\\_strategia\\_innowacji.pdf](http://www.orylion.pl/files/13_8_regionalna_strategia_innowacji.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
  22. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego do roku 2020*, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole, kwiecień 2017, [http://rpo.ocrg.opolskie.pl/dokument-122-regionalna\\_strategia\\_innowacji.html](http://rpo.ocrg.opolskie.pl/dokument-122-regionalna_strategia_innowacji.html) (dostęp: 04.01.2019).
  23. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*, Rzeszów 2015, [http://www.rpo.podkarpackie.pl/images/dok/15/RSI\\_WP\\_2014-2020\\_przyj%C4%99ty.pdf](http://www.rpo.podkarpackie.pl/images/dok/15/RSI_WP_2014-2020_przyj%C4%99ty.pdf) (dostęp: 04.01.2019).
  24. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podlaskiego*, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Podlaskie\\_RSI.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Podlaskie_RSI.pdf) (dostęp: 05.01.2019).
  25. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020 (RIS)*, Sejmik Województwa Śląskiego, Katowice 2012, <https://rpo.slaskie.pl/file/download/199> (dostęp: 03.01.2019).
  26. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020. Przewodnik*, RIS, Katowice 2013.
  27. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2011-2020*, Szczecin 2011, [http://www.rsi.wzp.pl/sites/default/files/files/19684/56554300\\_1412985173\\_RSI.pdf](http://www.rsi.wzp.pl/sites/default/files/files/19684/56554300_1412985173_RSI.pdf) (dostęp: 05.01.2019). Łódź.
  28. *Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020*, Olsztyn 2010, [http://ris.warmia.mazury.pl/userfiles/file/dokumenty/PublikacjeRIS/RIS\\_Warmia\\_Mazury\\_PL.pdf](http://ris.warmia.mazury.pl/userfiles/file/dokumenty/PublikacjeRIS/RIS_Warmia_Mazury_PL.pdf) (dostęp: 03.01.2019).
  29. Scherer M. (2018), *Multi-Layer Neural Networks for Sales Forecasting*, „Journal of Applied Mathematics and Computational Mechanics”, Vol. 17(1). DOI: 10.17512/jamcm.2018.1.06.
  30. Strategia Badań i Innowacyjności (RIS3) Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014-2020+, [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/231100/PL\\_Swietokrzyskie\\_RIS3\\_201401\\_Final.pdf/5918d603-fa71-4122-9329-d3ed5e14625d](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/231100/PL_Swietokrzyskie_RIS3_201401_Final.pdf/5918d603-fa71-4122-9329-d3ed5e14625d) (dostęp: 04.01.2019).
  31. Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020+” przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Śląskiego Nr IV/38/2/2013 z dnia 1 lipca 2013 r.
  32. Stroińska E. (red.) (2015), *Rola zarządzania projektami i procesami w budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze lokalnym i regionalnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 5.
  33. Sztucki T. (2000), *Marketing przedsiębiorcy i menadżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
  34. Wąsowska A. (2018), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach pożytku publicznego czynnikiem ich sukcesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 31. DOI: 10.17512/znpzc.2018.3.24.
  35. Wojarska M. (2013), *Identyfikacja regionalnych smart specialisation – diagnoza i ocena*, [w:] Gaczek W.M. (red.), *Dynamika, cele i polityka zintegrowanego rozwoju regionów*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
  36. Zawodziński K., Bartoszczuk P. (2013), *Atrakcyjność inwestycyjna a konkurencyjność regionu*, [w:] Godlewska-Majkowska H. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów Polski na tle Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.



## **SMART SPECIALIZATIONS AS INSTRUMENT FOR BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE REGION**

**Abstract:** The article attempts to determine the influence of smart specializations on building competitiveness as well as regional development in the paper. Smart specializations are a response to the EU vision laid out in the “Europe 2020” Strategy, and have become an instrument to achieve the overarching goal in the form of a 3% EU GDP indicator for R+D investments. Smart specializations have become a brand new instrument to shape a knowledge-based economy and to effectively create investments in the region. The aim of the article is to analyze smart specialization strategies in Poland and to assess them, with the main focus on the Silesia region. To achieve the goal, critical analysis of the literature on the subject as well as analysis of documentation concerning Regional Innovation Strategies for individual voivodships in Poland was carried out. Secondary sources of data on the implementation of Regional Innovation Strategies were used. The article presents the idea of smart specializations, underlines their cutting-edge in building the competitive advantage and innovativeness of the region.

**Keywords:** competitiveness of the region, the region, smart specialization

## ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH Z WYKORZYSTANIEM MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Kamila Tomczyk<sup>1</sup>, Ilona Pawełoszek<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

<sup>2</sup> Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja roli mediów społecznościowych w zarządzaniu relacjami z klientami banków spółdzielczych. Motywacją do podjęcia badań była z jednej strony niewielka liczba publikacji o charakterze badawczym poświęconych tej tematyce, z drugiej zaś fakt, iż media społecznościowe funkcjami, jakie pełnią, i celami, które realizują, dobrze wpisują się w specyfikę banków spółdzielczych. Banki te stanowią instytucje mocno związane z lokalnym środowiskiem i aktywnie uczestniczą w życiu regionu. Przyjęta metodologia badawcza polegała na dokonaniu systematycznego przeglądu profili banków spółdzielczych pod kątem ustalenia ich ilości, popularności wśród internautów oraz czasu istnienia. Badania wspomagane były przez narzędzia Google Spreadsheets oraz MS Excel, zastosowane w celu wyodrębnienia potrzebnych danych ze stron portalu Facebook oraz dokonania analiz.

**Słowa kluczowe:** media społecznościowe, Facebook, bank spółdzielczy

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.26

### Wprowadzenie

Rynek usług bankowych w Polsce rozwija się intensywnie zarówno pod względem liczby instytucji, jak i zróżnicowania oferty. Sektor usług bankowych w coraz większym stopniu uzależniony jest od rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Bankowość to dziedzina, w której nowości technologiczne są szybko dostrzegane i wdrażane. Jeszcze kilka lat temu taką nowością były konta internetowe, obecnie rozwijane są aplikacje i płatności mobilne, zabezpieczenia biometryczne czy analizy *Big Data* wspomagane technikami sztucznej inteligencji (Pawełoszek, Korczak 2017).

Duża liczba podmiotów oferujących usługi bankowe oraz konieczność posiadania konta bankowego (często wymagana ustawowo) stwarzają środowisko ostrej konkurencji. W takich warunkach kluczowe znaczenie ma budowanie trwałych i obustronnie korzystnych relacji z klientami. W ostatnim dziesięcioleciu rozwój technologii informacyjnej umożliwił bankom wykorzystanie różnorodnych kanałów i narzędzi elektronicznych do komunikacji z klientami. Z Internetu przynajmniej raz w tygodniu korzysta w Polsce dwie trzecie dorosłych (67%) (CBOS 2017), którzy

<sup>1</sup> Kamila Tomczyk, mgr, [tokkam@wp.pl](mailto:tokkam@wp.pl), ORCID: 0000-0002-4513-645X

<sup>2</sup> Ilona Pawełoszek, dr inż., [ilona.paweloszek@wz.pcz.pl](mailto:ilona.paweloszek@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0002-3590-3969

mogą stanowić grupę potencjalnych odbiorców usług bankowych. Internet jest zatem ważnym elementem komunikacji i kanałem sprzedaży. Liczne badania potwierdzają tezę, iż jest on także istotnym źródłem wiedzy dla współczesnego człowieka (Sowa 2017, s. 87), zwłaszcza dla ludzi młodych (Gracz, Ostrowska 2013, s. 8).

Fakty te mogą być niewątpliwie wykorzystane przez firmy sektora bankowego w opracowywaniu strategii promocji swoich usług. Jednym z ważniejszych kanałów komunikacji stają się media społecznościowe.

Celem artykułu jest prezentacja badań własnych dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych przez banki spółdzielcze w Polsce w celu zarządzania relacjami z klientem.

## **Charakterystyka banków spółdzielczych**

Banki spółdzielcze stanowią najlichnieszą grupę podmiotów sektora bankowego w Polsce (Kozłowski 2016, s. 65), cieszą się zaufaniem klientów i wdrażają innowacyjne rozwiązania. Od innych banków komercyjnych odróżnia je specyficzny lokalny charakter, są najczęściej spotykane na obszarach wiejskich i w małych miastach (Siudek 2007). Banki spółdzielcze często odgrywają ważną rolę w społecznościach lokalnych, wspierają różnego typu inicjatywy samorządowe, inwestycje infrastrukturalne, a także udzielają pomocy klientom, którzy zamierzają realizować projekty współfinansowane z funduszy unijnych, proponując usługi i produkty bankowe ułatwiające im uzyskanie dotacji. Banki spółdzielcze posiadają w swoich placówkach punkty doradztwa unijnego, oferujące kompleksową obsługę klienta poprzez udzielanie informacji o rodzajach dostępnych środków oraz sposobach ich pozyskania. Proponują pomoc w wypełnianiu wniosków, doradztwo w zakresie doboru funduszu unijnego oraz przekazania kompletnych dokumentów. Banki te tworzą zatem trwałe i stabilne relacje z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (Nastarowicz 2017, s. 21).

Pomimo wielu niewątpliwych atutów banki spółdzielcze w Polsce nie mają aż tak mocnej pozycji rynkowej jak w innych krajach zachodnich UE. Słabsza pozycja przejawia się mniejszym udziałem ich aktywów w PKB. W Niemczech udział ten jest 2-krotnie większy niż w Polsce, w Austrii i Finlandii 3-krotnie większy, we Francji natomiast 6-krotnie większy (*European Association...* 2017) (*Banki spółdzielcze aktywizatorem...* 2019).

Sektor banków spółdzielczych w Europie to 3135 banków, 57 597 oddziałów, łącznie posiadają 80,5 mln członków. Statystycznie jeden na sześciu obywateli Europy jest członkiem banku spółdzielczego (*European Association...* 2017, s. 6). Posiadają 20-procentowy udział w rynku, a w niektórych krajach 30-procentowy udział w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw. Banki spółdzielcze mają mocną pozycję na rynku w Finlandii, gdzie od 2007 roku do roku 2015 finansowanie gospodarki przez ten sektor wzrosło z 25,5% do 37,1% (Kurkliński, Miklaszewska 2017, s. 140).

W Polsce działają 552 banki spółdzielcze (*Banki spółdzielcze i zrzeszające...* 2018, s. 2). Liczba tych banków ciągle się zmienia, wynika to z różnych rodzajów fuzji, przejęć i upadłości. Właścicielami banków spółdzielczych są udziałowcy. Aby

zostać członkiem banku spółdzielczego, trzeba wpłacić niewielką sumę<sup>3</sup>, która zasila kapitał banku. Cechą charakterystyczną banków spółdzielczych w Polsce jest rodzimy kapitał, działanie lokalne, indywidualne podejście do klienta.

Według W. Żółtowskiego (Żółtowski 2011, s. 20) bankiem lokalnym może być tylko bank spółdzielczy, ze względu na jego specyficzny charakter związany z takimi cechami jak: ograniczony teren działania, wąski zakres produktów bankowych, ograniczony wzrost spowodowany niedostatkami kapitału, odsetki z zysku przeznaczone są na wzrost funduszu własnego banku spółdzielczego, mała suma bilansowa i liczba pracowników w porównaniu z innymi bankami komercyjnymi.

Zakres działalności banku spółdzielczego obejmuje głównie zbieranie depozytów i udzielanie kredytów. Nie prowadzi się w nim złożonych transakcji, takich jak np. obrót papierami wartościowymi. Bank spółdzielczy opiera swoją działalność na zaspokojeniu potrzeb lokalnej społeczności, co jest realizowane między innymi poprzez intensyfikację akcji kredytowej na terenie działania banku.

Podsumowując, można powiedzieć, że bank spółdzielczy jako instytucję lokalną charakteryzują (Nowacka, Szewczyk-Jarocka 2015, s. 184):

- produkty dostosowane do lokalnej społeczności,
- miejscowe działania,
- wspieranie lokalnej działalności,
- misja banku ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej,
- więź między klientami (członkami) a bankiem.

Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych w Polsce (tekst jednolity: Dz.U. 2016 poz. 1826) wprowadza nowy system ochrony, w ramach którego banki spółdzielcze mogą się zrzeszać. Ustawa mówi, że banki mogą się zrzeszać w systemach ochrony instytucjonalnej IPS (*Institutional Protection Scheme*). Celem tego systemu jest wzajemna gwarancja, płynność i wypłacalność poprzez wspólny fundusz płynnościowy oraz dodatkowe systemy monitorowania ryzyka (tekst jednolity: Dz.U. 2016 poz. 1826).

### Zarządzanie relacjami z klientem w strategii banków spółdzielczych

CRM (*Customer Relationship Management*) to rodzaj strategii przedsiębiorstw polegającej na długofalowej relacji z klientem opartej na zaufaniu i lojalności. Służy do podwyższenia efektywności sprzedaży, co ma zwiększyć dochodowość firmy, a zmniejszyć koszty. Wdrażanie informatycznych systemów CRM przez banki spółdzielcze ma na celu wspomaganie działów obsługi klienta w relacji klient – bank. Systemy te służą do wspomagania procesów pozyskiwania klienta, obsługi i sprzedaży w sposób przyjazny i szczególnie nastawiony na zadowolenie beneficjenta i eskalację zysku. Stanowią one bazę wiedzy dla wszystkich pracowników, porządkują informacje o kliencie, historię jego współpracy z bankiem i wiele innych informacji. Narzędzia analityczne CRM umożliwiają odróżnienie klienta kluczowego od pozostałych. Pozwalają także przewidzieć zapotrzebowanie na dodatkowe

<sup>3</sup> Kwoty te ustalane są przez poszczególne banki, a ich wysokość w przypadku osoby fizycznej to kilkaset złotych, natomiast w przypadku osoby prawnej około 1500 zł.

produkty i usługi, co umożliwi lepsze profilowanie reklamy do potencjalnego odbiorcy oraz zaoferowanie sprzedaży wiązanej.

CRM nie powinien być postrzegany jako recepta na uzdrowienie relacji klient – bank i zapewnienie efektywnego wzrostu zysku. Głównym celem CRM jest lepsze zrozumienie i poznanie klienta, co pozwala na zwiększenie sprzedaży produktów. Tradycyjny system CRM ma za zadanie pomóc przedsiębiorstwom w sprzedaży, porozumiewaniu się z klientem za pośrednictwem różnych mediów. Jednakże rozwój Internetu i powszechność jego zastosowania sprawiły, iż pojawiły się nowe narzędzia pozyskiwania wiedzy o kliencie i oferujące nowe, skuteczne formy nawiązywania relacji klient – firma. Wraz z rozwojem mediów społecznościowych i coraz szerszym ich zastosowaniem w marketingu powstała nowa odmiana systemów CRM, określana jako Social CRM, czyli CRM społecznościowy.

Dzięki społecznemu CRM banki mogą szybciej angażować swoich klientów w cykl sprzedaży produktów i usług. Słuchając mediów społecznościowych, zyskują szybszą zdolność do zrozumienia oczekiwań potencjalnych klientów, przed zakupem produktu (Raghunathan, Maiya 2018, s. 40). Współczesny klient jest nie tylko konsumentem, lecz staje się aktywnym nabywcą, poszukuje interesujących go marek, oczekuje od usługodawców bardziej spersonalizowanych ofert (Peszek 2011, s. 153).

Banki spółdzielcze szybciej niż banki komercyjne nawiązują kontakt z klientem i szybciej podejmują decyzję co do zmiany warunków produktów poprzez indywidualne podejście do klienta. W bankach spółdzielczych strategia CRM rozumiana jest jako marketing społecznie zaangażowany, który prowadzi do wzmocnienia pozycji na rynku lokalnym poprzez różnego rodzaju media. Takie podejście cieszy się rosnącą popularnością i staje się strategiczną bronią banków (Góralczyk 2018). Zatem media społecznościowe wydają się być ważnym narzędziem marketingu, gdzie opinia jest oparta na społecznym zaufaniu.

## **Popularność mediów społecznościowych w świetle badań**

Rosnąca popularność mediów społecznościowych w ostatnim dziesięcioleciu sprawiła, iż zostały one docenione przez specjalistów e-marketingu, jako narzędzie budowania marki i zaufania klientów. W odróżnieniu od tradycyjnych stron internetowych oferują one nie tylko możliwości prezentacji produktów i usług, ale przede wszystkim pozwalają na szybki kontakt z członkami społeczności, czynny udział w dyskusji, zaangażowanie poprzez konkursy i oferty promocyjne.

Marketing w mediach społecznościowych (*Social Media Marketing*) jest jedną z najnowszych dziedzin marketingu cyfrowego. Efektywna działalność w tej dziedzinie wymaga szerokiego zakresu kompetencji, do których należą: znajomość platform społecznościowych, redagowanie materiałów promocyjnych, zdolności analityczne oraz znajomość bieżących trendów.

Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu ma wybór odpowiedniego serwisu społecznościowego, przy czym ważny jest zarówno jego zasięg i popularność, jak i charakterystyka demograficzna użytkowników.

Określenie popularności serwisu społecznościowego może być realizowane na wiele sposobów, na przykład w oparciu o liczbę zarejestrowanych bądź aktywnych

użytkowników, wyświetleń stron, zasięg geograficzny, a także docelową grupę użytkowników i obszar tematyczny<sup>4</sup>. Wiedzę tę można pozyskać ze statystyk w zakresie korzystania z mediów społecznościowych. Ich opracowywaniem zajmują się firmy wyspecjalizowane w badaniach zachowań użytkowników Internetu, wśród których główną pozycję zajmuje Gemius/BPI. Opierając się na prezentowanych raportach (<https://grupaiqs.pl/...> 2015), można stwierdzić, iż najpopularniejszymi portalami społecznościowymi w Polsce pod względem ilości użytkowników są Facebook, YouTube i Instagram, kolejne to Twitter i Wykop. Są to serwisy o ogólnej tematyce. Na dalszych pozycjach znajdują się serwisy społecznościowe dla profesjonalistów – GoldenLine i LinkedIn, specjalizujące się w kontaktach zawodowo-biznesowych.

Rozpatrując grupy wiekowe użytkowników poszczególnych portali społecznościowych, można zauważyć, iż w większości przypadków ich popularność związana jest z uczestnictwem najmłodszych internautów. Jako potwierdzenie można tutaj przytoczyć wyniki badania IQS96 z sierpnia 2015 roku (<https://grupaiqs.pl/...>), zaprezentowane w *Tabeli 1*, dotyczące znajomości portali społecznościowych.

