

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 34

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 Bylok 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)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek 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. Klaudia Smołąg, prof. PCz
Dr hab. inż. Agnieszka Wójcik-Mazur
Dr hab. inż. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

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

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2019



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-200 Częstochowa, ul. Dąbrowskiego 69, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Tadeusz Jakub Chruściel Zarządzanie procesami usługowymi w samorządowych przedsiębiorstwach gospodarki komunalnej	7
Aleksandra Czarnecka, Bartosz Sobotka Strategia miasta jako narzędzie rozwoju lokalnego. Analiza uwarunkowań gospodarczych na przykładzie Częstochowy	21
Lyudmyła Dzhuguryan, Stanisław Iwan, Iryna Marchuk Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie monitoringu procesu edukacyjnego	38
Agnieszka Dziezic, Stanisław Malinowski, Radomir Kana Wybrane aspekty współczesnego zarządzania – narzędzia kontroli nad społeczeństwem na przykładzie Egiptu	50
Piotr Górski, Ewa Ryłko, Edyta Woźniak Godzenie ról zawodowych i rodzinnych w perspektywie teoretyków i praktyków	61
Piotr Karczewski Analiza poziomu ubankowienia społeczeństwa w Polsce w kontekście rozwoju bankowości internetowej i mobilnej	70
Urszula Knop Zarządzanie czasem w bibliotece szkoły wyższej	81
Bartosz Kokot, Marcin Pryciak Narodowe Systemy Innowacji Unii Europejskiej w zarządzaniu przedsiębiorstwami	91
Wojciech Nowak, Aneta Gryc, Tomasz Nowak Studium przypadku wpływu wieku pracowników na zaangażowanie w pracę dla częstochowskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego w aspekcie zarządzania	105
Arnold Pabian, Barbara Pabian, Bogdan Buyak Komunikacja niewerbalna w kontaktach biznesowych z cudzoziemcami	114
Paulina Sojda, Ewa Lepiarska Zarządzanie kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwie usługowym ...	123

Dagmara Stefańska, Dagmara Bubel, Agnieszka Barcik Zarządzanie kapitałem intelektualnym w perspektywie nowego zarządzania publicznego	135
Marcin Surówka, Agnieszka Thier, Irvin Tyli Zastosowanie obiegów zamkniętych w zarządzaniu gospodarką wodną	145
Agnieszka Synowiec Wykorzystanie Internetu rzeczy w zarządzaniu inteligentnym miastem	155

Słowo wstępne

Zaprezentowany 34. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór czternastu artykułów naukowych, których tematyka odzwierciedla studia nad procesem zarządzania. Autorzy poszczególnych opracowań starają się wyjść poza tradycyjne koncepcje i definicje zarządzania, chcąc pokazać różnorodność wariantów jego rozumienia. Przedstawiona problematyka zarządzania jest nacechowana wielowariantowym, zróżnicowanym podejściem, w dużym stopniu zależnym od dziedziny, której dotyczy. Złożoność opracowań tego fenomenu sprawiła, iż jest on w ciągłym rozwoju i nie można odnosić się w tym przypadku tylko do podejścia teoretycznego i pewnego schematu organizacyjnego, który znajduje praktyczne zastosowanie w procesach zarządzania przedsiębiorstwem. A zatem prezentowane artykuły numeru 34. „Zeszytów Naukowych”, jako transfer teoretyczno-praktyczny, mogą stać się obszarem wiedzy przydatnej dla gospodarek innych narodów, importu wiedzy, know-how, standardów, procedur, wpływając na nabywanie doświadczenia z naukowej współpracy, w tym również międzynarodowej. Różnorodność prezentowanych tematów umożliwia wyłanianie rozmaitych obszarów, pozwalając na ciągłe zwiększanie potencjału zasobów wiedzy i na transfer wiedzy teoretycznej oraz umiejętności do otoczenia. Autorzy poszczególnych artykułów przedstawiają pojawienie się różnych koncepcji zarządzania jako elementarnego procesu konstytuującego rzeczywistość, a z drugiej strony prezentują koncepcje odnoszące się do sfery społecznej, ukazując ją również jako pewne działania umożliwiające funkcjonowanie i obcowanie ludzi w organizacjach. Mamy nadzieję, że przedstawione badania otwierają nową perspektywę dla analizy zarządzania w nowym wymiarze, przypisując jej cechy nietypowe, umożliwiając mobilne samotworzenie pod wpływem zmieniającego się otoczenia, że odsłaniają nowy obraz tego, co również społeczne, a zarazem związane z pojmowaniem zarządzania w kontekście globalizacji gospodarczej. W tym miejscu pragniemy wyrazić podziękowanie Autorom, którzy przyczynili się do powstania tego numeru i szerzenia wiedzy teoretyczno-praktycznej w zakresie zarządzania, a jednocześnie wyrażamy przekonanie, iż numer 34. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” spotka się z zainteresowaniem szerokiego grona odbiorców.

Redakcja

Preface

The presented 34th issue of the "Scientific Journal of Czestochowa University of Technology. Management" is a collection of fourteen scientific articles, the topics of which reflect the study of the management process. The authors of the individual studies try to go beyond traditional concepts and definitions of management, wishing to show the diversity of variants of its understanding. The presented issues of management are characterized by a multivariate, diverse approach, largely dependent on the field it concerns. The complexity of the elaboration of this phenomenon has led to the fact that it is constantly developing and cannot refer only to the theoretical approach or a certain organizational scheme that finds practical application in business management processes. Thus, the presented articles of 34th issue of the "Scientific Journal", as a theoretical and practical transfer, can become an area of knowledge useful for other nations' economies, the import of knowledge, know-how, standards, and procedures, influencing the acquisition of experience in both national as well as international scientific cooperation. The diversity of the presented topics enables the emergence of a variety of areas, allowing a continuous increase in the potential of knowledge resources and transfer of theoretical knowledge and skills to the environment. The authors of particular articles present the appearance of various concepts of management as an elementary process constituting reality, and on the other hand, they present concepts referring to the social sphere, showing it also as a certain activity enabling the functioning and communion of people in organizations. We hope that the presented research opens a new perspective for the analysis of management in a new dimension, assigning to it unusual features, allowing mobile self-development under the influence of the changing environment, which reveal a new image of what is also social, and at the same time related to the understanding of management in the context of economic globalization. At this point, we would like to thank the authors who contributed to the creation of this issue and to the spreading of theoretical practical knowledge in the field of management, and at the same time we express our conviction that the 34th issue of the "Scientific Journal of Czestochowa University of Technology. Management" will meet the interest of a wide audience.

Editorial board



ZARZĄDZANIE PROCESAMI USŁUGOWYMI W SAMORZĄDOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI KOMUNALNEJ

Tadeusz Jakub Chruściel¹

Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. w Szczecinku

Streszczenie: Specyfika usług komunalnych oraz zaspokajanie oczekiwań interesariuszy implikuje potrzebę ciągłego dostosowywania przedsiębiorstw komunalnych do zmiennych uwarunkowań. Celem artykułu jest identyfikacja wpływu podejścia procesowego na zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym na podstawie przeglądu literatury przedmiotu z obszaru zarządzania procesami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w zmiennym otoczeniu. Studium literaturowe pozwoliło na określenie wpływu zarządzania procesowego na skuteczną realizację usług komunalnych przez przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej.

Słowa kluczowe: proces usługowy, przedsiębiorstwo komunalne, zarządzanie procesowe

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.01

Wprowadzenie

Społeczność lokalna oczekuje od władz samorządowych oraz podległych im przedsiębiorstw usługowych szybkości reagowania na zmienne otoczenie, dostarczania usług o wysokich standardach jakościowych, przy jednocześnie niskim poziomie cen oferowanych usług i profesjonalnej obsłudze. Takie uwarunkowania implikują konieczność zupełnie odmiennego podejścia do zarządzania samorządowymi przedsiębiorstwami komunalnymi.

Jak zauważa P. Bartkowiak, istnieje konieczność reformowania sfery usług komunalnych z uwagi na występujące otoczenie rynkowe, niedobór środków finansowych jednostek samorządowych oraz rosnące potrzeby mieszkańców pod względem ilości oraz jakości usług komunalnych (Bartkowiak 2001, s. 81). P. Bartkowiak dostrzega również słuszność przeprowadzania analiz pozwalających ocenić wzrost produkcji, poprawę jakości, eliminację niegospodarności, efektywność sposobu zarządzania czy zaangażowania i motywacji pracowników w przedsiębiorstwach komunalnych będących własnością samorządów (Bartkowiak 2001, s. 90).

Turbulentne otoczenie wymusza potrzebę pozyskiwania i analizowania informacji, w celu dokonywania zmian strategii i realizowanych w przedsiębiorstwach procesów. Mogą służyć temu m.in. systemy informacyjne, które L. Kiełtyka określa

¹ Tadeusz Jakub Chruściel, dr inż., apromodeni@wp.pl

jako wielopoziomowe struktury pozwalające użytkownikowi transformować określone informacje wejścia na pożądaną informację wyjścia za pomocą odpowiednich procedur i modeli (Kiełtyka 2001, s. 200-202).

W zmiennym otoczeniu modelowanie optymalnych zespołów zadaniowych skutecznie realizujących procesy usługowe czy produkcyjne wymaga modyfikacji hierarchicznych i tworzenia elastycznych, horyzontalnych struktur organizacyjnych.

Identyfikacja wpływu podejścia procesowego na zarządzanie przedsiębiorstwami gospodarki komunalnej oraz powiązań procesów ze strategią i elastyczną strukturą organizacyjną, ze względu na dynamikę zmian otoczenia w sektorze usług komunalnych, stanowią nakreślone cele opracowania.

Charakterystyka działalności przedsiębiorstw komunalnych

Przedsiębiorstwo gospodarki komunalnej, zdaniem Z. Grzymały, to przedsiębiorstwo użyteczności publicznej realizujące działalność komunalną wynikającą z ustawy o gospodarce komunalnej i obejmujące zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych (Grzymała 2010, s. 20).

Działalność przedsiębiorstw komunalnych w głównej mierze polega na dostarczaniu mieszkańcom ogólnodostępnych usług. Najczęściej są to usługi komunalne o charakterze technicznym, wynikające z zadań własnych samorządów gminnych, związane z: dostarczaniem wody, energii cieplnej i elektrycznej, odbiorem odpadów stałych lub płynnych, zapewnieniem transportu publicznego, oświetleniem ulic, dbałością o czystość i zieleń przestrzeni publicznej.

Pojęcie usługi przybliżają m.in. A. Panasiuk i A. Tokarz, wskazując, że jest to czynność wytwarzająca szczególny rodzaj wartości użytkowej, tworząca nową lub powiększoną wartość istniejącego przedmiotu materialnego, będąca produktem niematerialnym, wytworzonym w procesie produkcji, w którym bierze udział czynnik zewnętrzny: osoba lub przedmiot (Panasiuk, Tokarz 2008, s. 30).

Do specyficznych uwarunkowań usług użyteczności publicznej B. Ziębicki zalicza:

- nadrzędny charakter zadań społecznych,
- powszechną dostępność,
- równoprawne korzystanie przez wszystkich użytkowników,
- zbiorową konsumowalność, bez konieczności rywalizowania,
- ciągłość świadczenia,
- niezależność od korzyści ekonomicznych,
- wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego,
- instytucjonalną samodzielność podmiotu przy jednoczesnym uzależnieniu od organu założycielskiego,
- uzależnienie lokalizacji świadczenia usług od przestrzennego rozmieszczenia potrzeb mieszkańców (Ziębicki 2006, s. 159-160).

Alokacja środków publicznych samorządu w obszar usług komunalnych spotyka się z coraz większą uwagą i kontrolą mieszkańców, jako podatników terytorialnej zbiorowości, którzy oczekują odpowiednio wysokiej jakości, szybkości w realizacji oraz niskich kosztów dostarczanych usług. Jak zauważają E. Weiss i A. Bitkowska, w gestii gmin leży podejmowanie decyzji w kwestii wyboru formy organizacyjno-prawnej operatorów usług komunalnych. Najczęściej gminy prowadzą działalność komunalną w formie spółek prawa handlowego, zakładów budżetowych czy jednostek budżetowych, przy czym najczęstszą formą, obejmującą zasięgiem usług największe populacje, są spółki prawa handlowego. Jako główne wady jednostek i zakładów budżetowych E. Weiss i A. Bitkowska podają brak mechanizmów motywacyjnych oraz zbiurokratyzowanie zatrudnionego tam personelu. Straty prowadzonej działalności zakładów i jednostek budżetowych pokrywane są przez budżet gminy. Co innego w samorządowych spółkach komunalnych, które samodzielnie muszą utrzymywać swoją pozycję finansową i są zagrożone upadłością, ponieważ gmina nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania osób prawnych (Weiss, Bitkowska 2015, s. 21).

Niezależnie od przyjętej formy organizacyjno-prawnej samorządowe podmioty komunalne podlegają coraz większej presji społecznej w obszarze wymagań jakości oraz skuteczności dostarczanych usług i w otoczeniu konkurencji o międzynarodowym zasięgu².

Problematykę określenia efektywności usług komunalnych akcentuje m.in. M. Kachniarz, wskazując na niewielką ilość szczegółowych opracowań dla poszczególnych rodzajów usług (Kachniarz 2012, s. 91), z kolei U. Kobylńska sugeruje dla oceny sprawności usług publicznych wykorzystanie zrównoważonej karty wyników (Kobylńska 2013, s. 135), natomiast A. Stabryła metodę ABC – rachunku kosztów procesów (Stabryła 2006, s. 371). Jak podkreśla Z. Grzymała, na samorządach gminnych spoczywa największa odpowiedzialność za efektywność gospodarki komunalnej, która najczęściej mierzona jest poprzez wskaźniki ekonomiczno-finansowe oraz branżowe wskaźniki określające wielkość wytwarzanych usług (Grzymała 2010, s. 280).

S. Denczew zauważa, że przedsiębiorstwa komunalne podlegają kontroli w zakresie jakości świadczonych usług, są podatne na rosnącą konkurencję, są odpowiedzialne za środowisko naturalne, ulegają wpływom zmian legislacyjnych i warunków pogodowych (Denczew 2011, s. 50-53). M. Sadowy podkreśla konieczność dysponowania przez przedsiębiorstwa komunalne znacznymi rezerwami zdolności w dostarczaniu usług (Sadowy 2010, s. 8).

Do skutecznego zarządzania procesami usługowymi skłaniają międzynarodowe konkurencyjne koncerty komunalne, jak również sprawnie działające prywatne podmioty, wyłonione w drodze przetargów i wykonujące usługi komunalne na mocy

² Różnice w zarządzaniu samorządowymi przedsiębiorstwami komunalnymi dostrzec można na przykładzie poziomu jakości utrzymania ogólnodostępnej przestrzeni publicznej miast, którymi są przede wszystkim: drogi wraz z przyległą infrastrukturą oraz ogólnodostępne tereny wypoczynku i rekreacji (przyj. autora).

umów z jednostkami samorządowymi. Społeczeństwo oczekuje efektywnego i nowoczesnego podejścia do zarządzania katalogiem ogólnodostępnych usług, z których codziennie korzysta. Dla sprawnego działania konieczne staje się dokonywanie zmian strategii w dotychczasowym zarządzaniu, zmiany podejścia z funkcjonalnego do procesowego, a co najważniejsze – tworzenie sprawnych struktur organizacyjnych.

Determinanty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Funkcjonowanie przedsiębiorstw należy rozpatrywać pod kątem nasilającego się zmiennego wpływu makro- i mikrootoczenia. Do sfer makrootoczenia B. Świecka zalicza otoczenie: międzynarodowe, polityczne, społeczne, kulturowe, ekonomiczne, prawne, technologiczne, ekologiczne, natomiast do mikrootoczenia: wierzycieli, nabywców, dostawców, usługodawców, konkurencję oraz instytucje finansowe (Świecka 2008, s. 65).

Do istotnych zmian w otoczeniu, które powodują powstawanie zaburzeń, J. Penc zalicza: zmniejszenie okresu planowania oraz konieczność twórczego i perspektywicznego myślenia (Penc 2002, s. 208-210). Pod pojęciem „otoczenie” J. Penc rozumie całokształt zjawisk, procesów oraz instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy, możliwości sprzedaży produktów, zakresy działania i perspektywy rozwojowe (Penc 2002, s. 208).

Na skutek turbulentnego otoczenia przedsiębiorstwa dokonywać muszą zmian swojej strategii w celu dostosowania się do nowych uwarunkowań. Jak podkreśla E. Mączyńska, w warunkach ekonomii niepewności rośnie ranga podejścia strategicznego przy wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania (Mączyńska 2008).

Konieczność rozwijania elastyczności i umiejętności adaptacji organizacji do zmiennych impulsów płynących z otoczenia, jako przeciwstawnych sił wobec istniejącej stabilizacji, struktur, procesów i procedur, akcentuje m.in. E. Stańczyk-Hugiet. Elastyczność systemów daje kilka możliwości:

- sterowania zewnętrznego przez wybór odpowiedniej funkcji działania czy struktury wewnętrznej,
- zdolności adaptacji z wbudowanymi sprzężeniami regulującymi, które przeciwdziałają negatywnym zmianom otoczenia,
- samoregulacji i samoorganizacji, w której system zmienia i buduje własną strukturę, spełniającą potrzeby i oczekiwania otoczenia, dzięki zdolności do uczenia się (Stańczyk-Hugiet 2012, s. 135-136).

Jak zauważają D. Jelonek i T. Turek, odpowiedzią na wysoki wzrost konkurencji, dynamiczne tempo wzrostu technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz trudno przewidywalne i szybko zmieniające się warunki w otoczeniu przedsiębiorstw jest koncepcja przedsiębiorstwa inteligentnego (Jelonek, Turek 2016, s. 206). Atrybutami organizacji inteligentnej są m.in.: szybkość i elastyczność działania, umiejętność obserwacji otoczenia, zdolność wczesnego wyłapywania sygnałów rynkowych i reagowania na zmiany w otoczeniu (Jelonek, Turek 2016, s. 208). Do korzyści wdrożenia systemów *Business Intelligence* D. Jelonek i T. Turek zaliczają: możliwość szybkiej i automatycznej integracji danych pochodzących z różnych źródeł, formatów i systemów w wielowydziałowych przedsiębiorstwach, łatwe

i szybkie generowanie raportów i analiz, a także możliwość wielowymiarowej analizy danych, docieranie do „głębszych pokładów” danych i informacji, podejmowanie decyzji on-line na podstawie aktualnych i kompletnych danych, jak również łatwiejsze identyfikowanie i zapobieganie zjawiskom niepożądanym. Monitorowanie zdarzeń, analiza zagrożeń oraz identyfikacja pojawiających się szans, a także wczesne i celne dostrzeżenie konieczności dokonywania modyfikacji pozwala na dopasowywanie się do zmian w sposób szybki i elastyczny (Jelonek, Turek 2016, s. 216).

Stosowane coraz częściej systemy informacyjne o wielopoziomowej strukturze, wynikającej z hierarchii zadań i potrzeb według L. Kiełtyki zaopatrzone są w elementy łańcucha decyzyjnego funkcjonujące w systemie dla zarządzania strategicznego, taktycznego i operacyjnego (Kiełtyka 2001, s. 201). Istnieje cały szereg systemów komputerowego wspomaganie zarządzania organizacjami, takich jak: proste, bazowe, rozwinięte, kompleksowo zintegrowane, co nie znaczy, że wszystkie mają być zastosowane w każdym przedsiębiorstwie. Kryterium wyboru zakupu autonomicznych modułów wprowadzanych do organizacji systemów komputerowego wspomaganie zarządzania, jak słusznie zauważa L. Kiełtyka, zależy od potrzeb i możliwości finansowych (Kiełtyka 2011, s. 26).

Dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa potrzebne są procesy dzielenia się wiedzą, które trudno w sposób jednoznaczny włączyć w zakres obowiązków pracowników, skwantyfikować, ocenić czy nagradzać. Okazuje się, że na efektywny proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie ma wpływ struktura organizacyjna, która – gdy jest nadmiernie złożona, scentralizowana, ze zbyt wysoką formalizacją czy silnie rozbudowaną hierarchią – stanowić może znaczące ograniczenie (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 347). Istnieje cały szereg barier dzielenia się wiedzą, które można sklasyfikować jako indywidualne, organizacyjne i technologiczne. Wśród barier indywidualnych warto zaakcentować: brak czasu, różnice w poziomie wykształcenia, wieku czy płci, obawę zagrożenia bezpieczeństwa pracy, hierarchię. Bariery organizacyjne to głównie: kultura organizacyjna, wysoka konkurencyjność wewnętrzna, wielkość jednostek biznesowych, brak systemu nagradzania, hierarchiczna struktura organizacyjna oraz układ stanowisk ograniczający skuteczne praktyki dzielenia się wiedzą. Z kolei technologiczne bariery dzielenia się wiedzą to przede wszystkim: brak technicznego wsparcia oraz bezpośredniego utrzymania zintegrowanych systemów informatycznych, brak integracji systemów informatycznych z realizowanymi procesami oraz kompatybilności pomiędzy różnymi procesami i systemami IT, brak szkoleń pracowników w obszarze zapoznania z nowymi systemami, jak i niechęć do wykorzystania (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2017, s. 346-347).

S. Cyfert twierdzi, że sukces organizacji zależy od spójności oraz konfiguracji trzech elementów składowych systemu zarządzania: strategii, procesów oraz struktury.

Atrybutami opisującymi spójność tych zasobów, zgodnie z cybernetycznym modelem organizacji, są:

- cele, jako wyznaczone wymagania na wejściu;
- działania, którymi są podejmowane inicjatywy, stanowiące elementy transformacji;
- mierniki, czyli uzyskane efekty na wyjściu (Cyfert 2006, s. 45).

Uzupełnieniem do zaprezentowanych elementów systemu organizacyjnego w kompleksowym projekcie organizacji jest komponent dotyczący zarządzania ludźmi oraz związany z tym system nagradzania, który B. Glinka i P. Hensel określają jako system wzmocnień, skonstruowany w celu pomiaru indywidualnych efektów pracowników w kontekście zgodności z celami organizacji (Glinka, Hensel 2006, s. 65). Czynnikiem ludzki odgrywa dominującą rolę w każdej organizacji i wiąże się z aktywnym przywództwem, zarządzaniem wiedzą i uczeniem się, elastycznością, integracją oraz zaangażowaniem, jak również gotowością pracowników do zmian (Glinka, Hensel 2006, s. 66) w realizacji strategii i procesów.

Z kolei A. Zakrzewska-Bielawska, mając na uwadze wzajemną elastyczność relacji pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną, podnosi, że zmiana kierunku i charakteru rozwoju przedsiębiorstwa implikuje konieczność zmian w poszczególnych cechach struktury dla zapewnienia sprawności i skuteczności realizowanych celów oraz zadań i funkcji o rutynowym powtarzalnym charakterze (Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 348).

Mając zatem na uwadze, akcentowane przez S. Cyferta, determinanty spójności zarządzania: strategii, procesów i struktury organizacyjnej (Cyfert 2006, s. 41-44), istotą sprawnej organizacji funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu i zgodnej z megaparadygmatem *sustainability* (Grudzewski i in. 2010, s. 27) jawi się istnienie elastycznej struktury organizacyjnej dostosowanej do zmieniającej się strategii organizacji oraz realizowanych procesów.

Implementowanie zmian o różnorodnym zakresie i rodzaju, zdeterminowane niepewnymi warunkami otoczenia, jak zauważa K. Czop, wymaga właściwego gospodarowania potencjałem zmienności organizacji. Ten potencjał, określany przez K. Czop jako zdolność organizacji do zmian, zależy od czynników procesowych, takich jak: transformacyjne przywództwo, ewolucyjne podejście czy zespołowe budowanie zmian, czynników kontekstowych – wśród których istotne są: wspólne rozwiązywanie problemów, zaufanie i elastyczna struktura organizacyjna – jak również od możliwości procesów uczenia się (Czop 2016, s. 78).

Według S. Sysko-Romańczuk kluczowe cele strategiczne przedsiębiorstw dotyczą: wzrostu poziomu obrotów, utrzymania płynności finansowej, wzrostu zadowolenia klientów i poprawy rentowności. Kluczowymi czynnikami sukcesu są: jakość, kompleksowość oferty, motywacja i kontrola pracowników, współpraca z dostawcami, a niekiedy także reklama. Do głównych przyczyn braku strategii S. Sysko-Romańczuk zalicza: brak kwalifikacji, zbyt dużą szybkość zmian wymagającą bieżącego dostosowania, ogrom działalności bieżącej, brak dostępu do właściwych informacji (Sysko-Romańczuk 2005, s. 200-201).

Zmiany na ogół wywołują reakcję organizacji w postaci modyfikacji strategii, dotychczasowego podejścia do realizowanych procesów i w konsekwencji także zmiany struktury organizacyjnej. Stopień elastyczności organizacji świadczyć może o skuteczności dokonywanych zmian: strategii, procesów i struktury.

Podejście procesowe w przedsiębiorstwach usługowych

Na działalność przedsiębiorstwa usługowego składają się zasoby oraz procesy. Realizacja usług, będąc procesem dynamicznym, związana jest z zaspokajaniem oczekiwań klienta.

Jak zauważa A. Bitkowska, współcześnie na organizację należy patrzeć przez pryzmat wzajemnie powiązanych procesów, gdzie następuje zmiana kierunku zarządzania z tradycyjnego, o pionowej, funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, na procesowy, o horyzontalnej strukturze, co oznacza zarządzanie całymi sekwencjami działań realizowanych przez różne komórki funkcjonalne. Główne założenia podejścia procesowego, zdaniem A. Bitkowskiej, są następujące:

- Przedsiębiorstwo jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów.
- Identyfikacja procesów pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości.
- Usprawnienia i doskonalenie procesów prowadzą do zwiększania efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopnia zadowolenia klientów.
- Podejście procesowe zwiększa wartość organizacji oraz pozwala na osiągnięcie celów strategicznych.
- Globalne podejście do zarządzania polega na identyfikacji wymagań i oczekiwań klientów, doskonaleniu procesów, a także na pomiarze i analizie efektów (Bitkowska i in. 2009, s. 16-18).

Z kolei zarządzanie procesowe A. Bitkowska rozumie jako usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy na etapach: identyfikacji, modelowania, wdrożenia, controllingu i doskonalenia, realizowane zgodnie ze strategią i obejmujące kompleksowo całą organizację w wymiarach: organizacyjnym, społecznym, finansowym, informatycznym oraz wiedzy (Bitkowska 2015, s. 22).

Podejście procesowe w działalności usługowej przynieść może, zdaniem W. Downara, wiele pozytywnych efektów, do których zalicza on:

- kształtowanie wśród pracowników przedsiębiorstwa usługowego orientacji na klienta,
- znalezienie miar efektywności procesu czy jego poszczególnych etapów,
- jednoznaczne zdefiniowanie właściciela procesu, odpowiedzialnego za jego realizację,
- łatwiejsze spojrzenie na strukturę przedsiębiorstwa oraz hierarchię istotności z punktu widzenia klienta,
- właściwsze porządkowanie i strukturalizację procesów (Downar 2008, s. 54-55).

Rezultaty badań A. Gębczyńskiej oraz J. Jagodzińskiego wskazują, że przecho-
dzenie przedsiębiorstwa na wyższy poziom zaawansowania procesowego poprawia i usprawnia jego funkcjonowanie w obszarze procesów oraz struktury organizacyjnej, jak również sprzyja: współpracy z klientami, usprawnieniu komunikacji zewnętrznej, ujednoczeniu standardów pracy, wyższej świadomości celów organizacji, budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, wzrostowi zaufania ze strony podmiotów zewnętrznych (Gębczyńska, Jagodziński 2017, s. 156).

W przypadku orientacji procesowej, co zauważają S. Trzcieliński, M. Adamczyk i E. Pawłowski, zmianie ulegają cechy struktury organizacyjnej, i tak: następuje zmniejszenie: liczby jednostek, szczebli i stanowisk, granic organizacyjnych, koordynacyjnego nadzoru hierarchicznego, odległości realizatorów procesu. Zwiększeniu natomiast ulegają: rozpiętość kierowania, wielkość jednostek organizacyjnych, poziome powiązania funkcyjne, komunikacja wewnętrzna, upodmiotowienie szczebla wykonawczego, autonomia decyzyjna i funkcjonalna, interdyscyplinarne kompetencje pracowników, specjalizacja przedmiotowa, całościowa percepcja procesów przez pracowników, relacje wewnętrzne pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, zespołowe formy pracy, otwartość komunikacyjna, standaryzacja i dokumentacja procesowa, koordynacja, a także informatyzacja (Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski 2013, s. 71-73).

Działania usprawniające procesy przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależą od informatyzacji takich sytuacji problemowych, jak:

- powtarzanie tych samych działań w procesie,
- zbyt duża ilość działań wykonywanych manualnie,
- zbyt duża pracochłonność procesów,
- występowanie sporów kompetencyjnych,
- zaleganie informacji w jednostce organizacyjnej,
- zbyt duża ilość formularzy i dokumentacji w procesach,
- pracochłonne zbieranie danych oraz ich analiza,
- duża ilość punktów kontrolnych w procesach (Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski 2013, s. 57-59).

Podejście procesowe powoduje, zdaniem S. Trzcielińskiego, M. Adamczyka i E. Pawłowskiego, zwiększenie znaczenia informatyzacji, także zmianę sposobu wykonywania działań z zadaniowego na zorientowany w kierunku wymagań klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz zachowania odpowiedniego poziomu jakości wykonywanych zadań (Trzcieliński, Adamczyk, Pawłowski 2013, s. 71-73).

Jak podkreśla A. Bitkowska, wprowadzenie orientacji procesowej powoduje m.in. wzrost elastyczności, przewagi konkurencyjnej, poprawę komunikacji, skrócenie czasu podejmowania decyzji, ukierunkowanie na pracę zespołową, ukierunkowanie na zmiany, decentralizację zarządzania, a także ukierunkowanie na potrzeby klienta (Bitkowska 2013, s. 42), co w przypadku świadczenia usług ma istotne znaczenie.

Dużym ułatwieniem w ocenie wprowadzenia orientacji procesowej jest określenie poziomu dojrzałości procesowej, który obejmuje aktualną strukturę zarządzania procesowego, jak również wymiary: organizacyjny, personalny, finansowy, informatyczny oraz wiedzy. Doskonalenie struktury zarządzania procesowego poprzez osiągnięcie kolejnych poziomów prowadzi, według A. Bitkowskiej, do:

- formułowania strategii ogólnej, biznesowych i funkcjonalnych organizacji oraz orientacji procesowej skierowanej na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, na poziomie drugim;
- identyfikacji i modelowania procesów w orientacji procesowej, wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO, a także przyjęcia celów realizowanych procesów zgodnych ze strategią organizacji, na poziomie trzecim;

- wdrożenia systemu zarządzania opartego na procesach w strategii organizacji, raportowania, pomiaru i ewidencji wyników procesów, jak również wdrożenia zaawansowanych systemów i koncepcji zarządzania *Six Sigma*, *Lean Management* czy outsourcingu, na czwartym poziomie;
- wdrożenia strategicznej karty wyników, ciągłego doskonalenia procesów wynikających ze strategii oraz sprzężenia strategii organizacji z wynikami procesów, na poziomie piątym;
- dynamicznego podejścia do zarządzania procesowego, zintegrowanego systemu zarządzania opartego na wiedzy, integracji polityki i planowania działań, przepływu informacji, doskonalenia, nadzorowania działań, monitorowania i pomiarów organizacji, a także elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, na najwyższym, szóstym poziomie dojrzałości procesowej organizacji (Bitkowska 2013, s. 236).

Klasyfikacja procesów, m.in. zdaniem A. Bitkowskiej, zawiera w sobie:

- procesy podstawowe, przynoszące bezpośrednio wartość dodaną dla klienta oraz wpływające bezpośrednio na wizerunek i wartość rynkową organizacji i dotyczące działów i jednostek organizacyjnych bezpośrednio związanych z działalnością;
- procesy pomocnicze, które nie tworzą bezpośrednio wartości dodanej, będące uzupełnieniem poprawnego przebiegu procesów głównych i dotyczące: dostarczenia zasobów i informacji do procesów głównych, pomiarów i analizy, remontów i konserwacji, jak również zarządzania zasobami ludzkimi, obsługi informacyjnej, badania rynku, wewnętrznej logistyki oraz klientów wewnętrznych;
- procesy zarządcze, służące nadzorowaniu i rozwojowi firmy, nadając kierunek sprawnego działania, zarządzając działaniami, określając politykę, cele, strategię, a także planowanie zasobów, nadzór i controlling służący wsparciu procesów podstawowych i pomocniczych (Bitkowska 2010, s. 86-87).

Zdaniem A. Stabryły przebieg procesów określony jest przez zakres działalności, konfigurację podmiotów zarządzających, integrację funkcji zarządzania z funkcjami operacyjnymi i procedury, np. przebiegi odcinkowe, procesy cząstkowe (Stabryła 2008, s. 130).

Podejście procesowe w realizacji usług komunalnych

Procesy usługowe przedsiębiorstw komunalnych dostarczających usługi dla mieszkańców zależą od rodzajów usług, jednakże ich dynamika uzależniona jest od intensywności zmian otoczenia. Proces dostawy wody czy ciepła określony jest parametrami funkcjonującej sieci, ale wpływają na niego czynniki zewnętrzne, takie jak: pora roku, pora dnia, temperatura zewnętrzna. Przykładami procesów podlegających wpływom zmiennego otoczenia pór roku są usługi całorocznego utrzymania przestrzeni publicznej, jako elementów infrastruktury komunalnej, którymi są zieleń miejska (parki, skwery, zieleń przydrożna) oraz ciągi komunikacyjne (jezdnie, chodniki, place). Ilość zmiennych w procesie zimowego utrzymania ulic, wpływających na konieczność dostosowania zasobów ludzkich oraz sprzętu, jest dostatecznie duża, zawierając w sobie: temperaturę, wilgotność, rodzaj i intensywność opadów, czas

zjawisk pogodowych, porę dnia, kierunek i prędkość wiatru, dzień tygodnia. Zarządzającym procesem jest dyżurny lub koordynator, podejmujący (na podstawie oceny oraz analizy sytuacji i weryfikacji prognoz) decyzję o przeprowadzeniu działań, doboru niezbędnych pracowników – operatorów pojazdów (zależnie od pilności wynikającej z pory dnia), wyboru technologii, określenia i realizacji kolejności prac, koordynowania prac, bieżącej kontroli rezultatów, zbilansowania kosztów (czasu pracy, zużytych materiałów).

Zarządzanie procesami usługowymi w przedsiębiorstwach komunalnych wymaga elastycznej struktury organizacyjnej przewidującej zmiany oraz konfiguracje komórek organizacyjnych i stanowisk, zapewniające maksymalne wykorzystanie istniejących zasobów w celu skutecznego dostarczania usług o wymaganym poziomie jakości przy możliwie niskich nakładach finansowych. Takie podejście wymaga, dla sprawnej realizacji zadań własnych gminy, tworzenia wielobranżowych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej o elastycznej strukturze organizacyjnej, których misją będzie wykonywanie zadań powiązanych ze sobą zasobami ludzkimi oraz sprzętowymi. Przykładem jest wielobranżowa spółka komunalna, gdzie odbiór odpadów, całoroczne utrzymanie dróg, pielęgnacja zieleni publicznej wspiera się zasobami ludzkimi oraz technicznymi, dając poprzez synergii minimalizację kosztów oraz czasu realizacji zadań, efektywne wykorzystanie czasu pracy i majątku, co przy istniejących zasobach pozwala również na realizację zadań dodatkowych w postaci całorocznego utrzymania dróg i zieleni dróg innej kategorii, zasobów wspólnot mieszkaniowych czy usług tworzenia i pielęgnacji założeń zieleni, generując przy tym dodatkowe znaczne przychody, co w konsekwencji prowadzi do minimalizacji kosztów usług komunalnych dedykowanych mieszkańcom.

Mając na uwadze charakterystykę specyfiki działalności przedsiębiorstw komunalnych, współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw oraz dążenie do procesowego podejścia w zarządzaniu, dokonano zestawienia zaprezentowanego w Tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie charakterystyk działalności przedsiębiorstw komunalnych, funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz podejścia procesowego

Charakterystyka		
działalności przedsiębiorstw komunalnych	funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw	podejścia procesowego organizacji
<ul style="list-style-type: none"> – nadrzędny charakter zadań społecznych, – powszechna dostępność, – ciągłość świadczenia usług, – wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego (Ziębicki 2006), – wysoka jakość, – szybkość realizacji, – niskie koszty (Weiss, Bitkowska 2015), 	<ul style="list-style-type: none"> – nasilający się wpływ zmiennego makro- i mikrootoczenia (Świecka 2008), – krótki okres planowania oraz konieczność twórczego i perspektywicznego myślenia (Penc 2002), – dostosowanie strategii do nowych uwarunkowań (Maczyńska 2008), 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja jako wzajemnie powiązane procesy (Bitkowska i in. 2009), – orientacja na klienta, wyznaczenie miar efektywności procesu i jego poszczególnych etapów, – porządkowanie, strukturalizacja procesów (Downar 2008), – współpraca z klientami, usprawnienie komunikacji zewnętrznej,

<ul style="list-style-type: none"> – zadowalająca efektywność usług (Kachniarz 2012), – wysoka sprawność działań (Kobylińska 2013), – odpowiedzialność względem samorządu za efektywność (Grzymała 2010), – wymóg zastosowania rachunku kosztów procesów (Stabryła 2006), – podleganie kontroli w zakresie jakości świadczonych usług, – podatność na rosnącą konkurencję, – odpowiedzialność za środowisko naturalne, – podatność na zmiany legislacyjne i warunki pogodowe (Denczew 2011), – wymóg dysponowania dużymi rezerwami zdolności w dostarczaniu usług (Sadowy 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwijanie elastyczności i adaptacji organizacji do zmiennych impulsów z otoczenia (Stańczyk-Hugiet 2012), – trudno przewidywalne i szybko zmieniające się warunki w otoczeniu (Jelonek, Turek 2016), – komputerowe wspomaganie zarządzania (Kiełtyka 2011), – potrzeba dzielenia się wiedzą (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2017), – spójność i konfiguracja strategii, procesów oraz struktury (Cyfert 2006), – dominująca rola czynnika ludzkiego (Glinka, Hensel 2006), – elastyczność relacji strategii i struktury (Zakrzewska-Bielawska 2011), – zdolność do zmian, zależna od czynników procesowych (Czop 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> – ujednolicenie standardów pracy (Gębczyńska, Jagodziński 2017), – poziome powiązania funkcyjne i komunikacja wewnętrzna, – interdyscyplinarne kompetencje pracowników, – zespołowe formy pracy, – zachowanie odpowiedniego poziomu jakości (Trzecieliński, Adamczyk, Pawłowski 2013), – wzrost elastyczności, – zwiększenie przewagi konkurencyjnej, – poprawa komunikacji, – skrócenie czasu podejmowania decyzji (Bitkowska 2013) – integracja funkcji zarządzania z funkcjami operacyjnymi (Stabryła 2008).
---	---	--

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza literaturowa uwarunkowań działalności przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, jak również współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że podejście procesowe zapewnia sprawną i zgodną z oczekiwaniami realizację usług komunalnych.

Wyniki badań przeprowadzonych przez autora w latach 2017-2018 wśród samorządowych przedsiębiorstw gospodarki komunalnej w województwie zachodniopomorskim wykazały, że 57,9% badanych przedsiębiorstw uzyskało trzeci poziom dojrzałości procesowej.

Podsumowanie

Rosnące oczekiwania mieszkańców pod względem jakości oraz skuteczności dostarczanych usług komunalnych, przy ograniczonych zasobach finansowych jednostek samorządu terytorialnego na realizację zadań własnych, wyzwalają konieczność poszukiwania optymalnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania procesami usługowymi. Samorządowe przedsiębiorstwa gospodarki komunalnej, w których restrukturyzacja w latach 90. ubiegłego stulecia obejmowała najczęściej procesy przekształceń własnościowych, ulegają silnej konkurencji międzynarodowej, czego przykłady mnożą się w sektorze odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych.

Jednakże dostarczanie usług przez samorządowe przedsiębiorstwa komunalne może być konkurencyjne, gdy spełnione są następujące warunki:

- Realizowane jest przez wielobranżową spółkę prawa handlowego.
- Różnorodne działalności powiązane są ze sobą zasobami technicznymi i personalnymi.
- Wdrażane jest podejście procesowe.
- Zastosowane są systemy informatyczne wspierające procesy podejmowania decyzji.
- Realizowane procesy wynikają z dostosowanej do zmian strategii przedsiębiorstwa.
- Struktura organizacyjna ma charakter organiczny i elastycznie dostosowuje się do konieczności zmian strategii i procesów.
- Istnieje system monitorowania zmiennego otoczenia.
- Kierownictwo przedsiębiorstwa zauważa potrzebę ciągłego rozwoju potencjału ludzkiego.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, autor proponuje implementację podejścia procesowego w samorządowych przedsiębiorstwach komunalnych, uwzględniającą adaptację strategii, jak również struktury organizacyjnej do zmian egzogenicznego i endogenicznego otoczenia.

Literatura

1. Bartkowiak P. (2001), *Wartość jako kryterium oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
2. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K. (2009), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
3. Bitkowska A. (2010), *Restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstw*, [w:] Bitkowska A. (red.), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
4. Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
5. Bitkowska A. (2015), *Paradygmat procesowości w naukach o zarządzaniu*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.), *Zarządzanie procesowe w organizacjach*, Vizja Press & IT, Warszawa.
6. Cyfert S. (2006), *Spójność systemu zarządzania organizacją*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 76: *Zmiany we współczesnych organizacjach*.
7. Czop K. (2016), *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.07.
8. Denczew S. (2011), *Podstawy gospodarki komunalnej*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
9. Downar W. (2008), *Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176).
11. Gębczyńska A., Jagodziński J. (2017), *Analiza korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesowego w aspekcie poziomu dojrzałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 463. DOI: 10.15611/pn.2017.463.12.

12. Glinka B., Hensel P. (2006), *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
13. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
14. Grzymała Z. (2010), *Restrukturyzacja sektora komunalnego w Polsce. Aspekty organizacyjno-prawne i ekonomiczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
15. Jelonek D., Turek T. (2016), *Systemy Business Intelligence w kształtowaniu przedsiębiorstwa inteligentnego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 149.
16. Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Kiełtyka L. (2001), *Model strategii zarządzania informacją w organizacji*, [w:] Borowiecki B., Kwieciński M. (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
18. Kiełtyka L. (2011), *Informatyczne przemiany zarządzania technologiami informacyjnymi w organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
19. Kobylińska U. (2013), *Mierniki sprawności usług publicznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
20. Mączyńska E. (2008), *Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania*, [w:] Lewandowska L. (red.), *Nowe koncepcje zarządzania i finansowania rozwoju firm regionu łódzkiego*, PTE, Łódź.
21. Panasiuk A., Tokarz A. (2008), *Wstęp do ekonomiki przedsiębiorstwa komunalnego*, [w:] Filipiak B., Panasiuk A. (red.), *Przedsiębiorstwo usługowe. Ekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Penc J. (2002), *Zarządzanie w zmieniającym się otoczeniu*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach radykalnych zmian*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
23. Sadowy M. (2010), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa komunalnego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce.
24. Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Stabryła A. (2008), *Metodyka doskonalenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia procesowego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, z. 1(11).
26. Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Przeżyje najlepiej dostosowany*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 22(2).
27. Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
28. Weiss E., Bitkowska A. (2015), *Gmina jako jednostka samorządu terytorialnego*, [w:] Weiss E., Bitkowska A. (red.), *Samorząd terytorialny beneficjentem środków unijnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
29. 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.
30. Ziębicki B. (2006), *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*, [w:] Skrzypek E., Dyr T. (red.), *Strategia organizacji na rynku usług*, Wyższa Szkoła Finansów i Rachunkowości, Radom.