**Tabela 1. Znajomość popularnych portali społecznościowych według grup wiekowych użytkowników Internetu**

Portal społecznościowy	Wiek 15-18 lat	Wiek 30-50 lat
Facebook	100%	91%
Twitter	90%	69%
Instagram	89%	42%

Źródło: (<https://grupaiqs.pl/...>)

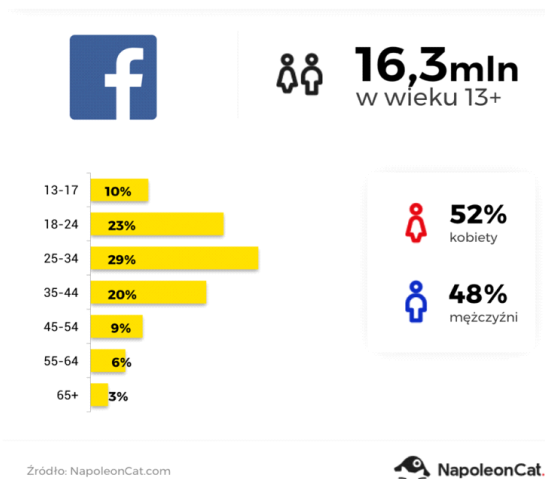
Podobne tendencje są wykazywane w badaniach międzynarodowych. Na ich podstawie możliwe jest wysnucie wniosków, iż wśród mediów społecznościowych charakteryzujących się dużą popularnością można wyraźnie wyznaczyć te, których użytkownikami jest głównie młodzież (Kuchta 2017). Ich klasyczny przykład mogą stanowić Instagram i Snapchat.

Pojawia się zatem konkluzja, że ze względu na swoją wszechstronną charakterystykę, zasięg oraz popularność wśród poszczególnych grup wiekowych najbardziej odpowiednim medium społecznościowym dla realizacji strategii marketingowych jest Facebook. Dlatego też portal ten wybrano jako przedmiot badań w niniejszym artykule. Na *Rysunku 1* zaprezentowano charakterystykę Facebooka pod względem grup wiekowych jego użytkowników.

Facebook obok profili prywatnych użytkowników oferuje także możliwość zakładania stron (tzw. fanpage), których zadaniem jest promowanie firmy, marki, osoby publicznej czy wydarzenia. Według idei działania portalu są one właściwym sposobem prezentacji dla firm i instytucji.

<sup>4</sup> Stosowaną metodologią jest najczęściej CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) – wspomagany komputerowo wywiad. Jest to metoda zbierania danych, która polega na wypełnieniu przez respondenta ankiety w formie elektronicznej.

Użytkownicy **Facebooka** w **Polsce** – Maj 2018



**Rysunek 1. Grupy wiekowe użytkowników Facebooka, maj 2018**

Źródło: (Kuchta 2018)

## Rola mediów społecznościowych w sektorze bankowym

Media społecznościowe są jednym z kluczowych trendów w obszarze zastosowań technologii informacyjnej. Banki jako nowoczesne i innowacyjne instytucje coraz częściej doceniają nowe bogate możliwości marketingowe oferowane przez portale społecznościowe. Ich potencjał związany jest z dynamicznym rozwojem Internetu oraz telefonii komórkowej. Duże znaczenie ma także fakt, iż Internet pełni najważniejszą rolę w poszukiwaniu informacji z obszaru finansów dla 60% jego użytkowników (Kuchciak 2012).

W praktyce banków można wyróżnić cztery główne modele zastosowań mediów społecznościowych (Parusheva 2017, s. 125):

- jako narzędzia marketingowego,
- jako kanału komunikacji,
- w celu badania reakcji i opinii,
- w celu realizacji operacji bankowych.

Podstawową formą aktywności banków w mediach społecznościowych jest prezentacja oferty i zasad korzystania z niej. Jednakże bogate możliwości portali społecznościowych umożliwiają aktywizowanie klienta poprzez organizację konkursów, budowanie społeczności wokół akcji charytatywnych i wydarzeń kulturalnych sponsorowanych przez dany bank. Działalność ta umożliwia bankom pogłębianie relacji z klientami, budowanie świadomości marki i zaufania.

Portale społecznościowe oferują także własne narzędzia komunikacji, które umożliwiają zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi w czasie rzeczywistym lub w sposób asynchroniczny, a także przyjmowanie zleceń wykonania transakcji (Bednarska-Olejniczak 2018, s. 37).

Media społecznościowe stanowią także ogromne źródło cennych danych, które mogą służyć do badania opinii klientów. Większość portali społecznościowych oferuje możliwość eksportowania komentarzy użytkowników do zewnętrznych aplikacji. Dzięki zaawansowanej technologii wykorzystującej narzędzia eksploracji tekstu oparte na sztucznej inteligencji możliwa jest analiza nastrojów (ang. *sentiment analysis*) (Liu 2012, s. 8), która staje się coraz bardziej użytecznym narzędziem dla firm. Banki mogą wykorzystać te możliwości w celu uzyskania wiedzy, w jaki sposób użytkownicy portalu wypowiadają się w odniesieniu do ich działalności, produktów lub publikowanych treści. Portale społecznościowe oferują również usługi związane z analizą zachowań i cech użytkowników (np. grup wiekowych, lokalizacji geograficznej, często odwiedzanych stron). Informacje te są ważne z punktu widzenia redagowania treści postów umieszczanych przez bank na portalu społecznościowym pod kątem określonej grupy odbiorców.

Oprócz narzędzia marketingowego, środka komunikacji i źródła wiedzy media społecznościowe mogą stanowić platformę bankowości transakcyjnej. Poprzez tego typu rozwiązania zapewniają klientom możliwość dokonywania standardowych transakcji, na przykład przelewów. Media stanowią szybki i wygodny kanał transakcyjny. Podejście to jest najbardziej odpowiednie w przypadku płatności osobistych. Dzięki niemu klienci mogą dokonywać przelewów bankowych do swoich znajomych z Facebooka bez znajomości numerów ich kont bankowych.

Wobec popularności mediów społecznościowych ich uwzględnienie w strategii marketingowej staje się koniecznością dla banków, zwłaszcza jeśli chcą pozyskać klientów wśród ludzi młodych oczekujących prostych w użyciu, a zarazem innowacyjnych rozwiązań.

### **Media społecznościowe w działalności marketingowej banków spółdzielczych – wyniki badań**

Motyacją do podjęcia badania na temat obecności banków spółdzielczych w mediach społecznościowych był fakt, że podmioty te mimo swojej liczebności są w Polsce często postrzegane jako nienadążające pod względem innowacyjności za bankami komercyjnymi. Oczywiście należy podkreślić, iż obecność w mediach społecznościowych nie jest jedynym wyznacznikiem nowoczesności banków. Wśród innych czynników można wyróżnić wdrażanie bankowości mobilnej, biometrii, obsługi walutowej oraz zróżnicowanie oferowanych produktów, takich jak lokaty, fundusze inwestycyjne, polisy ubezpieczeniowe oraz pożyczki i kredyty.

Badanie obecności banków spółdzielczych w mediach społecznościowych rozpoczęto od poszukiwań raportów i artykułów dotyczących tego zagadnienia. Opracowań takich jest bardzo niewiele. Raport firmy Infogram prezentuje 10 banków, które posiadają strony na portalu Facebook (badanie wykonano w październiku 2018 r.) (SocializedBank 2018). Jednakże raport ten nie dostarcza szczegółowego obrazu, gdyż ograniczono go tylko do 10 stron posiadających największą liczbę fanów i była to jedyna badana cecha.



W celu ustalenia, ile spośród banków spółdzielczych działa obecnie<sup>5</sup> w mediach społecznościowych, posłużono się wykazami banków spółdzielczych w Polsce, ze stron internetowych:

- lista Banków Spółdzielczych wchodzących w skład Zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości SA ([https://www.bankbps.pl/...](https://www.bankbps.pl/)),
- strona Komisji Nadzoru Finansowego ([https://www.knf.gov.pl/...](https://www.knf.gov.pl/)),
- lista Banków Spółdzielczej Grupy Bankowej ([https://www.sgb.pl/...](https://www.sgb.pl/)).

Ustalenie, które z banków posiadają strony na Facebooku, odbyło się poprzez wyszukiwarkę w portalu Facebook. Dla tych banków, które takie strony posiadają, rozpoczęto następny etap procedury badawczej, który polegał na importowaniu z portalu bardziej szczegółowych informacji na temat poszczególnych banków do arkusza Google Spreadsheets. Użyto funkcji importującej dane XML, aby ustalić dla każdej ze stron następujące parametry:

- liczbę obserwujących ją osób,
- liczbę polubień,
- datę założenia strony.

Ocenie poddano także ogólne wrażenie związane z wyglądem strony.

Według raportu Komisji Nadzoru Finansowego (*Banki spółdzielcze i zrzeszające...* 2018), w Polsce na koniec 2018 roku działały 552 banki spółdzielcze. Próba badawcza obejmowała 406 banków. Wielkość próby obliczono, przyjmując następujące założenia:

- poziom ufności 97%,
- wielkość frakcji 0,5,
- błąd maksymalny 3%.

Wyniki badania przedstawiono w Tabeli 2.

**Tabela 2. Wyniki badania obecności banków spółdzielczych na portalu Facebook**

Wyszczególnienie	Liczba banków spółdzielczych	Udział procentowy
Próba badawcza	406	100%
Nie mają konta na FB	273	67,24%
Mają konto na FB	133	32,76%

Objaśnienie: stan na dzień 31 stycznia 2019 r.

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie zgromadzonych danych można stwierdzić, iż około jedna trzecia banków spółdzielczych w Polsce posiada konta na portalu Facebook. Ilość obserwatorów i polubień jest przeważnie zbliżona dla każdej ze stron. Pośród 133 banków, które posiadają profile, wyróżniają się Podkarpacki Bank Spółdzielczy, który ma konto (od 2011 roku) i zgromadził społeczność złożoną z ponad 5000 internautów, oraz ESBank Radomsko, który posiada konto od 2010 roku i zgromadził 1478

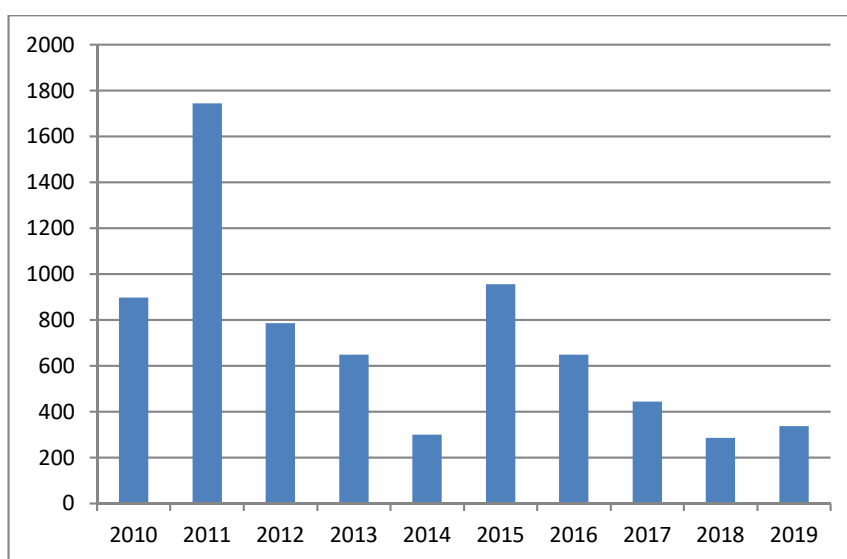
<sup>5</sup> Badanie przeprowadzone było w styczniu 2019 r.

użytkowników. Istnieje niewielka grupa banków (15), które posiadają od 1000 do 1700 obserwatorów, są to banki, które działają na portalu przez okres od 3 do 8 lat.

Banki działające w mediach społecznościowych przez okres krótszy niż 3 lata (49 banków) zgromadziły z reguły od 200 do 1000 obserwatorów i polubień. Można zatem dostrzec duże zróżnicowanie aktywności banków w mediach społecznościowych.

Analizując dane, można zauważyć, że liczba obserwatorów profilu nie jest uzależniona od roku jego powstania (*Rysunek 2*). Fakt ten pozwala przypuszczać, iż istnieją inne czynniki, które determinują popularność strony, jak np. aktywność, czyli liczba publikowanych postów świadcząca o zaangażowaniu banku w kreowanie marki w mediach społecznościowych.

Profile założone w latach 2018-2019 stanowią zaledwie 14,3% ogółu badanych stron (*Rysunek 3*). A duża średnia liczba obserwatorów (224) jest związana z aktywnością jednego banku, którego profil w ciągu roku zgromadził ponad 600 obserwatorów (*Rysunek 2*).

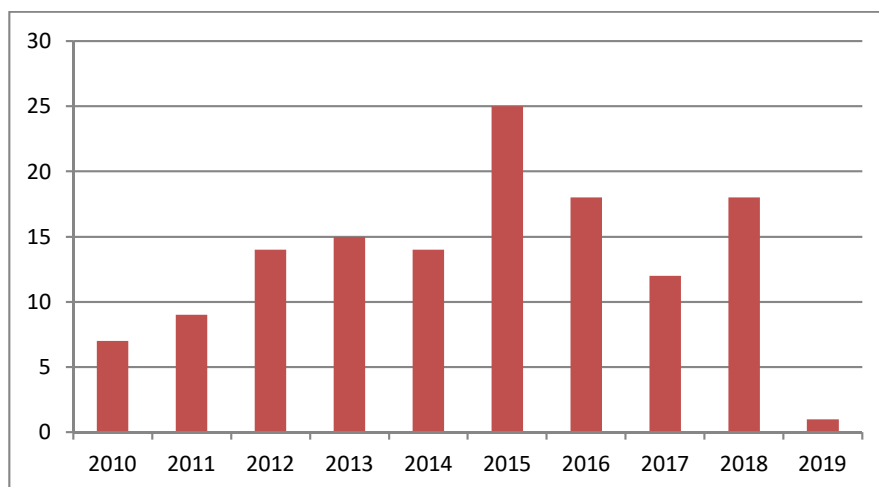


**Rysunek 2. Średnia liczba obserwatorów dla profili założonych w poszczególnych latach**

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie wyników badania (*Rysunek 3*) można stwierdzić, że w ostatnim roku wiele banków założyło profile w mediach społecznościowych, jednakże ich dynamika jest jak dotąd niewielka i stanowi wyzwanie marketingowe dla banku spółdzielczego. W roku 2015 powstało najwięcej profili. Był to czas szczególny dla mediów społecznościowych w Polsce ze względu na popularyzację strategii *omnichannel*, zakładającej łączenie oraz integrowanie różnych kanałów sprzedaży i komunikacji klientami. Dostępność odpowiednich rozwiązań informatycznych do obsługi tej strategii daje możliwość zmierzenia skuteczności działań realizowanych

poprzez różne kanały marketingowe. Analizy te stanowią ważne źródło wiedzy marketingowej, które z pewnością zostało dostrzeżone także przez menedżerów banków spółdzielczych.



**Rysunek 3. Liczba stron polskich banków spółdzielczych na portalu Facebook utworzonych w latach 2010-2019**

Źródło: Opracowanie własne

Analiza miejscowości, w jakich działają banki, pozwala zauważyć, że 90% z nich zlokalizowanych jest w małych miejscowościach i wsiach.

Tematyka postów publikowanych przez banki spółdzielcze dotyczy:

- oferty banku, głównie kredytów i pożyczek,
- działalności charytatywnej (pomoc w zbiórkach pieniędzy na leczenie i rehabilitację osób niepełnosprawnych),
- działalności społecznej (patronat i sponsorowanie imprez kulturalnych i sportowych w regionie).

### Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można zaobserwować, że banki spółdzielcze coraz częściej doceniają potęgę portali społecznościowych, dzięki którym budują grupę ludzi, którzy mogą w przyszłości stać się ich klientami, a także umacniają już istniejące relacje.

Dało się zauważyć, że strony są prowadzone profesjonalnie, są estetyczne. Zakres tematyczny publikowanych postów mieści się przeważnie w trzech obszarach, którymi są: prezentacja oferty banku, działalność charytatywna i działalność społeczna. Taki zakres tematyczny dokładnie odpowiada idei banków spółdzielczych, które są mocno związane z lokalną społecznością i nastawione na kreowanie przyjaznego wizerunku w mediach potwierdzonego aktywnym udziałem w życiu społeczności. Również na profilach banki spółdzielcze poruszają kwestię społecznej

odpowiedzialności biznesu. Z badań wynika, że media społecznościowe są wskazówką dla banków, aby skutecznie i aktywnie prowadzić dialog z klientami. Media społecznościowe dają inne spojrzenie na komunikowanie, budowanie oraz utrzymanie relacji z klientem dotychczasowym i przyszłym. Zapewniają szerokie dotarcie do grona odbiorców. Jednakże większość banków spółdzielczych w Polsce nie posiada stron w mediach społecznościowych, co może być powodowane obawą o utratę reputacji w przypadku negatywnych komentarzy. Internauci są bardzo wrażliwi na wszelkie uchybienia banku, a także często naświetlają problemy wynikające z niezrozumienia procedur, w takich przypadkach bardzo szybko angażują się w dyskusję. Social media są wykorzystywane do bieżącego informowania klienta na temat produktów i usług, edukacji, zgłaszania problemów, jak i ich rozwiązywania.

Podsumowując, należy stwierdzić, że media społecznościowe w procesie komunikowania się wpływają również na konkurencyjność banku na rynku. Dzięki zgłaszaniu uwag klientów, opinii o produkcie czy usłudze media społecznościowe stają się instrumentem, który umożliwia w pewnym zakresie kształtowanie rynku.

## Literatura

1. *Banki spółdzielcze aktywizatorem społeczności lokalnych – debata w polskim towarzystwie ekonomicznym* (2019), Grupa BPS, <http://www.bsrozan.pl/aktualnosci/banki-spoldzielcze-aktywizatorem-spoleczności-lokalnych-debata-w-polskim-towarzystwie-ekonomicznym> (dostęp: 30.01.2019).
2. *Banki spółdzielcze i zrzeszające w I kw. 2018 r.*, Komisja Nadzoru Finansowego, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/prezentacja\\_publ\\_2018-03.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/prezentacja_publ_2018-03.pdf) (dostęp: 30.01.2019).
3. Bednarska-Olejniczak D. (2018), *Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej banków: wybrane problemy*, „Marketing i Rynek”, vol. 25, nr 4.
4. CBOS (2017), *Korzystanie z Internetu. Komunikat z badań nr 49/2017*, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K\\_049\\_17.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_049_17.PDF) (dostęp: 30.01.2019).
5. *European Association of Co-operative Banks, Annual Report* (2017), [http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual\\_reports/final\\_eacb\\_annual\\_report\\_2017\\_compressed.pdf](http://v3.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/final_eacb_annual_report_2017_compressed.pdf) (dostęp: 30.01.2019).
6. Góralczyk A. (2018), *Cross-selling w bankowości*, „Dziennik Banków Spółdzielczych”, 14 lipca, <https://dziennikbs.pl/2018/07/cross-selling-w-bankowosci/> (dostęp: 30.01.2019).
7. Gracz L., Ostrowska I. (2013), *Młodzi nabywcy na zakupach*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
8. <https://grupaiqs.pl/a-moze-instagram/> (dostęp: 30.01.2019).
9. [https://www.bankbps.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/98923/lista-bankow-zrzeszonych.pdf](https://www.bankbps.pl/_data/assets/pdf_file/0004/98923/lista-bankow-zrzeszonych.pdf) (dostęp: 30.01.2019).
10. [https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty\\_sektora\\_bankowego/banki\\_spoldzielcze](https://www.knf.gov.pl/podmioty/Podmioty_sektora_bankowego/banki_spoldzielcze) (dostęp: 30.01.2019).
11. <https://www.sgb.pl/oferta/dla-ciebie/rodzina-500/lista-bankow/> (dostęp: 30.01.2019).
12. Kozłowski Ł. (2016), *Banki spółdzielcze a deponenci. Empiryczna analiza oddziaływań dyscyplinujących*, Poltext, Warszawa.
13. Kuchciak I. (2012), *Social media jako element strategii banków opartej na budowaniu relacji z konsumentami*, „Zarządzanie i Finanse - Zeszyty Naukowe”, t. 10, nr 4, cz. 1.
14. Kuchta M. (2017), *Jak różnią się grupy odbiorców na Facebooku, Snapchacie i Instagramie?*, <https://socialpress.pl/2017/10/jak-roznia-sie-grupy-odbiorcow-na-facebooku-snapchacie-i-instagramie/> (dostęp: 30.01.2019).

15. Kuchta M. (2018), *Social media w Polsce – kto korzysta z serwisów społecznościowych?*, <https://socialpress.pl/2018/06/social-media-w-polsce-kto-korzysta-z-serwisow-spoecznościowych> (dostęp: 30.01.2019).
16. Kurkliński L., Miklaszewska E. (2017), *Modele bankowości spółdzielczej na rynku europejskim i ich ewolucja w okresie pokryzysowym. Wnioski dla Polski*, Alterum, Warszawa.
17. Liu B. (2012), *Sentiment Analysis and Opinion Mining*, „Synthesis Lectures on Human Language Technologies”, Vol. 16. DOI: 10.2200/S00416ED1V01Y201204HLT016.
18. Nastarowicz E. (2017), *Bankowość spółdzielcza – wyróżniki, misja, wartości*, Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa.
19. Nowacka A., Szewczyk-Jarocka M. (2015), *Lokalny charakter działalności banków spółdzielczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 250.
20. Parusheva S. (2017), *Social Media Banking Models: A Case Study of a Practical Implementation in Banking Sector*, „Ikonomiczeski Izsledvania”, Nr 3.
21. Pawełoszek I., Korczak J. (2017), *From Data Exploration to Semantic Model of Customer*, [w:] *Proceedings of the 2017 Intelligent Systems Conference (IntelliSys), London, United Kingdom 7-8 September 2017*, Institute of Electrical and Electronics Engineers, Red Hook.
22. Peszko K. (2011), *Instrumenty marketingu i ich wpływ na zachowania nabywców*, [w:] Perenc J., Rosa G. (red.), *Zachowania nabywców*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
23. Raghunathan B., Maiya R.V. (2017), *SMACing the Bank How to Use Social Media Mobility Analytics and Cloud Technologies to Transform the Business Processes of Banks and the Banking Experience*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
24. Siudek T. (2007), *Systemy bankowości spółdzielczej w wybranych krajach Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 63.
25. SocializedBank (2018), *Facebook i banki spółdzielcze – październik 2018 r.*, <http://socializedbank.com/2018/11/06/facebook-i-banki-spoldzielcze-pazdziernik-2018-r/> (dostęp: 30.01.2019).
26. Sowa I. (2017), *Internet jako źródło wiedzy konsumentów i jego wpływ na procesy nabywcze*, [w:] Kieźel E., Burgiel A. (red.), *Wiedza ekonomiczna konsumentów a racjonalność ich zachowań*, C.H. Beck, Warszawa.
27. Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających z dnia 7 grudnia 2000 r. (tekst jednolity: Dz.U. 2016 poz. 1826).
28. Żółtowski W. (2011), *Bank lokalny*, CeDeWu, Warszawa.

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN COOPERATIVE BANKS USING SOCIAL MEDIA

**Abstract:** The purpose of the article is to identify the role of social media in managing relationships with clients of cooperative banks. The motivation to undertake research was on the one hand the small number of research publications devoted to this subject, on the other hand the fact that social media with their character, purpose and assumptions fit well into the specifics of cooperative banks. These banks are institutions strongly associated with the local environment and actively participate in the life of the region. The adopted research methodology consisted in a systematic review of the profiles of cooperative banks in terms of determining their number and popularity among Internet users as well as their duration of existence. The research was supported by Google Spreadsheets and MS Excel tools used to extract the necessary data from Facebook pages and conduct analyses.

**Keywords:** social media, Facebook, cooperative bank

## ŚWIADOMOŚĆ I WIEDZA EKOLOGICZNA MŁODYCH PRACOWNIKÓW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Robert Turek<sup>1</sup>, Paweł Nowodziński<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

<sup>2</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W obliczu rosnących zagrożeń ekologicznych ochrona środowiska stała się ważnym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Nie da się ukryć, iż prowadzenie działalności gospodarczej w znacznej mierze wpływa na stan i jakość środowiska naturalnego. Z tego też względu przedsiębiorstwa powinny podejmować z jednej strony działania mające na celu zabezpieczenie środowiska przed ryzykiem popełnienia następnych błędów względem środowiska, z drugiej zaś winny podejmować działania mające na celu kształtowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników. To właśnie dzięki wiedzy, zaangażowaniu i poziomowi świadomości ekologicznej pracowników przedsiębiorstwa mogą tworzyć strategie biznesowe oparte na czynniku ekologicznym, upatrując w nim źródło przewagi konkurencyjnej. W takim odniesieniu w opracowaniu podjęto rozważania odnoszące się do teoretycznych podstaw świadomości i wiedzy ekologicznej wśród pracowników, a następnie zaprezentowano wyniki badań sondażowych przeprowadzonych wśród młodych pracowników w sektorze bankowym dotyczących tej problematyki. Podsumowując prezentowane badanie, należy stwierdzić, że ograniczona próba diagnozy zjawiska pokazuje olbrzymie obszary zaniedbania w tym zakresie oraz braku świadomości i wiedzy proekologicznej, nie tyle wśród młodych pracowników, stanowiących przyszłość firmy, ile w gronie osób zarządzających nią.

**Słowa kluczowe:** świadomość ekologiczna, wiedza ekologiczna, edukacja ekologiczna, ekozarządzanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.27

### Wprowadzenie

W obliczu intensywnego społeczno-gospodarczego rozwoju coraz większego znaczenia nabiera problematyka ochrony środowiska naturalnego. Podyktowane jest to faktem, iż szybki rozwój cywilizacji, przemysłu, techniki czy infrastruktury w znacznej mierze przyczynił się z jednej strony do masowego korzystania z jego zasobów, z drugiej zaś do jego degradacji. Co prawda wiele współczesnych przedsiębiorstw podejmuje alternatywne rozwiązania o charakterze proekologicznym (Bitka, Pietrasieński, Rokosz 2018, s. 7), w których dążą do racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych, to jednak w dalszym ciągu istnieje wiele ograniczeń w budowaniu odpowiedzialnej ekologicznie organizacji. Ograniczenia te

<sup>1</sup> Robert Turek, mgr, [robert.turekk@wp.pl](mailto:robert.turekk@wp.pl), ORCID: 0000-0003-4904-4904

<sup>2</sup> Paweł Nowodziński, dr hab. inż., prof. PCz, [pawel.nowodzinski@wz.pcz.pl](mailto:pawel.nowodzinski@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0001-8706-9219

obejmują kwestie związane z kulturą organizacyjną, a przede wszystkim z poziomem świadomości i wiedzy ekologicznej wśród zatrudnionych osób. Można powiedzieć, iż świadomi, odpowiednio wyszkoleni, a także zaangażowani pracownicy stanowią podstawę działań w zakresie ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne (Brzeziński, Ostapenko, Brzozowska 2017, s. 53), Uzbrojeni w odpowiednią wiedzę ekologiczną pracownicy mogą zrozumieć, w jaki sposób ich obowiązki i decyzje biznesowe mogą wpływać na stan i jakość otaczającego środowiska. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa odpowiedni poziom wiedzy i świadomości ekologicznej pozwoli z kolei, poprzez odpowiednie decyzje, zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko naturalne, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu jej efektywności.

Celem porządkującym opracowania jest uporządkowanie faktów dotyczących podjętej problematyki, natomiast celem poznawczym jest zbadanie poglądów dotyczących wykorzystywania w środowisku pracy wiedzy ekologicznej przez młodych pracowników sektora bankowego.

W odniesieniu do tej problematyki zdefiniowano następujące czynniki stanowiące podstawę interpretacji uzyskanych wyników badań:

- Kształtowanie wiedzy i świadomości ekologicznej promuje dobre, ekologiczne, nawyki w pracy.
- Nawyki wykształcone u młodych pracowników w miejscu pracy mają długoterminowy wpływ na środowisko naturalne.
- Świadomość ekologiczna młodych pracowników odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji biznesowych.
- Wysoki poziom świadomości ekologicznej pracowników wpływa na poprawę wyników finansowych.

## **O świadomości i wiedzy ekologicznej młodych pracowników**

Pojęcie świadomości ekologicznej jest trudne do jednoznacznego definiowania, gdyż – jak twierdzi A. Papuziński – jest ono zdominowane przez przedmiot i metodologię badań poszczególnych dyscyplin naukowych (Papuziński 2006, s. 33). Jak podkreśla L. Tuszyńska, świadomość ekologiczna stanowi obszar świadomości społecznej – dobrowolnej intelektualnej władzy przekładającej się na określone postawy, odnoszące się do sfery środowiska naturalnego (Tuszyńska 2013, s. 157).

W wymiarze jednostkowym świadomość ta jest rezultatem procesu socjalizacji, w którym uczestniczy każdy człowiek przez całe życie. W takim rozumieniu świadomość ekologiczna wyraża się zarówno w myśleniu danej jednostki, jej przeżyciach, jak też w funkcjonujących społecznie standardach rozumienia i wartościowania otaczającej przyrody (Kopczewski 2011, s. 90).

Z punktu widzenia organizacji świadomość ta odnosi się do (Niziołek 2004, s. 186):

- odpowiedzialności za środowisko naturalne;
- wiedzy o zjawiskach, procesach i relacjach zachodzących w otoczeniu, w jakim organizacja funkcjonuje;
- etycznych postaw, nastawienia i przekonania o wartości środowiska naturalnego;

– poglądów, opinii oraz sposobów wartościowania uczestnictwa przedsiębiorstw w procesie zrównoważonego rozwoju.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż świadomość ekologiczna pracowników, w tym młodych pracowników, uznawana jest za podstawę tzw. ekozarządzania. Wynika to z faktu, iż cechy społeczne – jak twierdzi S.L. McShane – obejmują to, co pracownicy myślą, czują i robią w przedsiębiorstwie. Nie odnosi się to tylko do umiejętności kompetencji posiadanych przez pracowników, ale także do tego, co uważają za ważne i w co są zaangażowani (McShane 2001).

Jak wiadomo, pracownicy – także młodzi – są najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa. Od ich zachowania, posiadanej wiedzy, umiejętności, a także świadomości wpływu podejmowanych decyzji na otaczającą rzeczywistość może zależeć sukces lub porażka rynkowa. Z tego też względu wszyscy pracownicy, w tym także młodzi pracownicy, powinni zrozumieć, w jaki sposób mogą przyczynić się do działań na rzecz zrównoważonego rozwoju (Skowron-Grabowska, Mesjasz-Lech 2016, s. 22). E. Cohen-Rosenthal uważa, iż skuteczna, proekologiczna, strategia przedsiębiorstwa wymaga, aby młodzi pracownicy w organizacji byli świadomi naturalnych systemów i ich funkcjonowania, a także rozumieli ich wpływ na wyniki biznesowe. W tym celu muszą posiadać odpowiednią wiedzę i świadomość ekologiczną (Cohen-Rosenthal 2000, s. 245-264). Jednym z podstawowych narzędzi w rozwoju świadomości i wiedzy ekologicznej jest edukacja ekologiczna młodych pracowników.

Edukacja ekologiczna, jak sama nazwa wskazuje, jest to proces kształcenia, szkolenia i ukierunkowania określonej grupy społecznej – w tym młodych pracowników – na odpowiedni wzór postępowania odnośnie ekologii, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju (Pabis 2007). Proces ten powinien być częścią składową bieżącej działalności danego przedsiębiorstwa, obejmując swym zakresem pracowników na wszystkich szczeblach, w tym kierownictwo wyższego szczebla, a w szczególności młodych pracowników. Co więcej, proces ten nie powinien być procesem jednorazowym, lecz regularnym i ciągłym.

W praktyce przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szereg różnorodnych sposobów pogłębiania i kształtowania wiedzy i świadomości ekologicznej (Nowodziński 2013). Mowa tu głównie o szkoleniach, w szczególności odnoszących się do nowego personelu, ale także o kursach odświeżających, dedykowanych sesjach środowiskowych, wykładach dotyczących promowania postaw proekologicznych i wielu innych. Jak twierdzą G.M. Perron, R.P. Co i J.F. Duffy, młodzi pracownicy poza podstawowymi obowiązkami służbowymi powinni otrzymywać odpowiednie informacje, aby rozpoznać kwestie i sytuacje środowiskowe, dzięki którym mogą podejmować właściwe decyzje i stosowne działania. Istotną kwestią jest również poziom zaangażowania kierownictwa i pozostałych pracowników w inicjatywy środowiskowe (Nowakowska-Grunt, Chład, Sośniak 2017, s. 78). Młodzi pracownicy doceniają ich zaangażowanie, upatrując w tym mobilizację do bycia świadomym ekologicznie pracownikiem (Perron, Co, Duffy 2006, s. 551-562).



## Metoda badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Przeprowadzenie badania dotyczącego poznania wiedzy czy opinii społecznej, czyli badania diagnostycznego (Wojciechowska, Nowogródzka, Miciuła 2016, s. 969), wymaga odpowiedniego przygotowania metodologicznego, zaczynając od wyznaczenia celu i przedmiotu badania, poprzez sformułowanie założeń badawczych oraz dobór adekwatnej do potrzeb badania metody techniki i narzędzia badawczego, po opracowanie statystyczne i analizę uzyskanych w ten sposób wyników badania, dzięki czemu możliwe jest zweryfikowanie założeń oraz sformułowanie wniosków z tego badania wynikających (Zaborowski 2003, s. 16-29).

Przedmiotem opracowanego poniżej badania jest wiedza i wynikająca z niej świadomość ekologiczna pracowników, natomiast jego cel stanowi zbadanie poglądów dotyczących wiedzy ekologicznej młodych pracowników (w wieku do 35 lat) wybranych oddziałów BOŚ Banku oraz wykorzystywanie przez nich tej wiedzy w pracy zawodowej.

W oparciu o przeprowadzone badanie literatury przedmiotu sformułowano także pytania i hipotezy badawcze, poddane weryfikacji w trakcie analizy wyników i pozwalające na sformułowanie wniosków z badania empirycznego (Wojciechowska, Nowogródzka, Miciuła 2016).

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom wiedzy ekologicznej młodych pracowników BOŚ Banku i skąd ta wiedza pochodzi?
2. W jakim stopniu badani wykorzystują tę wiedzę do kształtowania proekologicznych nawyków w miejscu pracy?
3. Czy zachowania i nawyki proekologiczne respondentów wpływają pozytywnie na wyniki finansowe BOŚ Banku?

By znaleźć odpowiedzi na te pytania badawcze, sformułowano adekwatne do nich hipotezy:

1. Młodzi pracownicy BOŚ Banku posiadają wiedzę ekologiczną zdobytą w trakcie edukacji, która nie wykracza poza standardowe ramy programu szkolnego.
2. Wsparcie dla inicjatyw proekologicznych ze strony przełożonych powoduje, że badani chętniej wykorzystują wiedzę ekologiczną w środowisku pracy.
3. Badani nie widzą pozytywnej zależności między ich zachowaniami i nawykami w miejscu pracy i wynikami finansowymi BOŚ Banku.

W celu weryfikacji przyjętych założeń został przeprowadzony sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem techniki ankietowej. Narzędziem badawczym była ankieta internetowa składająca się z pytań koniunktywnych zawartych w kafeterii częściowo ustrukturyzowanej oraz pytań dysjunktywnych opartych na pięciostopniowej skali Likerta (Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 67). Ankieta została skierowana do pracowników za pośrednictwem intranetu.

Badanie przeprowadzone za jej pomocą ma nie tylko pozwolić na weryfikację przyjętych założeń, ale także wskazać obszary, które powinny być przedmiotem szerszego badania, jakie będzie podjęte w ramach pracy doktorskiej, dotyczącej poruszonych tu zagadnień.

W badaniu uczestniczyło 47 pracowników, zatrudnionych w 5 oddziałach BOŚ Banku, w wieku do 35 lat. Próba ta ma charakter przypadkowy, a w związku z tym wyników prezentowanego badania nie można traktować jako reprezentatywnych dla ogółu zatrudnionych w banku. W gronie ankietowanych było 31 kobiet i 16 mężczyzn (Tabela 1).

**Tabela 1. Wiek i płeć uczestników badania**

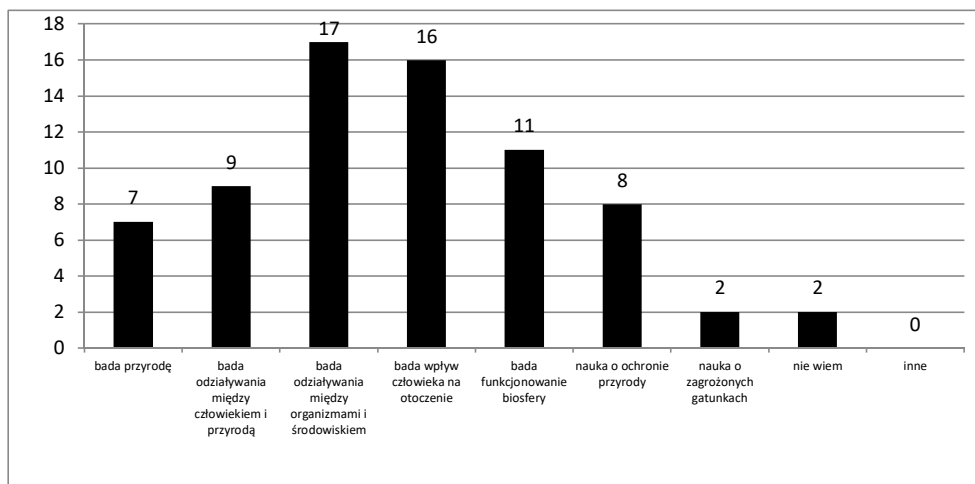
Płeć \ Wiek	Wiek			Suma
	Do 25 lat	26-30 lat	31-35 lat	
Kobiety	3	11	17	<b>31</b>
Mężczyźni	1	6	9	<b>16</b>
<b>Suma</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>47</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najliczniejszą grupą badanych są osoby w wieku 31-35 lat (17 kobiet i 9 mężczyzn), najmniej było respondentów, którzy nie ukończyli 25. roku życia (odpowiednio – 3 kobiety i 1 mężczyzna). Wszyscy badani mają wykształcenie wyższe, w tym ekonomiczne (12 badanych), w zakresie zarządzania (7 respondentów), bankowości (15) i finansów (13). Pozostałe cechy demograficzne nie były dla tego badania istotne, dlatego respondenci nie byli o nie pytani.

### Analiza wyników badania empirycznego

Część merytoryczną ankiety rozpoczynają pytania dotyczące wiedzy ekologicznej, jaką posiadają respondenci. Poproszono ich o dokonanie samooceny posiadanej przez nich wiedzy dotyczącej tego, czym jest ekologia (Rysunek 1), badani mogli wybrać z kafeterii 3 stwierdzenia ich zdaniem najlepiej wyjaśniające to pojęcie.