MANAGEMENT OF SERVICE PROCESSES IN LOCAL GOVERNMENT MUNICIPAL SERVICE ENTERPRISES

Abstract: The specificity of public utility services as well as satisfying stakeholders' expectations implies the need for local government municipal enterprises to constantly adapt to changing conditions. The aim of the article is to identify the impact of the process approach on the management of a municipal enterprise on the basis of a literature review of the subject in the field of process management in enterprises operating in an evolving environment. The literature review allowed to determine the impact of process management on the effective implementation of municipal services by municipal enterprises.

Keywords: service process, municipal enterprise, change management



STRATEGIA MIASTA JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU LOKALNEGO. ANALIZA UWARUNKOWAŃ GOSPODARCZYCH NA PRZYKŁADZIE CZĘSTOCHOWY

Aleksandra Czarnecka¹, Bartosz Sobotka²

¹Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

²Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Streszczenie: W artykule omówiono strategię rozwoju miasta, która – pod warunkiem, że będzie dobrze opracowana i realizowana – może być skutecznym narzędziem zarządzania jednostką miejską. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania oparto na przykładzie miasta Częstochowy. Dokonano analizy dwóch istotnych dokumentów, a mianowicie: *Diagnozy społeczno-gospodarczej. Częstochowa* oraz aktualizacji *Strategii Rozwoju Miasta Częstochowy 2030+*. Autorzy podejmują próbę zdefiniowania priorytetowych sektorów rozwoju Częstochowy zgodnie z inicjatywą ONZ Millenium Cities, w oparciu o dostępne dane statystyczne. Ponadto zgodnie z aktualnymi trendami ogólnoswiatowymi – miasta akademickie o średniej wielkości uznawane są za atrakcyjne dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu – według autorów władze Częstochowy również powinny się zaangażować w rozwój tego sektora w mieście, także w aspekcie włączenia go jako priorytetowego w ramach strategii rozwoju miasta.

Celem artykułu jest omówienie przypadku miasta Częstochowy, przedstawienie rekomendacji do aktualizacji strategii rozwoju miasta w oparciu o dokonaną analizę uwarunkowań gospodarczych (profil podmiotów gospodarczych według danych GUS), a także ogólnoswiatowych trendów gospodarczych w tym zakresie.

Słowa kluczowe: diagnoza społeczno-gospodarcza Częstochowy, priorytetowe obszary rozwoju, strategia rozwoju miasta, sektor nowoczesnych usług

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.02

Wprowadzenie

Nowoczesne miasto, wprowadzając koncepcje przedsiębiorczych władz, upodabnia się coraz bardziej w kwestiach zarządzania do organizacji biznesowych (przedsiębiorstw). D. Osborne i T. Gaebler zaproponowali schemat sposobu prowadzenia interesów publicznych opierający się na dziesięciu podstawowych zasadach, które polegają na następujących powinnościach władzy lokalnej:

- aktywizowanie społeczności lokalnej;
- przekazywanie w ręce społeczności lokalnej części uprawnień;
- wprowadzanie zasady konkurencji do systemu świadczenia usług;

¹ Aleksandra Czarnecka, dr inż., aleksandra.czarnecka@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0003-1477-9468

² Bartosz Sobotka, dr, bartosz.sobotka@syntea.pl, ORCID: 0000-0002-0393-3645

- kierowanie się poczuciem misji;
- zorientowanie działań na wyniki;
- zaspokajanie potrzeb klienta (interesariusza);
- odznaczanie się przedsiębiorczością;
- decentralizacja, czyli zastępowanie struktury hierarchicznej pracą zespołową i współdziałaniem;
- nastawienie prorynkowe, czyli wspomaganie zmiany poprzez rynek (za: Kulas-Klimaszewska, Krukowski 2000).

Władze miast, aby sprostać stawianym im wymaganiom i oczekiwaniom, stale pracują nad wizerunkiem (Markowski 2006, s. 166 i dalsze) i ofertą miasta (Czornik 2013, s. 36-52), skierowanymi zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy (Czarnecka, Słocińska 2013, s. 15-24). Zarządzający jednostkami samorządu terytorialnego, szukając efektywnego sposobu na rozwój, starają się wyeksponować ich mocne strony i wykorzystać szanse, a jednocześnie pokonać słabości i zminimalizować zagrożenia. W działaniach tych wykorzystują zarówno opracowane przez teoretyków instrumenty i narzędzia zarządzania publicznego, jak również doświadczenia innych miast. W ramach przedsięwzięć z pierwszej grupy bardzo ważnym jest kreowanie i realizowanie odpowiedniej (dostosowanej do istniejących realiów) strategii rozwoju miasta. Natomiast wśród działań z drugiej grupy można wymienić przedsięwzięcia, które mają na celu aktywizowanie lokalnej społeczności, np. wprowadzenie budżetu partycypacyjnego (obywatelskiego), organizowanie szkoleń i warsztatów, organizowanie kampanii społecznych i wydarzeń lokalnych oraz grup wolontariackich (Bąbska, Rymsza 2014, s. 128-138).

Pojęcie strategii występuje w większości definicji planowania strategicznego. Ujmowane może być poprzez podejście podmiotowe i przedmiotowe. Według pierwszego podejścia strategia to zestaw zasad determinujących wybór i realizację kluczowych dla rozwoju miasta (jednostki samorządowej) decyzji. Według podejścia przedmiotowego strategia to spójny zbiór rozwiązań, które określają istotę podejmowanych przez władze miasta działań, zarówno obecnych, jak i przyszłych (Dziurbejko 2006, s. 78).

Literatura przedmiotu obfituje w różne definicje strategii, co wynika z różnorodności stosowanych koncepcji rozwoju lokalnego. Dla ogólnego nakreślenia założeń pojęcia „strategia” autorzy przytoczą tylko dwie wybrane definicje, które uznają za najbardziej adekwatne.

Pierwsza definicja określa, iż strategia rozwoju odzwierciedla docelową wizję rozwoju gminy, zawiera cele i zadania strategiczne, a także sposób (ścieżkę dojścia) ich realizacji. Jej elementami kluczowymi jest hierarchizacja i ustalenie priorytetowych celów, a także programy, które mają służyć w realizacji najważniejszych celów rozwoju (Wojciechowski 2002, s. 202).

Według drugiej definicji strategia jest sposobem osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu planowania i sterowania rozwojem, a także równoczesnym zaangażowaniu się w realizację wykonywanych w tym celu zadań. Innymi słowy – jest to nakreślenie drogi przejścia od obecnego stanu do stanu docelowego z ustalonymi priorytetami i własnym, kreatywnym udziałem (Parysek 2001, s. 129).

Strategia, stanowiąc wraz ze strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną instrumenty zarządzania, jest funkcją władzy, a to oznacza, że w proces jej opracowywania i wdrażania powinna być zaangażowana władza lokalna (Bończak-Kucharczyk, Herbst, Chmura 2001, s. 111). Dokument ten powinien stać się podstawą realizacji polityki władz lokalnych i odpowiadać na pytania, co i jak należy robić, by w przyszłości działać i rozwijać się dla optymalnego spełnienia potrzeb mieszkańców (Ziółkowski 2000, s. 13). Oczywiście w realizację strategii rozwoju powinni być zaangażowani wszyscy interesariusze.

Formułowanie strategii rozwoju jest procesem długim, skomplikowanym i wymagającym maksymalnego zaangażowania oraz realizowanym w kolejnych etapach. Rozwiązaniem bliskim metodom stosowanym w praktyce jest podejście prezentowane przez M. Ziółkowskiego (Ziółkowski, Goleń 2003, s. 69-70), w którym należy rozpocząć od zdiagnozowania stanu istniejącego, następnie skupić się na analizie uwarunkowań i możliwościach rozwoju, określić misję i strategiczne cele rozwoju, opracować warianty scenariuszy rozwoju i wybrać wariant optymalny, a w dalszej kolejności sporządzić strategiczne programy działania. W przedstawionej strukturze nie uwzględniono etapu wdrożenia i etapu kontroli, a wynika to z faktu, iż autor oddzielił etap planowania strategicznego od etapu wdrożeniowego. Dla powodzenia realizacji planów i działań długoterminowych istotnym jest także ich aktualizowanie, wzbogacanie i urealnianie zgodnie z bieżącymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Celem artykułu jest omówienie przypadku Częstochowy, przedstawienie rekomendacji do aktualizacji strategii rozwoju miasta w oparciu o dokonaną analizę uwarunkowań gospodarczych (profil podmiotów gospodarczych według danych GUS), a także ogólnościatowych trendów gospodarczych w tym zakresie.

Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne – analiza diagnozy społeczno-gospodarczej *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*

Częstochowa jest miastem średniej wielkości (13. miejsce w Polsce według powierzchni w ha oraz liczby ludności (GUS 2017)), położonym w północnej części województwa śląskiego. Jak wiele miast w kraju, boryka się z problemem tzw. „odpływu” mieszkańców (w ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba mieszkańców zmniejszyła się o około 14 000), wynikającym z niekorzystnego połączenia dwóch zjawisk: ujemnego przyrostu demograficznego i ujemnego salda migracji (Ruksza, Kapsa 2016, s. 3-9). Miasto jest ważnym ośrodkiem gospodarczym, kulturalnym, religijnym, akademickim, a także administracyjnym i stara się być istotnym graczem na konkurencyjnym rynku miast polskich.

Częstochowscy władarze, szukając efektywnego sposobu na rozwój, zgodnie z teoretycznymi zaleceniami, pragną eksponować mocne strony miasta i wykorzystać nadarzające się szanse, przy jednoczesnej próbie pokonywania słabości i minimalizowania mogących wystąpić zagrożeń. W tym celu wykorzystują zarówno instrumenty i narzędzia zarządzania publicznego, jak również doświadczenia innych miast w tym zakresie. Wśród działań z drugiej grupy istotnym dla obecnej sytuacji

Częstochowy było wprowadzenie przed kilku laty budżetu partycypacyjnego (obywatelskiego), co miało między innymi na celu aktywizowanie lokalnej społeczności w życiu obywatelskim – „przywrócić miasto mieszkańcom” (szerzej: Czarnecka, Pabiś 2016, s. 137-156).

Niniejszą analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju miasta Częstochowy dokonano na podstawie opracowanego przez Referat Strategii i Rozwoju Wydziału Funduszy Europejskich i Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy dokumentu pt. *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*. Dane wykorzystane w *Diagnozie* zostały zaczerpnięte z GUS lub są danymi własnymi Urzędu Miasta Częstochowy.

We wspomnianej *Diagnozie* uwarunkowania pogrupowano w następujące obszary:

- demografia,
- przestrzeń i środowisko,
- społeczność,
- warunki mieszkaniowe,
- gospodarka,
- układ komunikacyjny i transport miejski,
- edukacja i wychowanie,
- kultura,
- sport, rekreacja, turystyka.

Autorzy *Diagnozy* miasta Częstochowy odwołują się i zarazem potwierdzają słuszność wskazań zawartych w *Karcie Lipskiej na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich (Karta Lipska... 2007)*, przyjętej w Lipsku w 2007 roku podczas nieformalnego spotkania ministrów z państw Unii Europejskiej w sprawie rozwoju miast i ich spójności terytorialnej. Zalecenia zawarte w *Karcie Lipskiej* znajdują swoje odzwierciedlenie w polskich podstawowych dokumentach strategicznych, takich jak: *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie (KSRR)* czy *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK 2030)*. Przyjęta w październiku 2015 roku *Krajowa Polityka Miejska 2023* jest zasadniczym rozwinięciem unijnej polityki wobec miast i zawiera długofalową wizję rozwoju polskich miast.

Częstochowa, zgodnie z tą wizją, winna nadal utrzymać funkcję silnego ośrodka regionotwórczego, a dążenie do spójności społecznej, ekonomicznej i przestrzennej powinno warunkować sposób zarządzania samym miastem, jak i jego bezpośrednim otoczeniem funkcjonalnym.

Z niekorzystnych zmian demograficznych, występujących w większości dużych i średnich miast polskich, wynikają także zasadnicze problemy Częstochowy. Niestety nie ma łatwych sposobów na przeciwdziałanie tym zjawiskom demograficznym, które są między innymi odbiciem przemian kulturowych. Tym samym dużym wyzwaniem dla władz lokalnych jest reorientacja usług publicznych i dostosowanie ich do zachodzących zmian, przy równoczesnym dążeniu do poprawy jakości życia.

Częstochowa nie jest i w najbliższej przyszłości nie stanie się miastem wysoko rozwiniętym gospodarczo w porównaniu z innymi miastami Polski. W mieście przeciętne zarobki i emerytury są niższe od średniej krajowej, poziom PKB per capita jest znacząco niższy od centrum województwa śląskiego, niższe są również nakłady inwestycyjne, a wzrost PKB w regionie częstochowskim w perspektywie kilku najbliższych lat będzie niższy niż w województwie śląskim (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*). Taka sytuacja może znacząco wpłynąć na zwiększenie zróżnicowania warunków życia w mieście w odniesieniu do innych dużych miast Polski, np. Katowic, Krakowa czy Wrocławia. W konsekwencji prowadzić to może do jeszcze większej migracji młodych, najczęściej lepiej wykształconych i najbardziej przedsiębiorczych osób. Sytuacja taka może także negatywnie wpłynąć na rozwój gospodarczy – brak inwestycji z wykorzystaniem nowych technologii, przynoszących najwyższą wartość dodaną, a tym samym szanse na lepsze płace i satysfakcjonującą karierę zawodową. Podnoszenie jakości życia mieszkańców powinno być ważnym narzędziem dla odwrócenia niekorzystnych trendów migracyjnych, a celem nie powinno być tylko zatrzymanie własnych, najlepszych zasobów ludzkich, lecz przyciągnięcie nowych mieszkańców.

Miasta posiadają własną specyfikę, która z reguły wynika z lokalnej tradycji i kultury, a bezrefleksyjne naśladownictwo nie daje gwarancji na trwałość rozwoju, wręcz może doprowadzić do pułapki nigdy niespełnionych, wygórowanych aspiracji i rodzić w efekcie niechęć mieszkańców do własnego miasta.

Te podstawowe problemy demograficzne wpływać powinny na kształt polityki miejskiej. Jednym z obszarów jest miasto przyjazne seniorom, czyli takie, które: uwzględnia różnorodność potrzeb osób starszych, przeciwdziała ich wykluczeniu, promuje wnoszony przez nich wkład w życie społeczne i kształtowanie tożsamości miasta, szanuje ich decyzje i sposób życia, a także jest gotowe na wprowadzanie odpowiednich zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania miasta (zwiększenie podaży i dostępności usług zdrowotnych i opiekuńczych czy tworzenie i popularyzacja działań umożliwiających aktywne starzenie się, np. w obszarze kultury czy edukacji). Kolejnym obszarem jest miasto przyjazne rodzicielstwu, czyli takie, które prowadzi działania zmierzające do zwiększania dostępności usług opiekuńczo-wychowawczych dla dzieci między innymi poprzez zwiększanie liczby miejsc w żłobkach, klubach dziecięcych, przedszkolach czy przez rozwijanie infrastruktury w tym zakresie. Działania w obu tych obszarach powinny się wzajemnie uzupełniać, np. przez właściwe zagospodarowanie i wykorzystanie miejskiej przestrzeni (wykorzystanie elementów koncepcji *slow city*, dbających w sposób szczególny o kwestie wspierające wysoką jakość życia: jakość środowiska przyrodniczego, atrakcyjność i dostępność przestrzeni, promowanie produktów regionalnych, rozwój infrastruktury preferującej transport pieszny i rowerowy).

Częstochowa, ze względu na brak nadzwyczajnych źródeł wpływów finansowych (np. wynikających z podatków lokalnych od dużych przedsiębiorstw państwowych), powinna szczególną uwagę przywiązywać do planowania swojego rozwoju. Problem determinujący koszt zarządzania miastem jest zbyt duży w stosunku do liczby mieszkańców oraz obszaru miasta. Niestety problemy pogłębia niekontrolowany proces „rozlewania się” miasta na obszary sąsiednich gmin. Rozpraszanie się

zabudowy wymusza na samorządzie inwestycje w poprawę dostępności nowych domów do infrastruktury komunalnej. Optymistyczne założenia z lat 90. XX wieku prowadziły do planowania rozwoju usług publicznych dla populacji liczącej 300 tys. mieszkańców, a zderzenie z rzeczywistością i wizją miasta 200-tysięcznego prowadzi do poniesienia poważnych kosztów „przeinwestowania” w prawie każdej sferze usług zbiorowych (np. sieć usług edukacyjnych, zbiorowy transport publiczny, zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie i oczyszczenie ścieków).

Kolejny obszar uwarunkowań wewnętrznych – stan infrastruktury – także nie napawa optymizmem. Zdecydowana większość budynków mieszkalnych i obiektów publicznych powstawała ponad ćwierć wieku temu (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 223). Charakteryzują się one znaczną energochłonnością, wysokim kosztem ich utrzymania, a także niską jakością życia w nich (np. występowanie barier architektonicznych czy brak miejsc parkingowych). Stan istniejącej infrastruktury powoduje, że główny wysiłek finansowy powinien być skupiony na remontowaniu, modernizacji i odtwarzaniu tego, co już istnieje. Zgodnie z nowymi regulacjami prawnymi polityka przestrzenna powinna ograniczać proces rozpraszania zabudowy. W przypadku budownictwa mieszkaniowego należy uzupełniać zabudowę w zwartych obszarach miejskich oraz poszerzać zabudowę istniejących osiedli (np. Parkitka czy Wyczerpy). Takie działania wynikają z rachunku kosztów zapewnienia mieszkańcom możliwie najpełniejszego dostępu do usług publicznych. W przypadku inwestycji gospodarczych miasto dysponuje wystarczającym zasobem przygotowanych infrastrukturalnie terenów przemysłowych, by sprostać potrzebom inwestorów bez konieczności zajmowania i niszczenia terenów zielonych (*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 223).

Dużym wyzwaniem jest także rewitalizacja zaniedbanych obszarów miasta. Zdegradowana tkanka substancji miejskiej potęguje występowanie problemów społecznych i coraz istotniejszym zjawiskiem staje się przestrzenne odzwierciedlenie nierówności materialnych. Powszechnym jest zjawisko tworzenia osiedla, enklawy bogatych, świadomie odgradzanych od sąsiedztwa. Jednocześnie pojawia się zjawisko tzw. „złych adresów”. Proces wykluczenia społecznego zaczyna się już z chwilą urodzenia pod tzw. „złym adresem”, a następnie przenosi się na zmniejszone szanse dostępu do lepszej opieki przedszkolnej, edukacji, a tym samym w przyszłości do rynku pracy. Utrzymuje się niestety wielkość populacji korzystającej z podstawowych form pomocy społecznej, a to potwierdza trwałość zjawiska wykluczenia. Zjawisko wykluczenia nie wynika tylko z ubóstwa materialnego, ale także z braku dobrych wzorców zachowań, braku szansy kontaktu z dobrami kultury czy możliwości uprawiania sportów.

Wraz z rozwojem Częstochowy w ostatnim ćwierćwieczu powielano błędy popełniane przez większość miast nie tylko polskich, ale i europejskich. Błędy te to między innymi: pustoszenie starych dzielnic w centrum, zaniedbania społeczne w wielkich osiedlach bloków mieszkalnych, „rozlewanie się miasta”, kosztowne w utrzymaniu i konfliktogenne rozproszenie zabudowy, dopuszczenie do dominacji dużych centrów usługowo-handlowych, podporządkowanie planowania rozbudowy układu komunikacyjnego potrzebom indywidualnych posiadaczy samochodów

(*Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015*, s. 218). Dlatego też w ramach polityki miejskiej, zarówno na szczeblu unijnym, jak i krajowym, podejmuje się próbę skłonienia samorządów miejskich do szukania dróg rozwoju eliminujących „stare błędy”.

Ważnym i jednocześnie nowym trendem jest zobowiązanie miast do prowadzenia polityki uwzględniającej negatywne zjawiska zmian klimatycznych, poprzez działania mające na celu ograniczenie emisji CO₂, poprawę efektywności energetycznej i zwiększenie udziału wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych. Wartością Częstochowy jest duża ilość terenów zielonych.

Ponadto atutem miasta jest jego marka posiadająca wymierną wartość – miasto jest jednym z kilku miast polskich dobrze rozpoznawalnych na świecie i budującym pozytywne skojarzenia. Nie jest zadaniem łatwym i możliwym w szybkim czasie do wykonania zmiana przyzwyczajzeń pielgrzymów, a tym samym wpływ na rozwój miejskich usług turystycznych. Miasto, w którym się dobrze żyje, które jest cenione i lubiane przez mieszkańców, staje się także miastem cenionym i lubianym przez turystów i inwestorów.

Przygotowana *Diagnoza*, ukazując różnorodne problemy pojawiające się na obszarze miasta Częstochowy, nie ma być materiałem promocyjnym ani krytycznym, ma możliwie wiernie oddać rzeczywisty obraz, służyć do dalszej dyskusji i stanowić punkt wyjścia dla sformułowania na nowo takich dokumentów jak: Strategia Rozwoju Miasta, Program Rewitalizacji, Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego czy jeszcze programy sektorowe.

Analiza założeń aktualizacji strategii

Autorzy projektu *Strategia Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+* w części dotyczącej gospodarki (która jest nazwana „Praca”) wiążą rozwój przedsiębiorczości z inwestycjami, z podniesieniem jakości kształcenia zawodowego oraz szerzej – sektorem edukacji kształcącym na potrzeby gospodarki. Rozwój ten ma być oparty na zewnętrznych inwestycjach na terenach specjalnych stref ekonomicznych oraz równoległe na lokalnej małej i średniej przedsiębiorczości – choć nie jest to nazwane wprost, autorzy zapewne mieli na myśli rzemiosło (tradycyjne specjalizacje i technologie).

Konkretyzacja powyższych założeń zdefiniowana jest w celach strategicznych. Jako pierwszy cel (B.1) zaproponowano: „Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej poprzez przygotowanie odpowiednich terenów inwestycyjnych i wprowadzanie zachęt materialnych dla inwestorów”, uszczegóławiając go konkretnymi kierunkami działań (czyli celami operacyjnymi), polegającymi przede wszystkim na przygotowywaniu infrastruktury technicznej dla terenów inwestycyjnych oraz włączaniu ich do specjalnych stref ekonomicznych (ten fragment założeń nie różni się prawie niczym od innych strategii rozwoju poszczególnych miast).

Drugi kierunek działań (B.2): „Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw, w sposób promujący lokalne produkty i usługi, chroniący unikalne, lokalne specjalizacje i technologie”, jest w dużej mierze skierowany na wsparcie i rozwój lokalnego rzemiosła. Cele operacyjne w drugim kierunku działań obejmują:

- „B.2.1 Utworzenie w porozumieniu z Izbą Rzemieślniczą i uczelniami centrum promocyjno-doradczego, mającego na celu identyfikację, promocję, ochronę unikatowych specjalizacji lokalnych produktów i usług.
- B.2.2 Wsparcie form promocji i zbytu unikatowych specjalizacji lokalnych poprzez preferencje w wynajmie lokali użytkowych i organizacji targów, kiermaszów, wystaw.
- B.2.3 Wprowadzenie do kierunków kształcenia w szkolnictwie zawodowym nauki technik i wykorzystywania tradycyjnych lokalnych technologii.
- B.2.4 Preferowanie w zamówieniach publicznych związanych z zakupem materiałów promocyjnych produktów wytwarzanych zgodnie z lokalnymi technologiami lub opartych na lokalnych materiałach oraz wzornictwie”.

Każdy z kierunków działań (celów operacyjnych) w oryginalny sposób (w porównaniu z innymi strategiami rozwoju miast) promuje ten rodzaj przedsiębiorczości. W sposób szczególny godne uwagi jest działanie B.2.1 – polegające na identyfikacji i promocji poszczególnych branż rzemiosła. Jest to o tyle istotne, o ile często tego typu przedsiębiorstwa nie mają szans na zaistnienie na szerszą skalę. Zatem koncentracja działań samorządowych, polegających na wsparciu tej grupy przedsiębiorstw, mogłaby bardzo szybko przynieść wymierne rezultaty. Tym bardziej, iż w obecnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2014-2020 jest dużo możliwości na pozyskanie funduszy na takie cele (np. w ramach RPO Śląskie działanie 1.3. *Profesjonalizacja IOB (Regionalny Program Operacyjny ... 2018)*). Wydaje się, że jest to dobry kierunek rozwoju gospodarki częstochowskiej, jednakże brakuje w tych działaniach łącznika tradycji z nowoczesnością. Większość z powyższych kierunków działań bardziej jest zogniskowana na konserwacji technologii, a nie na ich rozwijaniu. W XXI wieku tradycję można z powodzeniem sprzęgnąć z nowoczesnością, rozumianą jako wykorzystanie nowoczesnych technologii (np. we wzornictwie, obróbce materiałów), tak aby wytwarzane towary i usługi mogły konkurować z masowym produktem. Przykładem takiego działania mogłoby być utworzenie funduszu kapitałowego, wspierającego takie inicjatywy.

Kierunek działań B.3 „Rozwój edukacji zawodowej” z jednej strony koncentruje się na modernizacji bazy oraz promocji tej formy kształcenia wśród młodych osób, a z drugiej promuje patronacki model kształcenia dla dużych przedsiębiorstw oraz partnerstwo z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, jak również z rzemiosłem. Zdecydowanie są to bardzo dobre postulaty sformułowane jako cele operacyjne. Pozostaje pytanie: jak to będzie wdrażane w rzeczywistości? I czy uda się na stałe i systemowo powiązać działania Wydziału Edukacji w strukturze organizacyjnej Urzędu Miasta Częstochowy, który nadzoruje szkolnictwo zawodowe, z realnymi potrzebami lokalnej gospodarki? Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie mogłoby być włączenie Wydziału Edukacji w strukturę wydziału zajmującego się rozwojem gospodarczym, co oczywiście wiązałoby się z szeregiem perturbacji wynikających z historycznego umiejscowienia tego typu wydziałów w pionie społecznym, a nie gospodarczym.

Ostatni kierunek działań z obszaru pracy dotyczy wspierania współpracy przedsiębiorców z wyższymi uczelniami (B.4). Jednakże poszczególne cele operacyjne dotyczą tylko wspierania i promowania tej współpracy (np. w obszarze badań

i wdrożeń, wykorzystywania potencjału intelektualnego kadry akademickiej przez biznes czy wprowadzania patronatu nad rozwojem kierunków i specjalności na uczelniach).

Jednakże pewnym rozwinięciem punktu B.4 jest punkt D.2 „Tworzenie w partnerstwie uczelni i przedsiębiorstw rynkowych centrów badawczo-rozwojowych i form transferu technologii o znaczeniu ponadregionalnym” w obszarze strategicznym celu, zdefiniowanym jako Centrum. W ramach tego obszaru na uwagę zasługują trzy sformułowane cele operacyjne: D.2.1 „Utworzenie, w partnerstwie z uczelniami, Ośrodka Badań Regionalnych prognozującego i monitorującego kierunki rozwoju i zmiany w kształtowaniu specjalizacji gospodarczych”; D.2.2 „Utworzenie, w partnerstwie z uczelniami, Centrum Edukacji Nauk Ścisłych i Technicznych, kształcącego nowoczesne kadry i budującego etos częstochowskiego inżyniera – wysokiej klasy specjalisty, wynalazcy, projektanta, naukowca” oraz D.2.5 „Wsparcie powstawania centrów badawczo-rozwojowych ukierunkowanych na współpracę z regionalnymi podmiotami gospodarczymi, zgodnie z prognozowanymi rozwojowymi specjalnościami gospodarczymi”.

O ile podobne postulaty (kierunki działań B.4) można znaleźć w większości strategii rozwoju miast akademickich, tak działania D.2 dotyczą konkretnych inicjatyw, które w swoim założeniu wydają się być pożądanymi działaniami. Jednakże w większości przypadków samorząd nie ma realnych narzędzi przełożenia na cieszącą się autonomią uczelnie i w chwili obecnej trudno wyobrazić sobie realne wspólne działania. Zatem pytaniem otwartym pozostaje forma podmiotowości prawnej nowych podmiotów, umiejscowienie w formalnej strukturze uczelni oraz jednostce samorządu terytorialnego, a także proces podejmowania decyzji.

Pewnym polem współpracy na linii uczelnia – JST, według obecnie obowiązujących uwarunkowań prawnych, mogłoby być włączenie uczelni w proces kształcenia na poziomie ponadpodstawowym, na co realny wpływ ma samorząd. Współpraca taka mogłaby dotyczyć kształcenia zawodowego (np. transfer efektów kształcenia), w kontekście otwierania kierunków studiów o charakterze praktycznym i dualnym dedykowanym dla poszczególnych grup lokalnych przedsiębiorców (rzemiosło). Tego typu działania wpisywałyby się w przyszłe role uczelni częstochowskich (przede wszystkim Politechniki Częstochowskiej) po wdrożeniu tzw. reformy Gowina.

Analizując założenia aktualizacji strategii, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden element. Słusznie autorzy diagnozy konstatują, że nie można pominąć istnienia Jasnej Góry, jako ośrodka kultu i ruchu pielgrzymkowego, generującego ruch turystyczny. Jednakże brak jest uwypuklenia jego roli w zakresie promocji tradycyjnych filarów rozwoju: przemysłu i usług. Oczywiście trudno łączyć bezpośrednio promocję gospodarczą z Jasną Górą, jednakże należy pamiętać o środowiskach polonijnych, wśród których olbrzymią popularnością cieszy się Częstochowa, a mogą to być adresaci marketingu gospodarczego (np. amerykańscy przedsiębiorcy polskiego pochodzenia). Ponadto warto zwrócić uwagę na zyskującą na popularności ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) czy też

na powstające organizacje katolickiej przedsiębiorczości³, dla których etyka w biznesie ma bardzo duże znaczenie.

Propozycje uzupełniania aktualizacji strategii

Niewątpliwie propozycje aktualizacji strategii trzeba ocenić bardzo wysoko, przede wszystkim z uwagi na promocję rzemiosła jako filaru rozwoju lokalnej gospodarki. Takie podejście wpisuje się w światowe trendy budowania przewag konkurencyjnych lokalnych gospodarek w oparciu o unikalne zasoby (umiejętności). Jednakże pewnym uzupełnieniem powinno być zwrócenie uwagi na dwie istotne kwestie: świadome włączenie władz samorządowych do rozwoju sektora nowoczesnych usług (skorzystanie na dynamice rozwoju tego sektora w Polsce oraz m.in. w Częstochowie), a także pokuszenie się o zdefiniowanie branż/dziedzin obszarów priorytetowych w ramach sektora przemysłu.

Dynamika rozwoju sektora nowoczesnych usług (*Business Service Sector – BSS*) w Polsce polega nie tylko na stale przybywających nowych miejscach pracy w tym sektorze, ale także na tworzeniu centrów usług w coraz to nowych lokalizacjach. W 2016 roku został wydany raport *Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu* przygotowany m.in. przez PAIiH (Polska Agencję Inwestycji i Handlu), gdzie do tego grona zaliczono także Częstochowę (*Nowe rynki sektora BSS... 2016*). Analizując potencjał rozwoju tego sektora, dotyczący przeważnie kapitału ludzkiego, w poszczególnych miastach uwzględnionych w przytaczanym raporcie (*Tabela 1*), można stwierdzić, że Częstochowa nie znalazła się w tym zestawieniu na wyrost.

Tabela 1. Potencjał wybranych miast dla rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu (czynniki związane z zasobami ludzkimi)

Miasto	Liczba mieszkańców 31 XII 2016	Liczba studentów 2016/2017	Liczba studentów według podziału na kierunki atrakcyjne dla sektora BSS					Liczba absolwentów ogółem w 2016 r.
			Biznes i administracja	Inżynierijno-techniczne	Lingwistyczne	ICT	Ekonomia	
Zielona Góra	139 330	11 036	1863	1678	1125	656	511	3183
Opole	118 722	22 820	4364	2530	1331	1278	1609	7389
Częstochowa	226 225	14 128	3762	3002	1354	964	607	4620
Bielsko-Biała	172 030	7 893	2442	1199	691	639	0	2387
Olsztyn	172 993	23 421	3366	1980	969	1187	1534	7403

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (www.stat.gov.pl; *Nowe rynki sektora BSS... 2016*)

Pomimo faktu, że Częstochowa jest największym pod względem ludności miastem w powyższym zestawieniu, to zarówno w Opolu, jak i Olsztynie jest większa liczba studentów, czyli kluczowego czynnika rozwoju branży nowoczesnych usług. Jednakże jeśli przeanalizuje się liczby studentów na poszczególnych typach studiów,

³ Przykładem takiej inicjatywy jest coroczna organizacja Forum Chrześcijańskiej Przedsiębiorczości przez Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

można stwierdzić, że Częstochowa wypada zdecydowanie lepiej. Przede wszystkim chodzi o studentów kierunków filologicznych, gdyż według raportów w zakresie rozwoju rynku BPO (*Business Process Outsourcing*) kompetencje językowe są najbardziej pożądanymi przez pracodawców sektora (ABSL 2017, s. 36). Ponadto w Częstochowie studiuje dużo osób na kierunkach inżynieryjno-technicznych, które również są bardzo atrakcyjne dla barażu nowoczesnych usług, szczególnie dla centrów badawczo-rozwojowych.

Oprócz liczby studentów i absolwentów firmy decydujące się na przeniesienie swoich oddziałów do nowych lokalizacji biorą pod uwagę stan rozwoju sektora w takiej lokalizacji. W Częstochowie swoją siedzibę ma Europejskie Centrum Obsługi Finansowej ZF TRW zatrudniające około 500 osób oraz Retail Service – nowoczesne centrum zaawansowanych usług informatycznych, księgowych i usług wsparcia sprzedaży. Z jednej strony decyzje konkurencji są potwierdzeniem słuszności wyboru danej lokalizacji, z drugiej strony liczba podmiotów gospodarczych, operujących w danym sektorze (niekoniecznie w centrach usług) tworzy pewien zasób doświadczonych pracowników, mogących być kandydatami do pracy w nowej branży.

W Tabeli 2 przedstawiono liczby podmiotów sekcji J działu 62 *Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana*, sekcji M, działu 69 *Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe* w miastach – nowych lokalizacjach dla sektora BSS ujętych w raporcie PAiH.

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarczych według wybranych sekcji PKD 2007 w wybranych miastach Polski⁴

	Radom	Rzeszów	Bielsko-Biała	Częstochowa	Kielce
Sekcja J dział 62	345	918	618	397	469
Sekcja M dział 69	634	967	734	867	800

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (2016)

Analizując dane z powyższej Tabeli 2, można stwierdzić, że pod względem dostępu do doświadczonych pracowników Częstochowę można zaliczyć do atrakcyjnych lokalizacji dla firm z sektora nowoczesnych usług dla biznesu planujących realizować procesy księgowo-finansowe.

Warto też zwrócić uwagę na istniejącą współpracę pomiędzy sektorem BPO ze środowiskiem akademickim. Już od kilku lat dla studentów kierunku *finanse i rachunkowość* na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej istnieje możliwość wyboru specjalności *nowe usługi biznesowe*. W ramach tej ścieżki edukacyjnej studenci uczą się pracy z systemem SAP, który jest wykorzystywany w ZF TRW.

Definiowanie priorytetowych sektorów gospodarki danej jednostki samorządu terytorialnego opisanych w dokumencie strategicznym może przybrać formę *wishfull*

⁴ Wybrane miasta są podobne pod względem liczby mieszkańców oraz stanu rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

thinking, śmiałej wizji rozwoju, która w przypadku urzeczywistnienia w zdecydowany sposób sytuuje daną lokalizację na wygranej pozycji lub może przybrać formę metodycznie uporządkowanego procesu, z powodzeniem stosowanego przez architektów rozwoju miast na całym świecie. W 2009 roku eksperci i naukowcy z Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku w ramach inicjatywy ONZ Millenium Cities opisali cztery najpopularniejsze metody definiowania specjalizacji miast:

- 1) wybór sektorów priorytetowych, tożsamy z już istniejącymi branżami w danej lokalizacji,
- 2) wybór sektorów pasujących do mocnych stron lokalizacji,
- 3) wybór sektorów zgodnych ze światowymi trendami ekonomicznymi w aspekcie procesów delokalizacyjnych,
- 4) wybór sektorów, które mogą przynieść największe korzyści dla danej lokalizacji (*Handbook for Promoting...* 2009, s. 130).

W ramach pierwszej metody wyboru sektorów priorytetowych dokonuje się poprzez identyfikację 5-10 branż w danej lokalizacji pod względem: wielkości zatrudnienia, liczby podmiotów, największej dynamiki wzrostu pod względem liczby podmiotów, jak i wyników finansowych. W przypadku drugiego podejścia, wyboru dokonuje się poprzez identyfikację kluczowych mocnych stron danej lokalizacji pod kątem potrzeb danych branż (duże obszary inwestycyjne, duże zasoby kapitału ludzkiego), do których dobiera się także kilka pasujących branż. Trzecia metoda identyfikuje 5-10 największych branż pod względem zrealizowanych inwestycji w danym regionie, kraju oraz ich dynamiki. Natomiast ostatnia, czwarta polega na wyborze takich sektorów, które mogą przynieść największe korzyści dla danej lokalizacji w oparciu o posiadane załączkowe zasoby (np. zebranie specjalistów rozproszonych na rynku w danej branży i powstanie centrum badawczo-rozwojowego może przełożyć się na impuls rozwojowy lokalnych uczelni, pozyskanie inwestorów z branży deweloperskiej, może nie tylko generować nowe miejsca pracy – przy budowie np. biurowców w krótkim okresie, ale także pozwoli stworzyć przestrzeń dla rozwoju sektora nowoczesnych usług).

W przypadku Częstochowy można zastosować quasi-eklektyczne podejście, łączące pierwszą metodę z drugą. Bowiern liczba podmiotów gospodarczych operujących w poszczególnych branżach z jednej strony może być podstawą (bazą) do rozwoju branży w aspekcie przyciągania zewnętrznych podmiotów, a z drugiej strony, odpowiednio wzmocniona (poprzez programy wspierające), może generować wewnętrzny impuls rozwoju.

W Tabeli 3 przedstawiono dane dotyczące podmiotów według poszczególnych działów z sekcji C (PKD 2007) w poszczególnych miastach o zbliżonej liczbie ludności.

Tabela 3. Podmioty gospodarcze według poszczególnych działów sekcji C (PKD 2007) w poszczególnych miastach Polski w 2016 roku

Miasto	Radom	Rzeszów	Bielsko-Biala	Częstochowa	Gliwice	Sosnowiec	Zabrze	Kielce
Liczba ludności	215 020	187 422	172 030	226 225	182 156	205 873	175 459	197 704
Dział 10 - Produkcja artykułów spożywczych	163	163	161	170	121	132	83	164
Dział 11 - Produkcja napojów	9	9	13	7	1	5	4	20
Dział 13 - Produkcja wyrobów tekstylnych	101	33	122	216	41	37	24	50
Dział 14 - Produkcja odzieży	435	150	290	344	83	162	57	211
Dział 15 - Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	195	16	29	297	11	7	5	15
Dział 16 - Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	116	73	115	133	65	55	36	120
Dział 17 - Produkcja papieru i wyrobów z papieru	30	23	44	67	24	28	9	38
Dział 18 - Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	91	113	149	121	128	104	48	195
Dział 19 - Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	1	5	1	5	4	1	3	1
Dział 20 – Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	29	31	39	29	40	24	10	45
Dział 21 - Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	3	8	3	8	7	0	1	5
Dział 22 - Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	98	79	198	261	95	85	41	89
Dział 23 - Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	132	83	108	182	97	70	44	118

Dział 24 - Produkcja metali	12	17	17	60	33	20	13	21
Dział 25 - Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	489	200	394	642	346	320	222	298
Dział 26 - Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	44	38	53	31	90	44	42	43
Dział 27 - Produkcja urządzeń elektrycznych	17	33	55	61	53	23	18	19
Dział 28 - Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	70	40	92	58	76	73	54	88
Dział 29 - Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	28	16	64	32	12	14	13	17
Dział 30 - Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	14	19	24	65	9	3	2	7
Dział 31 - Produkcja mebli	140	126	118	140	69	71	41	156
Dział 32 - Pozostała produkcja wyrobów	142	163	184	373	136	112	99	174
Dział 33 - Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	224	184	287	226	338	250	174	219

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych (GUS)

Analizując dane z *Tabeli 3*, nie sposób nie zauważyć pewnego fenomenu Częstochowy. Na trzydzieści trzy pozycje (działu) sekcji *C – Przetwórstwa przemysłowego* aż w czternastu Częstochowa jest na pierwszym miejscu, a w trzech na drugim (pogrubione dane). Bardzo duża liczba podmiotów gospodarczych reprezentujących poszczególne sekcje wynika z tradycji rozwoju rzemiosła, czyli mikro i małych przedsiębiorstw. W szczególności bardzo dużo podmiotów funkcjonuje w działach 13, 14, 15 – reprezentując przemysły włókienniczy oraz producentów obuwia, które rozwijały się w Częstochowie już w XIX wieku. Działy te mogą stanowić priorytetowy obszar rozwoju Częstochowy.

Drugim potencjalnym priorytetowym sektorem może być branża producentów wyrobów z gumy oraz tworzyw sztucznych (dział 22). Trzeci sektor to szeroko rozumiane hutnictwo oraz producenci wyrobów ceramicznych, powiązanych z hutnictwem (dział 23). Kolejnym sektorem, który powinien być zaliczony do priorytetowego, jest branża metalowa, którą reprezentują aż 642 podmioty gospodarcze (dział 25). Warto zwrócić uwagę także na producentów urządzeń elektrycznych (dział 27) oraz producentów mebli (dział 31). Ostatnim obszarem, który powinien być zaliczony do priorytetowych, jest branża automotive (producenci samochodów, części, podzespołów do samochodów (dział 29 i 30)).

Wyodrębnione powyżej branże dają podstawę do oparcia rozwoju gospodarczego Częstochowy w obszarze przemysłu w ramach koncepcji polisektorowości. Duża liczba podmiotów gospodarczych (przede wszystkim o charakterze rzemieślniczym) jest olbrzymią szansą rozwoju. W dobie masowej konsumpcji i masowej produkcji rzemieślnicza indywidualizacja wytwarzania stanowi wartość dodaną regionu, która z pewnością oprze się przyszłym procesom delokalizacyjnym, polegającym na niestannym poszukiwaniu tańszego pod względem kosztowym miejsca produkcji. Cechą rzemieślniczego charakteru przedsiębiorstw jest ich zakorzenienie w lokalnej gospodarce i społeczeństwie. Tym samym są także naturalnym rezerwuarem kapitału społecznego, swoistej klasy kreatywnej, stanowiącej o obrazie danej lokalizacji (szerzej: Banks 2010). Przedstawiciele rzemiosła mają szansę stać się nową klasą średnią, na której opiera się rozwój społeczno-gospodarczy miast z wartością dodaną.

Ponadto wraz z postępującym rozwojem społeczno-gospodarczym, charakterystycznym dla czasów nam współczesnych, konsumenci są skłonni płacić wyższą cenę za unikalne produkty wyróżniające się na tle produktów masowych (makdonaldyzacja społeczeństwa (Ritzer 1997)). Mocne podstawy ma zatem wizja rozwoju związanego z indywidualizacją produkcji, czyli renesansu rzemiosła.