**Rysunek 1. Znaczenie pojęcia „ekologia” w opiniach badanych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Respondenci pod pojęciem ekologii najczęściej rozumieją naukę, która bada oddziaływania zachodzące między organizmami i środowiskiem (17 wskazań) oraz naukę zajmującą się oddziaływaniem człowieka na środowisko. Rzadziej utożsamiają ją z nauką zajmującą się funkcjonowaniem biosfery (11 wskazań) czy oddziaływaniem między człowiekiem i przyrodą (9 wskazań). Można więc powiedzieć, że w tym, jak badani rozumieją pojęcie ekologii, wiedza naukowa mieszana jest z potoczną. To sprawia, że już na wstępie prowadzonej analizy należy założyć możliwość braku prawidłowego rozumienia pojęć i problemów, o które respondenci byli pytani. Jednak ze względu na to, że badanie prowadzone było w banku nastawionym na finansowanie działań proekologicznych, wydawało się oczywiste, iż jego pracownicy na temat ekologii i jej roli w życiu człowieka i gospodarce powinni posiadać większą wiedzę niż przeciętny człowiek.

Wydaje się także, że mieszanie potocznego i naukowego rozumienia ekologii może wynikać z tego, że badani mieli możliwość wskazania kilku odpowiedzi, z której to możliwości duża część z nich skorzystała. Dlatego dopiero analiza odpowiedzi na pozostałe pytania pozwoli rzeczywiście ocenić wiedzę ekologiczną badanych i wykorzystywanie jej w pracy zawodowej.

Kolejną badaną kwestią dotyczyła znaczenia zachowań proekologicznych dla funkcjonowania współczesnych organizacji finansowych (Tabela 2).

**Tabela 2. Wpływ zachowań proekologicznych na funkcjonowanie instytucji finansowych**

Wpływ Wiek i płeć		Zdecydowanie negatywny		Negatywny		Obojętny		Pozytywny		Zdecydowanie pozytywny		Suma	
Do 25 lat	Kobiety	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	4	3
	Mężczyźni	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	4	1
26-30 lat	Kobiety	1	-	2	1	5	4	3	2	6	4	17	11
	Mężczyźni	1	1	2	1	5	1	3	1	6	2	17	6
31-35 lat	Kobiety	1	1	4	2	11	8	6	4	4	2	26	17
	Mężczyźni	1	-	4	2	11	3	6	2	4	2	26	9
Suma	Kobiety	2	1	7	3	17	13	10	7	11	7	47	31
	Mężczyźni	2	1	7	4	17	4	10	3	11	4	47	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wśród badanych przeważają opinie o braku takiego wpływu (17 wskazań) lub o istnieniu pozytywnej (10 wskazań) i zdecydowanie pozytywnej (11 wskazań) zależności między zachowaniami proekologicznymi i funkcjonowaniem instytucji finansowych. Tylko niewielki odsetek badanych ocenia ten wpływ jako negatywny – jest to 9 osób. Co także ważne, opinie kobiet i mężczyzn dotyczące tej kwestii są podobne.

Jeżeli dla respondentów istnieje pozytywna zależność między zachowaniami oraz nawykami proekologicznymi i funkcjonowaniem instytucji, do grona których należy zatrudniająca ich firma, należy sprawdzić, w jakim stopniu pracodawca przyczynia

się do kształtowania ich wiedzy proekologicznej. W tym celu zapytano, skąd badani posiadają wiedzę na ten temat, a rozkład ich odpowiedzi pokazano w Tabeli 3.

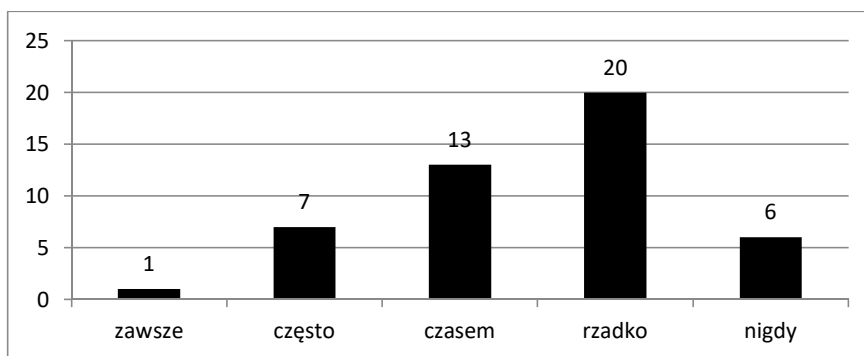
**Tabela 3. Podstawowe źródło wiedzy proekologicznej**

Wiek i płeć		Źródło		Znajomi		Media		Pracodawca		Inne		Suma	
		Szkoła											
Do 25 lat	Kobiety	3	3	-	-	-	-	-	-	1	1	4	3
	Mężczyźni		1	-	-	-	-	-	-	-	-		1
26-30 lat	Kobiety	10	6	2	1	1	1	3	2	1	1	17	11
	Mężczyźni		4	1	1	-	1	1	-	-	-		6
31-35 lat	Kobiety	15	10	4	3	3	2	2	1	2	1	26	17
	Mężczyźni		5	1	1	1	1	1	1	1	1		9
Suma	Kobiety	28	18	6	4	4	3	5	3	4	3	47	31
	Mężczyźni		10	2	2	1	2	2	1	1	16		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Okazuje się, że podstawowym źródłem wiedzy proekologicznej, jaką dysponują obecnie respondenci, była szkoła. To w trakcie edukacji zdobyli wiedzę, którą do dnia dzisiejszego wykorzystują. Zaskakujące jest natomiast, że tylko 5 badanych stwierdziło, iż kluczowym źródłem ich wiedzy na ten temat jest pracodawca. Natomiast należy przypomnieć, że bank, w którym prowadzone było badanie, finansuje przedsięwzięcia proekologiczne, więc zarówno wiedza proekologiczna, jak i umiejętność oceny rozwiązań proekologicznych, które mają być ze środków banku finansowane i o przyznaniu których badani decydują, jest niezwykle ważna.

Dlatego zapytano także, czy badani widzą zależność między wykorzystaniem przez nich wiedzy i rozwiązań proekologicznych w pracy a wynikami finansowymi banku. Niestety okazuje się, że praktyka w tym zakresie mocno odbiega od oczekiwań prowadzących badanie oraz zaleceń teoretyków i praktyków tej problematyki (Rysunek 2, Tabela 4).



**Rysunek 2. Częstotliwość wykorzystywania w codziennej pracy wiedzy ekologicznej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ponad połowa respondentów praktycznie nie wykosztuje w swojej pracy posiadanej przez siebie wiedzy proekologicznej. Prawdopodobnie jest to wynikiem braku odpowiednich procedur i wymagań w tym zakresie ze strony pracodawcy. Natomiast sięganie przez uczestniczących w badaniu do wiedzy ekologicznej i wykorzystanie przy wykonywaniu czynności zawodowych zachowań i nawyków proekologicznych wynika raczej z codziennej rutyny, stosowanej we wszystkich sytuacjach życiowych zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy, niż oczekiwań i wymagań pracodawcy lub przełożonych

**Tabela 4. Wykorzystywanie wiedzy ekologicznej w codziennej pracy**

Częstotliwość Wiek i płeć		Zawsze		Często		Czasem		Rzadko		Nigdy		Suma	
		1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	4	3
Do 25 lat	Kobiety	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	4	3
	Mężczyźni	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4	1
26-30 lat	Kobiety	0	0	3	1	7	5	3	2	4	3	17	11
	Mężczyźni	0	0	3	2	7	2	3	1	4	1	17	6
31-35 lat	Kobiety	0	0	3	2	5	3	16	11	2	1	26	17
	Mężczyźni	0	0	3	1	5	2	16	5	2	1	26	9
Suma	Kobiety	1	1	7	3	13	9	20	14	6	4	47	31
	Mężczyźni	1	0	7	4	13	4	20	6	6	2	47	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Ostatnia kwestia, na którą starano się w toku badania znaleźć odpowiedź, dotyczy zależności między zachowaniami i nawykami proekologicznymi badanych a wynikami finansowymi uzyskiwanymi przez podmiot, w którym pracują (Tabela 5).

**Tabela 5. Ocena wpływu zachowań ekologicznych na wyniki finansowe banku**

Wpływ Wiek i płeć		Zdecydowanie wpływa		Wpływa		Trudno powiedzieć		Nie wpływa		Zdecydowanie nie wpływa		Suma	
		0	0	2	1	1	1	1	1	0	0	4	3
Do 25 lat	Kobiety	0	0	2	1	1	1	1	1	0	0	4	3
	Mężczyźni	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	4	1
26-30 lat	Kobiety	0	0	3	2	5	4	6	3	3	2	17	11
	Mężczyźni	0	0	3	1	5	1	6	3	3	1	17	6
31-35 lat	Kobiety	0	0	3	2	12	9	6	4	5	2	26	17
	Mężczyźni	0	0	3	1	12	3	6	2	5	3	26	9
Suma	Kobiety	0	0	8	5	18	14	13	8	8	4	47	31
	Mężczyźni	0	0	8	3	18	4	13	5	8	4	47	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W związku z tym, że pracodawca nie przywiązuje istotnego znaczenia do podejmowania przez pracowników zachowań proekologicznych i nie widzą oni motywacji do ich stosowania, należy przyjąć, że badani nie będą w stanie takiego wpływu dostrzec.

Analiza odpowiedzi przedstawiona w *Tabeli 5* w pełni potwierdza to przypuszczenie, aż 18 respondentów nie umiało zająć w tej kwestii stanowiska, a tylko 8 uznało, iż między zachowaniami proekologicznymi i wynikami finansowymi banku istnieje zależność, a aż 21 badanych takiej zależności nie dostrzega. Odpowiedzi na to pytanie potwierdzają już wcześniej sformułowane spostrzeżenia, że w BOŚ Banku, mimo że jest to bank finansujący przedsięwzięcia proekologiczne, trudno jest dostrzec prowadzenie przez zarządzających konsekwentnej polityki proekologicznej oraz podejmowanie inicjatyw na rzecz kształtowania i wzmocnienia wśród pracowników wiedzy i zachowań proekologicznych.

## Podsumowanie

Podsumowując prezentowane powyżej badanie, należy stwierdzić, że poruszony w nim problem jest niezwykle istotny i wymaga głębszych badań. Jednocześnie nawet tak ograniczona próba diagnozy zjawiska pokazuje olbrzymie obszary zaniedbania w tym zakresie oraz braku świadomości i wiedzy proekologicznej, nie tyle pracowników młodych, stanowiących przyszłość firmy, ile zarządzających nią.

Przeprowadzona analiza pozwala na dokonanie weryfikacji założeń badawczych. Przede wszystkim należy stwierdzić, iż zgodnie z założeniem sformułowanym w hipotezie pierwszej głównym źródłem wiedzy ekologicznej badanych była nauka w szkole, a nie edukacja i doskonalenie w trakcie pracy zawodowej w BOŚ Banku.

Negatywnie zweryfikowano drugą z hipotez, gdyż pracodawca i przełożeni nie wykazują inicjatywy w zakresie wprowadzania proekologicznych rozwiązań w pracy banku. W związku z tym pracownicy nie widzą potrzeby ich podejmowania. Zachowania i nawyki proekologiczne, jakie wykorzystują w swojej pracy, mają charakter rutynowy i są wynikiem wcześniejszych doświadczeń, a nie zostały zaszczerpione i ugruntowane w środowisku pracy.

Takie postrzeżenie roli rozwiązań proekologicznych w funkcjonowaniu badanych i podmiotów, w których są zatrudnieni, potwierdzone w toku analizy badawczej, sprawia, że większość respondentów nie dostrzega pozytywnej zależności między własnymi zachowaniami i nawykami proekologicznymi a wynikami finansowymi banku, co pozwala na stwierdzenie, że także hipoteza trzecia została zweryfikowana pozytywnie. Pozytywna weryfikacja hipotez nie buduje pozytywnego wizerunku badanego banku jako podmiotu działającego proekologicznie. Pokazuje natomiast, że konieczna jest zmiana mentalności kadry zarządzającej i pracowników, w taki sposób, by wykorzystywanie wiedzy ekologicznej w codziennej pracy dla wszystkich stało się standardowym sposobem działania.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę coraz większe znaczenie działań w tym obszarze dla efektywności gospodarczej oraz kształtowania rozwoju podmiotów gospodarczych, przed zarządzającymi bankiem i jego placówkami stają ogromne wyzwania związane z dostosowaniem zarządzania nim do wymogów współczesnej gospodarki,

dla której rozwój zrównoważony jest najważniejszym wyznacznikiem podejmowanych przedsięwzięć bieżących i przyjmowanych rozwiązań strategicznych.

## Literatura

1. Bitka K, Pietrasieński P., Rokosz W. (2018), *Internationalization Support as the Integrating Axis of Innovation and Entrepreneurship Policies. Part II - Perspective from Technology Startups*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
2. Brzeziński S., Ostapenko T., Brzozowska A. (2017), *Instruments of Expenditure Controlling in the Management System of Ukrainian Agricultural Enterprises*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
3. Cohen-Rosenthal E. (2000), *A Walk on the Human Side of Industrial Ecology*, „American Behavioral Scientist”, Vol. 44(2). DOI: 10.1177/0002764200044002007.
4. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i Spółka, Poznań.
5. Kopczewski M. (2011), *Kształtowanie świadomości ekologicznej – formą edukacji na rzecz bezpieczeństwa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 4.
6. McShane S.L. (2001), *Canadian Organizational Behaviour*, 4th Edition, McGraw-Hill Ryerson, Toronto.
7. Niziołek K. (2004), *Kompleksowe zarządzanie jakością środowiska (TQEM) – koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem w XXI wieku*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
8. Nowakowska-Grunt J., Chład M., Sośniak S. (2017), *Logistics In the City Management System*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.08.
9. Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Pabis S. (2007), *Metodologia nauk empirycznych: 12 wykładów*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
11. Papuziński A. (2006), *Świadomość ekologiczna w świetle teorii i praktyki*, „Problemy Ekorozwoju”, nr 1(1).
12. Perron G.M., Co R.P., Duffy J.F. (2006), *Improving Environmental Awareness Training in Business*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 14(6). DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.07.006.
13. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
14. Tuszyńska L. (2013), *Świadomość ekologiczna społeczności lokalnych. Oczekiwania a rzeczywistość*, „Rocznik Świętokrzyski”, nr 34.
15. Wojciechowska R., Nowogródzka T., Miciuła I. (2016), *Metodologia badań naukowych w naukach ekonomicznych*, e-book PDF, Texter, Warszawa.
16. Zaborowski Z. (2003), *Wstęp do metodologii badań*, Ossolineum, Wrocław.

## **THE ECOLOGICAL AWARENESS AND KNOWLEDGE OF YOUNG EMPLOYEES – AUTHORS' OWN RESEARCH RESULTS**

**Abstract:** In the face of growing environmental threats, environmental protection has become an important element of the functioning of modern enterprises. It cannot be concealed that running a business largely affects the condition and quality of the natural environment. Due to this fact, enterprises should undertake, on the one hand, activities to protect the environment from the risk of committing further errors in relation to the environment, and on the other hand, undertake activities aimed at shaping environmental awareness among employees. It is thanks to the knowledge, commitment and level of environmental awareness that the company employees can create business strategies which could be based on the ecological factor, thus perceiving in it a source of competitive advantage. With reference to the above, the study considers the theoretical basis of ecological awareness and knowledge among employees, and then presents the results of surveys conducted among young employees in the banking sector. To sum up the presented study, it should be noted that this limited attempt to diagnose the phenomenon shows enormous areas of neglect in this area and a lack of pro-ecological awareness and knowledge, is not so much among the young employees - the future of the company, but in the group of people managing it.

**Keywords:** ecological awareness, ecological knowledge, ecological education, eco-management





## KULTURA ORGANIZACYJNA DETERMINANTĄ ROZWOJU WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

Rafał Tyszkiewicz<sup>1</sup>

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu  
Wydział Finansów i Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie kultury organizacyjnej, która decyduje o ciągłym rozwoju wartości integrujących rodzinę z przedsiębiorstwem rodzinnym. Badania nad grupą 17 pracowników zostały przeprowadzone w 2018 roku w przedsiębiorstwie rodzinnym Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. w Wałbrzychu. Badania przeprowadzono, korzystając z danych literaturowych, wywiadu bezpośredniego. Wywiad przeprowadzono za zgodą współnika przedsiębiorstwa. Ta część badań została zaprezentowana w formie analizy przypadku.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przedsiębiorstwo rodzinne, wartości

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.28

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym znanym sposobem prowadzenia przedsiębiorstwa na rynku. Obecne przedsiębiorstwa rodzinne stanowią dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej i obejmują ponad połowę małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając, iż bez nich przedsiębiorstwo na rynku nie funkcjonuje.

Uzasadnieniem podjęcia tematu artykułu jest z jednej strony duże znaczenie przedsiębiorstwa rodzinnego w życiu społecznym i gospodarczym, a z drugiej strony to, że zjawisko przedsiębiorczości i kultury organizacyjnej wzbudza zainteresowanie naukowców, którzy postrzegają je jako antidotum na niepewność i burzliwość zglobalizowanego otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne.

Celem artykułu jest prezentacja kultury organizacyjnej, która wpływa na stały rozwój wartości integrujących rodzinę z przedsiębiorstwem.

Wychodząc z takich założeń, uszczegółowiono problem badawczy wyrażony w pytaniu: w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na rozwój wartości integrujących w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Badania przeprowadzono, korzystając z danych literaturowych oraz wywiadu bezpośredniego. Wywiad przeprowadzono za zgodą współnika przedsiębiorstwa. Ta część badań została zaprezentowana w formie analizy przypadku. Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy i stanowi zaledwie początek badań empirycznych nad specyfiką kulturą organizacją rodzinnych.

---

<sup>1</sup> Rafał Tyszkiewicz, dr, [r\\_tyszkiewicz@wp.pl](mailto:r_tyszkiewicz@wp.pl), ORCID: 0000-0003-1525-0697

## Podejścia do kultury organizacyjnej

Omawiając przedsiębiorstwo rodzinne, jakim jest Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. w Wałbrzychu, należy wspomnieć o wzorcach i normach, jakie wykształciły się w przedsiębiorstwie, czyli o kulturze organizacyjnej. Uznaje się, że badane przedsiębiorstwo rozwija własne, oryginalne wzorce i normy, które w skuteczny sposób oddziałują na pracowników oraz na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Istotne, a zarazem bardzo popularne stały się w ostatnich latach badania nad zjawiskiem kultury organizacyjnej, dlatego też w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego zjawiska. Najbardziej charakterystyczne stały się dwie szkoły: funkcjonalizm i symbolizm (Schultz 1995, s. 10-35).

Funkcjonalizm jest to nurt powstały w latach 20. minionego stulecia. Zakłada, że każde, nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakąś funkcję, ważną dla całości systemu społecznego. Przyjmuje, że ludzka natura jest złożoną wielowymiarową całością, a problemem badawczym jest mechanizm funkcjonowania danej kultury. Traktuje on kulturę całościowo i systemowo. Wszelkie zjawiska kulturowe i społeczne spełniają określone funkcje w ramach systemu, w którym istnieją. Każde, nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakiś cel. Organizacje tworzą własną kulturę, która pomaga im rozwiązywać powstałe problemy, takie jak: napięcia, nadmierny entuzjazm.

Zupełnie inne podejście prezentują symboliści, którzy badają kulturę przedsiębiorstwa jako obrazy świata, dzięki którym świat będzie łatwiejszy do zrozumienia. Symboliści uważają, że świat można poznać jedynie przez intuicję, emocje i podświadomość. W ten sposób starają się badać rejony niedostępne racjonalnemu poznaniu. Ich podstawowym środkiem ekspresji stał się symbol, skrót, gdyż pojmują sztukę jako swoisty język abstrakcyjnych znaków syntetycznych, komunikujących o przeżyciach i emocjach artysty (Steinmann, Schreyogg 1995, s. 437-439).

Kultury przedsiębiorstwa są zjawiskiem złożonym. Próbę ich uporządkowania podjął E.H. Schein. Usystematyzował płaszczyzny kultury i wyjaśnił wzajemne relacje między nimi. Zdaniem E.H. Scheina podstawę kultury tworzą wzory podstawowych wzorców i wyobraźni (światopoglądów). Założenia tego modelu są oparte na pięciu problemach ludzkiej egzystencji: otoczenie, pojmowanie prawdy i czasu, natura człowieka, natura ludzkiego działania, stosunki międzyludzkie (Trice, Beyer 1993, s. 8-12).

Wymienione założenia tworzą pewną harmonię całości, którą nazywamy kulturą organizacyjną.

Innymi widocznymi elementami kultury są święta i rytuały. Można je uszeregować według różnych okazji. Istnieją na przykład rytuały:

- przyjmowania czy żegnania pracownika;
- promocyjne (np. w postaci imprez, w czasie których kreuje się sprzedawcę miesiąca);
- rozwiązywania konfliktów (np. pertraktacje płacowe) lub integrujące (np. świętowanie Wigilii lub jubileusz przedsiębiorstwa).

Do widocznych aspektów kultury organizacyjnej należą również m.in.:

- witanie i podejmowanie osób z zewnątrz,

- architektura pomieszczeń i budynków,
- ubiór i język (żargon firmowy).

Jak podkreślają M. Kopczewski, B. Pączek i M. Tobolski, kultura organizacji jest pochodną wizji czy też misji przedsiębiorcy – założyciela, który tworzy początkową kulturę, określając jej kształt, oraz to, jak powinna wyglądać organizacja. Kultura organizacji jest zatem wynikiem interakcji między założeniami i poglądami założyciela a tym, czego pierwsi pracownicy uczą się na podstawie własnych doświadczeń (Kopczewski, Pączek, Tobolski 2012, s. 929-938).

W literaturze przedmiotu kulturę organizacji można również postrzegać jako utrwalony tradycją organizacyjną, przekazywany z pokolenia na pokolenie niepisany kodeks wartości, norm, postaw i wzorów zachowań, które są stymulatorami zachowań członków organizacji i oddziałują na kształtowanie się jej stosunków z otoczeniem (Niziołek 2007, s. 355).

### **Istota i specyfika biznesu rodzinnego**

Z punktu widzenia praktyków zarządzania ważniejsze od sporów terminologicznych jest zaprezentowanie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego (King 2017, s. 248). Dzięki odnalezieniu cech, którymi odznaczają się firmy rodzinne, jest możliwe wskazanie ich słabych i mocnych stron oraz narzędzi skutecznego zarządzania (Safin 2007, s. 17-20).

Określenie „przedsiębiorstwo rodzinne” nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów: „biznes rodzinny” czy „firma rodzinna”. Wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego podmiotu, jaką jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem jednowymiarowym, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, różnej wielkości i różnych metodach zarządzania.

Definicje *family business* przyjmują bardzo ogólne określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Węższe określenia wskazują, że założyciel lub jego potomkowie prowadzą przedsiębiorstwo, które pozostaje pod kontrolą członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymieniają dodatkowo obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwa wielopokoleniowe (Matejun 2009, s. 13-14; Leszczewska 2016, s. 240).

Ponadto przedsiębiorstwo rodzinne powinno podejmować działania mające na celu przekazanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu. Wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne łączy wpływ rodzinny, dzięki czemu stają się nie tylko ośrodkiem władzy i miejscem zarabiania pieniędzy, ale także podstawą i centrum życia rodzinnego (Matejun 2009, s. 13-14).

Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny opiera się na znaczeniu rodziny założycielskiej, która początkowo finansuje działalność gospodarczą, zasila je zasobami ludzkimi, bierze aktywny udział w procesie decyzyjnym oraz wywiera presję na preferowaniu członków rodziny. Działalność ta staje się dla rodziny źródłem

utrzymania, ale przede wszystkim: spoiwem i źródłem dumy (Sułkowski, Marjański 2009, s. 31).

W Tabeli 1 zaprezentowano związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym.

**Tabela 1. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym**

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji	Podstawa wartości i kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny	Źródło nepotyzmu
Racjonalny komponent działania	Emocjonalny komponent działania

Źródło: (Sułkowski, Marjański 2009, s. 32)

Elementem charakterystycznym dla przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że opierają się na zasadach etycznych i wartościach, określając często, że bez wartości nie ma przedsiębiorstwa. Relacje rodzinne są źródłem etycznego postępowania, wyrazem wrażliwości, szczególnie na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, poczucia wspólnoty i lojalności (Sułkowski 2005, s. 47).

### **Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego – studium przypadku**

Biuro Ekonomiczno-Rachunkowe Ewa King & Olaf King s.c. zlokalizowane jest w Wałbrzychu i mieści się na ostatnim piętrze budynku Spółdzielni Mieszkaniowej Piaskowa Góra. Posiada 8 pomieszczeń, w tym 6 pokoi biurowych, zaplecze kuchenne i sanitariaty o łącznej powierzchni 220 m<sup>2</sup>. Jest przedsiębiorstwem rodzinnym i działa jako spółka prawa cywilnego (posiada dwóch wspólników: matkę i syna). W swojej strukturze organizacyjnej zatrudnia 16 pracowników na umowę o pracę, 1 pracownik zatrudniony jest na umowę zlecenie. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesne rozwiązania sprzętowo-informacyjne, które obejmują 17 komputerów, 10 drukarek, 4 kserokopiarki, stacjonarną i komórkową sieć łączności, 3 samochody osobowe do obsługi klientów. Nadzór nad funkcjonowaniem systemu informatycznego zlecono wyspecjalizowanemu w tym kierunku przedsiębiorstwu zewnętrznemu. Firma w swojej ofercie posiada kompleksową obsługę księgowości w zakresie ksiąg rachunkowych, ewidencji podatkowych, a także oferuje kompleksową obsługę kadrowo-płacową oraz doradztwo ekonomiczne. Przedsiębiorstwo obsługuje 120 firm, w tym 10 z udziałem kapitału zagranicznego. W roku założenia przedsiębiorstwa (1994 rok) przychód roczny wynosił 66 tys. zł, obecnie zbliża się do 1,9 mln zł. Wypracowany prestiż badanego przedsiębiorstwa zarówno wśród klientów, jak też instytucji współdziałających (urzędy skarbowe, banki, ZUS) pozwala jasno spojrzeć na jego przyszłe funkcjonowanie.

Celem przedsiębiorstwa jest świadczenie usług najwyższej jakości, poprzez zapewnienie klientom aktywnego wsparcia prowadzonej działalności gospodarczej, efektywnej komunikacji oraz zastosowanie standardów zgodnych z obowiązującymi przepisami. W przedsiębiorstwie nie zapomina się o takich wartościach jak: rzetelność, uczciwość, sumienność.

Ogromne doświadczenie pierwszego wspólnika połączone z energią, inicjatywą i przedsiębiorczością drugiego wspólnika (syn) gwarantuje stabilizację przedsiębiorstwa. Na zadane przez autora artykułu pytanie, czy w dalszej perspektywie należy utrzymać przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne, matka odpowiedziała zdecydowanie: „tak”. Równocześnie stwierdziła, że nie radziłaby tworzenia przedsiębiorstwa rodzinnego składającego się z osób zrównanych wiekowo, gdyż może nastąpić moment, w którym natura odezwie się ze swoimi prawami i wszyscy wspólnicy powiedzą „dość”. Nastąpi wówczas likwidacja takiego przedsiębiorstwa, ewentualnie jego sprzedaż. Warunkiem powodzenia sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego musi być jego pokoleniowość. Pomysł z roku 1994 – zorganizowania przedsiębiorstwa rodzinnego (matka i syn) – uważa za (jak stwierdziła) trafny i efektywny. Organizm rynkowy obejmujący dwa ogniwa, to jest rodzinę i biznes, funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej.

W trakcie badań zauważono bliską zależność między rodziną a przedsiębiorstwem. Zależność ta ma zarówno wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jak i na cele oraz działania rodziny. Kontrolowana własność, pozostająca w rękach rodziny, daje poczucie stabilności przedsięwzięcia oraz jego warunków bytowych. To właśnie poczucie stabilności prowadzonej działalności powoduje, że występuje oczekiwanie, by młodzi członkowie rodziny przejmowali przedsiębiorstwo po starszych. Różnica wieku wspólników około 20 lat pozwala utrzymać poziom pracy, doskonalić organizację wraz z postępem technicznym, wprowadzić innowacyjne rozwiązania, a z drugiej strony wychwytywać z doświadczeń to, co sprzyja jej rozwojowi. Musi już być przygotowany zawodowo następny wspólnik, który podejmie kierunkowe studia wyższe i będzie mentalnie zainteresowany pracą w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Przedsiębiorstwo rodzinne jest miejscem, gdzie rodzina buduje poczucie wartości, realizuje swoje marzenia, polem, które jest dla rodziny pozytywnym walorem, z którego jest dumna.

W przedsiębiorstwie podejmuje się przez członków rodziny niezbędne działania mające na celu realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. Na pierwszy plan przekładają się takie cele jak potrzeba wzrostu konkurencyjności oraz, w dalszym okresie, wzrost wartości przedsiębiorstwa. Wśród celów nie zapomina się o rozwoju pracowników, który zapewni zwiększenie konkurencyjności analizowanego Biura Ekonomiczno-Rachunkowego.

Zauważa się, że badane przedsiębiorstwo rodzinne opiera się na założeniu, że funkcjonuje jako sposób na przekazanie zapału do realizacji pewnych działań i umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi. Przedsiębiorstwo dąży do tworzenia zespołu pracowniczego, który z zapałem i etosem pracy

będzie podchodził do swych obowiązków, co przełoży się na satysfakcję z wykonywanej pracy. W przedsiębiorstwie nie izoluje się pracowników w kontaktach międzyludzkich, bardzo często przeważa serdeczność wobec siebie i klientów.

## Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest niezwykle ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, stanowi styl i filozofię działania, a także obrazuje jego niepowtarzalność.

Badane przedsiębiorstwo rodzinne, kształtując wartości, funkcjonuje, łącząc w sobie przekazanie zapału do realizacji celów organizacji z wartościami osobistymi tak, aby powstały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna.

Stosowanie ładu rodzinnego budowanego na fundamencie zaufania pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie konkurencyjności i efektywności, a także wspiera poczucie więzi w rodzinie oraz przyczynia się do większej skłonności do podejmowania strategicznych zmian przez obu współników.

Dokształcanie i zdobywanie wiedzy przez członków rodziny, jak i pracowników przedsiębiorstwa jest bardzo przychylnie odbierane przez wszystkich pracowników.

Rozważania o perspektywie przedsiębiorstwa rodzinnego zakończyć można myślą Sokratesa: wykorzystaj czas na doskonalenie się poprzez czytanie dzieł innych ludzi, aby łatwo osiągnąć to, na co oni ciężko pracowali.

## Literatura

1. King K. (2017), *Specyfika funkcjonowania firm rodzinnych*, [w:] Tyszkiewicz R. (red.), *Dynamiczne zarządzanie procesowe. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa.
2. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M. (2012), *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf) (dostęp: 07.01.2019).
3. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Difin, Warszawa.
4. Matejun M. (2009), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.
5. Niziołek K. (2007), *Analiza i ocena wybranych aspektów środowiskowej kultury organizacji w przedsiębiorstwach polskich*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
6. Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Schultz M. (1995), *On Studying Organizational Cultures*, Walter de Gruyter, Berlin.
8. Steinmann H., Schreyogg G. (1995), *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
9. Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
10. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
11. Trice H.M., Beyer J.M. (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, New York.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AS DETERMINANT OF DEVELOPMENT OF VALUES IN FAMILY ENTERPRISE**

**Abstract:** The aim of the article is to present the organizational culture that determines the continuous development of values integrating the family of a family enterprise. Research on a group of 17 employees was carried out in 2018 in a family enterprise, the Economic and Accounting Office Ewa King & Olaf King s.c. in Wałbrzych. The research was conducted using literature data and direct interview. The interview was conducted with the consent of the company's partner. This part of the study was presented in the form of a case study.

**Keywords:** organizational culture, family enterprise, values



## EVALUATION OF TRADITIONAL AND MODERN DISTRIBUTION CHANNELS IN TOURIST MARKET

Anna Wąsowska<sup>1</sup>, Roksana Włodarczyk<sup>2</sup>

Czestochowa University of Technology  
Faculty of Management  
(a PhD students)

**Abstract:** Tourist services sector occupies a very important place in today's global market. It became the main market growth motor due to dynamic internet development, increasing competition and growth and variability of customer requirements. The article discusses the preferences of choosing traditional and modern distribution channels in tourist services by customers. The aim of the article is to know the consumers' opinions on traditional and modern distribution channels in tourist market. For this purpose, a survey was conducted in April 2018. The authors examined, among others, factors determining consumer preferences. In addition, the consumer opinion on the advantages and disadvantages of traditional modern distribution channels has been presented.

**Keywords:** tourist services, distribution, traditional and modern distribution channels

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.29

### Introduction

In the 21st century, the services industry is developing very dynamically. The specificity of marketing used in tourist services is also changing. Marketing of tourist services involves the use of marketing mix instruments in the market activity of service enterprises on the tourist services market. It can therefore be described as an activity conducted to examine consumer demand and preferences, to shape needs not previously disclosed, to effectively encourage the purchase of services, and to provide them to the customer at the right time and place at the right price. In other words, it is the use of integrated marketing-mix elements through which the tourism company influences market processes (Panasiuk 2006, p. 67). In the article, distribution is understood as a two-way flow of information at the level of travel agency - customer. Information is therefore considered the basis of tourism, people are looking for information to minimize the difference between what they expect and what they will receive. Without the relevant information, the motives and travel possibilities would be significantly reduced. Therefore, a fast, cheap and effective mutual exchange of information is the basis for the effective distribution and sale of travel services (O'Connor, Frew 2002, p. 14). Traditional channels of distribution of tourist services require the customer to obtain information in the form of a leaflet,

---

<sup>1</sup> Anna Wąsowska, MA, [anna.wasowska@aan.gov.pl](mailto:anna.wasowska@aan.gov.pl), ORCID: 0000-0002-2988-3500

<sup>2</sup> Roksana Włodarczyk, MA, [roksana.wlodarczyk@onet.eu](mailto:roksana.wlodarczyk@onet.eu), ORCID: 0000-0003-4158-6928



catalog or folder, make a reservation by phone, fax or travel agency, etc. and finalize transactions at a bank, post office or travel agency. The development of information technologies, especially the Internet, has contributed to a significant improvement of this process at any time and place.

In many countries tourist services are the basic and leading sector of economic and social development. The service industry has become one of the trends of our time. The service sector is constantly evolving around the world and is constantly adapting to rapid changes in the environment. The tourist services sector is undoubtedly characterized by a strong growth of competitive companies, which are forced to constantly modernize and optimize distribution channels in order to satisfy over more demanding costumers. On the other hand, the sector requires a constant effort on the part of the staff to improve the productivity and quality of services offered.

In recent years, technological progress and the development of information technology have contributed to a key impact on changes in the process of creating and delivering services. However, the Internet has made significant changes in the distribution channels of services. According to A. Czubała, the use of the Internet to provide and provide services to buyers who have access to the network, i.e. the development of electronic distribution channels, has significantly changed the structure of channels, their functions and costs (Czubała 2006, p. 180). Available data (including Global eCommerce Report [www.tns-global.com](http://www.tns-global.com)) also show that more and more people can, want and make purchases via the Internet, and travel services are among the most frequently purchased by electronic means.

### **Characteristics of tourist services**

The dynamic development of tourist services is closely related with the need to adapt to the increase in tourists' requirements relative to the standard and scope of services. In Poland, tourist services according to the Ministry of Sport and Tourism account for 6% of GDP and increased by 20% over the last three years.

There are many definitions of the concept of service in the literature on the subject. The review of definitions should be started by explaining this term proposed by Ph. Kotler, who considers any service or benefit to be services, which one of the parties may offer to another, in principle immaterial and not leading to any property. Ch. Lovelock and J. Wirtz defined the service as an economic activity offered to one party by the other party. In exchange for money, time, effort, the customer expects benefits in the form of access to goods, work, skills, equipment, network, service provider system, but in fact does not acquire ownership of any production factor involved in the service delivery process (Czubała et al. 2012, p. 14). However, according to the current Polish Classification of Products and Services (1994, p. 6, 7) the service is:

- "all activities carried out for the benefit of economic entities conducting production activities, not directly producing new material goods, i.e. services for production purposes,

- activities performed for the benefit of national economy entities and for the benefit of the population, intended for individual, collective and general social consumption".

At the end of the terminological and definitional review on the concept of services, one should also mention the definition of W. Gaworecki regarding tourist services, which the author of the article considered adequate for the subject of discussion. According to W. Gaworecki, tourist service is all socially useful activities used to satisfy material (eg lodging) and non-material - spiritual needs (eg cultural and entertainment needs (Gaworecki 2010, p. 289).

Taking into account all the above definitions, it can be said that in a globalized economy based on adapting to dynamically changing changes in consumer attitudes, the service aims to satisfy all consumer needs. In addition, it should be emphasized that services are characterized by impermanence due to the inability to create inventory, inseparability of production and consumption (how long the service is provided, so long consumed), inseparability of the service with the contractor (contractor presence is required), diversity (how many service providers so many services), inability to acquire ownership (you can not take possession of the property, you own it). The most important feature, however, is immateriality - services can not be measured, weighed, touched, or seen (Czubala et al. 2012, p. 14-18). In addition to the typical features of consumer services, tourism services are additionally characterized by dynamic development, complementarity and substitution, a wide variety in terms of industry, distribution in space and seasonality (Naumowicz 1998, p. 25). Therefore, from the customer's point of view, the purchase of a service entails a risk. It is mainly connected with the features of services that make the consumer know little at the time of purchase about the service and rather looking for material forms confirming its quality. In addition, the customer is concerned about the poor quality of service and certain losses, because it is not possible to properly assess the quality of the service (Kachniewska 2011, p. 244). The criteria for the division of services are many because of its diversity, which is why, due to the purpose of the article, the field of interest of authors is the division of tourist services according to their types. The table below presents the synthesis of types of tourist services:

**Table 1. Types of tourist services**

<b>Name</b>	<b>Description</b>	<b>Range</b>
Transport	Include transport of participants of tourist traffic	Automobile, coach railway air passenger shipping
Accommodation	Provide tourists with accommodation for the time of rest	hotels motels campings holiday houses pensions campsites shelters

Information	Provide information about the place, tourist infrastructure, attractions	information points
Catering	Provide alimentation	catering outlets (pump rooms, buffets, ice cream shops) food plants (restaurants, bars, bistros, eating houses) supplementary plants (tearooms, coffee shops, confectionery, wineries, brasseries)
Mediation and organization	Provide comprehensiveness of stay	sale and reservation of accommodation sale and reservation of tickets for means of transport sale of catering services sale of leisure and insurance services
Guide	Guiding tourists around a given area of facility and providing accurate information	city mountain off-road
Insurance	Provide securing the safety of rest	insurance
Cultural and entertainment	Provide entertainment	cinema theatre museum
Trade		sale of souvenirs
Local infrastructure	Provide physical care of tourist traffic	health care police fire brigade

Source: Own elaboration based on (Cymańska-Garbowska, Steblik-Właźlak 2011; Gaworecki 2010; Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005; Meyer 2004; Walas, Kruczek 2013)

According to M. Kachniewska, classifying enterprises by type of activity is becoming more and more difficult, because as a result of vertical integration, difficulties arise with the separation of those that deal with the production or supply of only one product or service (Kachniewska 2011, p. 243). According to the authors of the article, the increased consumer needs in a fairly competitive tourist services market mean that service providers are forced to combine different types of travel services such as transport, accommodation and catering at the best price and quality.