Podsumowanie

Proces przygotowywania dokumentu strategicznego w zakresie rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego jest zadaniem z natury politycznym. Oznacza to, że w większości przypadków zapisy strategii są bardzo zachowawcze, nie definiują śmiałych wizji rozwoju, z uwagi na prosty fakt – cykliczne rozliczanie autora strategii (prezydenta, burmistrza, wójta oraz rady miasta, gminy) w ramach powszechnych wyborów samorządowych. Tym niemniej dostrzegalne jest w Polsce zjawisko odchodzenia od tradycyjnego modelu sprawowania funkcji włodarza miasta – od administrowania bieżącymi sprawami do kreowania polityki (*policy making*). Dobrze zdefiniowane cele rozwoju strategicznego mogą być zatem dobrym kierunkowskazem dla władz jednostek samorządu terytorialnego, dlatego też wydaje się równie istotnym elementem – obok zdefiniowania i przyjęcia strategii rozwoju przez Radę Miasta Częstochowy – stworzenie sprawnego systemu jej implementacji wraz ze wskaźnikami monitorowania powszechnie dostępnymi dla lokalnej społeczności. Mocniejsze zaangażowanie lokalnej społeczności (bieżący nadzór nad implantacją strategii rozwoju) zgodnie z teorią interesariuszy może przyczynić się do budowy silniejszej więzi mieszkańców Częstochowy ze swoim miastem, przekładając się na lokalny patriotyzm, mogący skutkować wzrostem dobrobytu społeczno-gospodarczego.

Literatura

1. ABSL (2017), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Warszawa.
2. Banks M. (2010), *Craft Labour and Creative Industries*, „Journal International Journal of Cultural Policy”, Vol. 16(3).
3. Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 20.02.2018).

4. Bąbska B., Rymśza M. (2014), *Organizowanie społeczności lokalnej – metodyka pracy środowiskowej*, Instytut Spraw Publicznych, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa.
5. Bończak-Kucharczyk E., Herbst K., Chmura K. (2001), *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
6. Czarnecka A., Pabiś Ł. (2016), *Idea budżetu partycypacyjnego i jego promocja jako wyraz orientacji władz miasta na potrzeby mieszkańców. Przykład Częstochowy*, [w:] Kuć-Czajkowska K., Muszyńska K. (red.), *Marketing jednostek terytorialnych. Przykłady z Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
7. Czarnecka A., Słocińska A. (2013), *Współpraca z interesariuszami jako element kształtowania wizerunku gminy*, „Handel Wewnętrzny”, R. 59, nr 5, t. 2.
8. Czornik M. (2013), *Miasto i jego produkty*, „Studia Ekonomiczne”, nr 147.
9. *Diagnoza społeczno-gospodarcza. Częstochowa 2015* (2016), Ruksza B., Kapsa J. (oprac.), Referat Strategii i Rozwoju, Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju Urzędu Miasta Częstochowy, Częstochowa, http://www.czestochowa.pl/data/other/diagnoza_spo_eczno_-gospodarcza_cz_sto.pdf (dostęp: 25.01.2018).
10. Dziurbejko T. (2006), *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
11. GUS (2017), *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2017 r.*, seria: „Informacje i opracowania statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
12. *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets* (2009), Millennium Cities Initiatives Columbia University, New York.
13. *Karta Lipska na rzecz zrównoważonego rozwoju miast europejskich*, (2007), Lipsk, http://www.sarp.org.pl/pliki/karta_lipska_pl.pdf (dostęp: 25.01.2018).
14. Kulas-Klimaszewska I., Krukowski K. (2000), *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej regionu*, [w:] Kosiedowski W. (red.), *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
15. Markowski T. (2006), *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
16. *Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu* (2016), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ), Colliers International i Advisory Group TEST Human Resources.
17. Parysek J. (2001), *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
18. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Szczegółowy opis osi priorytetowych. Wersja 12.1* (2018), Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice, http://rpo.slaskie.pl/dokument/szoop_rpo_wsl_2014_2020_v_12_1 (dostęp: 20.02.2018).
19. Ritzer G. (1997), *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Muza, Warszawa.
20. *Strategia Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+*, projekt, Urząd Miasta Częstochowy, <http://www.czestochowa.pl/page/4859,strategia-rozwoju-miasta-2030-+-html> (dostęp: 25.01.2018).
21. Wojciechowski E. (2002), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
22. www.stat.gov.pl
23. Ziółkowski M. (2000), *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.
24. Ziółkowski M., Goleń M. (2003), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] Sochacka-Krysiak H. (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

THE CITY'S STRATEGY AS LOCAL DEVELOPMENT TOOL. ANALYSIS OF ECONOMIC CONDITIONS ON EXAMPLE OF CITY OF CZESTOCHOWA

Abstract: This article discusses the city's development strategy, which, if well-developed and implemented, can be an effective tool for managing an urban unit. The considerations presented in this study are based on the example of the city of Czestochowa. Two important documents were analyzed, namely: the Socio-Economic Diagnosis of Czestochowa city and the update of the Strategy for the Development of Czestochowa City 2030+. The authors of the article attempt to define the priority sectors of Czestochowa's development in accordance with the initiative of UN Millennium Cities, based on available statistical data. In addition, in accordance with current global trends medium-sized academic cities are considered to be attractive for the modern business services sector. The authors of the article believe that Czestochowa city authorities should also be involved in the development of this sector, likewise in the aspect of including it as a priority within the framework of the city's development strategy.

The aim of this article is to discuss the case of the city of Czestochowa and to present recommendations for updating the city's development strategy based on the analysis of the economic conditions (the profile of economic entities according to the Central Statistical Office of Poland) as well as global economic trends in this area.

Keywords: socio-economic diagnosis of Czestochowa city, priority areas of development, city's development strategy, modern services sector



ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM NA PODSTAWIE MONITORINGU PROCESU EDUKACYJNEGO

Lyudmyla Dzhuguryan¹, Stanisław Iwan², Iryna Marchuk³

^{1,2}Akademia Morska w Szczecinie

Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu

³Lutsk National Technical University Ukraine

Streszczenie: W dobie rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego i wynikającej z tego faktu potrzeby kształcenia ustawicznego szczególnego znaczenia nabiera konieczność stałej weryfikacji poziomu kompetencji zarówno osób kształconych, jak i kształcących. Ma to tym większe znaczenie, że pozwala w sposób dynamiczny dostosowywać ofertę edukacyjną do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji zarządzania jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym, opartej na monitoringu kompetencji studentów i absolwentów. Przedstawiony model wsparty został wykorzystaniem kompleksowej oceny procesu dydaktycznego oraz poziomu wiedzy i umiejętności odbiorców usług edukacyjnych. Omówione mechanizmy oparto na danych wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu kompetencji.

Słowa kluczowe: jakość kształcenia, zarządzanie, monitoring i ocena kompetencji

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.03

Wprowadzenie

W Polsce i w pozostałych krajach UE zwraca się szczególną uwagę na strategię rozwoju szkolnictwa wyższego. Spowodowane jest to jej wpływem na rozwój państw, w tym powstanie społeczeństwa informacyjnego, a także progresywnego rozwoju wszystkich sektorów przemysłu, sfery usług i innych komponentów nowoczesnej gospodarki. W ostatnich latach opracowano wiele dokumentów normatywnych, dyrektyw i zaleceń w tym zakresie, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, np. normy ISO 9001 (PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 1-37); modele doskonałości EFQM (Tarí 2006, s. 170-188; Kasperaviciute, Romeris 2013, s. 81-92) i CAF (Thijs, States 2014, s. 17-22), modele bazujące na stałej samoocenie (Wiśniewska i in. 2016, s. 932-945), a także dokumenty wypracowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Fundację Rektorów Polskich, Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencję Rektorów Zawodowych Szkół Polskich i Konferencję Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz inne.

¹ Lyudmyla Dzhuguryan, mgr inż., l.dzhuguryan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8210-6129

² Stanisław Iwan, dr hab., s.iwan@am.szczecin.pl, ORCID: 0000-0002-5480-5475

³ Iryna Marchuk, docent dr inż., marchelka@i.ua, ORCID: 0000-0002-3148-93-69

Zostały one ukierunkowane na długoterminową strategię i program rozwoju wszystkich aspektów szkolnictwa wyższego, utworzenia nowoczesnego systemu edukacyjnego, doskonalenia zarządzania uczelnią (*Strategia...* 2010, s. 1-149).

Szkoła wyższa jest płynnym i pożądanym zasobem społecznym, który wykazuje stały trend rozwojowy m.in. dzięki inwestycjom finansowanym ze źródeł państwowych i prywatnych. Współczesny stan szkolnictwa wyższego determinowany jest przez szybko zmieniające się czynniki zewnętrzne, które są związane z postępem techniki i technologii informacyjnej oraz rozwojem wszystkich gałęzi biznesu i usług, zarówno w sferze technologii, jak i aspektów społecznych, np. otwartych granic edukacyjnych i rosnącej konkurencji w zakresie korzystania z bezpłatnego systemu edukacji w wielu państwach Unii Europejskiej, a także rozwoju systemu prywatnych szkół wyższych czy nawet kryzysu demograficznego. Wpływa to na zmiany w strukturze popytu i podaży usług edukacyjnych na różnych poziomach kształcenia. Podwyższenie tempa postępu naukowo-technicznego w świecie oraz szybka zmiana środków i metod rozwiązań wyznaczonych zadań w różnych dziedzinach działalności wymagają od człowieka ciągle nowych kompetencji. Wynika z tego zapotrzebowanie na współzależność niezwykle szerokiego spektrum wiedzy, umiejętności, przyzwyczajęń i zdolności, które powinny cechować współczesnych fachowców (Wawak 2010, s. 13-25; Grudowski 2015, s. 17-24). To wszystko sprawia, że generowane jest zapotrzebowanie na doskonalenie systemu zarządzania szkołą wyższą w sposób pozwalający na jej szybką adaptację do uwarunkowań otoczenia zewnętrznego.

Głównym celem kształcenia jest otrzymanie wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych w działalności zawodowej. Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym to pewien poziom kompetencji, który osiągają studenci, dostosowany odpowiednio do wymogów rynku pracy. Szkoły wyższe w nowych warunkach funkcjonowania występują w roli podmiotów gospodarczych, które zapewniają szerokie spektrum usług edukacyjnych, co wyznacza konieczność podwyższenia efektywności i jakości zarządzania. Zarządzanie uczelnią powinno być zatem oparte na innowacyjnych i skutecznych narzędziach, pozwalających na osiągnięcie konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych.

Monitoring i ocena jakości kształcenia na podstawie mierników kompetencji

Monitoring jakości kształcenia to stała obserwacja i kontrola stanu i skuteczności procesu edukacyjnego, która zapewnia prognozowanie i korekcję rozwoju studentów z uwzględnieniem wymogów rynku pracy. Pojęcie „monitoring pedagogiczny” powstało wraz z rozwojem technologii informacyjnych, kiedy pojawiła się możliwość łatwego dostępu do różnych zasobów informacyjnych i źródeł wiedzy, przeprowadzania analizy i oceny różnych obiektów i systemów edukacyjnych, zdalnej realizacji procesu kształcenia oraz badania i zautomatyzowanej kontroli testowej otrzymanej wiedzy. Kategorie kompetencji występują w różnych znaczeniach, m.in. jako powszechne, specyficzne, kluczowe, szczegółowe, wyjściowe, dojrzałe, do

zmiany, rdzeniowe i esencjonalne (Czerepaniak-Walczak 2001, s. 70-71). Szczególne znaczenie mają kompetencje specyficzne, jako jedne z głównych kryteriów przygotowania zawodowego. Podobnie kompetencje kluczowe, oznaczające kompetencje pracownika z punktu widzenia zawodowego (Oleksyn 2010, s. 21, 23-26, 34-35).

Ocena jakości kształcenia w szkołach wyższych na podstawie kompleksowego monitoringu kompetencji studentów, której częścią jest samodiagnozowanie i samoocena kompetencji, ma kluczowe znaczenie dla osiągania możliwie najwyższego poziomu wiedzy. Samoocena jest bowiem jednym z głównych źródeł informacji w zarządzaniu własnymi kompetencjami zawodowymi (Oleksyn 2010, s. 275, 301-304). Jednak takie pomiary jakości kształcenia są bardzo trudne do zmierzenia.

Najprostsza i zarazem efektywna metoda pomiarów wiedzy i umiejętności studenta w szkolnictwie wyższym to kontrola testowa. Pozwala ona ilościowo ocenić poziom kompetencji studenta z wykorzystaniem metod statystyki matematycznej i technologii informacyjnych. Testy są najbardziej obiektywnym i algorytmicznym sposobem pomiaru, pozwalającym na użycie ich we wszystkich etapach kształcenia. Jak każde inne narzędzie pomiaru, test powinien zawierać wzorzec jakości, metody porównania osiągniętego poziomu kształcenia ze wzorcem oraz metody oceny jakości (Efremova 2005, s. 24).

W ramach tradycyjnych pomiarów pedagogicznych spełnienie idei operatywnego badania poziomu przyswojenia wiedzy, umiejętności i kompetencji każdego studenta w pełnym zakresie praktycznie nie sprawdza się, ponieważ przy różnych wrodzonych zdolnościach studentów potrzebne są nieproporcjonalnie wysokie nakłady czasu pedagoga. Jeszcze bardziej komplikuje się praca pedagoga przy podejściu adaptacyjnym do każdego studenta, potrzebującym operatywnego korygowania tempa i poziomu trudności przedstawionego materiału dydaktycznego. Obniżenie dokładności i niezawodności pomiarów pedagogicznych jest uwarunkowane tym, że na subiekty kontroli i jej wyniki mogą, w tym czy innym stopniu, wywierać wpływ różne zewnętrzne (wyznaczają się środowiskiem edukacyjnym) i wewnętrzne (wyznaczają się właściwościami subiekta kontroli) czynniki (Niemierko 2004, s. 130-131).

Automatyzowany system monitoringu wiedzy lub umiejętności studenta zazwyczaj proponuje każdemu testowanemu odpowiedź na pytania z wariantami odpowiedzi. Według V.S. Avanesova testowanie to obowiązkowy indywidualny pomiar poziomu przygotowania studenta za pomocą testu. Takie testy można nazwać „szorstkimi”, ponieważ wykorzystuje się w nich dwójkowy system oceny poprawności odpowiedzi na każde pytanie (prawidłowo czy nieprawidłowo). Testy tego typu są wskazywane jako te, które mało sprawiedliwie oceniają poziom kompetencji studenta, zaniżając tym samym ocenę. Dlatego konieczne jest pracowanie z „miększymi” testami, które pozwalają uwzględniać nie tylko opcje „zna”/„nie zna”, ale też opcje pośrednie – „zna częściowo” (Avanesov 1998, s. 30).

Ocena jakości kształcenia może być wewnętrzna i zewnętrzna, w zależności od charakterystyki poszczególnych grup interesariuszy. Według P. Grudowskiego i K. Lewandowskiego interesariuszy można podzielić ze względu na ich pozycję w systemie szkolnictwa wyższego na interesariuszy wewnętrznych, obejmujących

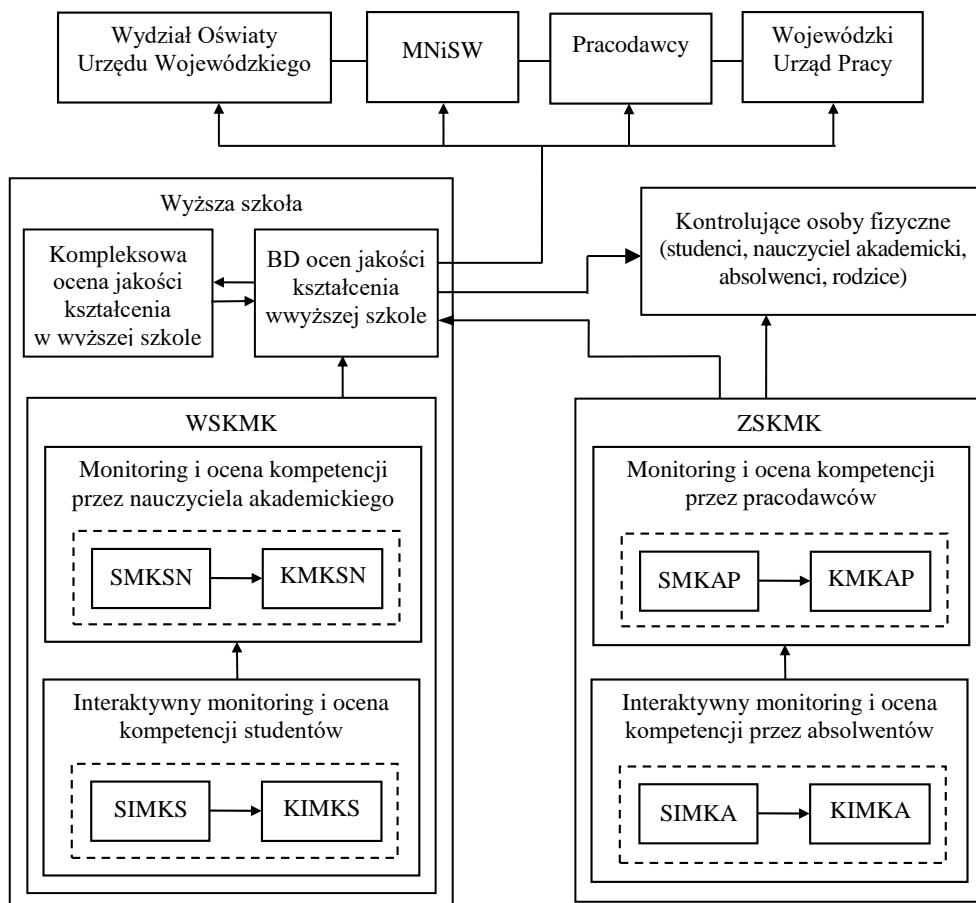
studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, pracowników administracyjnych i obsługę techniczną uczelni, oraz interesariuszy zewnętrznych, do których należą władze centralne, władze regionalne, pracodawcy (Grudowski, Lewandowski 2012, s. 401). Z punktu widzenia głównego celu procesu edukacyjnego można wyznaczyć natomiast trzy grupy interesariuszy – studentów, nauczycieli akademickich i pracodawców. W związku z tym ocena jakości kształcenia w szkole wyższej może być realizowana na podstawie wewnętrznych ocen kompetencji, które uzyskali studenci, dokonywanych przez nauczycieli akademickich i zewnętrznych ocen kompetencji, które uzyskali studenci lub absolwenci, dokonywanych przez pracodawców lub w ramach samooceny w wypadku, kiedy pracownik i pracodawca to ta sama osoba.

Model monitoringu i oceny kompetencji

Na *Rysunku 1* przedstawiono koncepcyjny model systemu ewaluacji, wykorzystującego omówione wcześniej założenia. Kompleksowa ocena jakości kształcenia w szkole wyższej składa się z dwóch bloków, które tworzą wewnętrzny system kształcenia i monitoringu kompetencji (WSKMK) każdego studenta w okresie jego studiów oraz zewnętrzny system kształcenia i monitoringu kompetencji (ZSKMK) każdego absolwenta w okresie jego aktywności zawodowej. Informacje z tych dwóch bloków są wysyłane do bazy danych (BD) ocen jakości kształcenia. Wewnętrzna informacja jest wysyłana do BD z WSKMK oraz przez nauczycieli akademickich i kontrolowana przez np. biuro karier. Zewnętrzna informacja jest wysyłana do BD z WSKMK i ZSKMK i uzupełnia dane absolwentów i ich pracodawców. Dostęp do własnych danych WSKMK i ZSKMK mają absolwenci oraz ich pracodawcy. Na podstawie tej informacji automatycznie liczona jest kompleksowa ocena każdego studenta lub absolwenta ze wszystkich przedmiotów i działalności w pracy oraz średnia kompleksowa ocena szkoły wyższej.

Wewnętrzna kompleksowa ocena jakości kształcenia z każdego przedmiotu składa się z dwóch bloków. W każdym z nich ma miejsce interaktywny monitoring i ocena kompetencji studentów oraz monitoring i ocena kompetencji studentów przez nauczyciela akademickiego.

Wewnętrzny interaktywny monitoring i ocena kompetencji studenta z każdego przedmiotu za pomocą WSKMK składa się z dwóch bloków: stałego interaktywnego monitoringu kompetencji studenta (SIMKS) i końcowego interaktywnego monitoringu kompetencji studenta (KIMKS), które obejmują pracę własną, realizowaną poza godzinami zajęć dydaktycznych. Przy zastosowaniu SIMKS i KIMKS sprawdzany jest poziom wiedzy i umiejętności studenta. Ocena ta jest podstawą dla interaktywnej wewnętrznej oceny jego kompetencji. Po rezultatach SIMKS i KIMKS interaktywna wewnętrzna ocena kompetencji studenta z wszystkich przedmiotów studiów wysyłana jest do BD wyższej szkoły (Dzhuguryan 2010, s. 218-222; Dzhuguryan 2018a, s. 1051-1053).

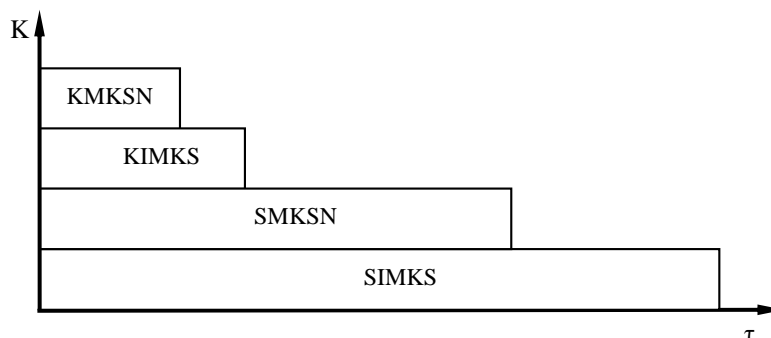


Rysunek 1. Strukturalny schemat systemu oceny jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie wewnętrznej, zewnętrznej i kompleksowej interaktywnej informacji o kształceniu studentów i absolwentów

Źródło: Opracowanie własne

Wewnętrzny monitoring i ocena kompetencji studenta przez nauczycieli akademickich z każdego przedmiotu za pomocą WSKMK składa się z dwóch bloków. W każdym z nich realizowany jest stały monitoring kompetencji studenta przez nauczyciela akademickiego (SMKSN) i końcowy monitoring kompetencji studenta przez nauczyciela akademickiego (KMKS) w odniesieniu do pracy w ramach godzin zajęć dydaktycznych. SMKSN i KMKS uzyskiwane są na podstawie danych pochodzących z SIMKS i KIMKS. W oparciu o SMKNS i KMKS sprawdzany jest poziom wiedzy i umiejętności z wszystkich przedmiotów studiów każdego studenta. Ocena poziomu wiedzy i umiejętności studenta jest podstawą do wewnętrznej oceny jego kompetencji, dokonywanej przez nauczycieli akademickich. Po rezultatach SMKSN i KMKS wewnętrzna ocena kompetencji studenta z wszystkich przedmiotów studiów wysyłana jest do BD (Dzhuguryan 2018b, s. 1056-1057).

Na Rysunku 2 przedstawiono rozkład czasowy wykonania przez studenta czterech etapów ewaluacji osiągnięć edukacyjnych – SIMKS, KIMKS i SMKSN, KMKS. Czas poświęcony przez studentów na interaktywne studiowanie z wykorzystaniem etapów SIMKS i KIMKS jest istotnie większy niż czas poświęcony studiowaniu za pomocą nauczycieli akademickich (etapy SMKSN i KMKS). Z rozwojem e-technologii, systemów i metod kształcenia mieszanego (*blended learning*) lub kształcenia na odległość (Tadeusiewicz, Choraś, Rudowski (red.) 2007, s. 17) ta różnica w czasach będzie wzrastać.



Rysunek 2. Rozkład czasowy wykonania przez studenta czterech etapów edukacyjnych – SIMKS, KIMKS i SMKSN, KMKS przy studiowaniu każdego przedmiotu w szkole wyższej

Źródło: Opracowanie własne

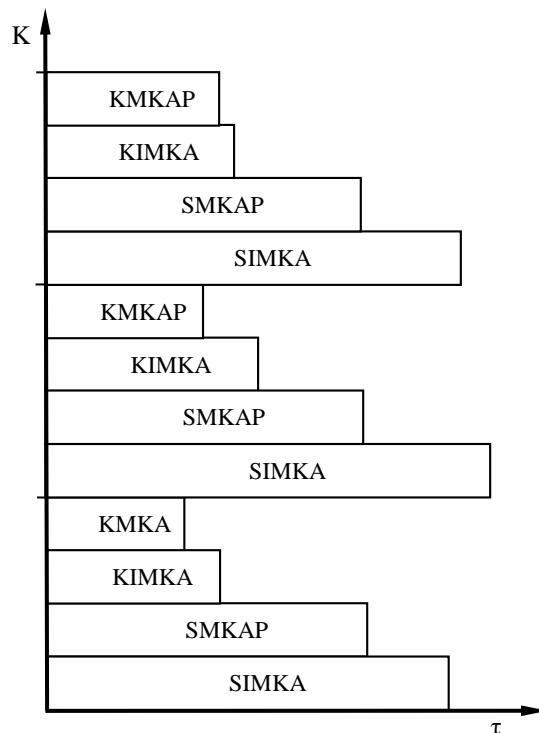
Na podstawie wewnętrznych ocen kompetencji studenta po ukończeniu przedmiotów na studiach, otrzymanych po rezultatach SIMKS, KIMKS i SMKSN, KMKS, automatycznie generowana jest jego wewnętrzna kompleksowa ocena kompetencji dla każdego przedmiotu studiów.

Zewnętrzny interaktywny monitoring i ocena kompetencji absolwenta (ZSKMK) składa się z dwóch bloków. W każdym z nich występuje stały interaktywny monitoring kompetencji absolwenta (SIMKA) i końcowy interaktywny monitoring kompetencji absolwenta (KIMKA). Przy wykonaniu SIMKA i KIMKA sprawdzany jest poziom wiedzy i umiejętności z każdego przedmiotu, który absolwent stosuje w pracy. Ocena poziomu wiedzy i umiejętności studenta jest podstawą dla interaktywnej zewnętrznej oceny jego kompetencji. Po rezultatach SIMKA i KIMKA interaktywna zewnętrzna ocena kompetencji absolwenta z przedmiotu, który wykorzystuje w pracy, wysyłana jest do BD szkoły wyższej.

Zewnętrzny monitoring i ocena kompetencji absolwenta przez pracodawcę (ZSKMK) składa się z dwóch bloków, w których wykorzystywany jest stały monitoring kompetencji absolwenta przez pracodawcę (SMKAP) i końcowy monitoring kompetencji absolwenta przez pracodawcę (KMKAP). Przy wykonaniu SMKAP i KMKAP sprawdzany jest poziom wiedzy i umiejętności każdego absolwenta, w oparciu o mierniki, takie jak na przykład ilość zrealizowanych projektów, patentów, artykułów, książek, wystąpień na konferencjach oraz seminariach, uczestnictwo

w prezentacjach produktów, udział we wzroście sprzedaży itp. W oparciu o SMKAP i KMKAP zewnętrzna ocena kompetencji absolwenta wysyłana jest do BD szkoły wyższej.

Na *Rysunku 3* przedstawiono rozkład czasowy wykonania czterech etapów monitoringu i oceny kompetencji absolwenta – SIMKA, KIMKA i SMKAP, KMKAP dla różnych obszarów aktywności zawodowej (różnych przedsiębiorstw).



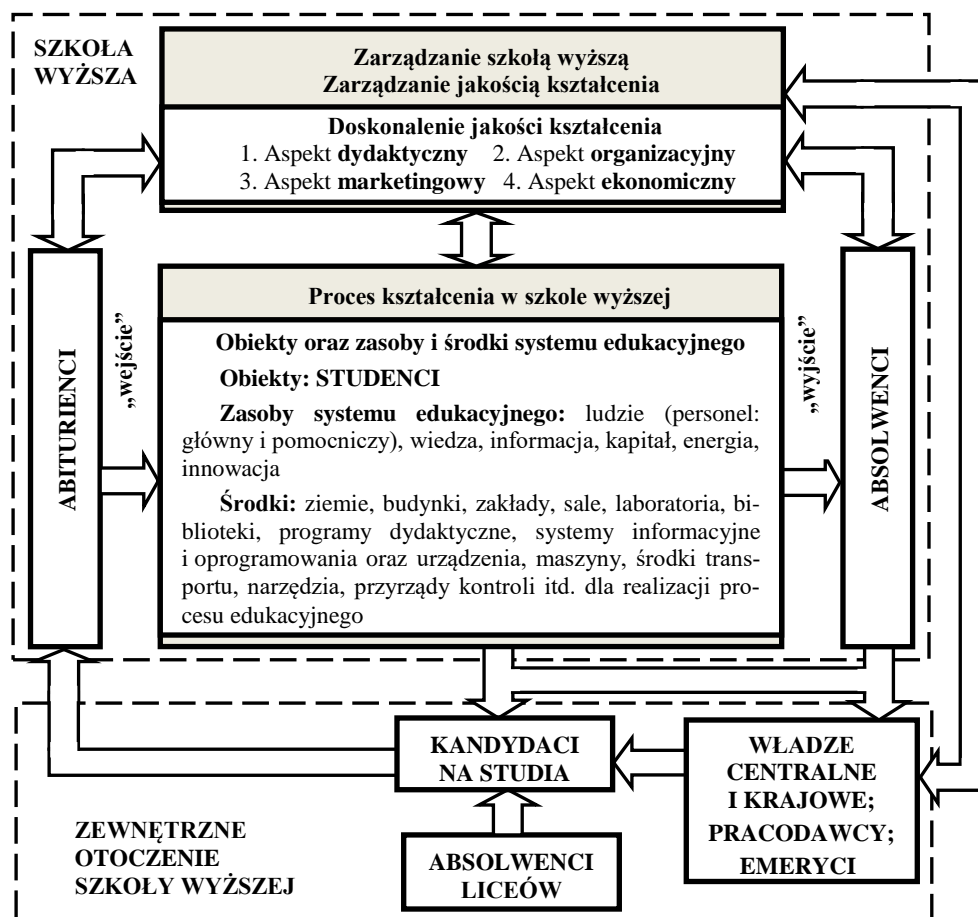
Rysunek 3. Rozkład czasowy wykonania czterech etapów monitoringu i oceny kompetencji absolwenta – SIMKA, KIMKA i SMKAP, KMKAP w rezultacie pracy na różnych posadach w jednej albo różnych organizacjach lub przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne

Czas monitoringu i ocena jakości kształcenia absolwentów od momentu zakończenia wyższej szkoły powinien być odległym terminem (min. 4 lata lub po trzech zmianach miejsca zatrudnienia). Okres 4 lat związany jest z czasem trwania studiów stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego stopnia w szkolnictwie wyższym, okresami zmiany władzy i prawnych dokumentów w szkołach wyższych i związanymi z tym przemianami w kartach przedmiotów, koniecznością reagowania na osiągnięcia nauki i techniki oraz ich wprowadzeniem do praktyki gospodarczej. Może to wpływać na zmiany w kartach przedmiotowych, programach studiów i efektach kształcenia (Stachowiak-Kudła 2012, s. 47).

Zarządzanie jakością kształcenia oparte na danych monitoringu procesu edukacyjnego

Schemat modelu zarządzania jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym oparty na danych wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu kompetencji w aspekcie dydaktycznym, marketingowym, ekonomicznym i organizacyjnym przedstawiono na Rysunku 4.



Rysunek 4. Zarządzanie jakością kształcenia oparte na danych wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rokita 2005, s. 196; Makkar, Gabriel, Tripathi 2008, s. 183-200; PN-EN ISO 9004:2010, s. 13-27; Lisiecka, Maciąg 2010, s. 247; PN-EN ISO 9001:2015, s. 7)

Proces kształcenia jest to proces przekształcania obiektów (studenci) szkoły wyższej z początkowego stanu (stan „wejściowy” – abiturienti) do stanu, który zadowala rynek pracy (stan „wyjściowy” – absolwenci). W procesie kształcenia biorą udział wszystkie elementy systemu edukacyjnego szkoły wyższej: elementy bezpośrednio

biorące udział w procesie kształcenia i dodające wartości usługom edukacyjnym (np. nauczyciele, środki dydaktyczne itp.) oraz inne elementy biorące udział w procesie kształcenia pośrednio i nie dodające wartości usługom edukacyjnym (np. personel pomocniczy).

Zarządzanie jakością kształcenia w szkole wyższej jest składową czterech aspektów doskonalenia procesu edukacyjnego: dydaktycznego, organizacyjnego, marketingowego i ekonomicznego. Doskonalenie jakości kształcenia w aspekcie dydaktycznym i organizacyjnym możliwe jest na podstawie zaproponowanej oceny jakości kształcenia w szkole wyższej (zasady i organizacja procesu kształcenia, wewnętrznej, zewnętrznej i kompleksowej oceny jakości kształcenia, stworzenia i organizacji BD o jakości kształcenia studentów i absolwentów oraz o jakości kształcenia w szkołach wyższych). Wartość jakości kształcenia w aspekcie ekonomicznym wyznacza się warunkami rynku usług edukacyjnych odpowiednich kierunków studiów. Wzrost poziomu cen usług edukacyjnych zmniejsza wielkość naborów studentów i ostatecznie prowadzi do zmniejszenia efektywności ekonomicznej uczelni (Kolasiński, Lisiecki 2004, s. 237). Jednak oczekiwana przez studentów i absolwentów wartość jakości kształcenia może się znacznie różnić, a zależy od jakości kształcenia w szkole wyższej, samooceny i od oceny pracodawcy. A. Pabian stwierdza, że „kandydat skorzysta z usług tej uczelni, która oferuje mu największą wartość” (Pabian 2005, s. 133). Efektywność ekonomiczna szkoły wyższej jest zatem związana przede wszystkim ze wzrostem liczby studentów, czyli aspektem marketingowym. Według M. Krzyżanowskiej w pierwszym przypadku istotnym kryterium wyboru szkoły jest cena, gdyż student ponosi łatwo odczuwalny koszt, podczas gdy w drugim przypadku znaczenie ma przede wszystkim jakość oferty edukacyjnej (Krzyżanowska 2004, s. 41). Badania A. Kuliga i G. Nowaczyk wykazały następującą hierarchię podstawowych determinant wyboru trybu studiów: 1) możliwość pracy i kontynuacji nauki; 2) koszt studiów; 3) poziom kształcenia (Kulig, Nowaczyk 2004, s. 156).

Przetwarzanie danych o jakości kształcenia jest podstawą różnych strategii zarządzania wiedzą szkoły wyższej, związanych z doskonaleniem doświadczenia zawodowego nauczycieli akademickich oraz studentów, absolwentów; usług i procesów edukacyjnych; działań marketingowych oraz finansowych. Drażenie danych o jakości kształcenia umożliwia kształtowanie i zapewnienie dostępności wewnętrznych oraz zewnętrznych zasobów wiedzy szkoły wyższej, kontrolowanie rozwoju obszarów kompetencji (Trajer, Paszek, Iwan 2012, s. 184, 275-276).

Podsumowanie

Zaproponowany system oceny jakości kształcenia w szkole wyższej pozwala ilościowo wyznaczyć kompetencje studentów i absolwentów po ukończeniu każdego przedmiotu studiów oraz rezultatach uzyskiwanych w ramach pracy zawodowej. Zwiera także mechanizmy zarządzania jakością kształcenia w celu doskonalenia procesu edukacyjnego, formułowania długoterminowej strategii i benchmarkingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz doskonalenia form interakcji między szkołą a zewnętrznym środowiskiem społecznym i przemysłowym.

Współczesne technologie pozwalają zorganizować procedurę kształcenia i monitoringu kompetencji ze statystyczną obróbką wyników testowania, co zapewnia dokładną i pewną ocenę wiedzy posiadanej przez studenta. Możliwość gromadzenia i uporządkowywania takich danych o każdym studencie i absolwencie wyższej szkoły pozwala na bieżąco diagnozować jakość kształcenia studentów i poziom systemu edukacyjnego szkoły wyższej, dynamikę jej rozwoju, jak i poziom współpracy szkoły wyższej i podmiotów partnerskich, które są pełnoprawnymi uczestnikami procesu szkolenia studentów i wywierają wpływ na kształtowanie jakościowych wskaźników systemu edukacji oraz sprzyjają kreowaniu popytu na usługi edukacyjne. Aspekt ten ma szczególnie istotne znaczenie z uwagi na wpływ na adaptację absolwentów na początkowym etapie ich aktywności zawodowej.

Literatura

1. Avanesov V.S. (1998), *Kompozycja zadań testowych*, ADEPT, Moskwa.
2. Czerepaniak-Walczak M. (2001), *Kompetencja*, [w:] Wójcicka M. (red.), *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym: słownik tematyczny*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
3. Dzhuguryan L.O. (2010), *Ocena efektywności procesu przyswojenia wiedzy przy samodzielnej pracy studentów z użyciem adaptacyjnych, edukacyjno-kontrolujących systemów*, Announcer of Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odessa.
4. Dzhuguryan L. (2018a), *Interactive Monitoring and Assessment of Knowledge Based on an Adaptive Learning System*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 12. DOI: 10.24136/atest.2018.548.
5. Dzhuguryan L. (2018b), *Management of Engineering Knowledge in Information-Educational Environment of Transport Enterprises*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe”, nr 12. DOI: 10.24136/atest.2018.549.
6. Efremova N.F. (2005), *Kontrola przez testowanie w edukacji. Skrypt naukowy*, Logos, Moskwa.
7. FRP (2013), *Sprawozdanie z działalności Fundacji Rektorów Polskich za rok 2013*, Fundacja Rektorów Polskich, http://arch.krasp.org.pl/pl/archiwum_inne_dokumenty/archiwum_inne_dok (dostęp: 24.05.2018).
8. Grudowski P. (2015), *Wybrane aspekty projakościowej orientacji w zarządzaniu polskimi uczelniami*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 13, nr 2.
9. Grudowski P., Lewandowski K. (2012), *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 3, cz. 1.
10. Kasperaviciute R. (2013), *Application of ISO 9001 and EFQM Excellence Model within Higher Education Institutions: Practical Experiences Analysis*, „Social Transformations in Contemporary Society”, Vol. 1.
11. Kolasiński M., Lisiecki P. (2004), *Cena na rynku edukacji wyższej*, [w:] Nowaczyk G., Kolasiński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
12. Krzyżanowska M. (2004), *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] Nowaczyk G., Kolasiński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
13. Kulig A., Nowaczyk G. (2004), *Decyzje maturzystów o wyborze uczelni i ich determinanty*, [w:] Nowaczyk G., Kolasiński M. (red.), *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

14. Lisiecka K., Maciąg J. (2010), *O ocenie jakości usług edukacyjnych w szkołach wyższych*, [w:] Wawak T. (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
15. Makkar U., Gabriel E., Tripathi S.K. (2008), *Value Chain for Higher Education Sector Case Studies of India and Tanzania*, „Journal of Services, Research”, Special Issue, February.
16. MNiSW (2015), *Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2030* Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (dostęp: 26.05.2018).
17. Niemierko B. (2004), *Diagnostyka edukacyjna*, [w:] Niemierko B. (red.), *Diagnostyka edukacyjna. Teoria i praktyka*, Polskie Towarzystwo Diagnostyki Edukacyjnej, Kraków.
18. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka przedsiębiorstw z „listy 500”*, [w:] Byłok F., Słocińska A. (red.), *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
20. Pabian A. (2005), *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
21. PN-EN ISO 9001:2015-10 (2015), *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
22. PN-EN ISO 9004:2010 (2010), *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
23. Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
24. Stachowiak-Kudła M. (2012), *Autonomia szkół wyższych a instytucjonalne mechanizmy zapewnienia jakości w Polsce i wybranych państwach europejskich*, Difin, Warszawa.
25. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku* (2010), raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf lub www.uczelnie2020.pl (dostęp: 24.05.2018).
26. Tadeusiewicz R., Choraś R.S., Rudowski R. (red.) (2007), *Leksykon e-nauczania*, praca zbiorowa Rady Naukowej Instytutu Kształcenia na Odległość WSHE w Łodzi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź.
27. Tari J.J. (2006), *An EFQM Model Self-Assessment Exercise at a Spanish University*, „Journal of Educational Administration”, Vol. 44/2.
28. Thijs S., States P. (2014), *CAF in the Education Sector Successful Stories of Performance Improvement*, EIPA, http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Education%20Research%20Report_20150601.pdf (dostęp: 25.05.2018).
29. Trajer J., Paszek A., Iwan S. (2012), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
30. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. 2005 nr 164 poz.1365, z późn. zm.).
31. Wawak T. (2010), *Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, [w:] Stabryła A. (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
32. Wiśniewska M.Z., Grudowski P., Pluża J., Nenadal J. (2016), *Kierunki działań projakościowych w obszarze szkolnictwa wyższego. Wybrane przykłady krajowe i zagraniczne*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION BASED ON THE EDUCATIONAL PROCESS MONITORING

Abstract: In the era of the development of information society and the resulting necessity for lifelong learning, the need to constantly verify the level of competence of both students and teachers is significantly important. This is all the more important because it allows to dynamically adapt the educational offer to the changing needs of the labor market. The aim of the article is to create a concept of quality management in higher education based on monitoring the competences of students and graduates. The article presents a model of pro-quality management in higher education based on internal, external and comprehensive monitoring of the educational process. The proposed structure was supported by the use of a comprehensive assessment of competences and skills of students and graduates of the university. Mechanisms for managing the educational process based on internal and external data monitoring of competences are considered.

Keywords: quality of education, management, competence monitoring and assessment



WYBRANE ASPEKTY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA – NARZĘDZIA KONTROLI NAD SPOŁECZEŃSTWEM NA PRZYKŁADZIE EGIPITU

Agnieszka Dziedzic¹, Stanisław Malinowski², Radomir Kana³

¹ Eduexpert Sp. z o.o.

² Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

³ Technical University of Ostrava
Faculty of Economic

Streszczenie: Głównym celem prezentowanych rozważań jest zidentyfikowanie i scharakteryzowanie najistotniejszych narzędzi stosowanych przez rządy w celu kontrolowania funkcjonowania współczesnych państw. Zakres badawczy obejmuje dane i informacje dotyczące wskaźników o charakterze makroekonomicznym analizowanych w badanym kraju, źródła danych tworzą ogólnodostępne dane statystyczne, a metodykę badawczą stanowi krytyczna analiza literatury przedmiotu. W prezentowanym opracowaniu przeprowadzono analizę case study Egiptu, na przykładzie którego wskazano, jakie narzędzia i instrumenty mogą zostać zastosowane przez decydentów w celu osiągnięcia założonych celów gospodarczych i społecznych..

Słowa kluczowe: otoczenie gospodarcze, zarządzanie w organizacjach, narzędzia kontroli

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.04

Wprowadzenie

Rzeczywistość dzisiejszego Egiptu kształtowana jest przez nurty polityczne i społeczne poszukujące wspólnego mianownika. W związku z zauważalnymi i niepokojącymi tendencjami społecznymi, uwypuklającymi szeroko pojętą nierówność społeczną, władze dzisiejszego Egiptu poszukują rozwiązań, które pomogą we właściwy sposób zarządzać krajem, realizując politykę równowagi. Wobec dalszego otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza USA i innych państw oraz organizacji z Zachodu, implementuje reformy, które przedstawiają kraj jako przewidywalny organizm państwowy w turbulentnym otoczeniu państw arabskich. Rozwiązanie to pozwala na korzystanie – z różnym skutkiem – z dotacji i subwencji na rozwój gospodarczy państwa. Zamierzeniem władz jest osiągnięcie pozycji lidera świata arabskiego w obszarze gospodarczym i społecznym. Zmiany wprowadzane w kraju oparte są na pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych, a także na coraz bliższej współpracy z Federacją Rosyjską.