## Typology of distribution channels in tourist services

The concept of distribution is often equated with sales, however the scope of activities is much broader. In the literature on the subject, distribution is defined as a function of making services and products available to the final buyers. It is an element of the communication process during which the company gives the market information about its products. There are practically two distribution streams. The first one is distribution channels, and the other is the physical delivery of products to these channels. The physical delivery of products is related with inventory, storage and transport. These functions illustrate primarily the distribution of material products. In tourism, customers are looking for a product themselves, not a product is supplied to them (Holloway, Robinson 1997, p. 193). On the other hand, distribution of products and services takes place via distribution channels, which constitute a set of market intermediaries cooperating with the producer when making the product available to final purchasers (Davis 1972, p. 425). Thus, the distribution channel is the path that the product gets from one end of the road (producer) to the other (final recipient). The distribution channels flow primarily through material streams - eg products, information - for example, promotion, financial - eg payments and other - such as negotiations or risks (Baruk, Hys, Dżidowski 2012, p. 107). From the review of the ways of understanding the concept of distribution channels proposed by various authors, one can conclude that they focus on two concepts. The first one (called the traditional one) depicting the market on which the producers themselves deal with sales, while the second concept is based on intermediaries. The consequence of an ambiguous understanding of the nature of distribution channels is the multitude of their typology and classification. The table below shows the types of distribution channels.

**Table 2. Selected types of distribution channels**

Number	Classification criteria	Types of channels
1	Type of intermediaries	direct indirect
2	Number of intermediate steps	short long
3	Number of intermediaries at the same trading level	narrow wide
4	The degree of channel complexity	simple complex

Source: (Czubała 2001, p. 25)

Due to the service nature of tourist products, the characteristic feature of distribution is the lack of their physical portability in space, as well as the lack of transmission of title. The tourist product can therefore be distributed via various distribution channels. All channel types can be in a variety of combinations. Tourist enterprises usually combine distribution channels, creating at the same time various combinations, e.g:

- a short and narrow channel will be used by a hotel that sells its own accommodation,
- a long and wide channel will be preferred by airlines offering tickets through their own businesses, many travel agencies and agencies (Marcinkiewicz 2005, p. 71).

Due to the number of links intermediating sales, short channels with a small number of intermediaries can be distinguished, or even without them, and long channels with a large number of intermediary links. However, taking into account the differences in the distribution of tourism products and services and material goods, in literature, the most common is the division into direct channels (without intermediaries) and indirect channels that use intermediaries (Marcinkiewicz 2005, p. 71). The direct channel is the shortest and allows for the greatest control of the service provider. This is particularly true for the speed of information flow, price formation, and the speed of reaction to changes in demand. This channel is used primarily by small travel agencies or well-known large companies whose brand enjoys social trust.

**Table 3. Comparison of direct and indirect distribution channels**

	<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>
Advantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direct control over product movement,</li> <li>- two-sided rapid information flow,</li> <li>- taking over the wholesale margin and the ability to set a lower price,</li> <li>- direct reaction to changes taking place on the market,</li> <li>- shortening the time of product flow from manufacturers to final buyers,</li> <li>- establishing long-lasting bonds with the client,</li> <li>- creating your own brand,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementation of benefits resulting from specialization (large-scale operations by intermediaries, reduction of unit costs of storage, transport, forwarding and trade),</li> <li>- reduction of the total number of producer's transactions with buyers,</li> <li>- reduction of related costs with the search for potential buyers,</li> <li>- reduction of commercial risk (transfer of part of the risk to an intermediary),</li> </ul>
Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- the necessity to bear all expenditures (including those related to with distribution) and full sales risk,</li> <li>- limiting the possibilities of distribution development (limited number of market contracts),</li> <li>- high costs of servicing a limited number of clients (high unit cost of distribution),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- the possibility of conflicts between intermediaries in the channel,</li> <li>- less control over the distribution of goods in the distribution channel, over its quality and price,</li> <li>- extended information flow time and money,</li> <li>- sharing profit with intermediaries,</li> </ul>
Typical forms	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a network of own showrooms,</li> <li>- online booking and sales system,</li> <li>- helpline,</li> <li>- call center.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- travel agents,</li> <li>- GDS systems.</li> </ul>

Source: (Pilarczyk, Mruk 2006, p. 192)

In the tourism industry, indirect channels with various intermediaries are used on a par with direct channels. The role of intermediaries is significant and in the event that they perform their duties correctly, they support transaction streams (Pazio 2013, p. 245-247).

In practice, travel agencies use both direct and indirect distribution channels and forms of sales. In connection with the above, the appropriate division of distribution of distribution channels of tourist services seems to be divided according to the type of technology used:

- traditional direct channels,
- modern distribution channels (Michalska-Dudek, Przeorek-Smyka 2010, p. 222-226).

Modern distribution channels include:

- distribution channels using television (TV channel on which tourist offers are sold). The bulk of the program is covered by filmed tours, reports from stays. The supplements are geographic and travel programs, interviews with travelers, quizzes and tourist puzzles. A large part of the airtime is taken up by extensive advertising blocks. The offers presented on this channel can be purchased by making a reservation via call center and the internet (the TV Travel channel was the first on the Polish market);
- distribution channels using the Internet - implemented via websites, profiles in social media, reservation systems (eg booking.com), newsletters. In the era of electronisation of social life and the growing importance of social media, this channel is currently experiencing a "golden age";
- distribution channels using global reservation systems - GDS. These systems are primarily used to sell hotel rooms through intermediaries who have access to the booking system. Intermediaries usually charge a commission for booking services. Currently, indirect channel systems are being replaced by booking.com systems that support the buyers themselves.

## Findings

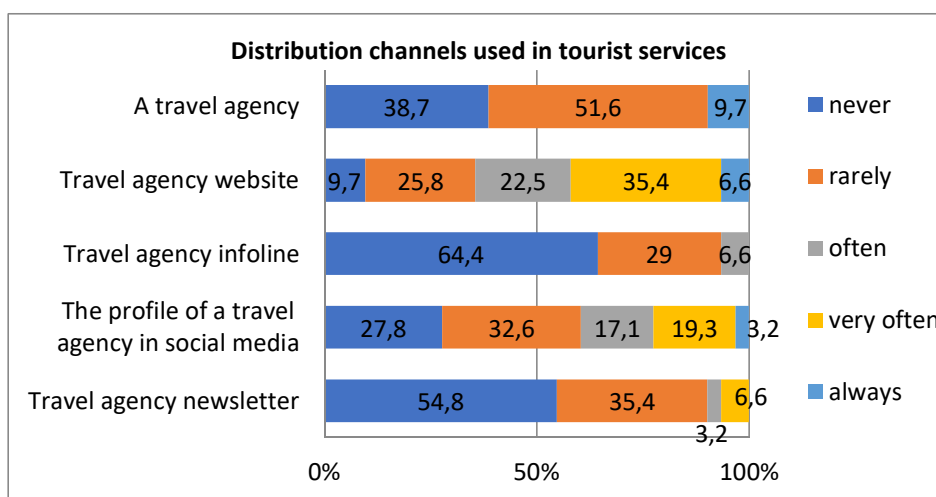
The key objective of the study was to try to understand consumers' opinions on traditional and modern distribution channels in tourist services. The research was carried out in April 2018. The original data was collected using an online survey. Participation in the study was anonymous. The estimated time to complete the questionnaire was set at 6 minutes. The questionnaire included seven main questions and two metrics questions. These were closed, single or multiple choice questions. Subjects in different age groups were subjected to the study. The survey is only a part of the general population of the country and it is only for illustrative purposes. A wider survey (on a larger population) can serve as a diagnosis of consumer needs regarding traditional implementations and modern distribution channels in the tourist services sector.

The research sample consisted of 186 respondents, of which 63% were women and 47% were men. Most of the respondents were people from the age range 28-35

(38.7%). In addition, 25.8% belonged to the 18-27 age group, 19.4% to the group of 38-45 years, 9.7% to the 46-55 year group and 6.4% above 55 years.

The first question concerned sources of information on tourist services. Among the following sources: leaflets / brochures, a personal visit to a travel agency, a social media travel profile, a travel agency website, a travel agency helpline, a travel agency newsletter, respondents had to indicate those from which they obtain information on tourist services. The survey showed that in the search for information about tourist services, the majority of respondents voted for the travel agency's website (74.2% of responses). The leaflets / brochures enjoy the least interest among respondents (54.8% of responses). In turn, from the profile of a travel agency in social media, 41.9% of respondents receive information on tourist services, and 19.3% during a personal visit to a travel agency. The survey also showed that 9.7% of respondents find out about the offers of the travel agency from the newsletter and only 6.4% from the travel agency helpline.

In the second question respondents were asked to indicate the distribution channels they use in tourist services. The question is a 5-step scale (1-never, 2-rarely, 3-often, 4-very often, 5-always). The *Figure 1* below presents a summary list of distribution channels together with the number of responses expressed in percent.

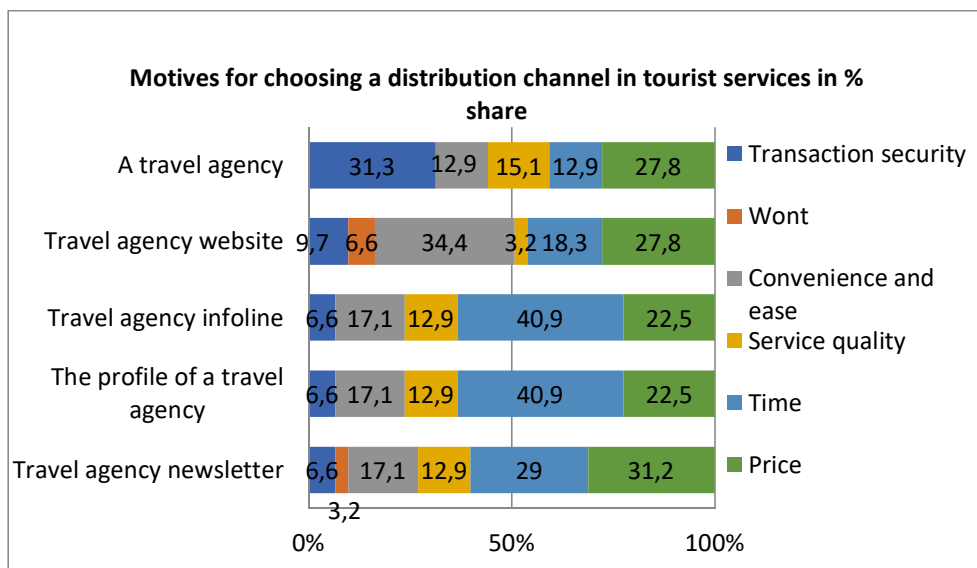


**Figure 1. Distribution channels used in tourist services**

Source: Own study based on research results

The research results show that only 9.7% of the respondents "always" use from a travel agency. In the search for tourist offers "very often", as many as 35.4% of respondents use the website of a travel agency, while 64.4% of the respondents "never" use the helpline of a travel agency.

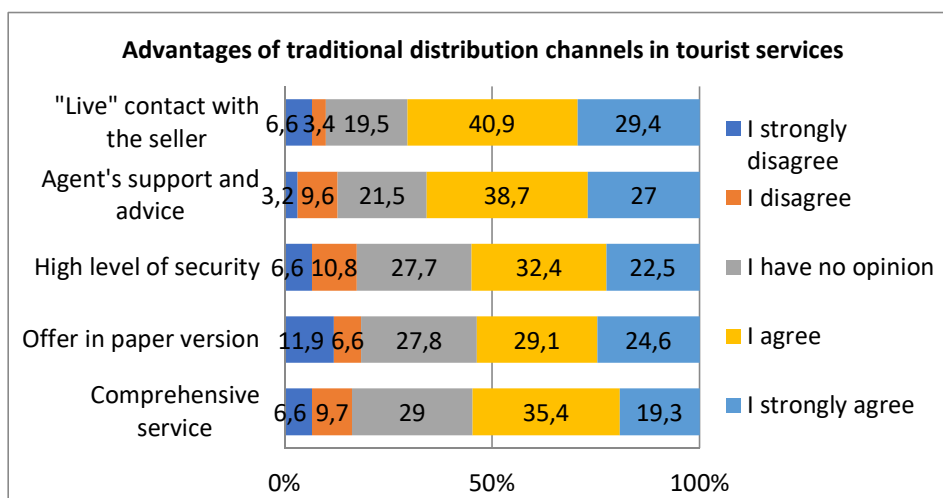
In the next question, the questionnaire was to indicate any number of determinants that guide the selection of the distribution channel in tourist services. The results of the research are presented in *Figure 2* below.



**Figure 2. Motives for choosing a distribution channel in tourist services**

Source: Own study based on research results

The observation shows that the travel agency is chosen by the respondents for reasons of transaction security (31.3% of indications), on the other hand, a website and a travel agent's profile in social media due to "convenience and ease" (34.4% and 35.4% responses respectively), helpline for "time" (40.9% of responses), and newsletter travel agencies due to "prices" (31.2% of indications).



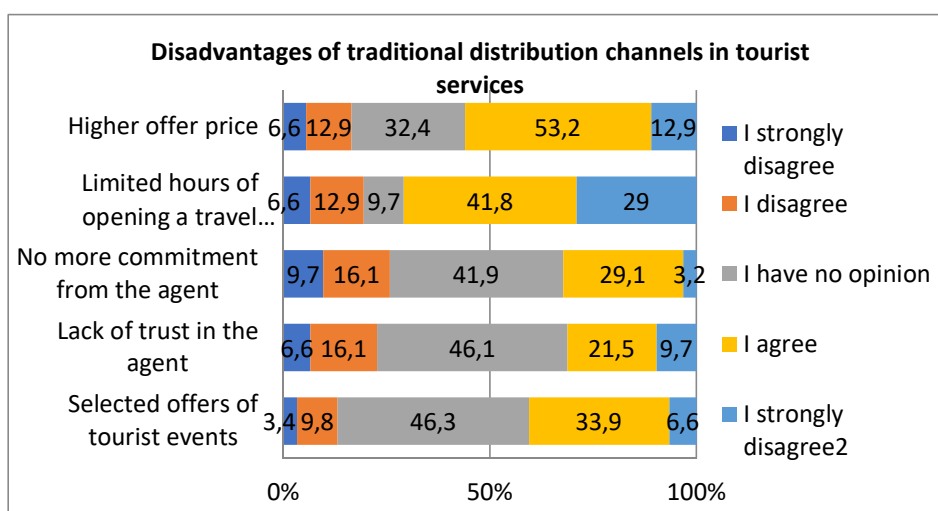
**Figure 3. Advantages of traditional distribution channels in tourist services**

Source: Own study based on research results



In the next two questions, the respondents had to indicate the advantages and disadvantages of traditional distribution channels in tourist services. *Figure 3* presents the results of the advantages of traditional distribution channels, while *Figure 4* presents the results of the disadvantages of these distribution channels.

Respondents strongly agreed with the suggestion that "live contact with the seller" is an attribute of the traditional distribution channel (29.4% of indications). 38.7% of respondents agree with the statement that "agent's support and advice" is an advantage of the traditional distribution channel. In turn, 10.8% of respondents disagree with the statement that the advantage of the traditional distribution channel is "a high level of transaction security". Moreover, 11.9% of respondents strongly disagree with the opinion that the offer in paper version is an advantage that distinguishes traditional distribution channels in tourist services.

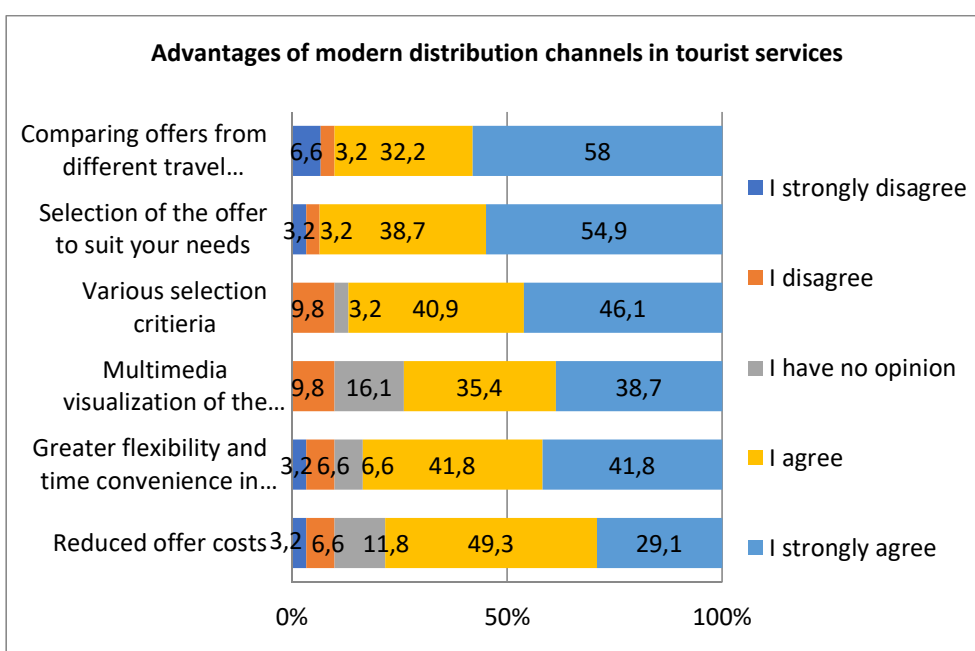


**Figure 4. Disadvantages of traditional distribution channels in tourist services**

Source: Own study based on research results

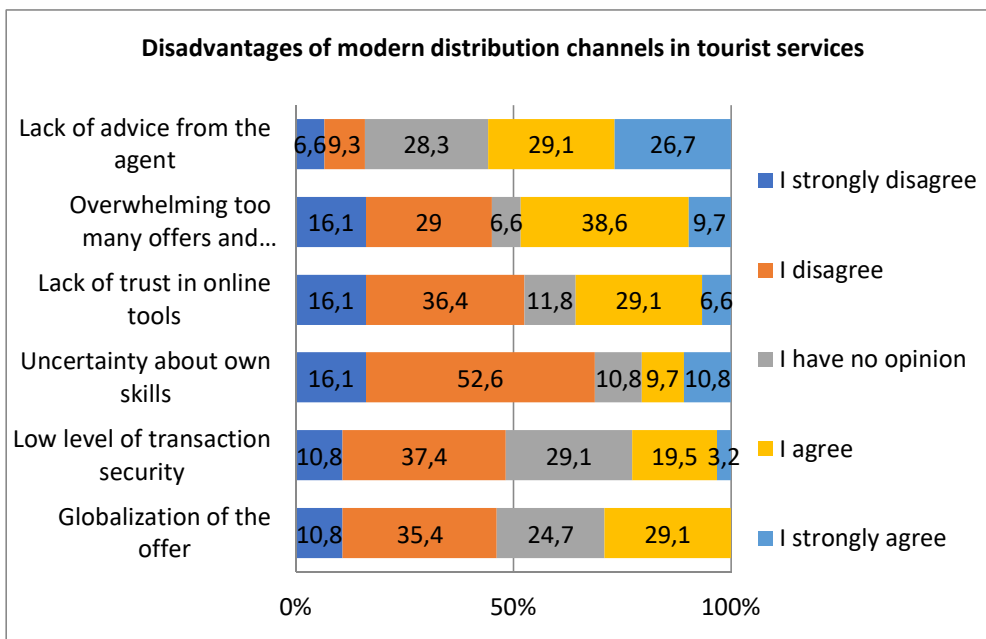
Respondents strongly agreed that the disadvantage of traditional distribution channels in tourist services is "limited opening hours of the travel agency / hotline work" (29% of responses). 35.2% of respondents agree with the opinion that traditional distribution channels have "higher offer prices". In turn, 16.1% of respondents disagree with the statement that they do not "trust the agent" or see "no more commitment from the agent".