¹ Agnieszka Dziedzic, mgr, eduexpertaga@gmail.com

² Stanisław Malinowski, mgr, s.malinowski@akademia.mil.pl

³ Radomir Kana, Ing PhD, radomir.kana@vsb.cz

Demografia

Egipt jest jednym z najludniejszych krajów Bliskiego Wschodu. Według danych statystycznych w chwili obecnej mieszka w nim około 101 mln osób, a średnia wieku wynosi 28 lat. W ostatnim czasie obserwuje się ogromny wzrost przyrostu naturalnego. Przyrost naturalny jest jednoznaczny z potrzebą stworzenia nowych miejsc pracy, budową mieszkań, szkół i szpitali, zwłaszcza że co piąty mieszkaniec Bliskiego Wschodu jest bez pracy.

Egipski problem demograficzny jest bardzo wyraźny w stolicy kraju. W drugiej połowie XX wieku Kair zaczął się gwałtownie rozrastać, w rezultacie powstało „nieformalne miasto” – stanowiące obecnie część Kairu. Zamieszkuje je głównie ludność wiejska, która opuściła rodzinne miejsca w poszukiwaniu lepszego życia. Napływ ludności wiejskiej nie był hamowany przez władze. Gęstość zaludnienia przekracza wszelkie znane normy. Jeśli wskaźnik gęstości dla całego miasta w 2007 roku wynosił 36 tys. osób na km², to w przedmieściach sięgał aż 100 tys. Dla porównania – w tym samym czasie w miastach europejskich na 1 km² mieszkało średnio 8 tys. osób. Na jednego kairczyka przypadało 30 cm² ziemi, podczas gdy na jednego mieszkańca Europy Zachodniej 18 m². Kair wciąż się rozrasta. Szacuje się, że przez ostatnie pięć lat (od 2013 roku) przybyło w nim ok. 5 mln mieszkańców.

Perspektywy dla Egiptu – wybrane elementy zarządzania państwem

Analizując uwarunkowania ekonomiczne, można wskazać, że pomimo iż sektor rolniczy i przemysł przetwórstwa spożywczego są jednymi z lepiej rozwijających się gałęzi gospodarki w tym państwie, to współczesne rolnictwo egipskie nie jest w stanie zaspokoić wewnętrznych potrzeb kraju. W strukturze przemysłowej dominującą rolę posiada dobrze rozwinięty przemysł chemiczny – szczególnie produkcja nawozów sztucznych, włókien syntetycznych i farmaceutyków, a także przemysł włókienniczy i odzieżowy, dający obecnie ok. 1/4 wartości ogólnej produkcji przemysłowej. Jednak jednym z najważniejszych źródeł dochodu Egiptu jest turystyka – stanowi ona ok. 10% PKB. W roku 2010 przybyło do Egiptu ponad 14,8 mln turystów, co wygenerowało ok. 12,7 mld dolarów przychodów.

Po okresie stagnacji inwestycje na rynku egipskim odzyskały trend wzrostowy. Szczególnie widocznym przejawem rosnącego optymizmu inwestorów jest Konferencja Rozwoju Gospodarczego Egiptu, która odbyła się w marcu 2015 roku w Sharm el Sheikh. W roku finansowym 2013/2014 inwestycje w gospodarce egipskiej wzrosły o 1,5%, osiągając wartość 38 mld USD (dol. USA). W okresie I kwartału roku finansowego 2014/2015 wartość inwestycji w gospodarce egipskiej wyniosła 9,1 mld USD, co oznacza wzrost o 20% w stosunku do tego samego okresu roku poprzedniego. Największy wzrost inwestycji w roku finansowym 2013/2014 nastąpił w sektorach: produkcyjnym – o 128,1%, rolnictwa – o 25,6%, transportu i komunikacji – o 15,4%, przy czym sektor prywatny miał 62,2% udziału w całkowitej wartości inwestycji. Według teoretyków do branż perspektywicznych w Egipcie należą: branża energetyczna; zapotrzebowanie na instalacje i sprzęt wiertniczy; urządzenia, maszyny i podzespoły do produkcji, dystrybucji oraz przetwórstwa ropy i gazu; sek-

tor wyposażenia medycznego; przemysł farmaceutyczny; surowce i produkty spożywcze, w tym głównie pszenica i inne ziarna, mięso, olej, produkty mleczarskie; produkty z branży ICT; branża motoryzacyjna; branża kolejowa (szyny, urządzenia i tabor kolejowy); branża chemiczna oraz branża papiernicza.

Egipt jest największą gospodarką i najludniejszym państwem na Bliskim Wschodzie oraz w Afryce Północnej. Dzięki PKB w wysokości 305 mld dolarów pojawiają się w nim atrakcyjne warunki inwestycyjne, którym dodatkowo sprzyja obecna polityka rządu. Strategiczna lokalizacja Egiptu oferuje firmom platformę dla ich działalności handlowej na Bliskim Wschodzie i w Afryce w średnim i długim okresie. W strukturze gospodarki widoczny jest udział dużych przedsiębiorstw państwowych, co stanowi wynik dotychczas stosowanej centralnie planowanej polityki gospodarczej. Silnie rozwinięta jest sieć agencji rządowych, komitetów i rad, które uwydatniają obecność państwa w gospodarce. Według analiz Bank Goldman Sachs Egipt został włączony do grupy N-11 (*Next Eleven*), która prawdopodobnie dołączy do grona największych gospodarek światowych. Według OECD perspektywy dla inwestycji w Egipcie są pozytywne – jest to jednak silnie powiązane z realizowaniem przez rząd przyjętego pakietu reform. Jeśli będzie on wdrażany, w Egipcie spodziewany jest dynamiczny wzrost gospodarczy. Egipt jest także zależny od wsparcia finansowego bogatych sojuszników Zatoki Perskiej. Kraje te zainwestowały 10 mld USD w Egipski Suwerenny Fundusz w 2015 roku i zobowiązały się do przekazania 12 mld USD więcej na inwestycje w projekty w zakresie energii odnawialnej, projekty infrastrukturalne, w tworzenie miejsc pracy, a także powiększanie depozytów w Banku Centralnym. Egipt również wynegocjował kredyt w wysokości 12 mld USD w MFW (Międzynarodowym Funduszu Walutowym) w 2016 roku. Reformy związane z tą pożyczką będą miały na celu zmniejszenie deficytu budżetowego i pobudzenie tworzenia nowych miejsc pracy.

Od wielu lat na świecie dominuje myślenie o kompleksowym działaniu w wielu dziedzinach życia. Często można spotkać się z nazwą zasady myślenia o całości lub podejściem systemowym. Myślenie o systemie zapoczątkowały nauki biologiczne. Tam teoria spojrzenia na całość jako jedność, składającą się z elementów nierozdzielnie ze sobą związanych, zrobiła prawdziwą karierę. Innymi dziedzinami, w których teoria systemu się rozwinęła, są nauki techniczne, przede wszystkim automatyka, informatyka, a także cybernetyka. Kolejne nauki, które zainteresowały się systemowym spojrzeniem, co zaowocowało przyjęciem teorii systemów i wykorzystywaniem jej, to nauki humanistyczne, ekonomiczne oraz prawne. Dziś podejście systemowe jest wykorzystywane w wielu dziedzinach życia i stanowi jeden z podstawowych paradygmatów służących do ułatwienia naukowego poznawania i opisu rzeczywistości. Podejście systemowe zadomowiło się także na stałe w ekonomii. Nikt nie wyobraża sobie dziś efektywnego zarządzania państwami przy skupieniu się tylko na jednym elemencie systemu, nie uwzględniając w ogóle pozostałych części.

Ostatnie kilkadziesiąt lat na świecie zaowocowało dużym wzrostem lokalnej, jak i międzynarodowej konkurencji. Postępująca globalizacja gospodarki światowej, która jest efektem między innymi liberalizacji handlu światowego, zmusza przedsiębiorstwa różnych krajów do optymalizacji prowadzonej przez nie działalności. Cho-

dzi tu przede wszystkim o wzrost konkurencyjności przez obniżkę cen oraz utrzymanie optymalnej jakości lub też jej podniesienie. Aby osiągnąć ten cel, układy gospodarcze różnych krajów objęły łączenie poszczególnych elementów i ich działalności w zbiory. Połączenie to zwiększało efektywność całych układów gospodarczych i organizacji. Rozwiązanie takie zostało nazwane podejściem systemowym do zarządzania. Podejście systemowe skupia się na działaniach między elementami całości, patrzy na te elementy w sposób całościowy, jako na jedność, a także działa, aby osiągnąć założony cel odnoszący się do wszystkich elementów danego systemu. Jego głównym założeniem jest spojrzenie na instytucję jako całość, jednorodny system składający się z mniejszych elementów, których połączenie i nadanie im tego samego odgórnego celu zwiększy efektywność wszystkich części. Dzieje się tak za sprawą tego, że wszystkie celowo wyodrębnione elementy systemu są ściśle od siebie uzależnione, a działalność jednego z nich wpływa na pozostałe. Można spojrzeć w ujęciu systemowym nie tylko na pojedyncze przedsiębiorstwo, ale całościowo na gospodarkę krajów – w badanym przykładzie na gospodarkę Egiptu – a nawet gospodarkę globalną. Region rozwija się, gospodarka rośnie i staje się coraz efektywniejsza tylko w momencie, gdy wszystkie elementy systemu będą działały bez zakłóceń. Kiedy pewna część systemu ma problemy w funkcjonowaniu, oddziałuje bezpośrednio na inne, które przez to także gorzej działają. Efektem jest gorsza praca całego systemu.

Wskazane elementy zarządzania systemowego mogą być zastosowane dla kompleksowego zarządzania państwem. Każdy z elementów, które dotyczą otoczenia gospodarczego i systemu polityczno-prawnego, w jakim funkcjonują przedsiębiorcy, ma wpływ na ich skłonność do inwestowania, rozwijania swojej działalności i wytwarzania przedmiotów lub usług, które są konsumowane przez klientów. Jak wskazuje przedstawiony przykład kraju, jakim jest Egipt, funkcjonowanie w trudnym otoczeniu, jak również notowanie niekorzystnych wskaźników, takich jak wysokie bezrobocie czy też analfabetyzm, nie odbiera możliwości bycia liderem gospodarczym w regionie. Racjonalne zarządzanie krajem, nawet pomimo trudnych warunków zewnętrznych, wpływa pozytywnie na jego pozycję konkurencyjną na rynku.

W odniesieniu do zarządzania krajem możliwe jest zastosowanie różnorodnych teorii zarządzania, które posiadają określone cechy charakterystyczne. Pośród nauk o organizacji i zarządzaniu za reprezentatywną uznawana jest teoria zarządzania, nazywana również tradycyjnie teorią organizacji i zarządzania, jak też określana coraz częściej mianem podstaw zarządzania organizacjami lub nauk o organizacji i zarządzaniu. W teorii tej przyjmuje się, że organizowanie działalności człowieka czy też ogółu ludzi przybiera zazwyczaj kształt zarządzania, administrowania, rządu, jak i przywództwa.

W literaturze przedmiotu można wskazać, że zarządzanie opiera się na osiągnięciach szkoły klasycznej, behawioralnej oraz ilościowej. Istotne w tym zakresie wydają się być prace F.W. Taylora, który jako jeden z pierwszych wprowadził pojęcie „naukowe zarządzanie”. Według Taylora największą korzyścią, jaką wnosi naukowe zarządzanie, jest zgranie zachodzące między kierownikiem a pracownikami, a to

z kolei oznacza budowanie obustronnego zaufania. Idąc dalej, F.W. Taylor opracował metodykę badania oraz usprawniania pracy, którą wyraża się w postaci głównych zasad postępowania organizatorskiego:

1. podzielenie badanego procesu na jak najdrobniejsze czynniki;
2. obserwacja i badanie tych składowych;
3. ustalanie stopnia wpływu poszczególnych czynników na osiągnięte przez pracowników wyniki pracy;
4. oddzielenie czynników drugorzędnych od tych najbardziej istotnych, które mają decydujący wpływ na osiągnięte wyniki pracy;
5. wyodrębnienie czynności, które w danej chwili wydają się być zbędne;
6. ustalanie prawidłowości oraz podejmowanych przez pracowników metod pracy, które na dłuższą metę będą pozwalały uzyskiwać możliwie optymalne wyniki;
7. uporządkowanie procesu oraz ustalenie norm cząstkowych, jak i metod wykonania poszczególnych czynności.

Obok Taylora znanym twórcą podstaw nauki o organizacji i zarządzaniu jest H. Fayol, który w trakcie przeprowadzanych przez siebie badań opracował zasady kierowania organizacjami oraz zdefiniował zarządzanie jako powiązane ze sobą funkcje: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania. Co ciekawe, jego założenia nie straciły na aktualności. H. Fayol stworzył w sumie czternaście zasad, które w praktyce miały za zadanie usprawnienie kierowania przedsiębiorstwem, tj.:

1. Podział pracy: ścisła specjalizacja pozwala na odpowiednio zoptymalizowane wykonywanie pracy, zaś przykładem stosowania tej zasady w praktyce może być działanie współczesnej linii montażowej.
2. Autorytet: kierownicy są obowiązani wydawać polecenia w głównej mierze po to, aby prace były wykonywane przez pracowników. Tym samym autorytet formalny daje kierownictwu prawo do rozkazywania, ale pamiętać należy, że nie zawsze idzie to w parze z wymuszaniem posłuszeństwa, szczególnie w przypadku, gdy autorytet formalny nie idzie w parze z autorytetem osobistym (np. wynikającym z posiadania odpowiedniej wiedzy).
3. Dyscyplina: pracownicy oraz kierownictwo organizacji powinni przestrzegać przepisów i ustaleń, jakie rządzą organizacją. Dyscyplina zazwyczaj w praktyce rodzi się z dobrego przewodzenia na wszystkich szczeblach organizacji, jak również ze sprawiedliwych układów (np. ustalenia wynagrodzenia za zwiększoną wydajność) oraz z rozważnie stosowanych kar za różnego rodzaju wykroczenia.
4. Jedność rozkazodawstwa: pracownicy powinni otrzymywać polecenia, które dotyczą danej operacji, od jednej, upoważnionej do tego osoby, bowiem wielość przekazów od kilku kierowników funkcjonujących w organizacji może wywoływać chaos, jak też charakteryzować się sprzecznością poleceń i zakłóceniem autorytetu.
5. Jednolitość kierownictwa: działania w przedsiębiorstwie prowadzone są przez jednego kierownika, który w praktyce będzie posługiwał się jednolitym planem.
6. Zależność pomiędzy interesem osobistym a interesem ogółu: interesy pracowników nie mogą przeważać nad interesami organizacji pojmowanej jako całość.

7. Wynagrodzenie z założenia powinno być sprawiedliwe wobec pracowników, jak i pracodawców.
8. Centralizacja: polega na ograniczaniu roli współpracowników w decydowaniu, tym samym kierownicy ponoszą końcową odpowiedzialność, ale równocześnie są obowiązani do zapewnienia podwładnym zadowalających uprawnień, aby mogli oni prawidłowo wykonywać powierzone im zadania.
9. Hierarchia: każda organizacja wykazuje zhierarchizowany układ władzy, co oznacza, że linie decyzyjne prowadzą od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w organizacji.
10. Ład: każda rzecz powinna zostać na właściwym miejscu, zaś w odniesieniu do pracowników – powinni oni znajdować się na najodpowiedniejszych dla nich stanowiskach.
11. Odpowiednie traktowanie personelu: w działaniach kierownictwa powinien być zauważalny przychylny i sprawiedliwy stosunek do zatrudnionych.
12. Stabilność personelu: duża fluktuacja pracowników negatywnie wpływa na sprawność działania organizacji.
13. Inicjatywa: podwładni powinni posiadać swobodę w kreowaniu i realizacji własnych planów, nawet jeśli wynikać będą z tego powodu pewne pomyłki.
14. Duch zespołu (*esprit de corps*): sprzyjanie przekonaniu przynależności do zespołu zapewniać będzie na dłuższą metę organizację ducha jedności.

Nurtem, który już po szkole klasycznej zdobył popularność, była szkoła behawioralna, opierająca swe założenia na badaniu zachowań ludzkich analizowanych w odniesieniu do reakcji na odbierane bodźce zewnętrzne. Twórcą tego podejścia był psycholog H. Munsterberg, który zaproponował wspieranie się przy zatrudnieniu narzędziami psychologii, wychodząc z założenia, że na wydajność pracy mają wpływ wybrane czynniki, tj.:

- dobór pracownika zgodnie z jego cechami umysłowymi,
- faktyczna atmosfera panująca w miejscu pracy,
- wykorzystywanie pozytywnej motywacji przełożonych na podwładnych.

Innym psychologiem, którego dorobek zapisał się w historii organizacji i zarządzania, jest A. Maslow. Wychodził on z założenia, że człowieka motywują dążenia do zaspokajania swoich potrzeb uszeregowanych w odpowiednim porządku (od silniejszych do słabszych). I tak Maslow uznał, że w pierwszej kolejności należy zaspokajać potrzeby niższego rzędu, nim przystąpi się do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu.

Interesujące są także badania, jakie były prowadzone przez wiele lat pod kierownictwem E. Mayo, odnoszące się do zachowań ludzkich w środowisku pracy. Podpierając się uzyskanymi wynikami, E. Mayo stwierdził, że na zaangażowanie i efekty w pracy mają wielki wpływ nieformalne grupy oraz pozytywne stosunki społeczne w miejscu pracy, jak też na wydajność pracy mają wpływ stosunki panujące między pracownikami, przy założeniu, że stosunki te są aktywnie sterowane przez kierowników. Badania te stały się przyczynkiem do powstania kierunku w organizacji i zarządzaniu, tj. *human relations* (stosunków międzyludzkich). Efekty pracy E. Mayo stały się impulsem do kształtowania się nowatorskich koncepcji w teorii organizacji:

- badanie organizacji jako systemu społecznego,
- organizacja jako ogniwa łańcucha interakcji,
- organizacja jako rezultat społecznej twórczości jednostki.

Badania prowadzone przez socjologów i psychologów, wzajemnie się przenikając, zaowocowały powstaniem socjologicznej teorii motywacji i psychologii organizacji.

Kolejnym nurtem, który pojawił się w efekcie kompilacji dwóch zjawisk, jest tzw. szkoła ilościowa. Wpływ na powstanie tej szkoły miało przede wszystkim wprowadzenie niezwykle szybkich komputerów, co stwarzało możliwość łączenia ich w sieci i zajęcie się całościowymi zagadnieniami organizacyjnymi (R. McNamara był osobą nadzorującą wdrożenie systemu ilościowego zarządzania w korporacji Ford Motor). Efektem podejścia informatycznego jest to, że szkoła ilościowa cechuje się stosowaniem aparatury matematycznej, jak również charakterystycznym stylem rozumowania opierającym się na tworzeniu modelu decyzyjnego składającego się z funkcji celu, ulegającej optymalizacji przy zachowaniu konkretnych warunków. Istotne w założeniach tej szkoły jest to, że jest ona niezwykle pomocna w poprawianiu metody rozwiązywania problemów, bowiem dzięki zastosowaniu nowoczesnej techniki i wiedzy możliwe jest prognozowanie przyszłości w oparciu o teraźniejszość i przeszłość. Problematyczne w tejże szkole jest to, że zwraca ona minimalną uwagę na samoistne stosunki, jakie panują w organizacji, a kładzie nacisk tylko na te aspekty, które można przedstawić za pomocą liczb, pomijając znaczenie ludzi i stosunki istniejące pomiędzy nimi. Według A.K. Koźmińskiego na sukces firmy wpływają jednostki, a także zespół. Czołowi przedstawiciele tej szkoły, czyli Waterman i Peters wyróżnili osiem cech doskonałych przedsiębiorstw:

1. Skłonność do działania, co oznacza, że znacznie lepiej jest zrobić cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komitetów.
2. Trzymanie się blisko klienta, tj. poznanie jego preferencji i zaspokajanie ich.
3. Autonomia i przedsiębiorczość oznaczająca rozbięcie dużego koncernu na wiele małych filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcenie ich do samodzielności.
4. Wydajność dzięki ludziom opierająca się na założeniu, iż istotne jest wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie oraz że będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu przedsiębiorstwa.
5. Bezpośredni kontakt, motywacja przez wartości, zakłada naleganie, by kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności przedsiębiorstwa.
6. Trzymanie się swojej specjalności zakłada pozostawanie w dziedzinie, na której przedsiębiorstwo zna się najlepiej.
7. Prosta struktura, nieliczny sztab, zakłada niewielu ludzi na licznych szczeblach.
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda opierająca się na tworzeniu klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom przedsiębiorstwa towarzyszy tolerancja w stosunku do pracowników, którzy przyjmują wyznaczone wartości za swoje.

Nowoczesne koncepcje przekrojowe prowadzą do kreowania celów, co przynosi korzyści dla różnych grup interesów, tj. klientów, pracowników i właścicieli, zwiększając szanse na trwały rozwój. Podejście procesowe wykorzystuje koncepcje *Lean*

Management, reengineering, controlling, marketing, co w efekcie pozwala osiągać przedsiębiorstwom znaczącą przewagę konkurencyjną na rynku. Zarządzanie organizacją według koncepcji *Lean Management* jest ciągłym procesem racjonalizacji całej organizacji i jej kontaktów z otoczeniem, co m.in. zakłada potrzebne zmiany w zakresie działalności przedsiębiorstwa w jej strukturze oraz sposobach organizacji i zarządzania. Koncepcja opiera się głównie na:

1. decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą;
2. tworzeniu małych jednostek organizacyjnych, opartych na strukturach zespołowych;
3. elastyczności struktury organizacyjnej;
4. stałym uczeniu i doskonaleniu organizacji i jej pracowników.

Nadrzędnym celem *Lean Management* jest osiągnięcie jednocześnie wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności, co jest dość trudne do uzyskania ze względu na sprzeczność zachodzącą między efektywnością a jakością i elastycznością.

Kolejnym nowym nurtem w procesie zarządzania organizacją jest reengineering, rozumiany jako nowe przemyślenia, jak również skuteczne przeprojektowanie procesów organizacji, które pozwolą na przełomowe ulepszenia w kierunku kosztów, jakości serwisu oraz szybkości. W reengineeringu wykonywane zadania zmienia się na prace wielowymiarową. Rola pracowników zmienia się wskutek ograniczenia kontroli. Pracownik zostaje uwolniony od sztywnych przepisów, gdyż przejmując odpowiedzialność za proces, musi być upoważniony do samodzielnego podejmowania decyzji. Wykonywanie zawodu w tej koncepcji związane jest z odpowiednim wyszkoleniem, bowiem pracownicy muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, gdyż uczestniczą oni w stale zachodzącym w organizacji procesie i są za niego odpowiedzialni. W praktyce oznacza to zazwyczaj, że reengineering wymaga całkowitej zmiany nastawienia oraz przekonań pracowników, ponieważ muszą być oni świadomi, że pracują na rzecz swoich klientów, a nie dla przełożonych. Przekonanie to powinno być wzmacniane przez odpowiednie wynagrodzenia, co powinno iść równocześnie w parze z systemem zarządzania.

Warto również odnieść się do controllingu, jako przykładu nowoczesnego zarządzania. Controlling jest nastawiony na badanie zgodności działania przedsiębiorstwa z założonymi celami i efektywnością ekonomiczną na każdej płaszczyźnie jego działania. Koncepcja ta ma na celu bezustanne kontrolowanie działania organizacji i zapobieganie odchyleniom od ustalonych norm, jak również stosowanie w odpowiednim czasie i miejscu korekt w przypadku stwierdzenia nawet minimalnych odchyżeń. Korzysta ze znanych metod i instrumentów zarządzania, a elementem ją wyróżniającym jest umiejętność łączenia składników w jeden system o sformalizowanym charakterze. Controlling może stać się podstawą strukturalnych i kompleksowych przekształceń, które mają na celu podniesienie skuteczności poprzez szybką reakcję przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu. Wdrożenie tej koncepcji zarządzania powinno więc w rezultacie wpływać na stworzenie właściwych warunków do długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa.

W polskiej literaturze tematycznej występują różnice między kierowaniem i zarządzaniem, chociaż część badaczy uważa, iż rozgraniczanie tych pojęć nie ma istotnego znaczenia. Kierowanie w ujęciu szerszym odnosi się do działania zmierzającego ku spowodowaniu funkcjonowania rzeczy zgodnego z celem kierującego. W ujęciu węższym kierowanie polega na działaniu dążącym do spowodowania działania ludzi zgodnego z celem kierującego. W przypadku gdy tytułem do kierowania jest władztwo, wówczas kierowanie przybiera formę administrowania, nadzoru czy też rządzenia.

W sytuacji gdy tytułem do kierowania są kompetencje materialne, kierowanie przybiera formę zarządzania. Zarządzanie jest zatem rodzajem kierowania, w którym źródłem wywierania wpływu na zachowania podwładnych staje się gospodarowanie zasobami mającymi znaczenie dla działania przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Penca istotą zarządzania staje się zdefiniowanie celów funkcjonowania, planowania lub porządkowania operacji pozyskiwania oraz rozłożenia potrzebnych zasobów, np. ludzkich bądź rzeczowych, a także kontrolowanie założonych celów. J. Penc podkreślał również zachodzącą zależność między zarządzaniem a działalnością kierowniczą, która oznacza ustalenie celów, a następnie realizację ich, poprzez zastosowanie procesów, zasobów oraz przebiegu informacji z zewnątrz jej działania w sposób skuteczny i sprawny, jak też zgodny ze społeczną gospodarką.

W. Kieżun traktował zarządzanie jako działanie, które opiera się na „dyspozycji, decyzji i nadzorze obejmującym sprawy dotyczące podstawowych zadań jednostki oraz prawo mianowania i reprezentacji”.

J. Zieleniewski uznawał zarządzanie za proces, który ma miejsce w sytuacji, gdy „władza nad ludźmi wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy, lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”.

Z kolei A. Koźmiński oraz K. Obłój wskazują, że istotą w zarządzaniu jest zapewnienie stanu równowagi funkcjonalnej organizacji. Warunek ten będzie spełniony, gdy zachowywać będzie ona zdolność do samosterowania sobą, czyli formułowania celów i powodowania ich realizacji, a także utrzymywania swej struktury, jako elementu wyodrębnionego z otoczenia.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele sposobów zarządzania uzależnionych od metod działania, a mianowicie zarządzanie poprzez:

- cele (*management by objectives*), charakteryzujące się pełną kooperacją wspólnie opracowywanych zadań przez przełożonych i podwładnych, jak też przydzieleniem odpowiedzialności indywidualnej za osiągnięcie przyjmowanych odgórnie wyników;
- wyniki (*management by results*), czyli ocena pracowników według uzyskanych rezultatów pracy;
- delegowanie (*management by delegation*) oznaczające nadawanie pełnomocnictw i przyjęcie związanej z tym odpowiedzialności, co w sumie pełni rolę motywatora;
- motywację (*management by motivation*), czyli stosowanie nieustannie wysokiej motywacji poprzez kładzenie nacisku na potrzeby samorealizacji pracowników;

- partycypację (*management by participation*), tj. podejmowanie przez pracowników decyzji w czasie ustalania celów przedsiębiorstwa oraz czynny udział w ich realizacji;
- inspirację (*management by inspiration*) oznacza tworzenie pewnych idei, które mają wyzwać u pracowników inwencję twórczą;
- system (*management by system*), czyli racjonalna organizacja i systematyka oraz komputeryzacja procesu produkcji.

W rzeczywistości biznesowej zarządzanie jest kluczem do sukcesu bez względu na to, czy przedsiębiorstwo już funkcjonuje na rynku, czy też dopiero rozpoczyna działalność.

W systemie zarządzania przedsiębiorstwem wyróżnia się cztery podstawowe funkcje zarządzania:

1. Planowanie bieżące wyznacza harmonogramy dla realizacji zamierzonych działań poprzez wykorzystanie wszelkich istniejących już zasobów.
2. Organizowanie zakłada wykonywanie czynności, które mają na celu ustalenie oraz powiązanie wszelkiego typu działań w jedną całość.
3. Motywowanie opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu ludzkich chęci i zamierzeń, by osiągnąć sukces w trakcie realizacji planowego działania.
4. Ocena i kontrola wyników działalności przedsiębiorstwa jest w głównej mierze porównaniem stanu, jaki przedsiębiorstwo planowało osiągnąć, ze stanem, który istnieje w rzeczywistości.

Podkreślić należy, iż funkcje zarządzania są przede wszystkim spełniane przez kadrę kierowniczą, zaś pracownicy wykonawczy wypełniają je konkretną treścią.

Wskazane teorie zarządzania mogą poprzez analogię zostać zastosowane w kierowaniu państwem, co prowadzi do wykorzystania realnie efektywnych instrumentów proaktywnie wpływających na zarządzanie krajem.

Podsumowanie

Wskazane w artykule procesy obejmują różnorodne instrumenty i narzędzia mające służyć zarządzaniu państwem. Mogą one w kompleksowy sposób wpływać na funkcjonowanie krajów zarówno w obszarze społecznym, jak i gospodarczym, na co wskazuje przedstawiony przykład Egiptu, który pomimo akcentowanego przez teoretyków negatywnego wykorzystywania władzy prezydenta oraz armii do zarządzania krajem, jak i niekorzystnego, gwałtownego rozwoju demograficznego, przy jednoczesnym spadku wykształcenia znaczącego odsetka mieszkańców kraju, według analityków światowych stanowi jednak kraj o dużym potencjale gospodarczym, atrakcyjny inwestycyjnie. Pozorna sprzeczność, jaką można zaobserwować w tym przykładzie, pokazuje jednak, że mechanizmy rynku mają często większy wpływ na gospodarkę niż uwarunkowania polityczne oraz sztywne zasady i ramy prawnego nacisku na działania przedsiębiorców.

Literatura

1. Bania R. (2014), „*Arabska Wiosna*” – doświadczenia arabskich monarchii subregionu Zatoki Perskiej, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI: 10.14746/pp.2014.19.1.13.
2. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Heydeman S., *Upgrading Authoritarianism in the Arab World*, The Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution, *Analysis Paper*, Nr 13/2007.
4. Osiewicz P. (2014), *Zmiany społeczno-polityczne w państwach arabskich po 2010 roku: krytyczna analiza pojęć*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI : 10.14746/pp.2014.19.1.1.
5. Pohl A. (2004), *Arabia Saudyjska wobec Arabskiej Wiosny*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1. DOI: 10.14746/pp.2014.19.1.9.
6. Stachura J. (2009), *Bliskowschodnia polityka Baracka Obamy – szanse i wyzwania*, „Sprawy Międzynarodowe”, październik-grudzień.
7. Stępniewska-Holzer B., Holzer J. (2008), *Egipt. Stulecie przemian*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
8. Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
9. *Sytuacja makroekonomiczna Egiptu po 2014 roku*, (2015), na podstawie: *Raport Egipskiego Ministerstwa Planowania, Marketingu i Reformy Administracyjnej*, www.egypt.trade.gov.pl (dostęp: 10.04.2019).
10. Śmigiełska G. (2013), *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
11. *Central Bank of Egypt*, (2015), www.centreforpublicimpact.org (dostęp: 07.03.2019).
12. *Sprawozdanie z działalności promocyjnej WPHI w Kairze w 2014 roku*, www.egypt.trade.gov.pl (dostęp: 23.02.2019).
13. *General Authority for Foreign Investment [GAFI]*, luty 2015, Annual Report – FATF, www.fatf-gafi.org (dostęp: 11.04.2019).
14. *Egipt zarobił na turystyce w 2011 roku 35% mniej*, www.arabianbusiness.com (dostęp: 20.01.2019).

SELECTED ASPECTS OF CONTEMPORARY MANAGEMENT – TOOLS TO CONTROL SOCIETY ON THE EXAMPLE OF EGYPT

Abstract: The main purpose of the presented paper is to identify and characterize the most important tools used by governments in order to control the functioning of modern states. The scope of the research includes data and information on macroeconomic indicators analyzed in the studied country; data sources are generally available statistical data, and the research methodology is a critical analysis of the literature on the subject. The paper presents a case study of Egypt, on the example of which it was possible to indicate tools and instruments that can be used by decision-makers to achieve the assumed economic and social goals.

Keywords: economic environment, management in organizations, control tools



GODZENIE RÓL ZAWODOWYCH I RODZINNYCH W PERSPEKTYWIE TEORETYKÓW I PRAKTYKÓW

Piotr Górski¹, Ewa Ryłko², Edyta Woźniak³

AGH w Krakowie
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Godzenie ról zawodowych i rodzinnych jest powszechnym problemem na rynku pracy, jednak nie jest to temat równie często rozpatrywany przez teoretyków i praktyków zagadnień związanych z zasobami ludzkimi. W opracowaniu przytoczono badania empiryczne wskazujące na rosnące aspiracje zawodowe kobiet oraz na czynniki stanowiące barierę w ich aktywności zawodowej, związane właśnie z godzeniem ról. Z drugiej strony – poddano wstępnej eksploracji teksty dotyczące godzenia ról zawodowych i rodzinnych, pojawiające się na polu teoretycznym i praktycznym. Problematyka ta jest rozważana przez teoretyków głównie z różnych makroperspektyw, zaś przez praktyków (głównie z III sektora – organizacji społecznych) ujmowana jest bardziej holistycznie. Poszerzenie perspektywy patrzenia na problem, prezentowane przez praktyków, wspiera zmiany społeczne, które wspomagają równowagę praca–dom.

Słowa kluczowe: godzenie życia zawodowego i rodzinnego, *work life balance*, równowaga praca–dom

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.05

Wprowadzenie

Rodzina i praca to dwie sfery aktywności dorosłych ludzi, które są uważane w naszym społeczeństwie za najważniejsze. Świadczy o tym zarówno wysoka ranga przypisywanych wartości rodzinie i pracy (CBOS 2008), jak i intensywność zachowań związanych z uczestnictwem w pracy i w rodzinie. Uczestnictwo to zaspokaja wielorakie potrzeby jednostki, a w społeczeństwach nowoczesnych wyznacza jej pozycję w stratyfikacji społecznej. Sfera rodziny i pracy podlega historycznej zmienności. Przez większą część dziejów ludzkości obszary te były ze sobą ściśle powiązane, jednakże w społeczeństwach współczesnych dla większości ludzi sfery te są rozdzielone. Co więcej, często stoją w sprzeczności.

Wzory ról przypisywanych kobietom i mężczyznom są określone kulturowo. W tak zwanych rodzinach tradycyjnych aktywność zawodowa kobiet jest ograniczona, a ich pracę traktuje się jako domową. Jednak wzrost aktywności zawodowej kobiet postępuje. Wynika on zarówno z rosnących aspiracji edukacyjnych kobiet, pragnień realizowania się w innych niż tylko domowa sferach, a także z przyjętego

¹ Piotr Górski, dr hab., prof. AGH, pgorski@zarz.agh.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4272-9225

² Ewa Ryłko, mgr, ewa.rylko.913@zarz.agh.edu.pl, ORCID: 0000-0002-3592-1446

³ Edyta Woźniak, mgr, edyta.wozniak.176@zarz.agh.edu.pl, ORCID: 0000-0002-9869-3356

modelu polityki gospodarczej i oczekiwań pracodawców. Wzrost aktywności zawodowej kobiet rodzi jednak poważne problemy z godzeniem ról, obowiązków i oczekiwań, jakie inni, zarówno w sferze rodzinnej, jak i pracowniczej, mają wobec pracujących kobiet wychowujących dzieci. Godzenie ról w sferze zawodowej i rodzinnej wymaga wsparcia ze strony wszystkich partnerów, zarówno członków rodziny, pracodawców i współpracowników, jak i agend państwa.

Spoleczne i kulturowe uwarunkowania godzenia ról zawodowych i rodzicielskich

Na godzenie ról zawodowych i rodzicielskich szczególnie wpływa postrzeganie nierówności między kobietami i mężczyznami na rynku pracy, społeczna ocena znaczenia czynników motywacyjnych oraz wzory ról w rodzinie i podział obowiązków domowych.

Badania CBOS z 2013 roku pokazują stopień świadomości dyskryminacji kobiet w społeczeństwie. Na zjawisko to znacznie częściej wskazują kobiety niż mężczyźni, a obszarem dyskryminacji jest raczej praca niż życie rodzinne. Za najpoważniejszą w sferze zawodowej uważa się dyskryminację płacową. Mniejsze znaczenie mają przejawy dyskryminacji odnoszące się do awansu, brak szacunku dla osiągnięć zawodowych, mobbing czy molestowanie (CBOS 2013). Mimo tych niekorzystnych sygnałów rośnie chęć podejmowania pracy zawodowej przez kobiety, szczególnie z młodszych pokoleń, z wykształceniem wyższym i mieszkających w dużych miastach. Aprobują one w większym stopniu opinię, iż kobiety pracujące cieszą się większym szacunkiem niż te, które zajmują się wyłącznie prowadzeniem domu (GUS 2016).

Aspiracje zawodowe, jako ważny motyw podejmowania decyzji dotyczącej aktywności zawodowej, są charakterystyczne dla kobiet lepiej wykształconych. Sukces na tym polu staje się źródłem satysfakcji. Jednak na początku transformacji głównym motywem podejmowania pracy przez kobiety była chęć poprawy sytuacji finansowej rodziny, co przy stosunkowo niskim poziomie wynagrodzenia rodziło poczucie niezadowolenia (CBOS 1993). Czynnikiem finansowy był ważny, a dodatkowe źródło dochodu powodowało – i powoduje nadal – iż warunki materialne rodzin matek pracujących zawodowo są lepsze niż rodzin matek niepracujących (Szuman 2006, s. 149).

Wzrostowi aspiracji zawodowych kobiet oraz wzrostowi ich aktywności zawodowej towarzyszą zmiany świadomości dotyczącej uwarunkowań sukcesu zawodowego. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2017 roku wynika, iż za najważniejsze kompetencje respondentki uznają te czysto merytoryczne – wiedzę i umiejętności (59%). W porównaniu z 2013 rokiem nastąpił wzrost akceptacji tych kompetencji o 14%. Drugim z najważniejszych czynników okazuje się solidna, rzetelna praca (41% – wzrost o 9%), a trzecim – wykształcenie (33%) (CBOS 2017). Systematycznie rośnie zarówno odsetek kobiet zajmujących stanowiska kierownicze, jak i kobiet wyrażających gotowość do zajmowania stanowiska kierowniczego. Argumentując chęć pracy na stanowisku kierowniczym, kobiety wskazują na wyższe zarobki (45%), wiarę we własne umiejętności (42%), wystarczające doświadczenie

i kwalifikacje (26%) oraz dobre stosunki w pracy (27%). Te z respondentek, które nie aspirują do zajmowania stanowisk kierowniczych, wskazują na brak kwalifikacji (39%), lęk przed odpowiedzialnością (39%), brak predyspozycji (37%) oraz obowiązki domowe (18%). Zmiany te można uważać za czynniki sprzyjające decyzji dotyczącej aktywności zawodowej podejmowanej przez kobiety.

Z przeprowadzonych w organizacjach badań na temat oceny znaczenia poszczególnych czynników motywacyjnych na uwagę zasługują pewne istotne różnice między kobietami a mężczyznami. Kobiety oczekują przede wszystkim równego traktowania wszystkich pracowników i dobrej atmosfery w miejscu pracy, a także dbania o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Natomiast dla mężczyzn najistotniejsze są: wysokość wynagrodzenia, premie zależne od efektów pracy, docenianie przez przełożonego i wyrażane przez niego uznanie (Wziątek-Staśko 2012, s. 104-145). Różnice te najprawdopodobniej są związane z różnicami w definiowaniu ról mężczyzn i kobiet oraz wynikającymi stąd oczekiwaniami wobec nich, a także ich strategiami w miejscu pracy. W przypadku kobiet może to oznaczać, iż oczekiwania wobec pracodawcy wynikają z uświadamiania sobie konieczności sprostania wymaganiom związanym z rolą pełnioną w rodzinie oraz z braku wsparcia ze strony mężczyzny.

Hipotezę tę potwierdzałyby badania dotyczące podziału obowiązków w rodzinie. Mimo rosnącego odsetka Polaków akceptujących partnerski model życia rodzinnego, charakteryzujący się podobnym stopniem zaangażowania kobiety i mężczyzny w sferę obowiązków zawodowych i domowych (CBOS 2013), nadal istnieje widoczny podział na prace domowe wykonywane w przeważającym stopniu przez kobiety oraz te, w których uczestniczą mężczyźni. Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2006 roku wynika, iż to zdecydowanie kobiety przygotowują posiłki, piorą i sprzątają. Mężczyźni w większym stopniu uczestniczą w zlecaniu remontów i napraw, w zakupach, załatwianiu spraw urzędowych oraz wnoszeniu śmieci. Decyzje wspólne dotyczą urlopu i inwestycji (CBOS 2006). Z przeprowadzonych przez P. Michonia badań poświęconych podziałowi obowiązków rodzicielskich i opiece nad dzieckiem wynika, że w zdecydowanej większości badanych gospodarstw domowych, to kobieta zawsze lub zwykle zajmuje się opieką nad chorym dzieckiem i ubieraniem dzieci, podczas gdy mężczyzna najczęściej uczestniczy w aktywnościach związanych ze spędzaniem czasu wolnego (Michoń 2016, s. 63-64).

P. Michoń, przedstawiając zmiany w podziale obowiązków w rodzinach związane ze wzrostem aktywności zawodowej kobiet, uwzględnia szerszy kontekst, wynikający z porównań międzynarodowych. Zwraca uwagę na czynniki kulturowe, ale także na efekty demokratyzacji, wzrost zamożności i urynkowienia sfery usług związanych z niepłatną pracą domową kobiet. Okazuje się, iż wspomniane procesy doprowadziły generalnie do spadku liczby godzin prac domowych wykonywanych przez kobiety. „Widać jednak wyraźnie, że wraz ze wzrostem bogactwa narodu ilość czasu przeznaczanego na pracę niepłatną spada i reguła ta stosuje się zarówno do kobiet, jak i do mężczyzn [...]. Interesujące jest również to, że wraz z bogactwem narodów delikatnie maleje wyrażona w wartościach absolutnych różnica między płciami w ilości czasu przeznaczanego na pracę niepłatną” – zauważa P. Michoń (Michoń 2015, s. 31). Argumenty przedstawione przez P. Michonia wskazują, iż

zmiana korzystna z punktu widzenia kobiet, pozwalająca na godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych, łączy się z instytucjonalnym wsparciem ze strony całego systemu gospodarczego. Owo wsparcie i zmiany związane z urynkowaniem części aktywności domowych, tradycyjnie wykonywanych przez kobiety, sprawia, iż następuje wzmocnienie przemian w sferze wzorów kulturowych. Takie wzmocnienie możemy obserwować w przypadku kolejnych generacji kobiet, których matki z satysfakcją godziły obowiązki rodzinne i zawodowe (Kocot-Górecka, Kurowska 2013, s. 35-57). Bowiern – jak zauważa Anna Karczewska – równowaga między aktywnością w różnych sferach życia jest ważna dla każdego członka rodziny, nie tylko dla kobiety. Jeśli kobieta podejmuje aktywność zawodową w równym stopniu jak jej partner, a w relacjach i obowiązkach domowych panuje podział patriarchalny, kobiety są narażone na obciążenia fizyczne i psychiczne, które nie tylko wpływają na ich dobrostan psychiczny, ale także na jakość życia, pracy i relacji rodzinnych (Karczewska 2014, s. 94). Swój wywód autorka kończy następującą uwagą: „Stopień zadowolenia matek z wychowywania i opieki nad dziećmi oraz prac domowych jest związany ze stopniem zaangażowania się mężczyzny w te same czynności. Jeśli kobiety dostają wsparcie ze strony mężczyzny, mają one większe szanse na zrównoważenie pełnionych w pracy i w rodzinie ról” (Karczewska 2014, s. 98).

Spełnienie tych warunków umożliwi nie tylko wzrost dobrostanu kobiet i mężczyzn, ale także wykorzystanie specyficznie kobiecego potencjału, który może okazać się wartościowy dla organizacji. A. Giza-Poleszczuk, na podstawie badań przeprowadzonych wśród kobiet zajmujących kierownicze stanowiska i właścielek firm, twierdzi, iż ich sposób myślenia jest bliższy menedżerom z Europy Zachodniej niż menedżerom polskim (Giza-Poleszczuk 2004, s. 67).

Scharakteryzowane powyżej społeczne i kulturowe uwarunkowania godzenia ról rodzinnych i zawodowych wskazują na trend świadczący o wzroście aspiracji zawodowych kobiet i rosnącym poziomie ich aktywności zawodowej. Praca zawodowa kobiet została w przeważającej mierze zaakceptowana przez mężczyzn, jednak równolegle nie dokonują się powszechnie zmiany modelu życia rodzinnego i podziału obowiązków domowych. Zmiany dokonujące się w tym zakresie w wyżej rozwiniętych gospodarczo krajach Europy Zachodniej wskazują na znaczenie procesów urynkowania sfery usług domowych, wzrostu zamożności oraz instytucjonalnego wsparcia dla pracujących kobiet. Takie zmiany wzmacniają przeobrażenia w obszarze postaw i wartości, przyczyniają się do ukształtowania wzorów kulturowych dających satysfakcję wszystkim członkom rodziny oraz organizacjom zatrudniającym kobiety. Napięcia wywołane trudnościami czy wręcz niemożliwością pogodzenia aspiracji i obowiązków na polu zawodowym i rodzinnym skutkują stresem, konfliktami, nierzadko rozpadem rodziny i obniżeniem wartości, jaką do organizacji mogą wnieść kobiety.

Konteksty tematyki godzenia ról

Różnorodność czynników wpływających na godzenie ról zawodowych i rodzinnych powoduje, iż ta tematyka miesza się z wieloma zagadnieniami i problemami z jej pogranicza. W dyskursie społecznym o tematyce godzenia ról mówi się w kon-

tekście: problemów rynku pracy, aktywizacji zawodowej, przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy, wykluczenia społecznego. Z kolei w literaturze naukowej z dziedziny zarządzania przy omawianiu problematyki godzenia ról pojawiają się odniesienia do sytuacji kobiet na rynku pracy, problemów kariery zawodowej, elastycznych form pracy. Problem godzenia ról rozmywa się w wielu innych zagadnieniach.

Dlatego między innymi ciekawe wydawało się odszukanie wskazówek, które by pokazały, jak rozwija się problematyka godzenia ról, w jakich kontekstach jest rozważana. Przeprowadziliśmy wstępną eksplorację, by odpowiedzieć na pytanie: jak dalece tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest obecna w najnowszej literaturze zarządzania zasobami ludzkimi i jakie aspekty tego problemu skupiają najczęściej uwagę teoretyków zarządzania. A z drugiej strony – jak dalece tematyka godzenia życia zawodowego i rodzinnego jest obecna w działaniu i refleksji praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, jakie aspekty tego problemu skupiają najczęściej uwagę praktyków zarządzania.

We wstępnej sondzie, przeprowadzonej w marcu 2018 roku, zgromadzono i zinterpretowano opublikowane materiały związane z tematem. Na polu teoretycznym są to teksty wyszukane w bazie internetowej BazEkon i w zawartości czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, wydawanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Z kolei na polu praktycznym poszukiwano tekstów na portalu Ngo.pl oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu (Odpowiedzialnybiznes.pl). Wybrano te właśnie internetowe zbiory danych, kierując się ich dużym znaczeniem w dziedzinie zarządzania, a także wysoką popularnością korzystania z nich w formie źródła informacyjnego. W każdym z tych źródeł poszukiwano tekstów różnego rodzaju (artykuły naukowe, książki, ogłoszenia, polemiki, sprawozdania) z obszaru tematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Hasła użyte do poszukiwań związane były z terminami najczęściej używanymi w kontekście godzenia ról – godzenie życia zawodowego i rodzinnego, *work life balance*, równowaga praca–życie.

W odszukanych tekstach zidentyfikowano główne zagadnienia lub okoliczności, które stanowiły kontekst dla problemu godzenia ról. Teksty z odnalezioną tematyką godzenia ról nie były przedmiotem porównań ilościowych, bowiem miały one bardzo zróżnicowane cele i rozmiary i porównywanie ich ilości byłoby nierzetelne. Poza tym w analizie jakościowej dane ilościowe są zwykle taktowane jedynie orientacyjnie (Górski 2017, s. 45-59).

W analizie odnalezionych tekstów skupiono się na kontekstach, w których pojawiał się problem godzenia ról, by zidentyfikować podstawowe preferencje oraz zainteresowania teoretyków i praktyków wobec tej tematyki. Wyłonienie kontekstów prezentowanego zagadnienia, wykonane w przeprowadzonej eksploracji, potraktowano jako podstawowy zabieg analityczny wobec odnalezionego materiału (Górski 2015, s. 34). Ostatecznie zidentyfikowano następujące konteksty dla problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych:

- a) proaktywność, uaktywnianie osób nieaktywnych zawodowo;
- b) problemy zaburzeń związanych z pracą (wypalenie zawodowe, depresja), zdrowie pracowników;
- c) samorozwój pracowników;

- d) sytuacja zawodowa, zmiana w pracy;
- e) przedsiębiorczość, ekonomia wzajemności, ekonomia społeczna;
- f) wsparcie pracowników przez miasta / społeczności lokalne w godzeniu ról;
- g) różnorodność / zarządzanie różnorodnością;
- h) samopomoc / wymiana doświadczeń / dobre praktyki na polu godzenia ról;
- i) propagowanie tematyki *work life balance*, promocja tej tematyki;
- j) zagrożenia demograficzne / demografia;
- k) równość płci / równe szanse na rynku pracy;
- l) kariera zawodowa;
- m) motywowanie pracowników;
- n) makropolityka społeczna.

Odnaleziono 39 tekstów w literaturze naukowej, które związane były z tematem godzenia ról zawodowych i rodzinnych. Na stronach www.ngo.pl oraz www.odpowiedzialnybiznes.pl odnaleziono z kolei tę tematykę 130 razy. Zidentyfikowane konteksty badanego tematu zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1. Liczebność zebranych tekstów w rozbiciu na konteksty problematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych

Kontekst / ilość tekstów z zaznaczonym kontekstem	BazEkon + „ZZL”	Ngo.pl	Odpowiedzialny biznes.pl
Proaktywność, aktywność	3	1	-
Zaburzenia pracy (wypalenie, depresja, zdrowie)	2	2	1
Samorozwój pracownika	8	6	-
Sytuacja zawodowa, zmiana w pracy, przekwalifikowanie	12	27	5
Przedsiębiorczość, ekonomia wzajemności, ekonomia społeczna	1	4	-
Wsparcie pracowników przez miasta / społeczności lokalne w godzeniu ról	2	21	-
Różnorodność / zarządzanie różnorodnością	2	3	2
Samopomoc / wymiana doświadczeń / dobre praktyki na polu godzenia ról	4	6	7
Propagowanie WLB, promocja tej tematyki	12	11	4
Zagrożenia demograficzne / demografia	4	3	-
Równość płci / równe szanse na rynku pracy	4	10	1
Kariera zawodowa	12	-	-
Motywowanie pracowników	5	-	-
Polityka społeczna	7	-	-

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze teoretycznej temat godzenia ról zawodowych i rodzinnych pojawia się najczęściej w kontekście procesów kariery i motywacji, zmian w sytuacji pracy czy konieczności propagowania tego zagadnienia. Pojawia się także kontekst polityki społecznej i rozwoju pracownika. Z kolei praktycy zagadnień rynku pracy związani z III sektorem (sektorem organizacji społecznych/pozarządowych), reprezentowanym w badaniu przez portal polskich organizacji pozarządowych, mówią

najczęściej o godzeniu ról w kontekście sytuacji zawodowej pracownika, a także współdziałania różnych podmiotów – głównie społeczności lokalnej/miasta i organizacji pozarządowych – w celu wspierania pracowników-rodziców w godzeniu ról. Nieco rzadziej, ale również wyraźnie pojawiającym się kontekstem dla tej tematyki jest konieczność jej propagowania i promocji, a także działania związane z równymi szansami na rynku pracy, przeciwdziałaniem stereotypom i wpływaniem na role rodzinne.

Praktycy CSR podejmują tematykę godzenia ról głównie w kontekście wymiany doświadczeń i prezentowania dobrych praktyk, a także w związku ze zmianą w pracy. Zatem pojawia się akcent propagowania tej tematyki, promowania zagadnienia jako odrębnego problemu rynku pracy.

Obserwacje wynikające z sondy

Teoretycy skupiają się na kwestiach związanych z rolą pracowniczą (kariera, motywowanie, rozwój pracownika), a także ze zmianami w sytuacji pracy, głównie związanymi ze stosowaniem elastycznych form pracy czy też różnego czasu pracy. Patrzą na tę problematykę w kontekście procesów toczących się w organizacji, a więc z perspektywy organizacji.

Praktycy często piszą o praktykowanych rozwiązaniach i doświadczeniach na polu godzenia ról. Przyjmują raczej perspektywę pracownika-rodzica. Jest to więc inne patrzenie na problem godzenia ról, niezawężanie go do problemów zakładu pracy. Perspektywa praktyków jest też bardziej doraźna – zwracają uwagę na konkretne problemy godzenia ról w sytuacji zmian w pracy, równości/nierówności na rynku pracy.

Organizacje pozarządowe dokonują refleksji nad godzeniem ról, wykraczając poza problematykę rynku pracy. Wskazuje na to wyraźnie częstość rozważania godzenia ról jako problemów „wspólnych” – tj. nie tylko po stronie pracownika, nie tylko po stronie pracodawcy, ale również po stronie społeczności, w której toczy się codzienne życie. Nie jest to jedynie efekt zakorzenienia organizacji pozarządowych właśnie w społeczności. Jest to także artykułowanie rzeczywistego problemu, jakim jest konieczność współdziałania państwa, gospodarki i społeczności lokalnych, w celu wspomaganie godzenia ról przez osoby pracujące. To współdziałanie przejawia się choćby w ofercie lokalnych samorządów, w zakresie zastępczej opieki nad dziećmi. Dostępność miejsca dla dziecka w przedszkolu i żłobku znacząco zwiększa możliwości godzenia ról wśród pracujących rodziców.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy postulują konieczność podnoszenia tematyki godzenia ról zawodowych i rodzinnych, promowania dobrych rozwiązań, informowania o możliwościach, np. prawnych. To pokazuje, że obie strony przywiązują do tej problematyki dużą uwagę.

Po stronie teoretyków dominuje jednak odnoszenie się do makroperspektyw – ekonomicznej, zarządczej, demograficznej. Praktycy także odwołują się do szerszych perspektyw społecznych, jednak częściej patrzą na godzenie ról w sposób holistyczny, traktując pracownika-rodzica jako spójną jednostkę funkcjonującą naraz w różnych obszarach – organizacji, w której pracuje, rodzinie, w której wychowuje dzieci, i społeczności, w której żyje.

Przytoczone w pierwszej części badania wskazywały na postępujący wzrost aktywności zawodowej kobiet oraz wzrost ich aspiracji zawodowych. Dla wzmocnienia ich motywacji do rozwoju zawodowego zasadnicze znaczenie mają jednak różne rozwiązania problemów godzenia ról stosowane w rzeczywistości społecznej. Z kolei osłabiają tę motywację i przeszkadzają w skutecznym godzeniu ról zbyt wolno zachodzące zmiany wzorów ról rodzinnych. W związku z tym szersza perspektywa patrzenia na problem godzenia ról, odnaleziona wśród praktyków III sektora, ma duże znaczenie dla wykrystalizowania się tej problematyki i dla kierunku poszukiwania odpowiedzialnych rozwiązań w zakresie godzenia ról zawodowych i rodzinnych.

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że teoretycy zajmujący się godzeniem ról patrzą na ten problem z poziomu dużego uogólnienia, koncentrując się głównie na zagadnieniach polityki społecznej lub też organizacji, do której pracownicy „wnoszą” ów problem. Natomiast praktycy patrzą na godzenie ról z bardziej całościowej perspektywy, także od strony zmian wzorców w rodzinie, wsparcia rodziców w ich roli przez społeczność lokalną czy dzielenia się dobrymi doświadczeniami na tym polu.

Literatura

1. CBOS (1993), *Postawy wobec pracy i aspiracje zawodowe kobiet*, Centrum Badania Opinii Społecznej, listopad, Warszawa.
2. CBOS (2006), *Kobiety i mężczyźni o podziale obowiązków domowych. Komunikat z badań (BS 183/2006)*, Centrum Badania Opinii Społecznej, grudzień, Warszawa.
3. CBOS (2008), *Aspiracje Polaków w latach 1998 i 2008. Komunikat z badań (BS 155/2008)*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
4. CBOS (2013), *Równouprawnienie płci*, Centrum Badania Opinii Społecznej, marzec, Warszawa.
5. CBOS (2013), Grabowska M. (red.), „Opinie i Diagnozy” nr 25: *Kobieta w rodzinie, w pracy, w przestrzeni publicznej*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa.
6. CBOS (2017), *Co decyduje o sukcesie zawodowym?*, Centrum Badania Opinii Społecznej, czerwiec, Warszawa.
7. Giza-Poleszczuk A. (2004), *W poszukiwaniu nowego przymierza – wzajemne oczekiwania mężczyzn i kobiet w Polsce*, [w:] Marody M. (red.), *Zmiana czy stagnacja*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
8. GUS (2016), *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
9. Górski P. (2015), *Opinie pracodawców o współpracy z wyższymi uczelniami dla rozwoju kompetencji pracowników = Employer's Opinion about Cooperation with Universities to Develop the Competences of Employees*, [w:] Górski P. (red.), *Zmiany demograficzne i społeczne w Polsce i Europie wyzwaniem dla nauki i praktyki zarządzania*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
10. Górski P. (2017), *Problem interdyscyplinarności subdyscypliny naukowej zachowania organizacyjne w Polsce: wymiar instytucjonalny i jego konsekwencje = The Problem of Interdisciplinary of Organizational Behavior in Poland: Institutional Dimension and Its Consequences*, „Humanizacja Pracy”, nr 4: *Heterogeniczność czy unifikacja – zachowania organizacyjne w XXI wieku*.

11. Karczewska A. (2014), *Polki w rodzinie i na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 15.
12. Kocot-Górecka K., Kurowska A. (2013), *Znaczenie postaw wobec kulturowych ról płci, rodzinnego wzorca pracy matek oraz podziału obowiązków domowych i rodzicielskich dla zatrudnienia matek małych dzieci w Polsce*, „Studia Demograficzne”, nr 2(164).
13. Michoń P. (2015), *Zatrzymana rewolucja? Zmiany w podziale pracy w gospodarstwach domowych: międzynarodowe badania porównawcze*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
14. Michoń P. (2016), *Zabawa czy rutyna? Podział czynności związanych z opieką nad dzieckiem pomiędzy kobietę i mężczyznę w gospodarstwach domowych w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 4, nr 9. DOI: 10.18559/SOEP.2016.9.4.
15. Szuman A. (2006), *Praca zawodowa matek a warunki materialne rodziny*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 4.
16. Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.

RECONCILIATION OF PROFESSIONAL AND FAMILY ROLES IN PERSPECTIVE OF THEORETICS AND PRACTICES

Abstract: Reconciling professional and family roles is a common problem on the labor market, however, it is not an issue equally widely considered by theoreticians and practitioners of issues related to human resources. The study cites empirical research pointing to the growing professional aspirations of women and the factors that are a barrier to their professional activity, related precisely to the reconciliation of roles. On the other hand, texts on reconciling professional and family roles, appearing in theoretical and practical fields were subjected to preliminary exploration. This issue is considered by theoreticians mainly from various macro-perspectives, and by practitioners (mainly from the third sector- social organizations), it is approached more holistically. Widening the perspective of looking at the problem, presented by practitioners, supports social changes that help the work-life balance.

Keywords: reconciliation of work and family life, work life balance, balance, work, home



ANALIZA POZIOMU UBANKOWIENIA SPOŁECZEŃSTWA W POLSCE W KONTEKŚCIE ROZWOJU BANKOWOŚCI INTERNETOWEJ I MOBILNEJ

Piotr Karczewski¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W artykule podjęto tematykę poziomu ubankowienia polskiego społeczeństwa w kontekście szeroko dostępnych usług bankowości internetowej i mobilnej. Śledząc opracowania światowe, można dostrzec, że Polska postrzegana jest jako kraj nisko ubankowiony. Cel artykułu stanowi analiza poziomu ubankowienia w Polsce w oparciu o dostępne raporty, m.in. Związku Banków Polskich, a tym samym weryfikacja postawionej hipotezy: *W latach 2001-2016 w polskim społeczeństwie wzrasta poziom ubankowienia poprzez powszechny dostęp do usług bankowości internetowej oraz mobilnej.* Dokonano porównania m.in. stopnia ubankowienia w Polsce oraz innych krajach europejskich. Zanalizowano wzrost liczby rachunków bankowych klientów indywidualnych, porównywano go ze wzrostem liczby rachunków oferujących usługę bankowości internetowej oraz ze zmianami w liczbie jej aktywnych użytkowników. Zbadano również udział konsumentów aktywnie korzystających z bankowości internetowej spośród ogółu klientów bankowości internetowej. Dokonano także weryfikacji drugiej hipotezy: *Ponad 50% polskich klientów bankowości internetowej aktywnie z niej korzysta.* W dalszej części artykułu przeanalizowano przyrost liczby aktywnych klientów bankowości internetowej i mobilnej oraz odpowiednio zmiany dynamiki ich wzrostu. Opiszano również tendencję zmian w tym zakresie.

Słowa kluczowe: bankowość internetowa, bankowość mobilna, ubankowienie

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.06

Wprowadzenie

Z punktu widzenia klienta banku jedną z najistotniejszych regulacji określających prawa i obowiązki klienta oraz banku staje się umowa o usługach bankowości elektronicznej. Określa ona wzajemne relacje stron umowy. W Ustawie z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych sformułowano cały rozdział czwarty – *Usługi bankowości elektronicznej*. Artykuł 29 tej ustawy stanowił, że przez umowę o usługi bankowości elektronicznej: „1) bank zobowiązuje się do zapewnienia dostępu do środków pieniężnych zgromadzonych na rachunku za pośrednictwem urządzeń łączności przewodowej lub bezprzewodowej wykorzystywanych przez posiadacza, a także do wykonywania operacji lub innych czynności zleconych przez posiadacza, 2) posiadacz upoważnia bank do obciążania jego rachunku

¹ Piotr Karczewski, mgr inż., pkarczewski@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7925-6532

kwotą dokonanych operacji oraz należnymi bankowi opłatami i prowizjami albo zobowiązuje się do zapłaty należności na rachunek wskazany przez bank, w określonych terminach” (Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych) Obecnie, z dniem 7 października 2013 r., artykuły zawarte w rozdziale czwartym zostały uchylone.

W myśl art. 50. ust. 1 ustawy *Prawo bankowe* (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*) posiadacz rachunku bankowego dysponuje swobodnie środkami pieniężnymi zgromadzonymi na rachunku. Umowa z bankiem może jednakże ograniczać swobodę dysponowania środkami finansowymi. W ustępie 2 artykułu 50 ww. ustawy określono powinność dochowania właściwego bezpieczeństwa: bank dokłada szczególnej staranności w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa przechowywanych środków (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*).

Poziom ubankowienia w Polsce na tle społeczeństw europejskich

W świetle światowych opracowań Polska ukazywana jest często jako państwo o niskim poziomie ubankowienia (NBP 2016a). Obserwatorium Językowe Uniwersytetu Warszawskiego podaje definicję sformułowania „ubankowienie” jako odsetek ludzi regularnie korzystających z usług bankowych (OJ UW 2017).

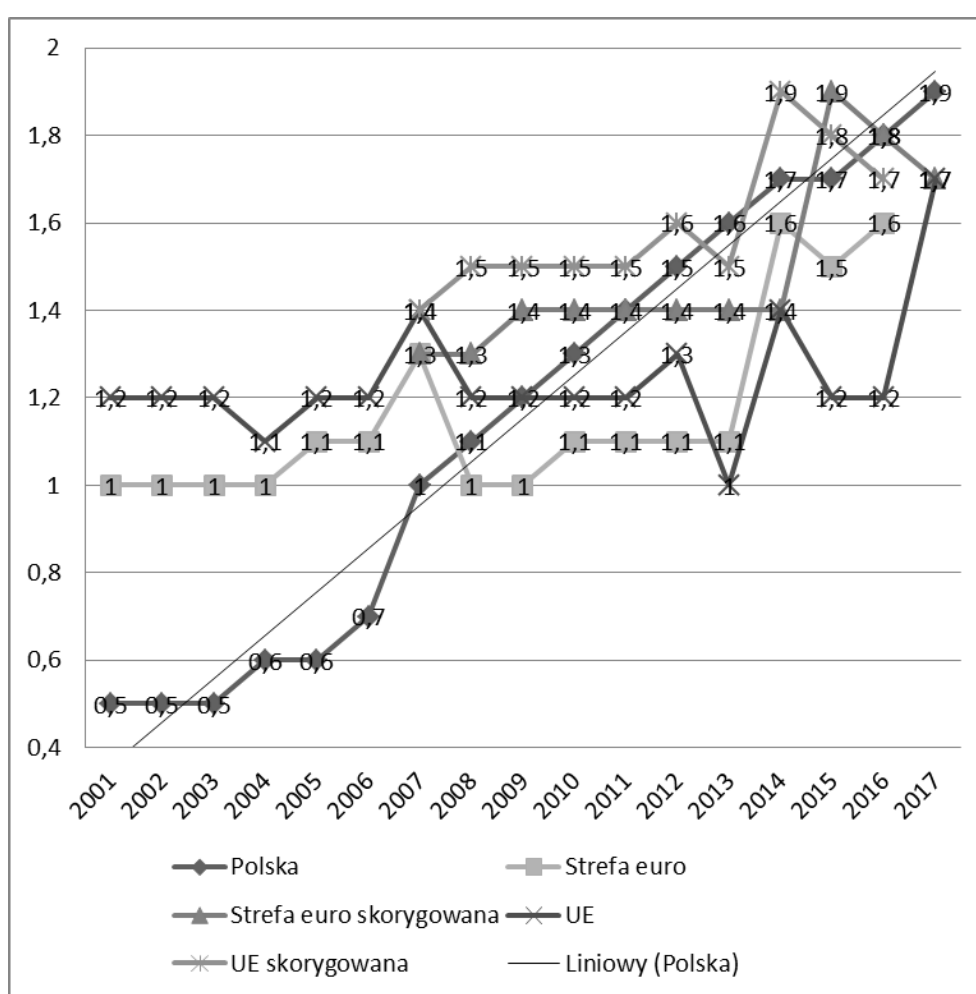
Z danych pochodzących z opracowań NBP z 2012 roku wynika, że około 77% pełnoletnich Polaków posiadało indywidualny rachunek w banku (Forsal.pl 2014). W chwili obecnej, po kilku latach, udział ten zwiększył się i pośród Polaków, którzy ukończyli 15. rok życia, wynosi 87% (NBP 2016b), według danych opublikowanych w raporcie Banku Światowego, na który powołuje się „Dziennik Gazeta Prawna” (83% według autorów raportu NBP). Zdaniem analityków Narodowego Banku Polskiego przyrost ten może wynikać z przesunięcia demograficznego, a tym samym odchodzenia pokolenia, które tezauryzowało pieniądze w formie gotówki poza systemem bankowym („Forbes” 2018).

Przygotowując niniejszy artykuł, postawiono hipotezę:

W latach 2001-2016 w polskim społeczeństwie wzrasta poziom ubankowienia poprzez powszechny dostęp do usług bankowości internetowej oraz mobilnej.

Zamieszczone w niniejszym artykule dane posłużą do jej zweryfikowania.

Polska zajmuje około 50. miejsce na 193 kraje na świecie w dziedzinie korzystania z usług bankowych (ONZ 2019). Średnia pośród krajów zamożnych, do których Bank Światowy zalicza Polskę, wynosi niemal 94%. Tak wysoki wskaźnik budują przede wszystkim kraje skandynawskie oraz Kanada, Holandia i Niemcy – dla tych ostatnich wskaźnik ubankowienia wynosi niemal 100% („Forbes” 2018). Na tle krajów Unii Europejskiej Polska w 2016 roku znajdowała się na 11. miejscu na ówczesne 22 kraje członkowskie UE (NBP 2017). W 2017 roku pozycja Polski w ww. rankingu nie zmieniła się (NBP 2018).



Rysunek 1. Liczba rachunków bankowych na jednego mieszkańca w latach 2001-2017

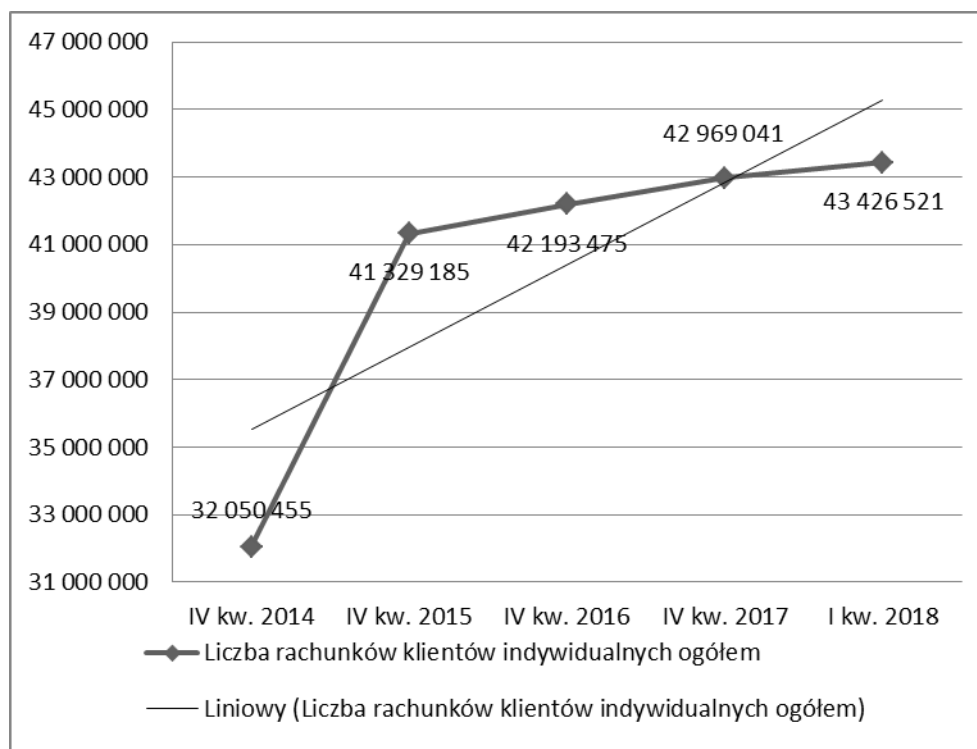
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (NBP 2018)

Na *Rysunku 1* pokazano ważny dla stopnia ubankowienia wskaźnik – liczbę rachunków bankowych per capita w Polsce i strefie euro (także dla wartości korygowanych od 2008 roku z powodu braku danych, z niektórych państw z lat 2008-2017). Powyższy wykres ilustruje wyraźne zmniejszanie się dysproporcji ubankowienia naszego kraju w porównaniu z państwami zachodnimi. W latach 2001-2007 wolumen rachunków bankowych na mieszkańca pozostawał na niskim poziomie – poniżej 1 rachunku bankowego na osobę, a nawet zaledwie 0,5 rachunku na osobę w latach 2001-2005. W 2007 roku zaobserwowano znaczący wzrost liczby rachunków bankowych, aby w ostatnim analizowanym roku 2017 Polska osiągnęła poziom 1,9 rachunku bankowego na osobę, tym samym przekraczając średnią dla państw Unii Europejskiej. Na wykresie pokazano również zdecydowany trend wzrostowy (Liniowy

(Polska)). W analogicznym okresie liczba rachunków bankowych na mieszkańca w krajach Unii Europejskiej oraz strefy euro nie wykazywała tak dynamicznego wzrostu. Zmiana ta podyktowana jest naturalnie wzrostem ogólnej liczby rachunków bankowych w Polsce².

Nieznaczne zachwianie trendu – spadek o -145 898 rachunków klientów indywidualnych – obserwowano w 2017 roku, by w I kwartale 2018 zanotować kolejny wzrost do ponad 43 mln rachunków bankowych. W analizowanym okresie czasu: IV kwartał 2014 – I kwartał 2018 stanowi to niemal 10-milionowy wzrost liczby rachunków bankowych klientów indywidualnych ogółem.

Zawężając obszar zainteresowań do klientów indywidualnych, których dotyczy większość analiz niniejszego artykułu, otrzymuje się obraz wzrostu liczby rachunków bankowych klientów indywidualnych zaprezentowany na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Liczba rachunków klientów indywidualnych banków w latach 2014-2018

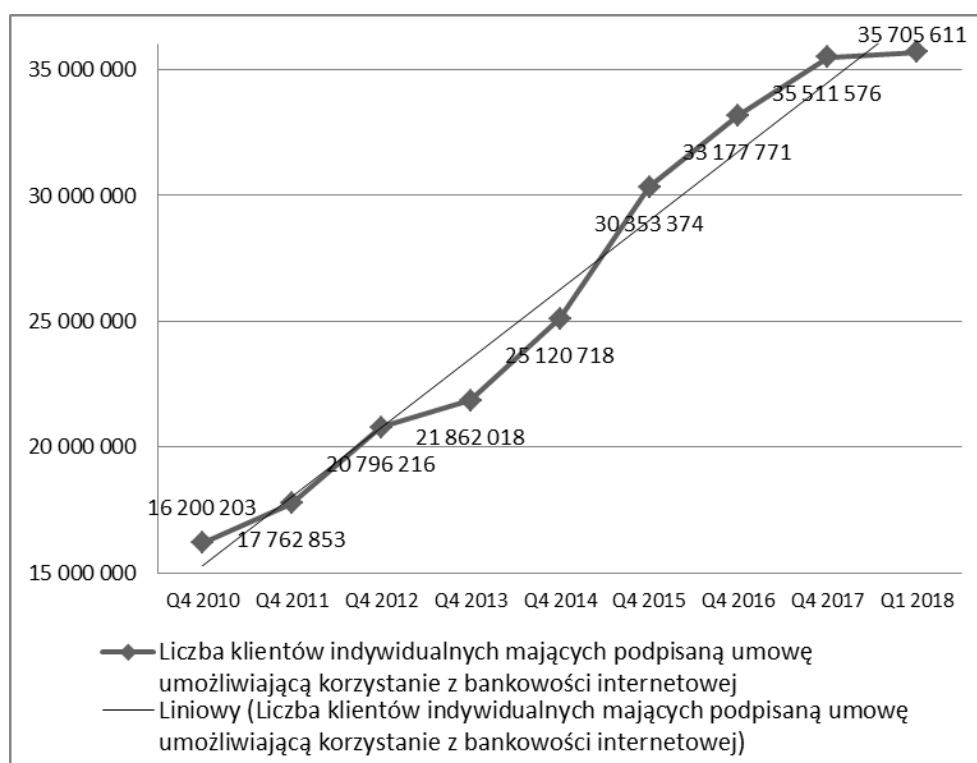
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów PRNews.pl *Liczba klientów w bankach (2015-2018)* (<http://prnews.pl>)

² Należy pamiętać, aby nie porównywać liczby klientów z liczbą ludności. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego wynosi ona obecnie w Polsce 38 433 558 osób (stan na 01.01.2018) (GUS 2018).

Na *Rysunku 2* zilustrowano zwiększenie się liczby rachunków indywidualnych klientów w ostatnich latach, stanowiące stały trend wzrostowy. Kolejny największy wzrost liczby klientów indywidualnych nastąpił w okresie 2014-2015 (o ponad 9 mln). Ostatecznie polskie banki zyskały prawie 11,5 mln indywidualnych klientów.

Analiza rozwoju bankowości przez Internet w Polsce

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano w dużej mierze dane z raportów publikowanych od 2011 roku na stronach internetowych Związku Banków Polskich oraz opracowania NetBank. Raporty, które ukazują się co kwartał, dostarczają niezwykle cennych danych informujących o rozwoju bankowości internetowej w Polsce oraz powiązanych z nią usług bankowych. Przez analogię zjawisko to możemy nazwać ubankowaniem internetowym. Na *Rysunku 3*, przygotowanym na podstawie danych pochodzących ze wspomnianych raportów, zaprezentowano zmiany w liczbie użytkowników, którzy mają dostęp do usług bankowych za pośrednictwem Internetu zagwarantowany umową.

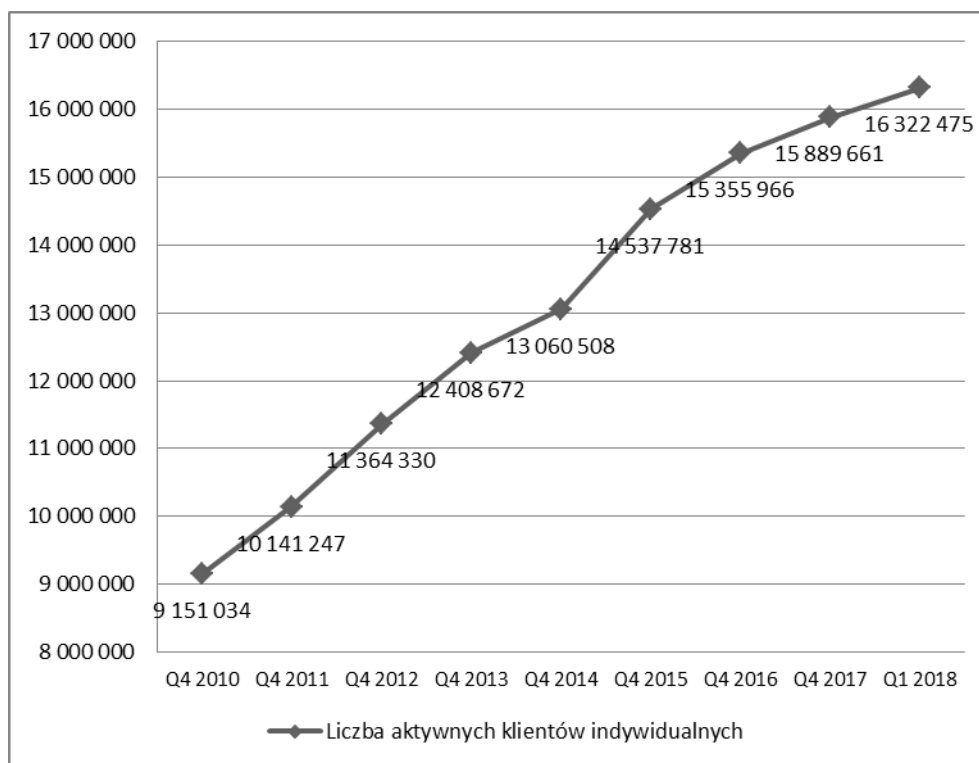


Rysunek 3. Liczba użytkowników posiadających podpisaną umowę, która umożliwia korzystanie z bankowości przez Internet w Polsce w latach 2010-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NetBank 2013-2018, ZBP (<http://prnews.pl>)

Na *Rysunku 3* ukazano, iż w ciągu ośmiu lat (od 2010 do 2018 roku) wzrosła dwa razy liczba rachunków umożliwiających dostęp do usług bankowych z wykorzystaniem Internetu. W latach od 2010 do 2018 można zaobserwować wzrost tej liczby o prawie 20 mln.

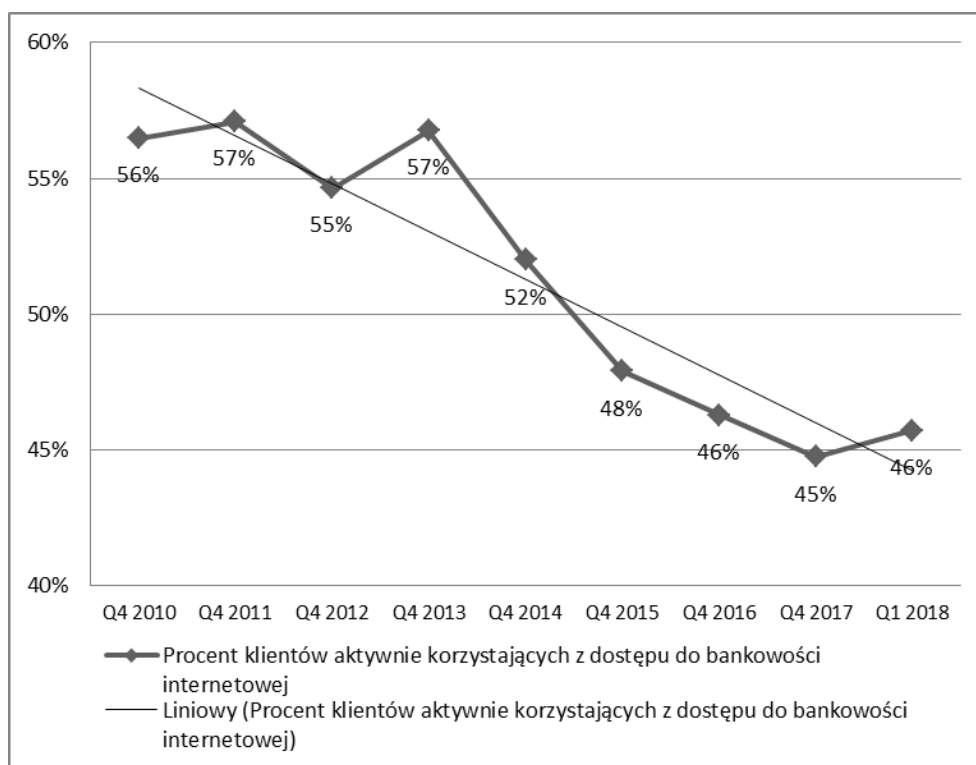
Ponadto interesująco przedstawiają się dane, które zawierają raporty NetBank, ukazujące, ile osób aktywnie wykorzystuje Internet w celu uzyskania dostępu do rachunku bankowego (*Rysunek 4*). W okresie między 2010 a 2018 rokiem taka opcja dotyczyła połowy klientów banków. Na *Rysunku 4* zaprezentowano, ile klientów aktywnie korzysta z bankowości przez Internet. W przypadku I kwartału 2018 roku ponad 16 mln klientów aktywnie korzystało z bankowości internetowej. Liczba ta stanowi wzrost o dodatkowe 7 mln klientów bankowości przez Internet w stosunku do danych z pierwszego raportu NetBank z 2010 roku. Średni wzrost w latach 2010-2018 to prawie milion nowych klientów rocznie.



Rysunek 4. Liczba klientów, którzy aktywnie korzystali z bankowości przez Internet w Polsce w latach 2010-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NetBank 2010-2018, ZBP (<http://pnews.pl>)

Szczegółowa analiza wykresów pokazuje, że liczba aktywnych klientów bankowości przez Internet zmniejszyła się wyraźnie od 2010 roku, co jest pierwszym zaobserwowanym trendem spadkowym. Szczegółowe dane przedstawiono na kolejnym wykresie (*Rysunek 5*).

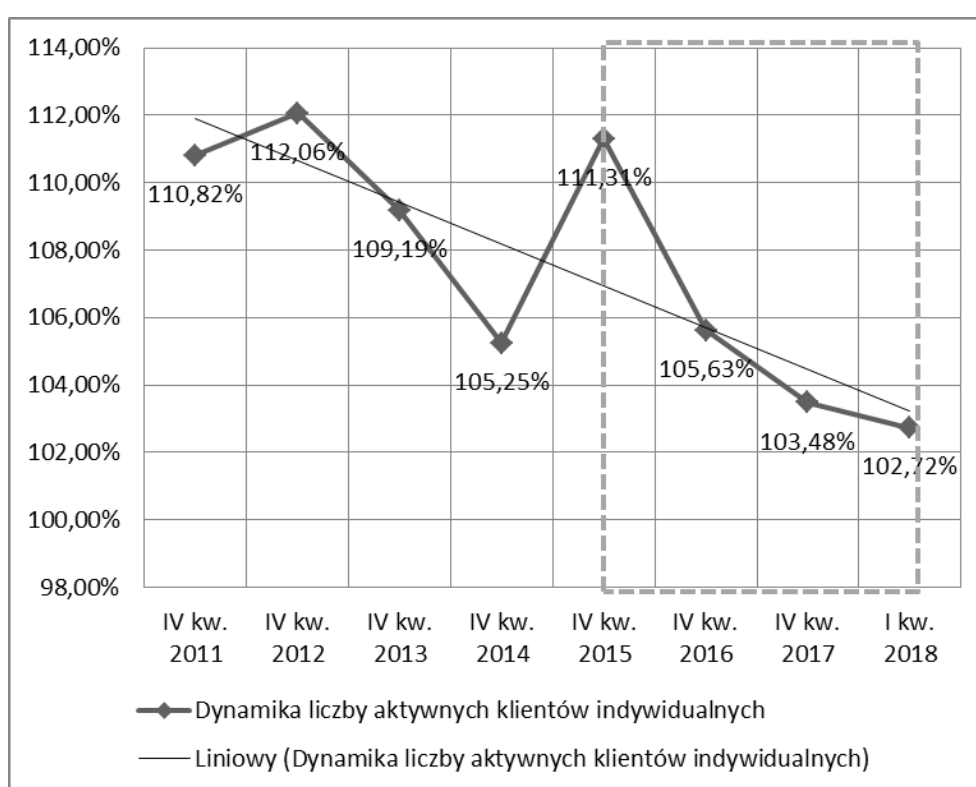


Rysunek 5. Procent klientów, którzy aktywnie korzystali z bankowości przez Internet, wśród klientów, którzy mieli taką możliwość w Polsce w latach 2010-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NetBank 2010-2018, ZBP (<http://pnews.pl>)

Bankowość mobilna jako następca bankowości internetowej

Na początku analizowanego okresu (lata 2010-2013) procent aktywnych klientów bankowości przez Internet wśród wszystkich klientów był zbliżony i wahał się od 1% do 2% rocznie, wynosząc między 55% a 57%. Dopiero w roku 2014 można zauważyć pierwszy spadek aktywności klientów korzystających z internetowego dostępu do bankowości. W następnych latach trend ten ugruntował się i zainteresowanie dostępem do bankowości przez Internet zdecydowanie spadło. Omawiany trend może zastanawiać w zestawieniu z rosnącym poziomem ubankowienia społeczeństwa, jednak szczegółowa analiza raportów dowodzi, że przyczyna leży w zdecydowanym wzroście popularności bankowości mobilnej, czyli użytkowaniu aplikacji mobilnych banków i serwisów mobilnych. Warto zwrócić także uwagę, że spadła dynamika wzrostu liczby użytkowników, którzy aktywnie korzystają z bankowości przez Internet. Omawianą zależność przedstawiono na następnym wykresie – *Rysunek 6*.