The next two questions concerned, similarly to the two previous questions, the advantages and disadvantages of modern distribution channels. The summary of responses expressed in percentages is shown in *Figure 5* and *Figure 6*, respectively.



**Figure 5. Advantages of modern distribution channels in tourist services**

Source: Own study based on research results



**Figure 6. Disadvantages of modern distribution channels in tourist services**

Source: Own study based on research results

The survey shows that 54.9% of respondents strongly agreed with the opinion that the advantage of modern distribution channels is "selection of the offer to their own needs", while 49.3% of respondents agreed with the statement that the "reduced costs of the offer" are also an advantage". According to 9.8% of the respondents, "various selection criteria" and "multimedia visualization of the offer" are not significant advantages of modern distribution channels. What's more, 6.6% of respondents strongly disagree that "comparing offers from different travel agencies" decides about the advantages of modern distribution channels in tourist services.

Respondents strongly agreed that the disadvantage of modern distribution channels is "lack of advice from the agent" (26.7% of indications). 38.6% of respondents stated that they were "overwhelmed by too many offers and selection criteria". On the other hand, 52.6% disagree with the statement that the disadvantage of modern distribution channels is "uncertainty about own skills", and 16.1% strongly disagree that modern distribution channels have "a low level of transaction security".

## Conclusions

Tourist services companies offer customers various forms of distribution channels of their services, however, the customer ultimately decides whether the proposed distribution channel is convenient for him, practical and will benefit from it (Jelonek 2014, p. 322). A survey of consumer opinions on traditional and modern distribution channels revealed quite different preferences of buyers of tourist services. The research results show that consumer choice between traditional and modern distribution channels is conditioned by various factors. Among them should be distinguished: the customer segment, the price of the service, the usefulness of time, the quality of the service, the ability to make a purchase in the most convenient and safe place for the consumer. The research suggests that the development of the Internet has increased the advantage of modern distribution channels over traditional channels in tourist services. In summary, in the opinion of the respondents, the advantage of modern distribution channels consists mainly of:

- faster, easier and more convenient access to information,
- improving the quality and timeliness of the information obtained,
- bigger possibilities of offer selection,
- opportunities to purchase services at a lower price.

## References

1. Baruk A., Hys K., Dzikowski A. (2012), *Marketing dla inżynierów*, PWE, Warszawa.
2. Cymańska-Garbowska B., Steblik-Właźlak B. (2011), *Podstawy turystyki*, Wydawnictwo REA, Warszawa.
3. Czubała A. (2006), *Determinanty kanałów dystrybucji usług*, "Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 720.
4. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Woktor J. (2012), *Marketing usług*, Wolters Kluwers, Warszawa.
5. Gaworecki W. (2010), *Turystyka*, PWE, Warszawa.

6. Holloway J., Robinson Ch. (1997), *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa.
7. Jelonek D. (2014), *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, "Informatyka Ekonomiczna", nr 1(31). DOI: 10.15611/ie.2014.1.24.
8. Kachniewska M. (2011), *Wpływ nowych technologii na rynek usług pośredników turystycznych*, "International Journal of Management and Economics", Vol. 32.
9. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa.
10. Marcinkiewicz C. (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Meyer B. (red.) (2004), *Wybrane aspekty obsługi rynku turystycznego*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Michalska-Dudek I., Przeorek-Smyka R. (2010), *Marketing biur podróży*, C.H. Beck, Warszawa.
13. Naumowicz K. (1998), *Marketing w turystyce. Materiały do wykładu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Piła.
14. O'Connor P., Frew A.J. (2002), *The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives*, "Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly", Vol. 43(3). DOI: 10.1016/S0010-8804(02)80016-7.
15. Panasiuk A. (2006), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Pazio N. (2013), *Marketing. Teoria pragmatyczna*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
17. Pilarczyk B., Mruk H. (red.) (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Walas B., Kruczek Z. (2013), *Sprzedż imprez i usług turystycznych. Marketing Część 2*, WSiP, Warszawa.
19. www.tns-global.com (accessed: 17.04.2018).

## **OCENA TRADYCYJNYCH I NOWOCZESNYCH KANAŁÓW DYSTRYBUCJI NA RYNKU TURYSTYCZNYM**

**Streszczenie:** Sektor usług turystycznych zajmuje bardzo ważne miejsce w dzisiejszej globalnej gospodarce. Stał się głównym motorem wzrostu gospodarczego z uwagi na dynamiczny rozwój Internetu, rosnącą konkurencję oraz zwiększenie i zmienność wymagań konsumentów. W artykule zawarto rozważania na temat preferencji wyboru tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji w usługach turystycznych przez konsumentów. Celem publikacji jest próba poznania opinii konsumentów odnośnie tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji w usługach turystycznych. W celu analizy tych uwarunkowań przeprowadzono badanie ankietowe, zrealizowano je w kwietniu 2018 roku. Autorki zbadały m.in. czynniki determinujące upodobania konsumentów. Ponadto w artykule została przedstawiona opinia konsumentów dotycząca wad oraz zalet tradycyjnych i nowoczesnych kanałów dystrybucji.

**Słowa kluczowe:** usługi turystyczne, dystrybucja, tradycyjne i nowoczesne kanały dystrybucji



## ZARZĄDZANIE PROJEKTEM W BRANŻY BUDOWLANEJ

Marek Winiarski<sup>1</sup>

Const-Pro Grupa Inżynierska, Polska

**Streszczenie:** W najprostszym ujęciu zarządzanie projektem to ogólne planowanie, koordynacja i kontrola projektu, od momentu jego powstania aż do zakończenia, a jego celem jest realizacja przyjętego zadania i stworzenie funkcjonalnego efektu końcowego, bez przekraczania zakładanych kosztów, ram czasowych, oraz spełnienie wymaganych standardów jakości. Ta ogólna definicja projektu umożliwia zarządzanie różnorodnymi projektami, niezależnie od ich wielkości, rodzaju czy poziomu złożoności. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procesu zarządzania projektem w branży budowlanej. Po zaprezentowaniu szeregu definicji projektu i opisanu koncepcji zarządzania projektami przedstawiono charakterystykę zarządzania projektami w branży budowlanej. Zaprezentowano przykładowy schemat działań oraz wykres Gantta dla realizowanych projektów budowlanych, jak również wytyczono dalsze kierunki badań w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektem, projekt budowlany, etapy, fazy, wykres Gantta

**DOI:** 10.17512/znpcz.2019.1.30

### Wprowadzenie

W obecnych czasach – charakteryzujących się występowaniem zjawisk takich jak regionalizacja czy globalizacja rynków oraz produktów, nieustanny przepływ informacji i kapitału, ciągle zmieniające się warunki otoczenia oraz potrzeby czy oczekiwania klientów – współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem, jakim jest ich dopasowanie do ciągle zmieniającej się rzeczywistości ich funkcjonowania. To dopasowanie z kolei wymusza przeprowadzenie zmian o charakterze zapobiegawczym lub adaptacyjnym w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W tym celu mogą one skorzystać z narzędzia, jakim jest zarządzanie projektem, które może wpłynąć na przyszłość całego przedsiębiorstwa. Wykorzystanie tej metody powoduje, że wprowadzanie zmian do przedsiębiorstwa staje się prostsze i bardziej efektywne.

Samo zarządzanie projektem jest dosyć nową dziedziną wiedzy, a pierwszym projektem który był jednocześnie realizowany i zarządzany, był projekt „Manhattan” w ramach którego Stany Zjednoczone konstruowały bombę atomową (Knapp 2006, s. 78). Przyjmuje się, że to przedsięwzięcie było pierwszym projektem realizowanym w ramach dziedziny zarządzania projektami. Sam projekt oznacza najczęściej zbiór różnorodnych prac cząstkowych, definiowany jest jako zbiór działań podejmowanych w celu zrealizowania określonego celu wraz z uzyskaniem konkretnego czy wymiernego efektu (Lock 2009, s. 34). Komisja Europejska uważa projekt za zestaw

---

<sup>1</sup> Marek Winiarski, mgr, [marek.winiarski@cpgi.pl](mailto:marek.winiarski@cpgi.pl)

podjętych działań, ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów, w ustalonym czasie i na podstawie odpowiednio sporządzonego budżetu. Project Management Institute jako projekt określa ograniczone w czasie przedsięwzięcie, podejmowane w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi lub uzyskania unikatowego rezultatu (PMI 2006). Projektem jest również sekwencja złożonych, niepowtarzalnych oraz związanych ze sobą działań, które należy wykonać w wyznaczonym terminie, zgodnie z założonymi wymaganiami oraz nie przekraczając ustalonego budżetu (Wysocki, McGary 2005, s. 78). Unikatowość jest również podkreślana w definicji projektu określającej go jako przedsięwzięcie, które jest charakteryzowane przez unikatowość swoich uwarunkowań, tzn. celów, jakości, kosztu i czasu (Łapuńska, Biniasz 2014, s. 859). Z kolei według metodyki PRINCE2<sup>2</sup> projekt to swego rodzaju środowisko zarządcze, utworzone w celu dostarczenia produktu lub usługi biznesowej, zgodnie z określonym uzasadnieniem biznesowym (*Managing Successful Projects with PRINCE2...*, 2002). Za projekt uważa się również jednorazowo realizowane przedsięwzięcie zawarte w określonym przedziale czasu, w ramach którego występują powtarzalne działania, którym towarzyszą określone ograniczenia, np. techniczne lub ekologiczne. Projekt jest niepowtarzalnym procesem, bowiem nigdy nie zostanie powtórzony na takich samych warunkach (Małyszek 2011, s. 79). M. Pawlak mianem projektu określa przedsięwzięcie realizowane w ramach określonego przedsiębiorstwa, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań podejmowanych rutynowo, jest takim działaniem, z jakim organizacja nie miała wcześniej do czynienia (Dziekoński 2016, s. 45). Według K. Kukuły projekt jest działaniem zawartym w skończonym przedziale czasu, posiadającym jasno określony początek i koniec (Kukuła 2003, s. 11). Podobnie uważa K. Frączkowski, według którego projekt to przedsięwzięcie, składające się z zespołu czynności, które charakteryzują się tym, że mają określoną datę rozpoczęcia, określone cele, ustalone obowiązki, budżet, rozkład czynności oraz datę zakończenia (Frączkowski 2003, s. 11).

Na podstawie przytoczonych definicji możliwe jest wyróżnienie kilku elementów, dzięki którym możliwe jest określenie podejmowanego przedsięwzięcia mianem „projekt”. Zaliczyć do nich można (Trocki 2009, s. 18):

- niepowtarzalność realizowanego przedsięwzięcia,
- celowość podejmowanych działań,
- odrębność od działań o charakterze rutynowym,
- występowanie czasowego ograniczenia przedsięwzięcia,
- odrębność strukturalną przedsięwzięcia.

Ostatnim, ale równie ważnym elementem projektu jest jego złożoność, powodująca konieczność podzielenia projektu na szereg pojedynczych działań, którymi należy odpowiednio zarządzać. To właśnie złożoność m.in. przyczyniła się do powstania dziedziny, jaką jest zarządzanie projektem. Obecnie zarządzanie projektami

<sup>2</sup> PRINCE2 to metodyka zarządzania projektami, jest to standard wykorzystywany zarówno przez wielkie korporacje, jak i mniejsze przedsiębiorstwa. Obejmuje ona elementy, które decydują o sukcesie projektu, oraz posiada mechanizmy eliminujące przyczyny niepowodzeń projektów (*Managing Successful Projects with PRINCE2...*, 2002).

znajduje zastosowanie prawie we wszystkich obszarach, jednakże celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty zarządzania projektem w przypadku branży budowlanej. Dążąc do realizacji założonego celu, przeprowadzono wnikliwą analizę literatury dotyczącej tej tematyki oraz, na podstawie własnego doświadczenia i materiałów, scharakteryzowano przykład realizacji projektu budowlanego.

### **Istota zarządzania projektem**

Według Amerykańskiego Instytutu Zarządzania Projektami zarządzanie projektem to proces, w trakcie którego osoba kierująca projektem (kierownik projektu) przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie działań (zadań) projektu, jak również dokonuje odpowiedniej alokacji środków przydzielonych do projektu, wykorzystując przy tym dostępne techniki i metody, aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie, nie przekraczając przydzielonych środków finansowych oraz zachowując wymagany poziom jakości (PMI 2006). Jeszcze kilka lat temu kierownikiem projektu była osoba powoływana do realizacji danego projektu, czyli pełniąc tę funkcję tylko przez określony czas. Obecnie kierownik projektu staje się zawodem, czego potwierdzeniem są m.in. międzynarodowe stowarzyszenia kierowników projektu. M. Pawlak określa zarządzanie projektami jako realizację podstawowych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie) w odniesieniu do określonych przedsięwzięć, czyli projektów (Pawlak 2006, s. 28). Zarządzanie projektami to również proces podejmowania decyzji, niezbędnych do prawidłowego wykonania zadań projektowych (Pawlak 2006, s. 29). To także wszystkie czynności, które dotyczą przygotowania i realizacji tych decyzji (Haberfellner 1992, s. 14). Zarządzanie projektem można również definiować jako system decyzyjny, którego celem jest opracowanie projektów gospodarczych, badawczych i innych (Oliński 2016, s. 9). Cechami charakterystycznymi zarządzania projektami są: niepowtarzalność, nietrwała struktura organizacyjna, złożoność realizowanych zadań, długi czas realizacji, duże nakłady i koszty, wysoki poziom ryzyka, wysokie kompetencje uczestników projektu, niska standaryzacja oraz wysoka innowacyjność (Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 16).

Zarządzanie projektem obejmuje trzy główne typy działań: zarządcze, wykonawcze oraz wspierające. Działania zarządcze polegają na wyznaczeniu celów, planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu, wykonawcze przyjmują postać zadań wchodzących w skład projektu, a wspierające to m.in. obsługa księgowo-finansowa, prawna, kadrowa czy czynności administracyjno-biurowe (Małyszek 2011, s. 78).

W zarządzaniu projektami wyróżnia się wiele faz, różniących się między sobą co do czasu trwania, poziomu zaangażowania zasobów czy metod ich realizacji, planowania czy kontroli. Liczba tych faz może się również różnić pod względem tematyki i zakresu projektu, jednakże w sposób ogólny wyróżnia się cztery główne fazy (Field, Keller 1998, s. 64):

1. Faza pierwsza to uruchomienie projektu (inicjacja), w trakcie której rozpoznawane są możliwości i potrzeby realizacji danego projektu oraz następuje podjęcie decyzji oznaczających jego rozpoczęcie.

2. Faza druga to planowanie, stanowiące często fazę najważniejszą; jego celem jest m.in. zdefiniowanie dokładnych oczekiwań, jakie projekt ma spełnić, celów, zaplanowanie odpowiednich ram czasowych czy właściwe rozdysponowanie zasobów.
3. Faza trzecia to realizacja, polegająca na koordynowaniu działań ludzi wchodzących w skład zespołu projektowego oraz zużywania zasobów w taki sposób, aby działania były realizowane zgodnie z przyjętym harmonogramem.
4. Faza czwarta to zamknięcie projektu; przyjmuje postać formalnej prezentacji wyników projektów, następnie zarchiwizowania dokumentacji oraz dokonania formalnego zakończenia projektu.

Fazy te tworzą tzw. cykl życia projektu, który określa, jakiego rodzaju działania powinny zostać przeprowadzone w danej fazie oraz kto powinien je realizować. Ponadto każdy projekt powinien posiadać konkretnie zdefiniowany i precyzyjnie określony cel główny, którego osiągnięcie potwierdza skuteczność podejmowanych działań. Cel nadrzędny stanowi punkt wyjścia do wytyczenia tzw. celów częściowych, które charakteryzują się wysoką szczegółowością, co powoduje, że realizacja tych celów warunkuje osiągnięcie celu nadrzędnego (Walczak 2009, s. 48).

Obecnie dziedzina, jaką jest zarządzanie projektami, jest realizowana przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach gospodarczych: motoryzacyjnym, elektrotechnicznym, lotniczym, farmaceutycznym, chemicznym czy właśnie budowlanym, któremu poświęcony jest niniejszy artykuł.

### **Specyfika branży budowlanej**

Projekty budowlane są realizowane od niepamiętnych czasów, sama budowa mieszkania w czasach starożytnych, z dzisiejszej perspektywy, stanowiła prosty projekt budowlany. Jednakże nawet w dawnych czasach zrealizowano projekty budowlane, które do dzisiaj budzą szacunek i podziw wśród ludzi (piramidy egipskie, Wielki Mur Chiński czy Kanał Panamski). Zdobyte doświadczenie i umiejętności w zakresie budownictwa powodują, że pozycja branży budowlanej w gospodarce narodowej jest wyjątkowa. Wynikiem jej działalności jest zawsze oryginalny, unikalny produkt, który dzięki włożonemu wysiłkowi, czasowi i zasobom, może osiągnąć bardzo wysoką wartość. Jednakże ten unikalny produkt (budowla) nie jest celem projektu, lecz jedynie środkiem jego osiągnięcia. Celem projektu budowlanego jest bowiem zaspokojenie interesów ludzkich (prywatnych, grupowych lub całego społeczeństwa). W projektach budowlanych występuje integracja dużej ilości materiałów, surowców i półproduktów, do których przetworzenia wykorzystuje się wiele różnych technologii, obsługiwanych przez wielu specjalistów i pracowników stosujących różnorodne narzędzia, maszyny i urządzenia (Levy 2002, s. 427). Projekt budowlany zakłada również duże nakłady finansowe, rzeczowe oraz personalne, co powoduje, że prawie każdy projekt budowlany charakteryzuje się bardzo wysoką złożonością.

W czasach gospodarki centralnie planowanej szczególną wagę przykładano do planowania inwestycji materialnych, które były postrzegane jako czynnik przyspieszający rozwój gospodarczy. Wielkie inwestycje budowlane zakładające udział



dużej liczby partnerów, zakup środków technicznych oraz wysokie nakłady finansowe realizowane były w formie planu organizacji budowy. Jednakże po 1989 roku zaczęły pojawiać się bardziej kompleksowe informacje dotyczące zarządzania projektami jako skutecznego narzędzia do przygotowania i realizacji projektów budowlanych. Okazało się, że sektor budowlany powszechnie stosuje zasady zarządzania projektami. A systematyczne stosowanie metod projektowych, szybkich technologii informacyjnych, nowych materiałów i nowoczesnych maszyn i urządzeń może przynieść poprawę efektywności i przyspieszenie realizacji tych projektów. Ponadto do dalszego rozwoju zarządzania projektami budowlanymi przyczyniło się upowszechnienie wykorzystania komputerów, specjalistycznych programów oraz komunikacja elektroniczna (Internet).

W sektorze budowlanym występuje dość zróżnicowany konglomerat segmentów i produktów, które w ogólnym zarysie można podzielić na cztery główne kategorie (Hendrickson, Au 2003, s. 156):

1. Budownictwo mieszkaniowe, które obejmuje budownictwo jednorodzinne, wielorodzinne i wysokościowce mieszkaniowe. Projekty w budownictwie mieszkaniowym są najczęściej wykonywane przez architektów i inżynierów, a ich budowa prowadzona jest przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa budowlane, które zatrudniają podwykonawców do realizacji prac konstrukcyjnych, technicznych, elektrycznych oraz pozostałych.
2. Budownictwo instytucjonalne i komercyjne obejmuje dużą różnorodność typów i rozmiarów projektów, takich jak szkoły, kliniki, szpitale, obiekty rekreacyjne, stadiony, sklepy, centra handlowe, magazyny, drapacze chmur czy lekkie zakłady produkcyjne. W tym przypadku projekty są tworzone przez architektów i inżynierów, a wykonawcą najczęściej jest przedsiębiorstwo specjalizujące się w realizacji tego rodzaju projektów.
3. Specjalistyczne budownictwo przemysłowe obejmuje zazwyczaj bardzo duże projekty, charakteryzujące się wysokim stopniem złożoności technologicznej, takie jak rafinerie, huty, zakłady hutnicze, elektrownie węglowe lub jądrowe. Właściciele takich projektów najczęściej są bardzo zaangażowani w realizację projektu i to oni wybierają zespoły projektantów i przedsiębiorstw budowlanych, z którymi współpracują od lat.
4. Infrastruktura i konstrukcje ciężkie obejmują projekty takie jak autostrady, systemy transportu zbiorowego, tunele, mosty, systemy odwadniające i oczyszczalnie ścieków. Większość tych projektów stanowi własność publiczną i finansowane są ze środków publicznych. Ta kategoria charakteryzuje się wysokim stopniem mechanizacji, która zastąpiła częściowo pracochłonne operacje.

Cele projektu budowlanego są zwykle określone na trzech poziomach – koszt (cena), czas (terminy) i implementacja (standardy, jakość). Ta sama struktura służy również do planowania, realizacji i oceny prac budowlanych. Skuteczne zarządzanie wszystkimi tymi działaniami przyczynia się do podziału interwału projektu – od utworzenia pomysłu poprzez planowanie, realizację i wykorzystanie do potencjalnej likwidacji. Fazy te charakteryzują się wspólnymi działaniami, które w nich przebiegają, i częściowymi celami, których realizacja stanowi niezbędny warunek osiągnięcia nadrzędnego celu projektu budowlanego.

Polska branża budowlana od 2017 roku charakteryzuje się dużym ożywieniem inwestycyjnym oraz rosnącym popytem na usługi budowlane. W przeciągu pierwszych pięciu miesięcy 2018 roku produkcja budowlano-montażowa wzrosła o 24% w stosunku do roku ubiegłego. Ożywienie to dotyczy przede wszystkim projektów infrastrukturalnych charakteryzujących się wysoką wartością i napędzających wartość całego sektora budowlanego (Ciszak 2018). Ponadto projekty infrastrukturalne charakteryzują się również wysoką złożonością, co wymaga od inwestorów odpowiedniego ich zaplanowania i prawidłowego zarządzania.

### **Zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie budowlanym**

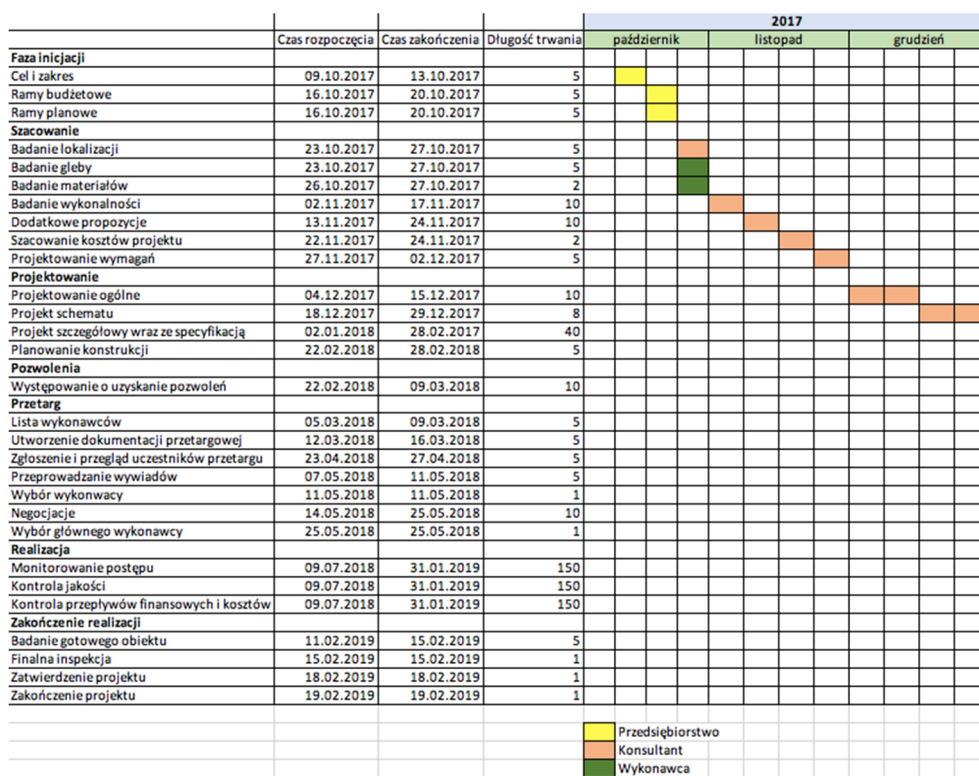
W odróżnieniu od „tradycyjnych” projektów, projekty budowlane składają się z pięciu faz, z których pierwsza, często określana jako zerowa, dotyczy przeprowadzenia analizy potrzeb, natomiast kolejne fazy to: studium wykonalności, projektowanie, realizacja oraz potencjalna likwidacja (Novy, Novakova, Władhans 2012, s. 193). Przy czym równoległe do tych faz realizowany jest również proces kontroli, sprawdzający zgodność podejmowanych działań z założonymi celami projektu. Faza przedinwestycyjna jest najważniejszą częścią całego projektu budowlanego. Odpowiedzialny za nią jest inwestor reprezentowany przez najwyższe kierownictwo. Definiuje on cele, zakres, specyfikacje i kryteria mierzalne określające, co należy osiągnąć, oraz metodę, której celem jest osiągnięcie celów. W fazie tej przygotowany jest harmonogram projektu z wykorzystaniem hierarchicznej struktury działań. Przygotowane jest również studium wykonalności projektu, a inwestor decyduje, czy proponowane cele możliwe są do osiągnięcia przy założonych warunkach.

Faza inwestycyjna jest najbardziej pracochłonną i kosztowną częścią projektu budowlanego, której efektem jest funkcjonalna konstrukcja oznaczająca gotowy budynek, ale jeszcze nie oddany do użytku. Zajmuje się opracowaniem planu budowy i zarządzaniem jego realizacją. Plan jest opisem przyszłego optymalnego przebiegu budowy uwzględniającego wszystkie znane warunki i skutki. Realizacja jest rzeczywistym przebiegiem budowy przeprowadzanym zgodnie z planem w odniesieniu do wszystkich okoliczności, nawet tych nieplanowanych. Dokumenty tej fazy są wynikiem badań, dokumentacji procedur terytorialnych, budowlanych i obłożenia, w tym dokumentacji faktycznego wykonania budowy.

Faza operacyjna jest najdłuższą częścią projektu budowlanego. Zaczyna się od oddania konstrukcji do użytku. Oceniane są planowane i osiągnięte wyniki, a w szczególności poniesione oraz planowane koszty, wynikające z faktu konieczności konserwacji, napraw czy odnawiania utworzonej konstrukcji.

Natomiast faza likwidacji oznacza zakończenie użytkowania konstrukcji, jej wyburzenie z późniejszym recyklingiem lub przyjazną dla środowiska likwidację materiałów budowlanych i rekultywację działek budowlanych. Wyburzenie może zostać zastąpione przez przebudowę ze zmianą celu budowy, co pociąga za sobą przygotowanie nowego projektu budowlanego. Każdemu z działań towarzyszy szereg dokumentów, bez których realizacja tych faz nie byłaby możliwa. Do dokumentów tych zalicza się m.in.: decyzję o inwestycji wraz z kontraktem na zakup lub dzierżawę terenu stanowiącą lokalizację obiektu budowlanego, dokumentację

z przeprowadzonej analizy, kontrakt z projektantem lub organizacją wykonującą projekt inwestycji, decyzję o lokalizacji obiektu, dokumentację związaną z planowaniem, dokumenty niezbędne do uzyskania pozwolenia na rozpoczęcie budowy oraz sam dokument pozwolenia, główną dokumentację realizacji projektu (np. dokumenty dotyczące zastosowanej technologii), kontrakt z wykonawcą projektu, dziennik budowy, dokumenty finansowe, raporty z budowy, pozwolenie na użytkowanie obiektu oraz dokumenty dotyczące zakończenia realizacji projektu.



**Rysunek 1. Wykres Gantta przedstawiający proces realizacji projektu budowlanego**

Źródło: Opracowanie własne

Do prezentacji przebiegu czasowego projektu budowlanego najczęściej wykorzystywany jest wykres Gantta (innym narzędziem jest metoda ścieżki krytycznej) (Wilson 2000, s. 430). Jego autorem jest amerykański inżynier mechanik Henry Laurence Gantt, który zaczął go używać do zarządzania projektem już na początku XX wieku. Jest to wykres liniowy, w którym prostokąt w linii reprezentuje pojedyncze działanie lub fazę, a jego długość w kierunku osi czasu odpowiada okresowi trwania (Gido, Clements 1999, s. 541). Stosowanie różnych kolorów pomaga rozróżnić poszczególne fazy realizacji projektu. Podstawowemu wykresowi towarzyszą dodatkowe symbole graficzne pokazujące kolejność czynności, kamienie milowe itp. Do wykresu można również dołączyć wartości liczbowe lub teksty. Obok części

graficznej zazwyczaj znajduje się tabela z opisem czynności, datą rozpoczęcia i zakończenia aktywności oraz czasem trwania w wybranej jednostce czasu. Możliwe jest również określenie planowanych kosztów, liczby uczestników czy objętości podstawowych materiałów budowlanych. Działania są wprowadzane na kilku poziomach hierarchicznych, dzięki czemu poszczególne poziomy szczegółowości mogą być wyświetlane oddzielnie – struktury, obiekty, fazy technologiczne do działań.

Przedstawiony wyżej *Rysunek 1* nie prezentuje całego wykresu Gantta, wykres ten dotyczy projektu budowlanego znajdującego się obecnie w fazie realizacji. Planowany czas zakończenia tego projektu budowlanego został przewidziany na dzień 19 lutego 2019 r. Jego podstawową zaletą jest czytelność i przejrzystość. Bardzo łatwo zauważyć, które z działań pokrywają się w czasie, jaka jest ich kolejność oraz jaki jest przewidziany czas trwania każdego działania. Wyróżnione na rysunku role oznaczają zespoły osób odpowiedzialnych za realizację danego działania, bowiem ze względu na swoją złożoność w realizację projektów budowlanych zaangażowanych jest wiele osób, takich jak: właściciel budowy, architekt, menedżer projektu, menedżer planowania, asystent techniczny, wykonawca, menedżer dostaw, kierownik budowy, podwykonawcy, mechanicy, administracja, pracownicy BHP, transport, elektrycy i inni.

Właściciel projektu to strona finansująca projekt; może mieć charakter prywatny (np. deweloper) lub publiczny (np. samorząd lokalny). Projekty realizowane przez samorządy są finansowane ze środków publicznych, dotacji lub pożyczek, natomiast projekty realizowane są przez deweloperów z ich własnych środków. Zadaniem architekta jest utworzenie projektu budowlanego. Przy czym architektem jest często przedsiębiorstwo, zajmujące się opracowaniem takiego projektu od podstaw na bazie kontraktu zawartego z właścicielem projektu. Wykonawca to przedsiębiorstwo zawierające kontrakt z właścicielem na realizację przyjętego projektu. W tym przypadku wykonawca łączy ze sobą wszystkie elementy procesu budowlanego i przyjmuje pełną odpowiedzialność za jego sprawną realizację, w efekcie której dostarczy gotowy budynek, zbudowany zgodnie z dokumentacją projektową oraz spełniający wszystkie standardy. Wykonawca ponosi także pełną odpowiedzialność za zadania realizowane przez jego podwykonawców oraz pozostałe strony zawartej umowy budowlanej. W przypadku korzystania z usług oddzielnych wykonawców – każdy z nich odpowiada za wyznaczoną część pracy zgodną z zawartym kontraktem. W takim przypadku każdy wykonawca ma kontakt z właścicielem projektu i działa niezależnie od pozostałych. Natomiast odpowiedzialność koordynacji działań tych wykonawców może ponosić właściciel projektu, inżynier architekt lub kierownik budowy, który wykonuje obowiązki związane z zarządzaniem prac na budowie. Rolę konsultanta najczęściej przyjmuje jedna osoba, określana jako: architekt inżynier, menedżer projektu czy kierownik budowy. W projektach budowlanych ważna jest również komunikacja i przepływ informacji oraz prawidłowe oszacowanie ryzyka. Przy czym konsekwencje wynikające z nieprawidłowej komunikacji czy błędnej oceny ryzyka w przypadku projektów budowlanych mogą być bardzo poważne, zarówno pod względem finansowym, jak i możliwości niepowodzenia całego projektu.

## Podsumowanie

Obecnie zarządzanie projektem jest sprawdzonym i szeroko rozpowszechnionym systemem zarządzania stosowanym we współczesnych przedsiębiorstwach. Zarządzanie projektem budowlanym to szereg działań – takich jak planowanie, organizowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie operacyjne, kontrolowanie i monitorowanie, podejmowanie decyzji, informowanie czy dokumentowanie – których celem jest odpowiednie zarządzanie projektem. Będąc systemem sprawdzonych umiejętności i procedur, wpływa na procesy związane z realizacją projektów budowlanych. Jednakże z uwagi na złożoność tego typu projektów zarządzanie projektem w tym zakresie nadal jest w niektórych obszarach niedoskonałe, np. w sferze komunikacji i przepływu informacji czy ryzyka związanego z realizacją projektów budowlanych. Ponadto mając na względzie, że branża budowlana uzależniona jest od zewnętrznych warunków otoczenia, w zarządzaniu projektami budowlanymi należy również zwracać uwagę na czynniki takie jak: zachowania rynków, kondycja gospodarki narodowej, sytuacja ekonomiczna panująca w danym regionie oraz dostępne zasoby ludzkie w postaci pracowników, w których pozyskaniu branża budowlana obecnie napotyka duże trudności. To wszystko powoduje, że bardzo często wstępne założenia projektu budowlanego nie sprawdzają się w trakcie jego realizacji, generując wysokie koszty finansowe, jak również opóźnienie w realizacji danego projektu. Dlatego też, biorąc pod uwagę specyfikę polskiej branży budowlanej, warto prowadzić dalsze badania umożliwiające uzyskanie odpowiedzi na to, jak najbardziej efektywnie zarządzać projektem budowlanym, aby tych negatywnych efektów uniknąć.

## Literatura

1. Ciszak P. (2018), *Branża budowlana ma problem. Liczba upadłości firm będzie rosła*, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/branza-budowlana-firmy-budowlane,254,0,2410750.html> (dostęp: 03.11.2018).
2. Dziekoński K. (2016), *Application of Classification Trees for Comparative Analysis of Construction Project Manager's Competencies*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 14, No. 2. DOI: 10.17512/pjms.2016.14.2.04.
3. Field M., Keller L. (1998), *Project Management*, The Open University, Thomson.
4. Frączkowski K. (2003), *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
5. Gido J., Clements J.P. (1999), *Successful Project Management*, South Western Hill, Berkeley.
6. Haberfellner R. (1992), *Projektmanagement*, [w:] Frese E. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
7. Hendrickson Ch., Au T. (2003), *Project Management for Construction: Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects, and Builders*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
8. Knapp B.W. (2006), *A Project Manager's Guide to Passing the Project Management (PMP) Exam*, Sturgeon Publishing - The Project Management Excellence Center, USA.
9. Kukula K. (2003), *Badania operacyjne w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Levy S.M. (2002), *Project Management in Construction*, McGraw-Hill, New York.
11. Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.

12. Łapuńska I., Biniasz D. (2014), *Planowanie projektów w oparciu o analizę założeń krytycznych*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
13. Małyżek E. (2011), *Zarządzanie projektami (Project Management) w mikro i małych przedsiębiorstwach*, „Dobre Praktyki”, nr 5.
14. *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, OGC, London 2002.
15. Novy M., Novakova J., Wladhans M. (2012), *Project Management in Building Industry Management*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis”, Vol. 60, No. 7. DOI: 10.11118/actaun201260070189.
16. Oliński M. (2016), *Zarządzanie projektami*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
17. Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. PMI (2006), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newtown Square, 2006.
19. Trocki M. (2009), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
20. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
21. Walczak W. (2009), *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration”, nr 4.
22. Wilson J.M. (2000), *Gantt Charts: A Centenary Appreciation*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 149.
23. Wysocki R., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

## PROJECT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION SECTOR

**Abstract:** Project management is, in general, the planning, coordination and control of a project, beginning from its inception till its completion, whose purpose is to accomplish the assumed task and to create a functional end effect meeting the required quality standards, without exceeding the adopted costs, timeframes. This general definition of a project enables the management of a variety of projects, regardless of their size, type or level of complexity. The purpose of this article is to present the project management process in the case of the construction sector. After presenting a number of /project definitions and describing the concept of project management, the profile of project management in the construction sector was presented. An example of a diagram of activities and a Gantt chart for implemented construction projects was presented, as well as further directions of research in this area.

**Keywords:** project management, construction project, phases, stages, Gantt chart