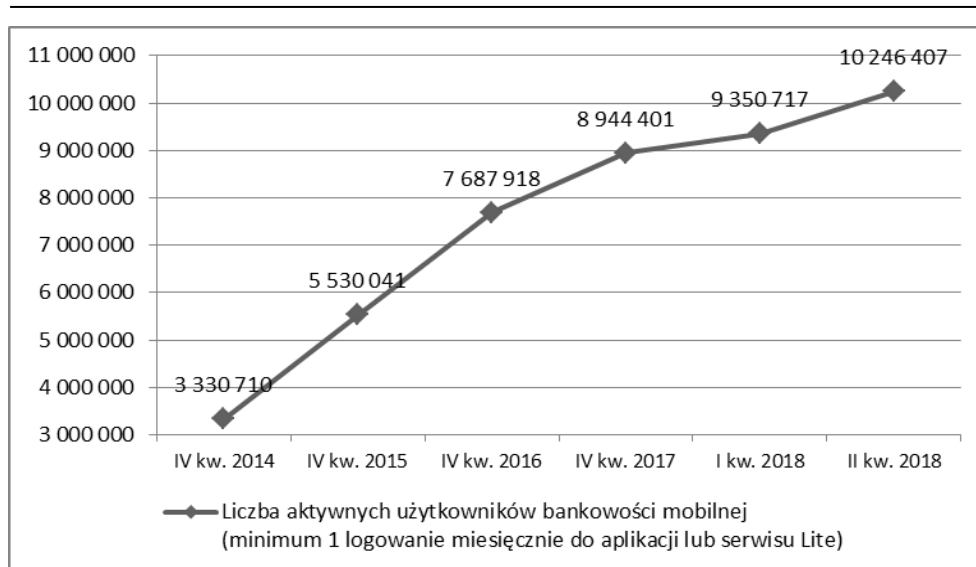
Rysunek 6. Dynamika liczby klientów indywidualnych, którzy aktywnie korzystali z bankowości przez Internet w Polsce w latach 2011-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NetBank 2011-2018, ZBP (<http://prnews.pl>)

Dane zaprezentowane na *Rysunku 6* ukazują, że liczba użytkowników bankowości internetowej wzrasta. Niemniej jednak analiza dynamiki tych zmian wskazuje na jej spadek, co oznacza, że następuje coraz mniejszy wzrost liczby użytkowników, którzy aktywnie korzystają z tego rodzaju bankowości.

Powyższe analizy danych dotyczących bankowości internetowej zgodnie ze stanem w roku 2018 pozwalają na negatywne zweryfikowanie hipotezy: *Ponad 50% polskich klientów bankowości internetowej aktywnie z niej korzysta*. Obecnie można uznać, że mniejsza część użytkowników aktywnie korzysta z bankowości internetowej. Za jedną z przyczyn można uznać fakt, iż wzrasta liczba aktywnych klientów bankowości mobilnej. Zjawisko to można ująć jako wzrost ubankowienia mobilnego.

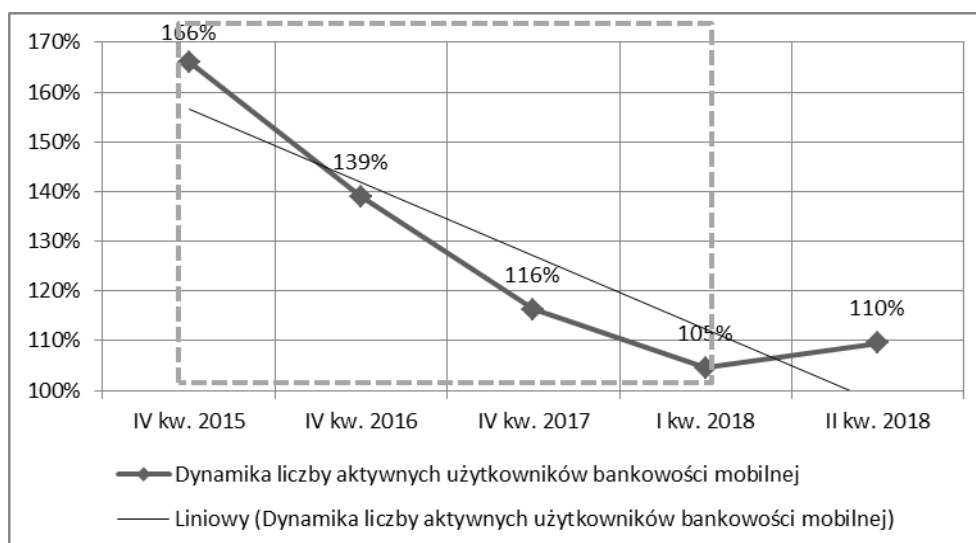
Na *Rysunku 7* przedstawiono liczbę aktywnych klientów bankowości mobilnej w Polsce w latach 2013-2018. W II kwartale roku 2018 było ponad 10 mln aktywnych użytkowników tego rodzaju bankowości.



Rysunek 7. Liczba aktywnych klientów bankowości mobilnej w Polsce w latach 2014-2018 (definiowanej jako minimum 1 logowanie w ciągu miesiąca do serwisu lub aplikacji Lite)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NetBank 2013-2018, ZBP (<https://pnews.pl>)

Poddając powyższe zjawisko dalszej analizie, warto zwrócić uwagę na jego dynamikę, którą przedstawiono na *Rysunku 8*.



Rysunek 8. Dynamika liczby aktywnych klientów bankowości mobilnej w Polsce w latach 2015-2018 (definiowanej jako minimum 1 logowanie w ciągu miesiąca do serwisu lub aplikacji Lite)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów PrNews.pl (<http://pnews.pl>)

Badając dynamikę liczby aktywnych użytkowników bankowości mobilnej, zauważyć można trend spadkowy w okresie między IV kwartałem 2015 roku a I kwartałem 2018 roku (na *Rysunku 8* oznaczony ramką linii przerywanej). Podobny trend charakteryzuje słabnąca dynamikę wzrostu liczby klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej pokazaną na *Rysunku 6* (oznaczony ramką linii przerywanej). Może to oznaczać, że rynek aktywnych użytkowników bankowości mobilnej i internetowej stopniowo wysyca się bądź też te kanały dostępu do bankowości po prostu powszednieją i brak jest efektu nowości w tej dziedzinie.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było ukazanie ogólnych tendencji w rozwoju bankowości mobilnej i internetowej w Polsce w ostatnich latach. Przytoczone w publikacji dane z zestawień i raportów mają ogólny charakter, ale ukazują wyraźny trend wzrostowy poziomu ubankowienia społeczeństwa polskiego w ostatnich latach. W analizowanym okresie 2013-2018 liczba rachunków bankowych stale rosła, podobnie jak liczba rachunków dostępnych przez Internet. Ponadto można zauważyć wyraźny wzrost liczby aktywnych klientów bankowości przez Internet, w szczególności intensywny trend wzrostowy wśród liczby klientów bankowości mobilnej. Obok powyższych trendów wzrostowych odwrotny trend spadkowy charakteryzuje udział użytkowników aktywnie korzystających z bankowości przez Internet (minimum 1 logowanie w miesiącu) wśród osób mających możliwość skorzystania z takiej usługi.

Wykazano, że postawioną hipotezę: *W latach 2001-2016 w polskim społeczeństwie wzrasta poziom ubankowienia poprzez powszechny dostęp do usług bankowości internetowej oraz mobilnej* można uznać za potwierdzoną. W toku analizy zgromadzonych danych można również stwierdzić, że bankowość internetowa stopniowo ustępuje miejsca bankowości mobilnej. Wykazano, że należy negatywnie zweryfikować drugą hipotezę: *Ponad 50% polskich klientów bankowości internetowej aktywnie z niej korzysta*. Tę opisaną wcześniej tendencję można prześledzić, obserwując spadek dynamiki wzrostu liczby klientów bankowości przez Internet oraz dynamiczny wzrost liczby użytkowników bankowości mobilnej.

Literatura

1. „Forbes” (2018), *Polacy ubankowieni. Coraz więcej posiada konto*, „Forbes”, 6 maja 2018, <https://www.forbes.pl/bankowosc/ubankowienie-polakow-ilu-ma-konto-w-banku/56g6x1e> (dostęp: 18.07.2018).
2. Forsal.pl (2014), *Ubankowienie Polaków: dlaczego tak daleko nam do Zachodu?*, Forsal.pl, Biznes, Gospodarka, Świat, <https://forsal.pl/artykuly/795707,ubankowienie-polakow-dlaczego-tak-daleko-nam-do-zachodu-adam-tochmanski-wywiad.html> (dostęp: 16.07.2018).
3. GUS (2018), *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/powierzchnia-i-ludnosc-w-przekroju-terytorialnym-w-2018-roku,7,15.html> (dostęp: 20.07.2018).
4. <http://prnews.pl> (dostęp: 10.03.2019).

5. NBP (2016a), „*Dzień bez placenia gotówką*” – pierwszy raz w Polsce już 5 kwietnia 2016 roku, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=aktualnosci/wiadomosci_2016/20160331_nocash.html (dostęp: 20.07.2018).
6. NBP (2016b), *NBP podsumował osiągnięcia Akademii „Dostępne Finanse”*, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=aktualnosci/wiadomosci_2016/2016-05-ADF.html (dostęp: 10.03.2018).
7. NBP (2017), *Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej za 2016 r.*, https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/porownanie_UE_2016.pdf (dostęp: 20.07.2018).
8. NBP (2018), *Porównanie wybranych elementów polskiego systemu płatniczego z systemami innych krajów Unii Europejskiej za 2017 r.*, https://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/porownanie_UE_2017.pdf (dostęp: 10.03.2018).
9. OJ UW (2017), *Najnowsze Słownictwo Polskie*, Obserwatorium Językowe Uniwersytetu Warszawskiego, hasło: *ubankowienie*, nowewyrazy.uw.edu.pl/haslo/ubankowienie.html (dostęp: 15.07.2018).
10. ONZ (2019), *Growth in United Nations membership, 1945-present*, United Nations (Organizacja Narodów Zjednoczonych), <http://www.un.org/en/sections/member-states/growth-united-nations-membership-1945-present/index.html> (dostęp: 10.03.2019).
11. Ustawa z dnia 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych (Dz.U. 2002 nr 169 poz. 1385 (przed uchycieniem z dnia 7 października 2013 r.)).
12. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe* (Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939).

ANALYSIS OF LEVEL OF BANKING OF SOCIETY IN POLAND IN CONTEXT OF INTERNET AND MOBILE BANKING DEVELOPMENT

Abstract: The article considers the level of banking of Polish society in the context of widely available internet and mobile banking services. Following global studies, one can notice that Poland is perceived as a country with a low banking level. The aim of the article was to analyze the level of banking in Poland mainly based on reports of the Polish Bank Association, and thus to verify the hypothesis: the level of banking in Poland is significantly increasing thanks to the universal access to internet and mobile banking services. A comparison was made between the level of banking in Poland and other European countries. The increase in the number of individual clients' bank accounts was analyzed, compared with the increase in the number of bank accounts with access to online banking and changes in the number of clients actively using it. The share of active online banking clients in the total number of online banking clients was also studied as an attempt to verify the second hypothesis: the majority of online banking clients actively use it. In the following part of the article, the increase in the number of active users of internet and mobile banking and accordingly changes in the dynamics of their growth were analyzed. The trend of changes in the use of internet and mobile banking services was described. As a result of the conducted analyzes, the first hypothesis was positively verified - the level of banking in Poland is significantly increasing thanks to universal access to internet and mobile banking services, while the second hypothesis – the majority of online banking clients actively use it – was rejected.

Keywords: internet banking, mobile banking, banking of society



ZARZĄDZANIE CZASEM W BIBLIOTECE SZKOŁY WYŻSZEJ

Urszula Knop¹

Politechnika Częstochowska
Biblioteka Główna

Streszczenie: Szybkie tempo życia powoduje coraz częściej odczucie braku czasu przez współczesne społeczeństwa. Klienci-użytkownicy biblioteki szkoły wyższej oczekują optymalnej obsługi w bibliotece, w jak największym zakresie usług dostępnych bez ograniczeń czasu. Zmieniające się nieustannie otoczenie i potrzeba sprostania nowym wyzwaniom skłaniają zarządzających i pracowników do oszczędnego i racjonalnego gospodarowania czasem własnym, aby zapewnić efektywność pracy. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rozległość i złożoność problematyki gospodarowania czasem w bibliotece szkoły wyższej. W oparciu o analizę wybranej literatury podjęto próbę usystematyzowania wiedzy o doniosłości i znaczeniu terminu „czas” w zarządzaniu organizacją oraz pracą menedżera. Mając na uwadze czas jako istotny zasób wszelkiej aktywności ludzi, zasygnalizowano wybrane przykłady zmian dokonanych w bibliotece. Zwrócono uwagę na procesy biblioteczne i nowe technologie.

Słowa kluczowe: biblioteka szkoły wyższej, oszczędność czasu, procesy biblioteczne, zarządzanie czasem

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.07

Wprowadzenie

Zarządzanie czasem pełni jeden z istotnych elementów zarządzania, wpływając na kierunek przeprowadzonych zmian we współczesnej bibliotece. Każda zmiana ma wprowadzić coś nowego, zastąpić istniejący stan, procedury lub zasady postępowania bardziej elastycznymi, efektywnymi, ekonomicznymi rozwiązaniami z punktu widzenia celów organizacji. Dla organizacji usługowej najważniejszym celem jest klient. W odniesieniu do biblioteki szkoły wyższej zarządzający mają na uwadze organizację czasu własnego i czasu pracy osób zatrudnionych w bibliotece. Czas jest nierozzerwalnym elementem bytu jednostki i właściwe jego wykorzystanie stanowi o trwaniu i przewadze konkurencyjnej biblioteki. Biblioteka to szczególny typ organizacji, który nie jest nastawiony na zysk. Podstawowym celem jej działalności jest zorientowanie na klienta, realizacja procesów bibliotecznych i osiągnięcie lepszych wyników przy mniejszym nakładzie pracy, skrócenie czasu trwania procesów, stwarzanie udogodnień w korzystaniu z usług biblioteki. Szybkie tempo życia powoduje bowiem coraz częściej odczucie braku czasu przez współczesne społeczeństwa.

Wyniki badań nad zarządzaniem budżetem czasu konsumenta wskazują, że mieszkańcy dużych miast w Polsce (92%) odczuwają przyspieszone tempo życia,

¹ Urszula Knop, mgr, uknop@bg.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-5451-5830

dwie trzecie badanych przyznało, że żyje pod presją czasu na co dzień, zatem podejmowane są różne wysiłki zmierzające do oszczędzania czasu (Burlita 2016, s. 42-44). Zrozumienie znaczenia terminu „czas” w zarządzaniu odgrywa więc ważną rolę w poprawie warunków funkcjonowania jednostki i redukowaniu negatywnych czynników, obniżających efektywność podejmowanych przez nią działań.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rozległość i złożoność problematyki gospodarowania czasem w bibliotece szkoły wyższej. W oparciu o analizę wybranej literatury podjęto próbę usystematyzowania wiedzy o doniosłości i znaczeniu terminu „czas” w zarządzaniu organizacją oraz pracą menedżera. Mając na uwadze czas jako istotny zasób wszelkiej aktywności ludzi, zasygnalizowano wybrane przykłady zmian dokonanych w bibliotekach szkół wyższych w Polsce. Zwrócono uwagę na procesy biblioteczne i nowe technologie.

Czas – określenie i sprecyzowanie terminu

Czas, za *Słownikiem języka polskiego* (Szymczak 2002, s. 309), jest to „nieprzerwany ciąg chwil, trwania; jedna z podstawowych (obok przestrzeni) form bytu materii”. Ogólnie ujmując, termin „czas” ściśle wiąże się z trwaniem, życiem. W świecie otaczającym człowieka żyją m.in. przyroda i przedmioty martwe. W przypadku bibliotek wiele miejsca zajmują rozważania nad „życiem książek, czasopism”, istotne są działania w kierunku przedłużenia życia różnych dokumentów. Uściślając pojęcie dla przybliżenia i zrozumienia, czym jest czas dla człowieka, w literaturze przyjęto różne teorie, mianowicie że: „czas to życie, czas to pieniądz, czas jest niepowtarzalny, czas jest nie do kupienia, czasu jest pod dostatkiem, czas można wykorzystać na wiele sposobów, czasu nie można zmagazynować ani unieważnić, czasu nie można użyć dwa razy, czas ucieka bezproduktywnie, jeśli się go nie użyje” (Górska 1995, s. 18-19). Czas może stanowić wartość niedocenioną, pomijaną, nawet lekceważoną, można go zmarnotrawić, ale nie można go cofnąć. Natomiast poprzez wprowadzanie zmian można optymalnie czas wykorzystywać. Jest on zasobem niematerialnym, policzalnym, wszystko bowiem ma swój czas. W przypadku mierzenia, porządkowania czynności, wydarzeń, zmian mówi się o czasie ilościowym, który odróżnia się od czasu jakościowego. Czas jakościowy pozwala wyjaśnić m.in. powtarzające się w czasie procesy, zjawiska. To, w jaki sposób korzysta się zdanego czasu, świadczy o komforcie psychicznym, sukcesie, stagnacji, porażce czy po prostu o czasie straconym lub czasie wolnym jednostki.

Aktywność pojedynczych jednostek w sytuacji pracy składa się na sukces całej organizacji. Z kolei ilość czasu, jaki jednostka przeznaczona swobodnie, bez żadnych ograniczeń na określone czynności, zależy od warunków, w których funkcjonuje i od jej cech osobowościowych. Innymi słowy – zależy od tego, w jaki sposób pracodawca organizuje czas i jaką wartość czas przedstawia dla ludzi. Ludzi często różnicuje rozumienie istoty znaczenia terminu „czas”. Jednocześnie coraz częściej czas należy do czynników sprzyjających konkurencyjności, pobudza do zmian w dążeniu do osiągnięcia celów własnych i organizacji.

Zarządzanie czasem w organizacji

Zarządzanie czasem (ang. *time management*) w realiach pracy polega na planowaniu i zorganizowaniu czasu wykonywania czynności służbowych. Istotne tutaj są procesy komunikowania się, odpowiednie narzędzia, techniki i sposoby oddziaływania nastawione na osiągnięcie w odpowiednim czasie celów organizacji. Pojęcie to rozumiane jest również „jako metoda redukująca działania, gdy nie jest tworzona wartość dodana (produkt lub usługa)” (Roguszcak 2010, s. 30). Włączenie terminu „czas” w zarządzanie stanowi kryterium oceny punktualności, oceny długości trwania poszczególnych procesów, oceny jakości i kosztów procesów. Zarządzanie czasem pełni szczególną rolę w okresie silnej konkurencji na rynku, wymuszającej ciągle zmiany w organizacji i w związku z tym zapotrzebowanie na nowe umiejętności.

Zauważyć należy, że nabyte umiejętności z czasem okazują się mało efektywne, niewystarczające i wymagają ciągłego doskonalenia (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 243; Bosacka 2014, s. 108). Umiejętności i wiedza w organizacji wykorzystywane muszą być „tu i teraz”. Jak zauważa M. Roguszcak, zarządzający tak planują i organizują pracę zarówno swoją, jak i podwładnych, aby ich działania powodowały:

- skrócenie czasu wykonywania procesów,
- terminowe na czas wykonywanie zamówień klienta,
- świadome angażowanie się w procesy realizowane przez organizację,
- rozwój nowych produktów i procesów (Roguszcak 2010, s. 31).

Wdrożenie nowych produktów czy procesów wymaga nowej wiedzy (Praczyk-Jędrzejczak, Świstek-Oborska 2015, s. 226, 230). Natomiast pozyskiwanie nowych umiejętności i nowej wiedzy odbywa się w czasie. Czas ten należy zorganizować i przewidzieć tak, aby zapewnić określone, wymierne korzyści z działania. W kontekście potrzeb organizacji poświęca się go na samodzielne i sformalizowane sposoby zdobywania wiedzy w drodze konferencji, kursów, wykładów oraz nauki, szkolenia na miejscu w organizacji, jak i poprzez stronę internetową instytucji. Czas ten musi być dzielony w sposób planowy, przemyślany, na poszczególnych pracowników. Mając na uwadze rodzaj zmian, które się przewiduje wprowadzić w organizacji, różnicowane są w czasie w sposób z góry zaplanowany oczekiwania wobec poszczególnych pracowników.

Z kolei w odpowiedzi na dostosowanie czasu obsługi klienta, zgodnie z pełnioną misją, nowoczesna organizacja odpowiada na zmienne oczekiwania klienta we właściwym czasie i dokładnie na czas. Takie działanie wynika z koncepcji filozofii *Just-In-Time* (Roguszcak 2010, s. 31), a jednocześnie wymaga odpowiedniego zmotywowania i zdyscyplinowania wszystkich. Wszyscy – zarówno zarządzający, jak i pracownicy – powinni być świadomi konieczności koncentracji na zadaniach, które mają do wykonania, że nie muszą się spieszyć, ale muszą wykonać zadania w wyznaczonym czasie. Powstaje pytanie, ile czynności może wykonać jednostka w danym jej ściśle określonym czasie? Jak w życiu prywatnym oszczędzanie czasu sprawdza się do wielozadaniowości (Burlita 2016, s. 44-45), tak i w sytuacji pracy wiele różnych zadań przypisuje się jednostce (Bosacka 2014, s. 100). W aspekcie psycho-

logicznym wielozadaniowość jest często krytykowana jako mało efektywna w dłuższym ujęciu czasowym. Dlatego, aby zadania mogły być zrealizowane poprawnie i w terminie, wyznaczony na ich wykonanie czas musi być przemyślany.

W zarządzaniu czasem zarządzającemu potrzebna jest wiedza, ile jednocześnie osób wykonuje podobne czynności. Okresowa analiza dokumentów to jeden ze sposobów na ujawnienie nieprawidłowości i zmian procesów, których czas uległ skróceniu, które można lub bezwzględnie trzeba skrócić. Podobne zadania, łączone w jednej komórce, sprzyjają z jednej strony obsłudze klienta na czas, z drugiej zaś ułatwiają zastępstwa, czyli eliminują luki spowodowane nieobecnością pracownika. W ten sposób jedne komórki ulegają likwidacji, inne zostają wchłonięte w komórki istniejące, powodując zmiany ich nazwy, jak również powstają stanowiska lub komórki nowe.

Główną przyczyną zmian w pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku staje się potrzeba doskonalenia usług. Z reguły dzięki doskonaleniu usługi następuje czas skracania procesów poprzez eliminowanie dublowania czynności wykonywanych przez ludzi, co z kolei powoduje włączanie nowych zadań w zakres obowiązków. Stąd istniejące struktury organizacyjne wraz z nowymi usługami i upływem czasu powinny być modyfikowane. W literaturze przedmiotu podkreśla się efektywność struktur płaskich, a zatem osiąganie lepszej wydajności pracy przy mniejszej liczbie kierowników i rozwoju działania zespołowego. Zwraca się uwagę na czas trwania procesu, stąd zmianie ulega organizowanie procesów, „zarządzanie procesami oznacza redukcję ich rozproszenia” (Brilman 2002, s. 227). Współpraca w zespole z kolei pozwala na szybszą wymianę informacji i zmianę relacji, ale w obrębie organizacji. Relacje w organizacji ulegają zmianie również pod wpływem rozwoju przekazu informacji za pomocą nowych środków komunikacji. Do często wykorzystywanych środków należy e-mail. Wiadomość e-mail formułowana według przyjętych standardów sprzyja jasności przekazu, oszczędności czasu w przekazywaniu wiadomości wielu odbiorcom. Dociera szybko, nie ogranicza w czasie jednostki przy jej odbiorze. Dostępna może być przez cały czas.

Także klient-użytkownik chce mieć dostęp do różnorodnych usług, z których mógłby korzystać w dowolnie wybranym przez siebie czasie, niezależnie od godzin otwarcia instytucji. Zauważa się, iż „podmioty rywalizujące na tym obszarze skupiają się na redukowaniu czasu dostaw poprzez zaawansowany system, w którym czas liczony jest od momentu złożenia zamówienia do chwili dostarczenia go do rąk klienta” (Roguszczyk 2010, s. 32). Cechą wyróżniającą ten rodzaj procesów są: obniżenie kosztów, inny system kontroli, wspólne działanie, efekt synergii, wyższa jakość usług/produktów, szybki czas udostępnienia oferty klientowi. Takie wyniki osiąga organizacja poprzez działanie w sieci i realizację projektów, których nie jest w stanie zrealizować samodzielnie. Przekaz zdalny umożliwia współpracę na odległość i łączy rozproszone podmioty w dowolnym czasie we wspólnych procesach składających się na jeden projekt. Natomiast w jaki sposób rozwija się współpraca wewnątrz organizacji pomiędzy menedżerem a pracownikami, zależy m.in. od sposobu zarządzania czasem menedżera.

Zarządzanie czasem menedżera

Podstawą skuteczności działań menedżera jest zrozumienie przez niego, co w czasie pracy powinien robić, czym się zajmować, jak podejść do wykonywania swoich zadań, aby osiągnąć postawiony cel i zdążyć na czas. W działaniu tym najważniejsze jest przede wszystkim przekonanie o tym, na co nie powinien poświęcać czasu. Prowadzenie rozmów nieistotnych dla pracy, jak i spotykanie się z ludźmi niewnoszącymi nic w działania organizacji zabiera czas, powodując jego brak na obowiązki, które trzeba wykonać. Czynności, takie jak sprawy do załatwienia, komunikacja z innymi w ciągu dnia, powinny być zaplanowane od najważniejszych do mniej ważnych. Wyróżnia się bowiem zadania bardzo ważne, w tym priorytetowe, terminowe, których niewykonanie powoduje dotkliwe konsekwencje. Mogą one zająć dużo czasu, jednak ze względu na wysoką rangę muszą mieć przypisany numer jeden w planie dnia. Istnieje pogląd, że wystarczy przeznaczyć 8 minut dziennie na określenie planu dnia i faktycznie go realizować, aby zyskać godzinę (Górska 1995, s. 77). Ponadto zarządzający może grupować pewne zadania i posiada uprawnienia delegowania spraw, których nie musi podejmować się osobiście w organizacji, sam zleca je swoim podwładnym lub czyni to za pośrednictwem sekretarki/asystenta. Sekretarka/asystent odgrywa pomocniczą, wspomagającą rolę w organizacji rozkładu dnia przełożonego i czuwa nad terminowym załatwianiem spraw.

W jaki sposób menedżer zarządza swoim czasem, zależy od wielu złożonych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w tym od osobowości i uwagi jednostki, jak i trudności lub złożoności spraw. Psychologowie zauważają, że złożone procesy umysłowe wymagają dłuższego czasu, jak również odpowiednio długi jest „czas reakcji z wyborem, kiedy na każdy z kilku różnych bodźców musi być wykonana inna reakcja” (Zimbardo 1999, s. 398). Istnieją zdarzenia nieprzewidziane, jak nagle pojawiające się nowe problemy, wymagające głębszej analizy, kojarzenia powiązań faktów, następstw określonej postawy czy określonych zmian.

W potrzebie dokonywania ciągłych, mniejszych lub większych zmian w organizacji z psychologicznego punktu widzenia ważne jest otwarcie, pozytywne nastawienie w ogóle na zmiany, co powoduje dysponowanie czasem przez zarządzającego na dyskusję o tym, co się dzieje wokół, co jest przestarzałe lub co można zastąpić nowym. Ma to istotne znaczenie w zarządzaniu ze względu na fakt, że pracownicy często muszą być motywowani do takich rozmów. Część z nich nie zwraca uwagi na zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym, co się dzieje wewnątrz organizacji, w podobnych organizacjach czy na rynku konkurencji. Jak wskazują wyniki badań, wielu ludzi uważa, że „24-godzinna doba jest za krótka, aby zrealizować wszystkie stojące przed współczesnym człowiekiem wyzwania i zadania” (Burlita 2016, s. 43). Ponadto w organizacji istnieje konieczność rozwijania relacji pomiędzy różnymi typami osobowości, na przykład jednostka o usposobieniu neurotycznym, o dużym pobudzeniu emocjonalnym i odczuwanym lęku może obawiać się zmian i sama nie będzie zabiegać o czas na rozmowę z przełożonym na temat zmian. Osobną kwestią jest czas poświęcany na wykonywanie poszczególnych czynności w toku pracy, relacje typu pracownik – klient na skutek zmian w organizacji.

Zarządzanie czasem a zmiany w procesach bibliotecznych

Wprowadzanie zmian w bibliotekach w szkołach wyższych zainicjowane w latach 90. ubiegłego wieku związane przede wszystkim z komputeryzacją podstawowych procesów bibliotecznych dotyczy rytmu pracy, czyli tempa i podziału pracy, czasu i jakości procesów. W odniesieniu do procesów liczy się krótki czas ich realizacji, jak najkrótsza droga (najkrótszy czas) od zamówienia do udostępnienia, jak najkrótszy czas od opublikowania do udostępnienia, krótki czas obsługi klienta-użytkownika (Bosacka 2014, s. 97-98).

Procesy wewnątrz organizacji realizowane są m.in. poprzez systemy komputerowe i działające w nich katalogi biblioteczne OPAC² (Szczęsny, Kurpiel 2006). Właśnie poprzez opracowanie zbiorów w katalogach OPAC bibliotekarze ułatwiają dostęp do darmowych zasobów cyfrowych typu dokumenty umieszczone przez bibliotekę w bibliotece cyfrowej (Swoboda, Frączek 2009, s. 30-37), czasopisma ogólnodostępne (Knop 2014, s. 63-69), a w połączeniu katalogu z multiwyszukiwarką zapewniają przeszukiwanie „w jednym oknie” rozmaitych cyfrowych źródeł, jak m.in. zasoby pozyskiwane przez biblioteki w ramach licencji ogólnokrajowych, e-booki (Kozakiewicz 2015, s. 65). Niektóre katalogi OPAC wykorzystuje się do zdalnej prolongaty wypożyczonych książek, powiadomień i automatycznego generowania monitów (Skubała, Kazan 2010, s. 173), natomiast wszystkie do zdalnej rezerwacji, zamówień. Realizacja zamówień książek tradycyjnych uległa znacznemu skróceniu, w zależności od wielkości biblioteki trwa do 30 (Seta 2010, s. 120), a nawet 10 minut (Bosacka 2014, s. 105). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż znaczne usprawnienie pracy w bibliotece stanowi stosowanie jasnych procedur w identyfikacji ciągu zbiorów w poszczególnych pomieszczeniach magazynowych, dokumentacja sposobu postępowania dostępna poprzez stronę internetową instytucji, jak i uporządkowane dokumenty na komputerach przeznaczonych dla pracowników. Bardziej istotnym elementem wpływającym na krótszy czas realizacji zadań wydaje się łatwy dostęp do uporządkowanej informacji, niż zapamiętywanie informacji okresowo lub sporadycznie wykorzystywanej w codziennej pracy.

W niektórych instytucjach, w codziennej pracy, również mniej czasu zajmują zapisy do biblioteki. Stosunkowo niedawno wprowadzone zmiany polegają na automatycznych zapisach bez udziału czytelnika i bibliotekarza, w szczególności w przypadku studentów pierwszego roku. Jak zauważa Anna Kazan: „Systemy biblioteczne są elementem większych systemów zarządzania wiedzą w uczelniach, zwłaszcza w odniesieniu do posiadanych zbiorów. Z reguły są zintegrowane z systemami kadrowymi szkół wyższych i systemami danych o studentach” (Kazan 2018, s. 212).

Osobnym zagadnieniem staje się zarządzanie czasem opracowania zbiorów w ramach projektów.

² OPAC (ang. *Online Public Access Catalog*) to katalog komputerowy, poprzez który biblioteka lub kilka bibliotek wykazuje informacje o gromadzonych przez siebie zasobach informacyjnych, m.in. książkach, czasopismach oraz o obiektach cyfrowych, bezpłatnie dostępny przez Internet.

Poprzez projekt NUKAT³ udoskonalono proces katalogowania dokumentów bibliotecznych w skali kraju, przede wszystkim skrócono czas dostępu do nowych zasad katalogowania zbiorów w lokalnych katalogach OPAC, czas katalogowania zbiorów. Przykładowo w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego tylko w 2013 roku wprowadzono do NUKAT 11 938 rekordów bibliograficznych, a pobrano 65 919 gotowych opisów (Giermaziak, Kiersztejn, Pol 2015, s. 61). Istnieje w tym projekcie możliwość biernej współpracy biblioteki, polegającej wyłącznie na kopiowaniu opisów z centralnego katalogu, ale wymaga to dostosowania lokalnego katalogu do wymogów NUKAT.

Zauważa się, iż wszystkie biblioteki oszczędzają swój czas na przeszukiwanie rozproszonych lokalnych katalogów OPAC, czas lokalizacji zbiorów w polskich bibliotekach naukowych, gdy korzystają w tym zakresie z NUKAT. Projekt ten przynosi korzyści w procesie podziału czasu pracy w bibliotece na katalogowanie m.in. zbiorów rzadkich, unikatowych w skali kraju (Praczyk-Jędrzejczak, Świstek-Oborska 2015, s. 227-228), opracowanie rzeczowe nowych książek oraz starszych dokumentów. Oszczędne gospodarowanie czasem umożliwia podejmowanie prac naukowo-badawczych w czasie pracy. Badanie, co się dzieje wokół, daje odpowiedź na pytanie, jak zmodyfikować procesy biblioteczne, by skrócić czas udostępniania najnowszych zasobów naukowych i podążać na czas ze zmianą. Dostęp do najnowszych zasobów naukowych i różnorodnych typów dokumentów biblioteki oferują m.in. poprzez bazy danych.

Po wprowadzeniu przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) obowiązku współtworzenia przez szkoły wyższe Polskiej Bibliografii Naukowej wyznaczono krótki czas od opublikowania, udostępnienia danych dokumentów typu: artykuł w czasopiśmie naukowym, rozdział w monografii naukowej i monografia naukowa, w bazach w Internecie. Wyznaczone terminy dotyczą wprowadzania opisów ww. dokumentów wraz z informacją o dostępie on-line do lokalnych bibliografii publikacji pracowników i przesyłania (aktualizacji) tych danych do centralnej bazy. Prace nad bazami dokumentującymi dorobek naukowy macierzystej uczelni w wielu bibliotekach zostały inaczej podzielone, a tempo wprowadzania danych dostosowano do zachowania kompletności i terminowości przekazu danych. Każda szkoła wyższa, w tym biblioteki, na czas udostępniają określone dane.

Inaczej odbywa się zarządzanie czasem pracowników bibliotek, głównie politechnicznych, w wyniku ich uczestnictwa w projekcie BazTech. BazTech to bezpłatna baza danych o zawartości polskich czasopism technicznych, w której biblioteki współpracujące tworzą rekordy bibliograficzne zawartości m.in. czasopism uczelni macierzystej. Opisy artykułów wraz z pełnymi tekstami są wprowadzane do bazy zgodnie z instrukcją przekazywaną bibliotekarzom za pomocą listy dyskusyjnej BazTech, w krótkim czasie od publikacji tekstu na stronie czasopisma, i szybko

³ NUKAT to Narodowy Uniwersalny Katalog głównie bibliotek akademickich, w tym wydziałowych, instytutowych, powstały w 2002 roku, dzięki środkom finansowym Fundacji A.W. Mellona oraz zaangażowaniu Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego (Praczyk-Jędrzejczak, Świstek-Oborska 2015, s. 227). Duże zasługi przypisuje się Annie Paluszkiewicz, która widziała trwałość zasobów informacyjnych w lokalnych katalogach komputerowych poprzez współkatalogowanie i w ten sposób tworzenie centralnej bazy (Padziński 2010, s. 70-72).

wzbogacając ofertę w najnowsze artykuły. Opracowane zasoby, te finansowane ze środków własnych biblioteki, stanowią jedynie 30% do 40% ogółu wartości wynagrodzenia z tytułu umowy podpisanej przez bibliotekarza z Konsorcjum BazTech, pozostałe pracownicy wprowadzają w czasie wolnym od pracy w bibliotece. W efekcie wspólnych działań, na przykład tylko w latach 2011-2016 wzrosła liczba opracowywanych tytułów czasopism z 556 do 670, w tym większość dostępnych on-line (Bikowska 2017, s. 7-6).

Zauważyć należy, iż we wszystkich ww. projektach systematycznie wzrasta liczba odesłań do pełnych tekstów ogólnie dostępnych w Internecie obowiązkowo wprowadzanych w opisach dokumentów, co znaczy, że opracowanie coraz częściej równa się udostępnieniu najnowszych dokumentów.

Wszystko wpływa na wyodrębnienie zadań priorytetowych, które muszą być wykonane dokładnie na czas, i w następstwie na nową konfigurację ról, jak i podział pracy w bibliotekach. Niektóre zadania, jak opracowanie formalne i rzeczowe dokumentów, zorganizowano na nowo. Skrócenie czasu niezbędnego na realizację gromadzenia m.in. czasopism, opracowania i udostępniania zbiorów tradycyjnych, znalazło odzwierciedlenie w modyfikacji struktury organizacyjnej bibliotek. W wielu z nich włączono oddział czasopism w oddziały gromadzenia zbiorów, opracowania zbiorów lub gromadzenia i opracowania zbiorów; w niektórych oddział udostępniania obok wypożyczalni, wypożyczalni międzybibliotecznej i czytelnicy obejmuje magazyny i strefy wolnego dostępu (Knop, Cichoń 2017, s. 86-89) lub oddział udostępniania i informacji naukowej połączono w Oddział Obsługi Użytkownika (Gajda, Ptak 2010, s. 142-143).

Podsumowanie

W wyniku zmian otoczenia biblioteki i samych bibliotek powstaje nowa jakość w zarządzaniu czasem w aspekcie organizacyjnym, ekonomicznym i kulturowym. Zarządzanie czasem w bibliotece szkoły wyższej wiąże się ze zmianami, jakie wprowadzają zarządzający biblioteką, środowisko bibliotekarzy, podmioty współpracujące z biblioteką oraz pełniące nadrzędną funkcję w stosunku do biblioteki. Wszyscy postrzegają priorytetowo czas w realizacji misji, jaką pełnią biblioteki wobec szkoły wyższej, polegającej na wspieraniu procesu naukowo-dydaktycznego poprzez zapewnienie m.in. dostępu do zasobów naukowych.

Czas potrzebny na opracowanie dokumentów, czynności związane z udostępnianiem w bibliotekach jest wynikiem zarówno zarządzania czasem i dostosowania katalogu OPAC, innych nowych technologii do otoczenia, jak i cyfryzacji różnego typu dokumentów. Poprzez katalog OPAC biblioteka nie tylko informuje o posiadanych zasobach, ale również świadczy inne usługi, jak prolongata, monitowanie, lokalizowanie zasobów dostępnych on-line.

Obserwowane zmiany łączą się ze skróceniem czasu trwania i poprawą jakości procesów bibliotecznych. Inaczej dzielony jest czas pomiędzy pracownikami w obrębie procesów bibliotecznych. Naczelną zasadą właściwego gospodarowania czasem jest samoorganizacja, planowanie i grupowanie zadań oraz eliminowanie zadań zbędnych.

Coraz częściej oszczędza się czas poprzez wykorzystywanie danych raz zapisanych w sieci. W nowych projektach zwraca się uwagę na krótki czas i optymalizację procesów, jak i na czas swobodny, bez ograniczeń czasu dostępu do usług bibliotecznych. Bibliotekarz w czytelni i informacji naukowej oraz innych agendach bibliotecznych może szybko udostępniać informacje o zasobach naukowych. Proces ten ma związek z cyfryzacją informacji i zasobów naukowych, rozwojem nowych narzędzi. W racjonalnym gospodarowaniu czasem potrzebne są nowe kompetencje, umiejętności, w konsekwencji coraz więcej czasu potrzeba na pozyskiwanie nowej wiedzy.

W bibliotece, jak i w życiu społecznym istotna staje się oszczędność czasu. Zarządzanie czasem stoi na drodze do osiągnięcia sukcesu przy maksymalnym wykorzystaniu nowych technologii.

Literatura

1. Bikowska K. (2017), *Marketing społecznościowy czy społeczności – promocja bibliograficznej bazy danych BazTech*, [w:] Sójkowska I., Derfert-Wolf L. (red.), *Bibliograficzne bazy danych: perspektywy i problemy rozwoju. III Konferencja Naukowa Konsorcjum BazTech, Kraków 26-27 czerwca 2017*, Stowarzyszenie EBIB, materiały konferencyjne EBIB, nr 25, http://open.ebib.pl/ojs/index.php/Mat_konf/article/view/587 (dostęp: 12.01.2017).
2. Bosacka M. (2014), *Rewolucja czy ewolucja? Zmiany w bibliotece specjalistycznej uczelnianego systemu biblioteczno-informacyjnego na przykładzie Biblioteki Instytutu Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego*, [w:] Odlanicka-Poczobutt M., Ziolo K. (red.), *Biblioteka Akademska: Infrastruktura – Uczelnia – Otoczenie, Gliwice, 24-25 października 2013*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
3. Brillman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
4. Burlita A. (2016), „Człowiek pośpiechu” – o problemach z czasem współczesnego konsumenta, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 254.
5. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Gajda I., Ptak A. (2010), *Struktury organizacyjne nowoczesnych bibliotek uczelnianych*, [w:] *Biblioteka w kryzysie czy kryzys w bibliotece?, Łódź, 15-17 czerwca 2010 r. Materiały konferencyjne*, Biblioteka Politechniki Łódzkiej, Łódź.
7. Giermaziak A., Kiersztein M., Pol P. (2015), *Oddział Opracowania Zbiorów – historia, ewolucja, komputeryzacja*, [w:] Wrocławska M., Kujawska I., Łabiszewska I. (red.), *Od przeszłości do teraźniejszości: Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego: 1945-2015*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Górska E. (1995), *Zarządzanie czasem*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko.
9. Kazan A. (2018), *Biblioteka akademicka – płaszczyzny ewolucji*, [w:] Piestrzyński T., Jerzyk-Wojtecka J. (red.), *Biblioteka w chmurze czy chmury nad biblioteką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Knop U. (2014), *Polskie czasopisma ogólnodostępne online w katalogach OPAC i na stronach WWW bibliotek wyższych uczelni technicznych – rozpoznanie wstępne*, „Bibliotheca Nostra”, nr 1.
11. Knop U., Cichoń S. (2017), *Zarządzanie strukturą organizacyjną bibliotek uczelni technicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 18, cz. 2, z. 2.
12. Kozakiewicz W. (2015), *Tendencje w rozwoju systemów bibliotecznych na przykładzie wdrożenia systemu „Symphony” w Łódzkiej Akademickiej Sieci Bibliotecznej*, [w:] Odlanicka-Poczobutt M. (red.), *Systemy biblioteczne nowej generacji. Platformy usług. Gliwice, 15-16 października 2015 r.*, Biblioteka Główna Politechniki Śląskiej, Gliwice.

13. Padziński A. (2010), *Znaczenie dorobku Anny Paluszkiewicz w dziedzinie bibliotekarstwa*, [w:] Burchard M., Grzędzińska K., Kasprzyk A. (red.), *Rola katalogu centralnego NUKAT w kształtowaniu społeczeństwa wiedzy w Polsce*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
14. Praczyk-Jędrzejczak M., Świstek-Oborska B. (2015), *Dziesięć lat czynnej współpracy Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu z NUKAT-em*, „Biblioteka”, nr 19(28).
15. Roguszcak M. (2010), *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
16. Seta M. (2010), *Czy użytkownicy odczuli kryzys – ocena działalności Biblioteki Głównej SGGW w Warszawie w świetle badań ankietowych*, [w:] *Biblioteka w kryzysie czy kryzys w bibliotece?*, Łódź, 15-17 czerwca 2010 r. *Materiały konferencyjne*, Biblioteka Politechniki Łódzkiej, Łódź.
17. Skubała E., Kazan A. (2010), *Czy awatar bibliotekarza stanie się antidotum na problemy biblioteki XXI wieku?*, [w:] *Biblioteka w kryzysie czy kryzys w bibliotece? VI Konferencja Biblioteki Politechniki Łódzkiej*, Łódź, 15-17 czerwca 2010 r.: *materiały konferencyjne*, Biblioteka Politechniki Łódzkiej, Łódź.
18. Swoboda I., Frączek R. (2009), *Dokumenty elektroniczne w OPAC bibliotek polskich. Komunikat z badań*. „PTINT Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej”, nr 4.
19. Szczyński E., Kurpiel M. (2006), *Nowości w systemie PROLIB M21*, „Biuletyn EBIB”, nr 10(80), <http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?prolib> (dostęp: 12.01.2017).
20. Szymczak M. (2002), *Słownik języka polskiego*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Zimbardo P.G. (1999), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

TIME MANAGEMENT IN ACADEMIC LIBRARY

Abstract: The fast pace of life evokes an increasing sense of lack of time in modern society. Clients-users of the academic library expect optimum service in the library and availability of all the possible services without time limitations. The constantly changing environment and the need to meet new challenges induce managers and employees to manage their time economically and rationally in order to ensure work efficiency. The aim of the article is to draw attention to the extent and complexity of time management issues in the academic library. Based on the analysis of selected literature, an attempt was made to systematize the knowledge of the importance and meaning of the term “time” in managing the organization as well as the work of a manager. Considering time as an important resource of all human activity, selected examples of changes made in the library have been signaled. Attention was focused on library processes and new technologies.

Keywords: academic library, saving time, library processes, time management



NARODOWE SYSTEMY INNOWACJI UNII EUROPEJSKIEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Bartosz Kokot¹, Marcin Pryciak²

¹ Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Narodowe Systemy Innowacji (NSI) są bardzo istotnym elementem w działalności innowacyjnej państw. Polski NSI w porównaniu z innymi europejskimi systemami notuje słabe wyniki. Pokazuje to ranking innowacyjności oraz dane dotyczące zasobów ludzkich w sektorze nauki i techniki, a także udział środków rządu lub nakładów na badania i rozwój oraz ilości patentów. W artykule pokazano NSI polskie, a także niemieckie, brytyjskie, szwedzkie, duńskie, irlandzkie, belgijskie i hiszpańskie. Celem pracy jest przedstawienie różnic w funkcjonowaniu NSI w tych państwach oraz efektywności wybranych NSI. Źródłem danych jest Europejski Ranking Innowacyjności i Eurostat. Zakres badawczy dotyczy zarządzania innowacjami w Polsce w porównaniu z państwami Unii Europejskiej.

Słowa kluczowe: Narodowe Systemy Innowacji, zarządzanie, zatrudnienie

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.08

Wprowadzenie

Narodowe Systemy Innowacji są głównym czynnikiem prowadzenia działań innowacyjnych we współczesnych gospodarkach. Państwa przez swoje zabiegi wspierają przedsiębiorstwa we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych, finansując innowacje i działania B+R (Kościelniak, Skowron-Grabowska, Grabara 2017, s. 29; Nowakowska-Grunt, Parzonko, Kiełbasa 2016, s. 43; Sałek 2014, s. 243). Wspomagają kreatywność oraz rozwój nauki. Każde państwo ma swoje indywidualne NSI uzależnione od warunków ekonomicznych, politycznych i społecznych, jedynie główne założenia są podobne. Celem artykułu jest próba odpowiedzi, jak Narodowe Systemy Innowacji wspierają innowacyjność gospodarki oraz innowacyjność polskiej gospodarki na tle innych państw Unii Europejskiej.

Zarządzanie przedsiębiorstwem

R.W. Griffin definiuje zarządzanie jako zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin 1996, s. 98).

¹ Bartosz Kokot, mgr, bartosz.kokot@wp.pl, ORCID: 0000-0002-4155-8110

² Marcin Pryciak, dr, mpryciak@interia.pl

Natomiast P. Drucker tworzy listę cech i zasad zarządzania, które czynią je skutecznym. Uważa, że zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników (Drucker 1976, s. 76).

Zarządzanie przedsiębiorstwem realizuje się jako administrowanie i kierowanie ludźmi. Jest ono oddziaływaniem zwierzchnika na osobę (grupę) organizacyjnie mu podporządkowaną. W ujęciu ogólnym polega na powodowaniu działania ludzi (podwładnych) i funkcjonowania rzeczy (maszyn, urządzeń) zgodnie z celem osoby, która kieruje. W ujęciu systemowym kierowanie polega na sterowaniu jednym systemem (systemami) przez drugi system. W odniesieniu do podmiotu gospodarczego administrowanie jest spełnianiem wyspecjalizowanych zadań, zarządzaniem tą częścią administracji (wydział kadr, departament administracji), do której zadań należy sprawne funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (Czermiński, Grzybowski, Ficoń 1999, s. 62).

W przedsiębiorstwie istnieją trzy poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny. Różnią się zakresem i rodzajem problemów decyzyjnych, horyzontem czasowym planowania, metodami i technikami przygotowania i podejmowania decyzji oraz kompetencjami fachowymi i operacyjnymi menedżerów. Zarządzanie strategiczne zajmuje się przedsiębiorstwem jako całością i jego podsystemami funkcyjnymi. Strategia obejmuje wspólną charakterystykę całego przedsiębiorstwa (np. wizja i misja firmy, kierunki rozwoju) oraz jest uszczegóławiana dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych (np. strategia marketingowa, strategia finansowa itp.). Horyzont czasowy określa planowanie przedsięwzięć na długoletni okres. Zarządzanie taktyczne obejmuje podobny zakres rzeczowy do zarządzania strategicznego. Natomiast krótszy jest horyzont czasowy, który ma okres od 1 do 3 lat. Za przykład planu taktycznego może posłużyć roczny plan biznesu przedsiębiorstwa, który jest zintegrowanym planem techniczno-ekonomicznym działalności przedsiębiorstwa na następny rok. Może też być przygotowany na okres 3 lat. Składa się on z wielu funkcyjnych planów działalności, jak np. roczny plan finansowy, roczny plan produkcji oraz roczny plan sprzedaży. Zarządzanie operacyjne natomiast jest odnoszone do działań poszczególnych służb i jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Podejmowane plany i działania dotyczą operacji gospodarczych mających swój konkretny wymiar w krótkiej perspektywie czasowej, np. miesiąc, tydzień, dzień, godzina (Pawłowski, Trzcieliński 2011, s. 87).

Zarządzanie ma na celu takie oddziaływanie, aby przedsiębiorstwo osiągnęło cele w sposób sprawny i skuteczny. Jest to proces ciągły, realizowany przez osoby na stanowiskach kierowniczych, które są zwierzchnikami zespołów ludzkich w organizacji. Rolą kierowników jest realizacja przez zespoły założonych celów.

Narodowe Systemy Innowacji

Działania państwa związane z innowacjami opierają się na Narodowych Systemach Innowacji (NSI) definiowanych jako: „kompleks wyodrębnionych instytucji, które wspólnie i indywidualnie wnoszą wkład do rozwoju i rozprzestrzenienia się (dyfuzji) nowej technologii, i które tworzą zrąb, w ramach którego rządy formułują

i realizują politykę mającą za zadanie oddziaływanie na procesy innowacyjne” (Matcalfe 1995, s. 116). Najważniejszym podmiotem w polityce innowacyjnej jest państwo, które przejmuje na siebie ciężar finansowania innowacji i działalności B+R (Lent i in. 2018, s. 445).

„Choć jest to praktyka odbiegająca od idealnego modelu, w niektórych przypadkach wydaje się być zasadna” (Szajt 2010, s. 52). Państwo musi jednak wspomagać kreatywność, rozwój nauki oraz aktywność innowacyjną (Kościelniak, Skowron-Grabowska, Grabara 2017, s. 27; Brzozowska, Kabus 2018, s. 7; Bubel, Łęgowik-Świącik, Kowalska 2017, s. 45).

Instytucje Narodowych Systemów Innowacji wypracowują narzędzia i formy polityki wpływające na zarządzanie innowacjami (Skowron-Grabowska i in. 2017, s. 101; Skowron-Grabowska, Nowakowska-Grunt 2017, s. 97). W tym ujęciu osiągnięcia innowacyjne ekonomii zależą nie tylko od nich jako poszczególnych instytucji (np. firm prowadzących badania, uniwersytetów) występujących w izolacji, ale także od tego, jak one oddziałują na siebie oraz współdziałają ze społecznymi instytucjami, uwzględniając wartości niematerialne, normy czy zasady prawne (Kogut 1997). Każde państwo ma swój specyficzny NSI uzależniony od warunków geopolitycznych, jak i rozwoju ekonomicznego społecznego oraz uwarunkowań historycznych. Gospodarki stanowią każdorazowo indywidualne otoczenie dla NSI. Tylko główne zręby działania są przyjmowane jako jednakowe dla wszystkich państw branż pod uwagę. Można stwierdzić, że innowacyjność gospodarki zależy nie tylko od funkcjonowania poszczególnych instytucji, ale również od prawidłowego zarządzania uczestnikami systemu i otoczeniem (Szajt 2008, s. 34).

NSI w Polsce dzieli się na trzy sektory:

- sektor rządowy, w szczególności ministerstwa związane z nauką, edukacją i gospodarką, władze centralne i regionalne oraz instytucje wspierające, do których zaliczyć można fundacje, agencje i organizacje nie mające bezpośrednich związków z instytucjami rządowymi, jednak zaliczane do tej samej grupy ze względu na charakter działań;
- sektor przedsiębiorstw, które podzielić można na przedsiębiorstwa duże, często posiadające zaplecze badawcze, małe i średnie, które zwykle nie mają takiego zaplecza, oraz przedsiębiorstwa zagraniczne, zwykle średnie lub duże, których zaplecza badawcze często są zlokalizowane w innych państwach;
- sektor nauki i edukacji, do którego zaliczyć możemy szkoły wyższe, inne szkoły (w Polsce – licea, gimnazja, szkoły podstawowe) oraz samodzielne jednostki badawcze, do których należą jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki rozwojowe, samodzielne instytuty badawcze (Szajt 2010, s. 55).

Podstawą funkcjonowania NSI są społeczeństwo, klienci, rynek, użytkownicy, odbiorcy. Aktorzy są ze sobą silnie związani, istnieją między nimi sprzężenia zwrotne. Sektor nauki i edukacji oddziałuje na sektor rządowy, przygotowując dla niego kadry, a z drugiej strony składając zapotrzebowanie na pomoc i realizując działania związane z polityką rządu. Sektor przedsiębiorstw oraz sektor nauki i edukacji przenikają się zwłaszcza na poziomie szkół wyższych i samodzielnych jednostek badawczych. Natomiast działalność przedsiębiorstw odpowiada warunkom

stworzonym przez sektor rządowy i generuje środki finansowe w postaci pieniędzy dla realizacji celów rządowych (Szajt 2010, s. 56).

Narodowe Systemy Innowacyjne w wybranych państwach Unii Europejskiej

Narodowe Systemy Innowacyjne w każdym państwie Unii Europejskiej są inne ze względu na indywidualne uwarunkowania geograficzne, polityczne, demograficzne oraz gospodarcze. Dlatego nie jest możliwe stworzenie jednego, uniwersalnego NSI w Unii Europejskiej.

W najsilniejszej gospodarce europejskiej, jaką są Niemcy, NSI działają głównie na poziomie regionalnym. Minusem tego jest to, że biedniejsze wschodnie landy mają trudności z dogonieniem bogatszych zachodnich. Innowacje są w tym państwie wprowadzane przez rząd centralny oraz rządy każdego landu. Działalność innowacyjna opiera się na wspomaganiu współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw, szkół wyższych oraz placówek naukowo-badawczych, głównie przez wspieranie powstawania parków naukowych (Kozioł 2005, s. 170). Wspomaganie działalności B+R jest dokonywane przede wszystkim poprzez ułatwianie dostępu do tanich kredytów, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki temu przedsiębiorstwa w dużej mierze kooperują z innymi jednostkami w zakresie działalności B+R lub tworzą własne zaplecza badawcze. W niemieckim NSI są trzy główne ośrodki odpowiedzialne za działania innowacyjne. Z jednej strony są to przedsiębiorstwa, z drugiej – władze państwowe i lokalne z wyraźnym podziałem zadań regionalnych i federalnych. Ten podział kompetencyjny, z dużą przejrzystością celów strategicznych określonych dla poszczególnych graczy, decyduje o sukcesie. Praktycznie wszystkie środki finansowe są dystrybuowane przez odpowiednio skonstruowane w tym celu fundacje i organizacje wspierające działalność B+R (Szajt 2010, s. 72).

Następnym systemem jest NSI Wielkiej Brytanii. Polityka innowacyjna jest zarządzana centralnie. Rządy podejmują działania mające na celu jak najlepszą dystrybucję osiągnięć badawczych w kierunku przemysłu, ale trudno wskazać rzeczywiste powiązania pomiędzy poszczególnymi aktorami NSI. Nie ma instytucji koordynujących, a rządy nie popierają inwestycji w działalność B+R. Podobnie wygląda polityka zatrudnienia w sektorze B+R. Silna pozycja Wielkiej Brytanii jest wynikiem wysokiego potencjału gospodarczego, a nie dobrej polityki skierowanej na innowacje. Trzeba natomiast zauważyć duże wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw wytwarzających produkty innowacyjne. Wsparcie to jest jednak wynikiem działań oddolnych i ma charakter lokalny (Szajt 2010, s. 78).

Kolejnym systemem jest NSI Szwecji, uznawanej za najbardziej innowacyjne państwo w Europie. Składa się on z sześciu platform współpracujących ze sobą. Pierwszą, zajmującą się ogólną polityką innowacyjną, stanowią władze państwowe, parlament i ministerstwa współpracujące z władzami unijnymi. Drugą stanowią instytucje związane z wprowadzeniem i koncesjonowaniem działalności B+R. Trzecią są główni aktorzy w działalności B+R, czyli przedsiębiorstwa, samodzielne laboratoria i instytuty, uczelnie oraz prywatni i publiczni wykonawcy badań. Czwarta platforma zajmuje się dyfuzją innowacji przez różne programy badawcze i działalność

instytucji takich jak parki naukowo-technologiczne, konsorcja regionalne i uniwersyteckie. Piąty element stanowią prywatne i publiczne instytucje finansujące działalność innowacyjną. Szósty element to instytucje zajmujące się regulacjami własności i gromadzeniem informacji (Szajt 2010, s. 80).

Szwedzka gospodarka oparta jest na dużych podmiotach – przedsiębiorstwach państwowych oraz kooperantach wielkich, międzynarodowych koncernów. Wysoki rozwój innowacyjny Szwecji jest wynikiem długoletniej polityki w zakresie zachęcania przedsiębiorców do inwestowania w działalność B+R. Długoletnie działania dały efekt w postaci prac B+R w 80% ukierunkowanych na elektronikę, transport oraz farmaceutykę. Państwo szwedzkie wzięło na siebie zadania związane z badaniami podstawowymi i wsparciem dużych uczestników rynku, szczególnie odgrywających dużą rolę w eksporcie. Natomiast wspierane również poprzez popyt przedsiębiorstwa działające na terenie Szwecji zajęły się pracami rozwojowymi i bezpośrednim opracowywaniem technologii użytecznych (Szajt 2010, s. 79).

Przy większości szwedzkich uniwersytetów założone zostały parki nauki i inne organizacje wspierające, by stworzyć środowiska użyteczne dla nowo utworzonych przedsiębiorstw. Badania potwierdzają, że mały wkład przedsiębiorstwa w dziedzinie nauki mógłby być niedostrzeżony, jednak transfer wiedzy poprzez centra technologii i im podobne organizacje może powodować zwiększenie produktywności, jeśli nie danego pomysłu, to rezultatów jego stosowania w szerszym ujęciu. Izolacja nie jest dobra ani dla przedsiębiorstw, ani dla całego sektora (Lundvall i in. 2002, s. 222). Także przedsiębiorstwa, przede wszystkim krajowe, są skoncentrowane w regionach w otoczeniu centrów uniwersyteckich, technologicznych i przemysłów high-tech. Uczelnie przyciągają dobrze ocenianych przez środowisko badaczy. Przedsiębiorstwa lokalizują swą działalność w pobliżu uczelni ze względu na możliwe do osiągnięcia korzyści w postaci kooperacji i pozyskania wiedzy (Audretsch, Lehmann, Warning 2005, s. 1114). Kontakt przemysłu z uniwersytetami polega również na wzajemnym przepływie kadry.

Kolejnym systemem jest NSI Danii. Pozornie nadrzędną rolę odgrywa w nim parlament oraz rząd, głównie przez Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji. Zarządzanie polityką innowacyjną jest w praktyce przekazane Duńskiej Radzie do spraw Badań. System doradczy składa się z sześciu rad do spraw badań oraz licznych komitetów badawczych. Zajmują się one następującymi dziedzinami badań: naukami humanistycznymi, naukami rolniczymi i weterynaryjnymi, naukami przyrodniczymi, naukami społecznymi, naukami medycznymi i naukami technicznymi. Rady te pełnią również rolę finansującą. Zarząd Duńskiej Rady do spraw Badań składa się z 13 członków wyznaczonych przez różne organy i środowiska związane z działalnością innowacyjną. Rady te organizują rozdysponowanie funduszy dla badań publicznych prowadzonych przez agendy rządowe, uniwersytety i inne jednostki, wspierając równocześnie funkcjonowanie instytutów technologicznych, działających komercyjnie parków naukowych i inkubatorów (Szajt 2010, s. 81).

Następnym, wyjątkowym systemem w zakresie polityki innowacyjnej o charakterze międzynarodowym jest irlandzki NSI. Irlandia ze względu w politycznych przez lata izolowała się gospodarczo od inwestorów zagranicznych. Dopiero ogło-

szenie Narodowego Programu dla Nauki i Technologii stanowiło początek stosowania polityki innowacyjnej. Program ten zaktywizował przedsiębiorstwa krajowe w dziedzinie eksportu, głównie przez rozwój nowoczesnych, konkurencyjnych technologii. Jednym z najważniejszych źródeł sukcesu było efektywne wykorzystanie funduszy unijnych i rządowych. Wykorzystano również różnego rodzaju zachęty inwestycyjne, głównie natury fiskalnej, które przyciągnęły wiele inwestycji zagranicznych. Sukces tego kraju opiera się w głównej mierze na bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Jednak nie jest to sukces jednoznaczny. Przemysł Irlandii skupił się głównie wokół działalności w sektorach wysokiej technologii, jak: chemia, farmaceutyka oraz elektrotechnika. Niekorzystne jest to, że zdominowany został przez przedsiębiorstwa zagraniczne działające na terenie Irlandii. Przemysł rodzimy natomiast nadal skupia się na sektorach tradycyjnych (Klofsten, Jones-Evans 2000, s. 299-309). W irlandzkim NSI, pomimo istniejących interakcji, jest wyraźny rozdział systemu finansowania innowacji od sfery rządowo-administracyjnej, sektora edukacji oraz sektora przedsiębiorstw.

Kolejny system to NSI w Belgii. Na jego czele stoi rząd działający przez władze federalne i lokalne oraz organizacje o charakterze administracyjnym, wspierane przez komisje doradcze. Z tych organizacji płynie wsparcie finansowe do sektora badawczego lub przez różne organizacje finansowe. Równocześnie sektor B+R jest wspierany przez przemysł i instytucje międzynarodowe (Capron i in. 1998). W tym systemie przedsiębiorstwa chętnie kooperują z uniwersytetami, ponieważ badania są bardzo kosztowne, a metoda ta pozwala na wykorzystanie środków państwowych, do których bezpośredni dostęp jest prawie niemożliwy. Państwo natomiast w sposób bardziej efektywny wykorzystuje swoje fundusze, jednocześnie kierując część środków prywatnych do uczelni przez współfinansowanie projektów o praktycznym „ekonomicznym wykorzystaniu” (Veugelers, Cassiman 2005, s. 374). Sektor B+R w Belgii składa się z czterech grup instytucjonalnych:

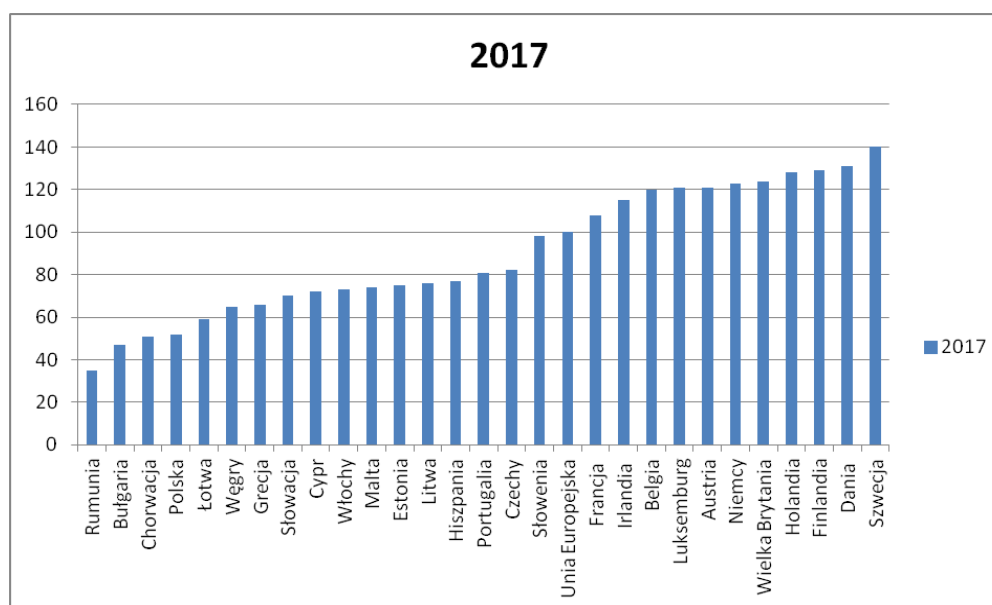
- szkół wyższych i działających przy nich samodzielnych centrów badawczych;
- samodzielnych laboratoriów badawczych działających w ramach przedsiębiorstw;
- instytucji pomostowych, takich jak parki technologiczne, przedsiębiorstwa typu spin-off, technopolie;
- organizacji zajmujących się badaniami i technologią, takich jak centra usługowe, instytucje niekomercyjne, inne instytucje naukowe (Szajt 2010, s. 84).

Następny, hiszpański NSI posiada odmienną od poprzednich strukturę instytucjonalną. NSI w Hiszpanii cechuje się przewodnią rolą ministerstw. Ministerstwa oddziałują na Międzyministerialną Komisję do spraw Nauki i Technologii, będącą instytucją wiążącą wszystkich uczestników systemu. Komisja ta jest wspierana w działaniach przez rady doradcze oraz główny sekretariat nadzorujący realizację założonych planów w zakresie B+R. W podstawowych założeniach brakuje wyróżnienia przedsiębiorstw, jak i szkół wyższych. Braki te widoczne są w rezultatach funkcjonowania tego systemu. Hiszpania, inaczej niż wspomniane poprzednio kraje, nie wyróżnia się w zakresie innowacyjności swojej gospodarki. Duży udział mało związanych z nauką i techniką ministerstw powoduje niedoprecyzowanie innowacyjnej polityki państwa (Szajt 2010, s. 84).

Innowacje w Polsce na tle państw Unii Europejskiej

Każde z państw Unii Europejskiej posiada własny Narodowy System Innowacji charakteryzujący się różną efektywnością. Porównując systemy innowacyjne, należy przyrzeć się determinantom innowacyjności, takim jak liczba patentów, nakłady na badania i rozwój, udziałowi ludności zatrudnionej w nauce i technice oraz Europejskiemu Rankingowi Innowacyjności.

Polska w European Innovation Scoreboard 2017 znajduje się znacznie poniżej średniej unijnej, zajmując miejsce w grupie krajów o umiarkowanej innowacyjności (Rysunek 1). Innowacyjność w tym rankingu mierzona jest za pomocą wskaźnika złożonego, który uwzględnia szereg różnych wskaźników. Wyróżnia 3 typy wskaźników – „katalizatory” innowacyjności oraz wyniki, a także działalność na poziomie firm, które określają 8 innowacyjnych wymiarów wyrażonych w sumie 25 wskaźnikami (<https://ec.europa.eu/growth/...>).



Rysunek 1. Europejski Ranking Innowacyjności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Innovation Union Scoreboard 2017* (<https://ec.europa.eu/growth/...>)

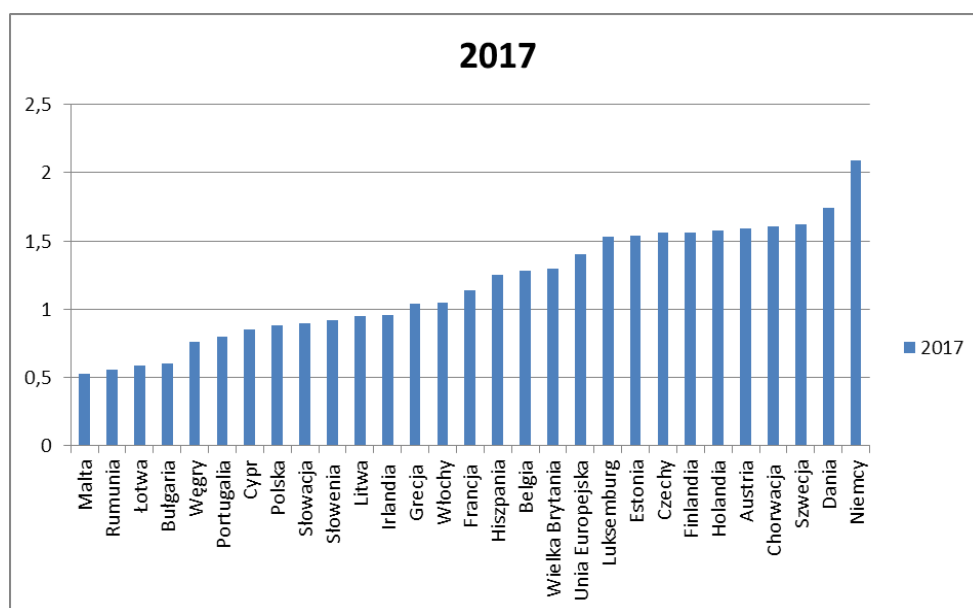
Podział krajów na liderów, doganiających umiarkowanych oraz skromnych innowatorów jest dokonywany według następujących kryteriów:

- Do grupy liderów (*innovation leaders*) zalicza się państwa, dla których sumaryczny wskaźnik innowacyjności przyjmuje wartości powyżej 120% średniego wskaźnika dla państw Unii Europejskiej; należą do nich: Szwecja, Dania, Finlandia, Holandia, Wielka Brytania oraz Niemcy.
- W grupie doganiających (*innovation followers*) są państwa, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności przyjmuje wartości z przedziału 90-120% średniego

wskaźnika dla państw Unii Europejskiej; należą do nich: Austria, Luksemburg, Belgia, Irlandia, Francja oraz Słowenia.

- Umiarkowani innowatorzy (*moderate innovators*) to państwa, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności znajduje się pomiędzy 50% a 90% średniego wskaźnika dla państw Unii Europejskiej; należą do nich: Czechy, Portugalia, Hiszpania, Litwa, Estonia, Malta, Włochy, Cypr, Słowacja, Grecja, Węgry, Łotwa, Polska i Chorwacja.
- Do grupy skromnych innowatorów (*modest innovators*) należą państwa, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności wynosi poniżej 50% średniej państw Unii Europejskiej; należą do nich: Bułgaria i Rumunia ([https://ec.europa.eu/growth/...](https://ec.europa.eu/growth/)).

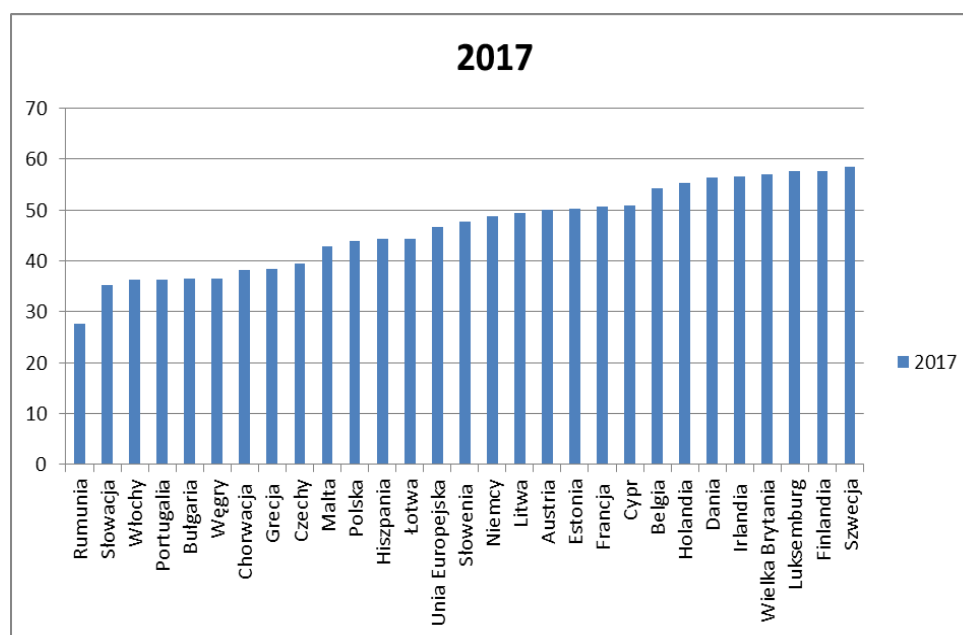
Dokonując analizy Narodowych Systemów Innowacji w państwach Unii Europejskiej, należy wziąć pod uwagę nakłady na badania i rozwój. Dane dotyczące środków budżetowych rządu lub nakładów na badania i rozwój (GBAORD) odnoszą się do przepisów budżetowych, a nie do rzeczywistych wydatków, tj. GBAORD mierzy wsparcie rządowe na badania i rozwój z wykorzystaniem danych zebranych z budżetów. Średnia 28 państw Unii Europejskiej wyniosła 1,4%. Liderami w tej dziedzinie są Niemcy oraz Dania i Szwecja. Powyżej średniej unijnej są jeszcze Chorwacja, Austria, Holandia, Finlandia, Czechy, Estonia i Luksemburg. Polska zajmuje w rankingu 21. miejsce, wyprzedzając Cypr, Portugalie, Węgry, Bułgarię, Łotwę, Rumunię i Maltę. Przed Polską, a poniżej średniej unijnej, są natomiast Słowacja, Słowenia, Litwa, Irlandia, Grecja, Włochy, Francja, Hiszpania, Belgia oraz Wielka Brytania (Rysunek 2).



Rysunek 2. Udział środków budżetowych rządu lub nakładów na badania i rozwój – procent całkowitych wydatków sektora instytucji rządowych i samorządowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat ([https://ec.europa.eu/eurostat/...](https://ec.europa.eu/eurostat/))

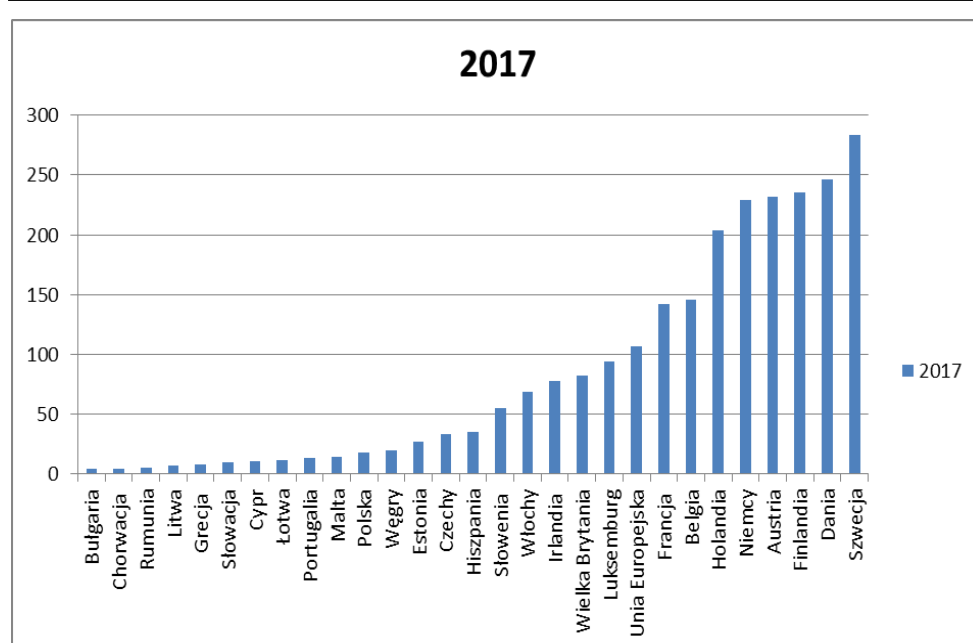
Następnym czynnikiem, który wskazuje na innowacyjność gospodarki, są zasoby ludzkie w nauce i technologii (HRST) jako udział ludności aktywnej zawodowo w grupie wiekowej 25-64 lata. Dane przedstawiają ludność aktywną w grupie wiekowej 25-64 lata, która jest sklasyfikowana jako HRST (tj. z powodzeniem ukończyła edukację na trzecim poziomie lub jest zatrudniona w nauce i technologii), jako odsetek całkowitej aktywnej populacji w wieku 25-64 lata (*Rysunek 3*). W Unii Europejskiej średnia zatrudnienia w tym sektorze wynosi 46,6%. Najwięcej zatrudnionych pracowników w sferze nauki i techniki odnotowuje się w Szwecji. Polska zajmuje miejsce poniżej średniej unijnej, natomiast najmniej zatrudnionych w tym sektorze jest w Rumunii.



Rysunek 3. Zasoby ludzkie w nauce i technologii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat ([https://ec.europa.eu/eurostat/...](https://ec.europa.eu/eurostat/))

Podstawą do pomiaru, czy nakłady na badania i rozwój oraz zatrudnienie w sektorze nauki i techniki przynoszą wymierne efekty, jest aktywność patentowa (*Rysunek 4*). Z wykresu wynika, że krajem najbardziej aktywnym patentowo jest Szwecja, która zgłosiła najwięcej (283,46) wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) na 1 milion mieszkańców. Jest to bardzo ważny czynnik pokazujący działanie Narodowych Systemów Innowacji.

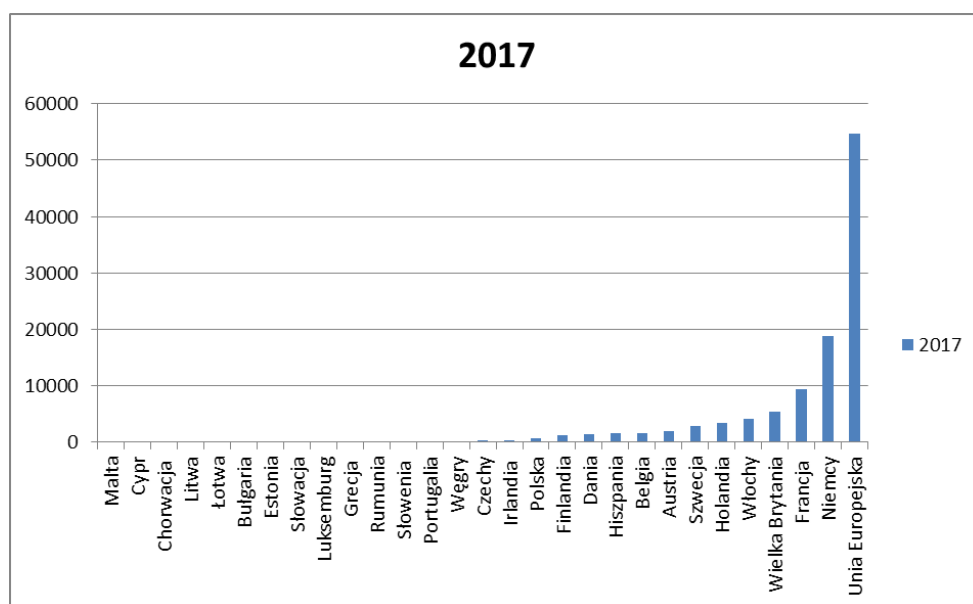


Rysunek 4. Liczba patentów zgłoszonych do EPO (European Patent Office) w przeliczeniu na 1 milion osób aktywnych zawodowo w 2017 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat ([https://ec.europa.eu/eurostat/...](https://ec.europa.eu/eurostat/))

Najwyższe miejsca zajmują też inne kraje skandynawskie – Dania i Finlandia. Bardzo wysoko w rankingu zgłoszonych patentów są Niemcy i Austria. Powyżej średniej unijnej jest także Holandia, Belgia oraz Francja. Polska zajmuje odległe miejsce, zgłaszając w 2017 roku tylko 18,08 patentu na milion mieszkańców. Jest to wynik bardzo słaby, pokazujący, że Narodowe Systemy Innowacji nie działają jeszcze w Polsce wystarczająco dobrze, i ujawniający, jak wiele jest jeszcze do usprawnienia w polskich systemach, aby Polska mogła dogonić czołówkę państw UE.

Rozpatrując liczbę patentów zgłoszonych do EPO, można zauważyć, że ujawniają się znaczne różnice między państwami (Rysunek 5). W Unii Europejskiej zgłoszono w 2017 roku prawie 55 tys. wniosków patentowych. Zdecydowanie na prowadzeniu są Niemcy, które zgłosiły prawie 19 tys. wniosków, co daje jedną trzecią patentów. To pokazuje, jak dobrze działają NSI w tym kraju i jak potężna jest to gospodarka. W czołówce są jeszcze Francja, Wielka Brytania, Włochy, Holandia, Szwecja, Austria, Belgia, Hiszpania, Dania i Finlandia. Polska jest na 12. miejscu, co wskazuje na pewien postęp, ale jeśli spojrzymy na wielkość gospodarki i liczbę mieszkańców, to widać, jak dużo jest jeszcze do nadrobienia.



Rysunek 5. Liczba patentów zgłoszonych do EPO (European Patent Office) w 2017 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostat ([https://ec.europa.eu/eurostat/...](https://ec.europa.eu/eurostat/))

Z przedstawionych danych wynika, które państwa są innowacyjne i gdzie sprawnie działają Narodowe Systemy Innowacyjne. W krajach czołówki to sektor przedsiębiorstw w głównej mierze odpowiada za finansowanie działalności w sektorze B+R. Często wzrost zatrudnienia w sektorze badań i rozwoju nie przekłada się na efektywność zarządzania innowacjami, gdyż kraje z liczną kadrą naukową i techniczną nie zawsze dominowały w liczbie wniosków składanych do EPO. Przyczyną tego jest niskie zaangażowanie kadr w prace o potencjale innowacyjnym, niedostateczna motywacja pracowników, słabe wsparcie finansowe oraz nieznanie zasad komercjalizacji wyników prowadzonych badań i zasad ochrony własności intelektualnej (Wojtowicz, Mikos 2012, s. 170). Natomiast jeśli chodzi o Polskę, powinno się zintensyfikować współdziałanie sektorów nauki, rządowego oraz przedsiębiorstw i ten ostatni powinien stać się przy wsparciu państwa kluczowym elementem systemu. Oczywiście winny zostać zwiększone wydatki na badania i rozwój, ponieważ są jeszcze zdecydowanie zbyt niskie. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwa miały zapewnioną pomoc państwa w pracach innowacyjnych w postaci ulg, pomocy prawnej oraz w tworzeniu dialogu pomiędzy nimi a szkołami wyższymi.

Państwo polskie ma możliwość wsparcia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw przez politykę fiskalną, na przykład różnego rodzaju ulgi. Instytucje rządowe mają za zadanie tworzenie dialogu między sektorem przedsiębiorstw i szkół wyższych. Państwo powinno promować kreatywność, by przekonać przedsiębiorców, że innowacje przynoszą wymierne korzyści. Wiedza ta da impuls do wprowadzania innowacji, które mają szansę przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw.

W wysoko rozwiniętych gospodarkach przedsiębiorstwa mogą liczyć na znaczną pomoc ze strony państwa, dlatego poziom innowacyjności jest wysoki. Instytucje rządowe mogą posłużyć się przykładem tych państw dostosowanym do polskich realiów, aby wspomóc innowacyjność wśród przedsiębiorców. Przedsiębiorstwa są bardzo istotnym elementem rynku i w dużej mierze decydują o koniunkturze gospodarki, dlatego państwo powinno wesprzeć je we wprowadzaniu innowacji, aby mogły konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi otrzymującymi takie wsparcie w swoich krajach, przez co będą mogły skuteczniej konkurować na rynku. Rozwój przedsiębiorstw jest szansą na wzrost całej gospodarki, więc państwo powinno tak kształtować politykę innowacyjną, aby przedsiębiorstwa skorzystały z możliwości rozwoju, które mogą przynieść zyski całej gospodarce. Przedsiębiorcy powinni wiedzieć, że inwestycje w innowacje wielokrotnie się zwracają, a instytucje rządowe powinny wspierać firmy w absorpcji wiedzy i zarządzaniu innowacjami. Będzie to korzystne dla przedsiębiorstw, a także społeczeństwa i gospodarki.

Podsumowanie

Na bazie przedstawionych danych w Europejskim Rankingu Innowacyjności oraz na podstawie liczby patentów widać, że w rankingach przodują kraje skandynawskie oraz Niemcy, z uwagi na nakłady na badania i rozwój oraz udział procentowy ludności zatrudnionej w nauce i technice. Polska w European Innovation Scoreboard notuje słabe wyniki w wielu wymiarach innowacyjności, m.in. aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (szczególnie MŚP) i współpracy w tym zakresie z innymi podmiotami. Innowacyjność w Polsce nadal odbiega od średniej unijnej, pomimo wzrostu w ostatnich latach wartości nakładów na badania i rozwój. Niski poziom współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki, wysokie ryzyko wdrożeń oraz brak zachęt po stronie rynku (duży rynek wewnętrzny zapewnia zadowalający poziom popytu) – to jedne z głównych przyczyn niskiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce.

Literatura

1. Audretsch D.B., Lehmann E.E., Warning S. (2005), *University Spillovers and New Firm Location*, „Research Policy”, Vol. 34. DOI: 10.1016/j.respol.2005.05.009.
2. Brzozowska A., Kabus J. (2018), *Determinants of Enterprises' Innovativeness in the Light of Empirical Studies – Case Studies of Austria and Poland*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 116.
3. 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. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.1.04.
4. Capron H., Meeusen W., Cincera M., Dumont M., Vandewalle K., van Pottelsberghe B. (1998), *National Innovation Systems. Pilot Study of the Belgian Innovation System*, Belgian federal Office for Scientific, Technical and Cultural Affairs (OSTC), Brussels-Antwerp.
5. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. (1999), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
6. Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.

7. Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/main-tables> (dostęp: 20.03.2019).
9. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_pl (dostęp: 20.03.2019).
10. Klofsten M., Jones-Evans D. (2000), *Comparing Academic Entrepreneurship in Europe – The Case of Sweden and Ireland*, „Small Business Economics”, Vol. 14(4). DOI: 10.1023/A:1008184601282.
11. Kogut B. (1997), *The Network as Knowledge*, Paper Presented at ORSA TIMS, Dallas, November.
12. 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.
13. Lent B., Kościelniak H., Łukasik K., Brendzel-Skowera K. (2018), *An Analysis of the Environment and Personality Impact in Innovative Non-Existent Projects*, [w:] *Proceedings of the Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018)*, Series: Advances in Economics, Business and Management Research, Atlantis Press, Paris. DOI: 10.2991/feb-18.2018.104.
14. Lundvall B.-A., Johnson B., Andersen E.S., Dalum B. (2002), *National System of Production, Innovation and Competence Building*, „Research Policy”, Vol. 31(2). DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00137-8.
15. Matcalfe S. (1995), *The Economic Foundation of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives*, [w:] Stoneman P. (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell, Oxford.
16. Nowakowska-Grunt J., Parzonko A.J., Kielbasa B. (2016), *Determinants of Managing Networks of Organizations in Rural Areas*, Publishing Office of Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Czestochowa.
17. Pawłowski E., Trzcieliński S. (2011), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
18. Sałek R. (2014), *Algorytm postępowania decyzyjnego w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 68.
19. Skowron-Grabowska B., Nowakowska-Grunt J. (2017), *Innovative Projects in Enterprises*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 109.
20. Skowron-Grabowska B., Seroka-Stolka O., Wójcik-Mazur A., Surowiec A., Pietrasieński P. (2017), *Kultura organizacyjno-innowacyjna a działalność marketingowa przedsiębiorstw*, [w:] Grabowska M., Ślusarczyk B. (red.), *Zarządzanie organizacją. Koncepcje, wyzwania, perspektywy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Czestochowa.
21. Szajt M. (2008), *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski. Analiza statystyczno-ekonometryczna*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Czestochowa.
22. Szajt M. (2010), *Działalność badawczo-rozwojowa w kształtowaniu aktywności innowacyjnej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Czestochowa.
23. Veugelers R., Cassiman B. (2005), *R&D Cooperation between Firms and Universities. Some Empirical Evidence from Belgian Manufacturing*, „International Journal of Industrial Organization”, Vol. 23(5-6). DOI: 10.1016/j.ijindorg.2005.01.008.
24. Wojtowicz A., Mikos A. (2012), *Wielowymiarowe funkcjonowanie systemu innowacji – zarys koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 21, nr 2.

NATIONAL INNOVATION SYSTEMS OF EUROPEAN UNION IN MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract: National Innovation Systems are very important part in innovation activity. Polish National Innovation Systems compared to European systems achieve disappointing notes. European Innovation Scoreboard and Eurostat dates about human resources in science and technology, share of government budget appropriations or outlays on research and development and patent applications. Article shows Polish and German, British, Swedish, Danish, Irish, Belgian, Spanish National Innovation Systems. The goal of article is present differences between innovation systems and effect of them. Data source is Innovation Union Scoreboard and Eurostat. Scope of research is innovation management in Poland compared to European Union Countries.

Keywords: human resources, management, National Innovation Systems



STUDIUM PRZYPADKU WPŁYWU WIEKU PRACOWNIKÓW NA ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ DLA CZĘSTOCHOWSKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA

Wojciech Nowak¹, Aneta Gryc², Tomasz Nowak³

¹ Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

² Starostwo Powiatowe w Częstochowie
Wydział Komunikacji

³ Komenda Miejska Policji w Częstochowie

Streszczenie: Zaangażowanie w pracę stanowi coraz szerszą i istotniejszą tematykę zainteresowania przedsiębiorców. Pracodawcy coraz częściej uświadamiają sobie, że poziom zaangażowania może być kluczowym elementem efektywności zawodowej oraz wyznacznikiem zadowolenia pracowników. Niezbędnym jest skierowanie strategii personalnej przedsiębiorstwa na wykorzystanie potencjału pracowników w różnych grupach wiekowych. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących tego, jak wiek pracowników wpływa na zaangażowanie w pracę, uzależnionych od niezależnych zmiennych charakteryzujących grupę badaną. Celem prezentowanych badań było przedstawienie i ocena zaangażowania pracowników w różnym wieku jako istotnego ogniwa zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Na podstawie badań ankietowych zrealizowanych w jednym z częstochowskich przedsiębiorstw produkcyjnych, przeprowadzonych na grupie 60 pracowników zaprezentowano ich ocenę zaangażowania. Badania zrealizowane w tej grupie wykazały, że wiek istotnie wpływa na poziom zaangażowania w pracę.

Słowa kluczowe: model zaangażowania, pracownik w różnym wieku, zaangażowanie

DOI: 10.17512/znpcz.2019.9.09

Wprowadzenie

Nieprzerwanie, od dawna pracownicy są najważniejszym ogniwem, jakim zarządza przedsiębiorstwo (Libertowska 2014, s. 85-96). Funkcja pracowników w działalności firmy wciąż jest taka sama i dotyczy świadczenia konkretnej pracy dla organizacji, natomiast postawa wobec zarządzania nimi zmienia się (Kmiotek 2012, s. 285). Ciągły postęp organizacji powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi w niej jest coraz bardziej problematyczne (Oleksyn 2016, s. 153; Budzisz, Urban, Wasiluk 2006, s. 142). Jednym z kluczowych elementów związanych ściśle ze

¹ Wojciech Nowak, mgr, wojciech.nowak@autograf.pl

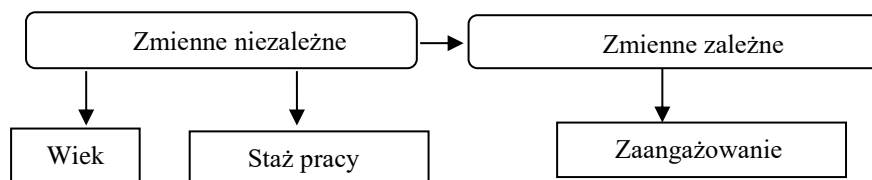
² Aneta Gryc, dr inż., aneta_gryc@poczta.onet.pl

³ Tomasz Nowak, mgr inż., tnowak@wip.pcz.pl

współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi jest zaangażowanie pracowników. Budowanie zaangażowania pracowników jest jedną z głównych perspektyw współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. M. Armstrong definiuje zaangażowanie: „Zaangażowanie wiąże się z przywiązaniem i lojalnością”. Natomiast dla Mowdaya i in. składa się ono z trzech elementów: „identyfikacji z celami i wartościami organizacji, pragnienia przynależności do organizacji oraz chęci zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji” (Armstrong 2007, s. 223). Zaangażowani pracownicy pracują efektywniej i z większym entuzjazmem, co wpływa na korzyści dla przedsiębiorstwa (Schaufeli, Taris, Bakker 2006, s. 193-217).

Artykuł ma formę teoretyczną i empiryczną. Jego zadaniem jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z zaangażowaniem pracowników z podziałem na grupy wiekowe na podstawie współczesnej literatury oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych w oparciu o metodę ankietowania. Celem publikacji jest charakterystyka oraz ocena zaangażowania pracowników w różnym wieku na podstawie oceny pracowników. Zaprezentowano wyniki badań dotyczących czynników podwyższających zaangażowanie pracowników w zależności od zmiennych niezależnych opisujących grupę badaną.

Na *Rysunku 1* przedstawiono model badawczy, na podstawie którego przeprowadzono badania ankietowe.



Rysunek 1. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne

Współzależność między zmiennymi została przeprowadzona na podstawie badań w terenie, natomiast relacje między zmiennymi sprawdzono za pomocą ankiety.

Definicja i istota zaangażowania

Zaangażowanie to poziom intensywności więzi pracownika z organizacją. Wpływa na takie aspekty jak wydajność i jakość pracy, oddanie pracownika dla przedsiębiorstwa, wola bycia w niej czy też chęć poświęcenia wysiłku dla niej. Zaangażowanie tworzone jest przez kilka czynników: styl zarządzania, relację z bezpośrednim przełożonym, możliwości rozwoju, warunki zapewnione przez pracodawcę, jakość współpracy z innymi pracownikami czy wynagrodzenie (Yamada i in. 2005, s. 181-190). Według I. Kołodziejczyk-Olczak zaangażowanie pracownicze to (Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 85):

- przynależność do organizacji,
- gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji,
- przekonanie o słuszności wartości i celów wyznaczonych przez organizację.

Można wyróżnić kilka kluczowych cech, które mają znaczący wpływ na poziom zaangażowania (Kaczyńska, Kałuziak, Stankiewicz-Mróż 2015, s. 61-79):

- utożsamianie się pracownika z przedsiębiorstwem – pracownik rozumie, jakie są główne cele organizacji, i skutecznie je realizuje;
- efektywność działań – pracownik podejmuje czynności, które wpływają na wyższe wyniki organizacji;
- stabilizacja – wola pozostania w jednym miejscu pracy;
- pasja – pracownik chętnie wykonuje swoją pracę.

D. Robinson i in. (2004, s. 1-87) zaobserwowali, że zaangażowanie może być korzystną cechą pracownika względem organizacji, w której pracuje. Pracownik zaangażowany respektuje również potencjał reprezentowany przez organizację. Współdziała z innymi pracownikami i przejawia chęci do pracy, aby jego starania były korzystne dla przedsiębiorstwa. Robinson zaznacza, że dla budowania zaangażowania znaczący jest związek pracownika z organizacją. Jeżeli pracodawca nie dba o wzmocnienie zaangażowania, to nawet mało zaangażowany pracownik może stracić swój entuzjazm. S. Borkowska wyodrębnia dwie formy zaangażowania: czynne i bierne. Zaangażowanie czynne „*involvement* to aktywne włączenie się w rozwój przedsiębiorstwa, zaangażowanie bierne objawia się w więzi z organizacją *commitment*” (Borkowska 2014, s. 13). Według T.W. Britt (Britt 1999, s. 698-708) zaangażowanie to świadomość odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Zaangażowani pracownicy są rzetelni i kompetentni, a uzyskane wyniki postrzegają jako kluczowe. Autor jednej z najbardziej znanej koncepcji zaangażowania, W. Schaufelli, uważa, że zaangażowanie to „konstrukt trzymiarowy, na który składają się: doświadczenie przez pracownika uczucia wigoru (*vigor*) podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie pracą (*absorbition*)” (Schaufeli i in. 2002, s. 71-92).

Jednym z najbardziej uniwersalnie wykorzystywanych modeli zaangażowania jest trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego J.P. Meyera i N.J. Allen utworzony w latach 90. XX wieku. Według tego spojrzenia „u podstaw zaangażowania leżą trzy różne kategorie motywacji wewnętrznej pracowników, które wpływają na pozostawanie przez nich w przedsiębiorstwie:

- wymiar myślenia, czyli zgodności poglądów i wartości pracownika z wartościami wyznawanymi w organizacji oraz postrzegania dopasowania do jej kultury organizacyjnej,
- wymiar odczuwania, czyli poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności za przedsiębiorstwo, satysfakcji z pracy oraz skłonności do jej rekomendowania jako pracodawcy,
- wymiar działania, czyli gotowości do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa” (Meyer, Allen 1991, s. 61-89).

Na Rysunku 2 zilustrowano model zaangażowania.



Rysunek 2. Model zaangażowania

Źródło: Opracowanie własne

Dla pracodawcy istotnym jest określenie poziomu zaangażowania pracowników oraz utożsamianie zaangażowanych pracowników i podejmowanie określonych decyzji w celu zatrzymania tych pracowników w organizacji. W *Tabeli 1* przedstawiono główne różnice pomiędzy podejściem tradycyjnym – pomiar zaangażowania – a nowoczesnym zarządzaniem zaangażowaniem w formie systemowej.

Tabela 1. Różnice pomiędzy tradycyjnym i nowoczesnym podejściem w pomiarze zaangażowania

Tradycyjne podejście: Mierzenie zaangażowania	Nowoczesne podejście: Zarządzanie zaangażowaniem
Badania zaangażowania jako cel sam w sobie	Badanie jako miara rezultatów działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą, wkład do planowania strategicznego
Coroczne badania jako indywidualne, niepowiązane ze sobą aktywności	Elementy zarządzania zaangażowaniem stale; badania i inne projekty powiązane ze sobą
Badania skupione na gromadzeniu danych	Top menedżerowie włączeni w zarządzanie zaangażowaniem, zapewnione działania po badaniu
Planowanie działań jako aktywność po badaniu	Wizja przyszłych działań obecna od początku
Planowanie działań ograniczone do HR	Planowanie działań wymierzone w całą organizację i poprawę wyników biznesowych

Źródło: Szabowska-Walaszczyk (2011)

Do czynników tworzących zaangażowanie w przedsiębiorstwie należą:

- cechy pracy,
- wynagrodzenie,
- możliwości rozwoju w organizacji,
- pracodawca,

- równowaga życie osobiste – praca,
- współpracownicy,
- polityka organizacji.

Metodyka przeprowadzonych badań

Dobór metody badawczej był losowy, warstwowy, czyli opierał się na rachunku prawdopodobieństwa. Z populacji wszystkich pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego wybrano grupę pracowników, spośród których losowo wybrano grupę badawczą. Do celów badawczych stworzono kwestionariusz ankiety składający się z pytań o charakterze półotwartym. Badania zasadnicze przeprowadzono w marcu 2015 roku na grupie 60 pracowników produkcji w jednym z częstochowskich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej.

Charakterystyka badanej zbiorowości

Zmienne niezależne zostały przedstawione na podstawie zróżnicowania wiekowego, stażu pracy oraz doświadczenia zawodowego. W Tabeli 2 zilustrowano zróżnicowanie płciowe badanej grupy pracowników przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Płeć badanych pracowników

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

Źródło: Opracowanie własne

Badaniami objęto 60 osób, w tym 40 mężczyzn. Jedna trzecia ankietowanych to kobiety (33,3%). W badaniach wzięło udział dwukrotnie mniej kobiet niż mężczyzn. W Tabeli 3 odzwierciedlono zróżnicowanie pod względem wieku badanej grupy pracowników.

Tabela 3. Wiek badanych

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

Źródło: Opracowanie własne

Dane zawarte w Tabeli 3 systematyzują badanych pracowników w czterech grupach wiekowych. 36,7% to osoby, które nie ukończyły 30. roku życia, 30% stanowi kategoria pracowników w wieku od 41 do 50 lat, 15% to osoby ok 50. roku życia. Podsumowując – 55,5% to osoby przed 40. rokiem życia.

W Tabeli 4 opisano grupę badawczą w kontekście stażu pracy, czyli liczby przepracowanych lat. Badaną grupę podzielono na cztery kategorie określające przepracowane lata.

Tabela 4. Staż pracy

Lata pracy	Liczba badanych	%
Do 1 roku	7	11,7
Do 5 lat	13	21,7
Do 10 lat	17	28,3
Pow. 10 lat	23	38,8
Razem	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Analizując wyniki zawarte w Tabeli 4 opisującej badaną grupę ze względu na zmienną niezależną – staż pracy, można zaobserwować, że najliczniejszą kategorię stanowią osoby, które pracują dłużej niż 10 lat, czyli rozpoczęły pracę przed 1992 rokiem, stanowią one 38,8%. Niemal co trzecia osoba deklaruje, że jej staż pracy jest dłuższy niż 5 lat, ale nie przekracza 10 lat, 11,7% pracowników pracuje bardzo krótko, niecały rok, a 21,7% rozpoczęło pracę nie wcześniej niż w 2010 roku.

Analiza wyników badań

Wpływ wieku pracowników na zaangażowanie w pracę potwierdzają wyniki poniższych badań. Wyniki wskazują na związek pomiędzy wysokim zaangażowaniem pracowników a ich wiekiem. Badania pokazały, że wśród pracowników powyżej 50. roku życia występuje najwyższy poziom zaangażowania. Natomiast w przypadku osób o stażu pracy do 1 roku zaangażowanie jest najniższe. W Tabeli 5 przedstawiono wyniki badań wpływu jasności w zakresie wymagań i obowiązków stanowiska pracy.

Tabela 5. Wiek a precyzyjność określenia wymagań pracodawcy

Czy pracodawca jasno określił swoje wymagania wobec Pana (Pani) stanowiska pracy?	Wiek badanych									
	do 30 lat		31-40 lat		41-50 lat		pow. 50 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
Precyzyjnie	-	-	5	8,3	7	11,6	33	55,0	45	74,9
Częściowo	1	1,6	3	5,0	5	8,3	4	6,6	13	21,5
Nieprecyzyjnie	0	-	-	-	2	3,3	-	-	2	3,3
Razem	1	1,6	8	13,3	14	23,2	37	61,6	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

We wszystkich grupach wiekowych znaczącą rolę odgrywa jasność w zakresie wymagań i obowiązków stanowiska pracy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracowników w wieku z przedziału 41-50 lat (11,6%) i osób zbliżających się do wieku emerytalnego (55,0%). Jeżeli chodzi o osoby młode poniżej 30. roku życia, precyzyjne określenie obowiązków nie ma znaczenia.

W Tabeli 6 zaprezentowano wyniki badań dotyczących rozwoju kariery zawodowej i możliwości awansu.

Tabela 6. Staż pracy a rozwój kariery zawodowej

Czy w ciągu ostatnich miesięcy ktoś rozmawiał z Panem (Panią) na temat rozwoju/awansu?	Staż pracy									
	do 1 roku		do 5 lat		do 10 lat		pow. 10 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
Tak	1	1,6	30	50,0	11	18,3	3	5,0	45	74,9
Nie	-	-	2	3,3	3	5,0	10	16,6	15	24,9
Razem	1	1,6	32	53,3	14	23,3	13	21,6	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój kariery zawodowej, a także możliwość awansu są natomiast kluczowym zadaniem dla reprezentantów pierwszej grupy wiekowej, czyli dla pracowników z najkrótszym stażem pracy (50,0%). Mniej istotne jest to dla osób z najdłuższym stażem pracy, czyli osób powyżej 50. roku życia.

W Tabeli 7 przedstawiono wyniki badań dotyczące zależności pomiędzy stopniem zadowolenia z atmosfery panującej w pracy a wiekiem pracowników.

Tabela 7. Zadowolenie z atmosfery w pracy a wiek badanych

Czy Pan (Pani) jest zadowolony(-na) z atmosfery panującej w pracy?	Wiek badanych									
	do 30 lat		31-40 lat		41-50 lat		pow. 50 lat		razem	
	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%	l. bad.	%
Tak	-	-	-	-	-	-	28	46,6	28	46,6
Raczej tak	1	1,6	5	8,3	10	16,6	1	1,6	17	28,1
Nie	3	5,0	12	20,0	-	-	-	-	15	25,0
Razem	4	6,6	17	28,3	10	16,6	29	48,2	60	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Aż 74,9% badanych było niewątpliwie zadowolonych z atmosfery panującej w pracy. Osoby w wieku 31-40 lat (20,0%) wykazują mniejszą satysfakcję z atmosfery niż osoby w wieku poniżej 30 lat (5,0%). Osoby w wieku 31-40 lat odczuwają nieco gorszą atmosferę niż osoby w wieku powyżej 41 lat (16,6%). Interesującym jest, że osoby w wieku powyżej 50 lat są bardziej zadowolone z atmosfery w pracy niż osoby w wieku poniżej 30 lat i byli to w większej mierze mężczyźni.

Podsumowanie

Istnienie na rynku przedsiębiorstwa jest rezultatem, na który wpływ ma wiele czynników. Jednakże najistotniejszym z nich są pracownicy, którzy tworzą tę organizację. W budowaniu i rozwijaniu ich możliwości i efektywności niezbędnym jest podejmowanie wszechstronnych czynności, mających na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, niezależnie od wieku, stażu pracy oraz płci.

Wyniki badań wskazują, że wiek istotnie wpływa na poziom zaangażowania w pracę. Znaczną część osób na rynku pracy stanowią pracownicy reprezentujący pokolenie powyżej 50. roku życia, które wkracza w wiek emerytalny. Istotnym jest, że dla tych pracowników mocniejszym bodźcem jest wsparcie i docenienie ich oraz atmosfera panująca w pracy niż rozwój kariery zawodowej i możliwość awansu. Wiek ogranicza satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie w nią. Niezależnie od stażu pracy i płci osoby w wieku 31-40 lat wykazują mniejszą satysfakcję z atmosfery panującej w organizacji niż młodsi ludzie oraz słabsze zaangażowanie w pracę niż starsi od nich pracownicy.

Literatura

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Kraków.
2. Borkowska S. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(97).
3. Britt T.W. (1999), *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, Vol. 25. DOI: 10.1177/0146167299025006005.
4. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2006), *Teoria i praktyka zarządzania – wybrane zagadnienia. Część 2*, Difin, Warszawa.
5. Kaczyńska M., Kałuźiak K., Stankiewicz-Mróż A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1200(60).
6. Kmiotek K. (2012), *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 8.
7. Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Zaangażowania pracowników w różnym wieku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
8. Libertowska A. (2014), *Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, „Economics and Management”, Vol. 6(2). DOI: 10.12846/j.em.2014.02.07.
9. Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1(1). DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

10. Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.13.
11. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, Brighton, <http://www.employmentstudies.co.uk/pubs/summary.php?id=408> (dostęp: 19.12.2012).
12. Schaufeli W.B., Baker A. (2004), *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*, „Journal of Organizational Behavior”, R. 25, nr 3. DOI: 10.1002/job.248.
13. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz'alez-Rom'a V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 3(1). DOI: 10.1023/A:1015630930326.
14. Schaufeli W.B., Taris T.W., Bakker A.B. (2006), *Dr Jeckyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism*, [w:] Burke R.J. (ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Edward Elgar, Cheltenham.
15. Szabowska-Walaszczyk A., Zawadzka A.M., Wojtaś M. (2011), *Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker'a*, „Psychologia Jakości Życia”, nr 1.
16. Yamada Y., Sugisawa H., Sugihara Y., Shibata H. (2005), *Factors Relating to Organizational Commitment of Older Male Employees in Japan*, „J Cross Cult Gerontol”, Vol. 20(3). DOI: 10.1007/s10823-006-9002-6.

THE EFFECT OF AGE OF EMPLOYEES ON COMMITMENT TO WORK FOR CZESTOCHOWA PRODUCTION ENTERPRISE IN ASPECT OF MANAGEMENT

Abstract: Commitment to work is an ever wider and more important subject of entrepreneurs' interest. Employers are increasingly more aware of the fact that the level of commitment can be a key element of professional effectiveness and a determinant of employee satisfaction. It is necessary to direct the personnel strategy of the company to use the potential of employees in different age groups. The article presents the results of research on how the age of employees influences the engagement in work, depending on independent variables characterizing the research group. The aim of the presented research was to build and evaluate the commitment of employees at various ages as an important link in human resources management in the organization. The research was carried out using the questionnaire method. Based on surveys conducted in one of Czestochowa manufacturing enterprises, on a group of 60 employees, their commitment assessment was presented. The research carried out in this group showed that age significantly affects the level of commitment to work.

Keywords: employees in different ages, commitment, engagement model



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W KONTAKTACH BIZNESOWYCH Z CUDZOZIEMCAMI

Arnold Pabian¹, Barbara Pabian², Bogdan Buyak³

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

²Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania

³Terнопil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

Streszczenie: Różnice kulturowe wpływają na kształtowanie relacji oraz współpracę w międzynarodowym biznesie. Mają one bardzo duży wpływ na komunikację niewerbalną, która uzewnętrznia się podczas każdego spotkania „twarzą w twarz” partnerów biznesowych oraz w trakcie prowadzenia przez nich rozmów za pośrednictwem urządzeń elektronicznych z funkcją wideo. Błędy popełniane w komunikacji niewerbalnej stają się źródłem nieporozumień, a nawet szoku kulturowego. W ich wyniku relacje między partnerami biznesowymi zostają zakłócone, co negatywnie wpływa na dalszą współpracę. W artykule przedstawiono szerokie spektrum zachowań niewerbalnych oraz zaleceń, których uwzględnienie w komunikacji z cudzoziemcami zapobiega zaburzeniu kontaktów biznesowych na arenie międzynarodowej.

Słowa kluczowe: biznes międzynarodowy, komunikacja niewerbalna, różnice kulturowe

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.10

Wprowadzenie

Nieznajomość różnic kulturowych w sferze międzynarodowego biznesu może w istotny sposób zakłócić relacje między partnerami pochodzącymi z różnych krajów. Przedstawiciele odrębnych kręgów kulturowych zachowują się bowiem w odmienny sposób, który może zostać niewłaściwie odczytany i zinterpretowany przez obcych. Badania wykazują, iż najważniejsze różnice dotyczą tzw. wymiarów kultury, które odzwierciedlają odmienne zasady gry społecznej, właściwe dla rozmaitych narodów. Wymiar – konstatują badacze – „jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 46). Poza komunikacją językową duże znaczenie ma sposób komunikowania się niewerbalnego, który towarzyszy wypowiedziom nie tylko w trakcie spotkań „twarzą w twarz”, lecz również podczas rozmów prowadzonych za pośrednictwem urządzeń elektronicznych z funkcją wideo (np. wideokonferencje). Nieznajomość i niewłaściwa interpretacja różnic w komunikacji niewerbalnej może mieć negatywne konsekwencje w biznesie, prowadząc do

¹ Arnold Pabian, prof. dr hab., arnold.pabian@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-1224-9167

² Barbara Pabian, dr hab., prof. UE w Katowicach, barbara.pabian@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0003-3059-6733

³ Bogdan Buyak, prof. dr hab., buyak.bogdan@tnpu.edu.ua, ORCID: 0000-0003-1496-7573

frustracji i niezadowolenia, a w skrajnym przypadku do szoku kulturowego czy obrazy uczuć drugiej strony.

Celem artykułu jest prezentacja szerokiego spektrum różnic kulturowych z obszaru komunikacji niewerbalnej oraz wykazanie, że wiedza z tego zakresu i jej praktyczne wykorzystanie w międzynarodowych kontaktach o charakterze biznesowym warunkuje skuteczną współpracę i relację między partnerami. Dzięki znajomości tych różnic można uniknąć wzajemnych nieporozumień, wynikających z błędnego odczytania intencji uczestników interakcji.

W artykule wykorzystano metodę badań niereaktywnych (*non-reactive research*) oraz metodę obserwacji uczestniczącej, zastosowanej podczas pobytu autorów razem i osobno w wielu krajach świata.

Zróżnicowanie kulturowe międzynarodowego biznesu

Kultura to „sposób postępowania w określonych sytuacjach” (Marx 2000, s. 73), który można odnieść także do międzynarodowego biznesu. Stanowi ona „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 21). Na zewnątrz widoczne są jednak tylko przejawy kultury, a nie ona sama. „Tym, co możemy obserwować – podkreślają badacze – nie jest sama kultura, lecz zmienność ludzkich zachowań, działań, myśli, rytuałów, tradycji i tym podobnych” (Matsumoto, Juang 2007, s. 22). K. Lee i S. Carter wyróżniają cztery warstwy kultury, tj.: zewnętrzną (*outer layer*) w postaci kultury narodowej (*national culture*), wewnętrzną (*inner layer*), którą stanowi kultura biznesu (*business culture*), głębszą wewnętrzną (*deeper layer*) określaną jako kulturę organizacyjną (*organizational culture*) oraz rdzeń (*the core*) odzwierciedlający kulturę poszczególnych jednostek (*individual culture*) (Lee, Carter 2009, s. 107).

Na kulturę biznesową wywiera wpływ kultura narodu, z której pochodzi biznesmen oraz indywidualne zachowania, wynikające z zakazów i nakazów religijnych oraz społecznych. Inaczej mówiąc, kultura biznesowa tworzy kontekst społeczny, w którym funkcjonuje biznes. Stanowi ona złożony układ (syntagmę) ustalonych „sposobów działania, norm, wartości i symboli, wierzeń, wiedzy i dzieł symbolicznych” (Kłoskowska 1991, s. 51), uważanych przez daną zbiorowość za własne.

Kultury poszczególnych krajów opisuje się i porównuje w ujęciu międzynarodowym i globalnym przez pryzmat tzw. wymiarów kultury. Stanowią one podstawę do przypisywania państw do tzw. *country clusters*, a więc grup krajów o podobnych wzorcach kulturowych (Cullen, Parboteeah 2010, s. 193-195). Na podstawie badań Global Leadership and Organizational Behaviour Studies (GLOBE) wyodrębniono następujące rodzaje klastrów: *Anglo, Latin Europe, Eastern Europe, Latin America, Confucian Asia, Nordic Europe, Germanic Europe, Sub-Saharan Africa, Middle East, Southern Asia*. Są one zróżnicowane pod względem:

- orientacji na wydajność (*performance orientation*),
- asertywności (*assertiveness*),
- orientacji na przyszłość (*future orientation*),
- orientacji na ludzi (*humane orientation*),

- kolektywizmu instytucjonalnego (*institutional collectivism*),
- kolektywizmu wewnątrzgrupowego (*in-group collectivism*),
- egalitarianizmu płci (*gender egalitarianism*),
- dystansu władzy (*power distance*),
- unikania niepewności (*uncertainty avoidance*).

R. Moran, P. Harris i S. Moran rezygnują z przypisywania poszczególnym krajom jednolitych cech kulturowych, wynikających z przynależności do tego samego klastra. Opisują każde państwo oddzielnie, uwypuklając specyficzne cechy kulturowe każdego z nich (Moran, Harris, Moran 2007, s. 541-555). W swoich analizach uwzględniają kraje pochodzące z następujących regionów geograficznych: *Western Europe, Central Europe, Northern Europe, Southeastern Europe* oraz *Eurasia*.

W literaturze naukowej często cytowane są wyniki analizy różnic kulturowych zaproponowane przez G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkova. Na podstawie badań ankietowych zaproponowali oni model różnic kulturowych, oparty na następujących wymiarach (*cultural dimensions*): dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, męskość – żeńskość, unikanie niepewności, przyzwolenie – restrykcyjność, orientacja długo- oraz krótkoterminowa (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 67-302). Z kolei dla R. Gestelanda największe znaczenie dla międzynarodowego biznesu mają następujące opozycje:

- a) kultura propartnerska – kultura protransakcyjna,
- b) kultura ceremonialna – kultura nieceremonialna,
- c) kultura polichroniczna – kultura monochroniczna,
- d) kultura ekspresyjna – kultura powściągliwa (Gesteland 1999, s. 16-17).

Powyższe ustalenia uzupełnia teoria siedmiu wymiarów kultury, zaproponowana przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera, na podstawie której można przewidzieć, jakie – w zależności od określonej orientacji – mogą być sposoby reagowania przedstawicieli przeciwstawnych kultur i związane z tym preferowane metody prowadzenia działalności gospodarczej oraz zarządzania. Uwzględnia ona trzy podstawowe kategorie możliwych relacji:

- do ludzi,
- do czasu,
- do otoczenia.

Aż pięć wymiarów prawdopodobnych postaw dotyczy pierwszej kategorii (stosunek do ludzi). Są to: uniwersalizm wobec partykularyzmu, kolektywizm wobec indywidualizmu, powściągliwość wobec emocjonalności, wycinkowość wobec całościowości, osiągnięcie statusu wobec przypisywania statusu (Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 47-187).

Wszystkie przedstawione w zarysie ujęcia dobrze oddają kulturowe zróżnicowanie współczesnego świata oraz międzynarodowego biznesu. Zróżnicowanie to dotyczy nie tylko krajów odległych od siebie, zlokalizowanych na innych kontynentach, lecz również położonych w bezpośrednim sąsiedztwie. Wiele państw posiada umiarkowanie lub skrajnie odmienne kultury, co znacznie komplikuje i utrudnia także komunikację niewerbalną między partnerami biznesowymi pochodzącymi z różnych krajów. Piszemy o tym poniżej.

Komunikacja niewerbalna w międzynarodowych kontaktach biznesowych

Problematyką różnic kulturowych w aspekcie komunikacji niewerbalnej zajmuje się wielu badaczy na świecie, w tym T. Grove, S. Reynolds, D. Valentine, D. Matsumoto, L. Juang, E. Marx, R. Gesteland, Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, a w Polsce m.in.: M. Głowik, E. Lewandowska-Tarasiuk, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Nęcki, B. Pabian, A. Pabian, Z. Szopski i inni. Tak duże zainteresowanie wśród naukowców zagadnieniem komunikacji niewerbalnej wynika z wagi tej problematyki.

Skuteczne porozumiewanie się w międzynarodowym środowisku biznesowym wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na język gestów i symboli, który towarzyszy przekazom werbalnym. Język ten może przekazy werbalne wzmacniać lub osłabiać. Nawet z pozoru błahe komunikaty niewerbalne mają znaczenie, a błędnie odczytane przez osoby wywodzące się z innych kręgów kulturowych, mogą utrudniać lub zakłócać komunikację. Przykładowo, Arabowie unikają pokazywania stóp czy podszew butów, ponieważ w ich kulturze jest to gest obraźliwy. Malajowie nie gestykulują, a nawet, jak oceniają obserwatorzy, „mogą być przerażeni lub zakłopotani nagłymi ruchami rąk i dłoni” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 148).

Zachowania niewerbalne powstają zazwyczaj bez udziału myśli, co oznacza, że w stosunku do komunikatów werbalnych pozostają poza świadomością zachowania (Grove 2002, s. 125). Badacze ustalili, że stanowią one aż 85% całego przekazu (Reynolds, Valentine 2009, s. 95). Obejmują: wokalikę oraz kinezykę, a także dodatkowe kategorie, które łączą się z interakcją w sposób pośredni. Są to: „wygląd fizyczny, czyli przedmiotowość osoby (*person object*), sposób wykorzystania czasu, czyli chronemika, oraz obiekty fizyczne i ich uporządkowanie” (Grove 2002, s. 122).

Wokalika to dźwięk ludzkiego głosu i jego modulacja w czasie mówienia, a w bardziej szczegółowym ujęciu także różne nielingwistyczne zmienne, które w literaturze określa się mianem komunikacji parawerbalnej (*paralanguage*). Zalicza się do nich: barwę głosu, jego tempo, wysokość, głośność, wahanie, latencję odpowiedzi, a także dźwięki nieartykułowane, ziewnięcia, odchrząknięcia, westchnienia, pauzy.

Kinezyka dotyczy ruchu. Składają się na nią zachowania posturalno-gestowe (pozycja i ruchy głowy, kończyn, postawa ciała, skierowanie głowy i ramion względem rozmówcy), a także mimika (wyraz twarzy jako odpowiedź na doznawane emocje). Ponadto do kinezyki zalicza się spojrzenie, czyli sposób, w jaki posługujemy się zmysłem wzroku w trakcie konwersacji, proksemikę (dystans fizyczny i przestrzeń) oraz haptkę, czyli dotyk (Grove 2002, s. 122-123).

Jednym z ważniejszych środków komunikacji niewerbalnej jest kontakt wzrokowy. Jego znaczenie w fazie słuchania i mówienia jest odmienne w różnych kulturach. Rozmówcy o korzeniach europejskich i amerykańskich w sytuacjach formalnych zazwyczaj uważnie wpatrują się w osobę mówiącą (partnera biznesowego), uznając, że w ten sposób wyrażają szacunek i okazują swoje zainteresowanie poruszanym tematem. Natomiast w trakcie mówienia unikają stałego kontaktu wzrokowego i rzadziej spoglądają na słuchaczy. Dodać należy, że nieco inne zachowania

występują w sytuacjach codziennych i nieformalnych. Zbyt intensywny kontakt wzrokowy ma charakter inwazyjny i wyraża chęć dominacji, albo wrogość (Reynolds, Valentine 2009, s. 100). Osoby pochodzące z kręgów arabskich – przeciwnie, cenią sobie bezpośredni kontakt wzrokowy, nawet dłuższy, uznając to za warunek dobrej komunikacji i wyraz szczerości zamiarów (Reynolds, Valentine 2009, s. 100). Ludzie Wschodu szczerze spojrzenie w oczy odbierają jako brak szacunku i osobisty afront.

Również pozycja społeczna rozmówców wpływa na kontakt wzrokowy. W kulturach ceremonialnych bezpośredni kontakt wzrokowy jest możliwy tylko między równymi. To oznacza, że rozmówcy w trakcie kontaktów z osobami o wyższej pozycji społecznej będą unikać patrzenia w oczy i spuszczać wzrok.

Komunikację w świecie biznesu mogą również zaburzać różnice kulturowe dotyczące gestów oraz wyrazu twarzy. W Bułgarii skinienie głową oznacza brak zgody, natomiast przeczące dla większości narodów ruchy głową w prawo i lewo wyrażają potakiwanie. „W Turcji krótkie podniesienie podbródka i mlaśnięcie oznacza dezaprobatę” (Reynolds, Valentine 2009, s. 103). Jednak nawet wydawałoby się proste w interpretacji potakiwanie czy kiwanie głową może co innego znaczyć w różnych kulturach. Znaczenie tego gestu może być następujące: „1) słucham i zgadzam się; 2) słucham, ale niekoniecznie się zgadzam; 3) nie wiem, co myśleć, ale chcę, abyś mówił dalej – spróbuję domyślić się, o co chodzi, lub 4) staram się dodać ci otuchy, wysyłając pozytywne sygnały niewerbalne” (Reynolds, Valentine 2009, s. 103).

W krajach azjatyckich niegrzeczne jest wskazywanie palcem – „kiedy pyta się na ulicy miejscowych ludzi o kierunek, raczej wskażą go oczyma lub ruchem brody niż wyciągniętą ręką” (Gesteland 1999, s. 160). W tej części świata rozmowa w ciemnych okularach uznawana jest za aroganckie zachowanie.

Również uśmiech w różnych kulturach wyraża odmienne emocje, a więc nie należy utożsamiać go tylko i wyłącznie z zadowoleniem i rozbawieniem. Osoby pochodzące z krajów azjatyckich często wyrażają w ten sposób zażenowanie, a nawet strach.

Warto również zwracać uwagę na sposób unoszenia brwi przez cudzoziemców. Niewłaściwa interpretacja tego rodzaju zachowania pozajęzykowego staje się źródłem nieporozumień i niezręcznych sytuacji. W naszej kulturze, choć często nieświadomie, unoszenie brwi wyraża zdziwienie. Tymczasem Chińczycy oraz Arabowie okazują w ten sposób negację (odpowiednik słowa „nie”), Filipińczycy – pozdrowienie (gest powitania połączony z pogodnym wyrazem twarzy), natomiast Amerykanie i Kanadyjczycy uznają ten gest za wyraz dobrego nastroju. Na Tonga oznacza on zgodę („tak”), a w Peru uniesieniu brwi towarzyszy żądanie zapłaty i oznacza „zapłać” (Axtell 2002, s. 136).

W kontaktach międzynarodowych ryzykowne jest wykonywanie gestu polegającego na łączeniu kciuka i palca wskazującego w okrąg. Ten znak dla Anglosasów i mieszkańców Europy Zachodniej oznacza, że wszystko jest w porządku (znak „OK”). W Japonii to symbol pieniądza. We Francji, Belgii i Tunezji używa się go na określenie czegoś o niskiej wartości („ten pomysł jest zły”). Natomiast w wielu krajach Ameryki Łacińskiej, Azji, a nawet w Rosji jest uznawany za gest prowokujący i wulgarny. W Brazylii stanowi przykład manualnej grypsery. W niektórych

krajach śródziemnomorskich, zwłaszcza w Grecji, oznacza homoseksualną orientację płciową.

Różne znaczenia na świecie przypisuje się również kciukowi skierowanemu w górę. Ma on obraźliwy wydźwięk na Bliskim Wschodzie i w niektórych częściach południowej Europy, np. na Sardynii. Z kolei Amerykanie tym gestem obwieszczają sukces. Dla Niemców, Francuzów, Austriaków w zasadzie nie ma on znaczenia i oznacza liczbę jeden.

Zaciśnięte pięści obu rąk, skierowane w stronę osoby, do której się zwracamy, niosą za sobą w Polsce i Niemczech komunikat: „powodzenia” lub „dasz radę”. W innych krajach wyrażają nastawienie agresywne – zamiar bijatyki (Zenderowski, Koziński 2012, s. 109).

Nie wszędzie na świecie pukanie się w głowę czy czoło interpretowane jest obraźliwie. W krajach anglosaskich i Hiszpanii – wręcz odwrotnie, stanowi pochwałę rozumnego myślenia. W Argentynie i Peru oznacza „myślę” lub „pomyśl” (Axtell 2002, s. 137).

Nośnikiem niewerbalnych komunikatów jest pozycja (ułożenie ciała, sylwetka), jaką przyjmujemy w trakcie rozmowy. Obywatele USA często przyjmują w różnych sytuacjach niedbałą (luźną) postawę, która odzwierciedla ich swobodne zachowanie i styl bycia. W innych kulturach może to być uznane za nonszalancję i brak wychowania. We Francji szczególnie „osoby na kierowniczych stanowiskach i urzędnicy rządowi powinni siedzieć wyprostowani” (Reynolds, Valentine 2009, s. 106).

W trakcie spotkań międzykulturowych różne znaczenie nadawane jest zachowaniom dotykowym. Najczęściej oznaczają one: „podtrzymanie na duchu, uznanie, wspólnotę, zainteresowanie lub intencje seksualne, uczucie, żartobliwe uczucie, żartobliwą agresję, zgodę, zwracanie uwagi, zapowiedź odpowiedzi, powitanie i pożegnanie (Grove 2002, s. 123). J. Mikułowski-Pomorski zwraca uwagę, że ludzie częściej używają zmysłu dotyku w ciepłym klimacie, a rzadziej w chłodnym (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206). Wśród badaczy dominuje opinia, według której „używanie dotyku do polepszenia stosunków interpersonalnych nie jest łatwe w odniesieniu do obcych. Większość z nas nie jest zbyt otwarta na dotyk jako składnik komunikowania się, a ograniczenie to jest jeszcze wyraźniejsze między obcymi” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206). Zwyczaj dotykania się podczas rozmów jest rozpowszechniony w Ameryce Południowej i Łacińskiej. Podobnie postępują Arabscy mężczyźni względem siebie, lecz nie w stosunku do kobiet. Amerykanie unikają kontaktów dotykowych, podobnie Europejczycy z krajów północnych. „Chińczycy i Japończycy bez względu na klimat rzadko dotykają się w miejscach publicznych” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206).

Komunikację w biznesie może utrudniać również brak wiedzy na temat reakcji proksemicznych. Przestrzeń i jej zawłaszczanie przez jednostki ma wpływ na poczucie bezpieczeństwa i wolności. Dlatego przestrzeń oddziałuje na kulturowe zachowania ludzi, choć często nie zdają oni sobie z tego sprawy. Wybór odpowiedniego dystansu przestrzennego jest zgodny z wzorcami wyniesionymi z dzieciństwa i zależny od kultury, w której człowiek się wychowywał. E. Hall wyszczególnia cztery strefy dystansu personalnego, z których każdy ma fazę bliższą i dalszą.

1. Dystans intymny, w którym następuje przeciążenie wejść sensorycznych. Wzrok nie daje ostrych obrazów. Występuje prawdopodobieństwo lub dochodzi do kontaktu płciowego.
2. Dystans indywidualny (osobniczy), stanowiący strefę ochronną, izolującą od innych osób. W fazie bliższej można jeszcze dotknąć lub objąć rozmówcę (odległość od 45 cm do 75 cm). W fazie dalszej znajduje się on w odległości na wyciągnięcie ręki (odległość od 75 cm do 1,2 m).
3. Dystans społeczny, wyznaczający „granicę dominacji”, w którym nie spodziewamy się zetknięć z drugą osobą, nie dostrzegamy szczegółów twarzy. Faza bliższa to dystans typowy dla uczestników nieformalnego zebrania towarzyskiego (odległość od 1,2 m do 2,1 m). Faza dalsza typowa jest dla kontaktów formalnych, np. występujących między petentem a urzędnikiem. Umożliwia kontynuowanie pracy w obecności innych osób (odległość od 2,1 m do 3,6 m).
4. Dystans publiczny (faza bliższa, odległość od 3,6 m do 7,5 m, to „podświadoma forma reakcji ucieczki” oraz faza dalsza, stosowana przy okazjach wystąpień publicznych, obejmująca odległość od 7,5 m i więcej) (Hall 1978, s. 158-174).

Różnicowanie odległości przez ludzi podczas interpersonalnych kontaktów, także z cudzoziemcami, dokonuje się najczęściej w sposób nieuświadomiony, w zależności od sytuacji, rodzaju więzi i kontaktu interpersonalnego. Ludzie pochodzący z romańskiej części Europy, krajów Ameryki Łacińskiej oraz ze świata arabskiego zmniejszają dystans między rozmówcami (20-40 cm). Prowadząc rozmowę w tych kręgach kulturowych, nie należy się cofać, ponieważ może to wywołać negatywne nastawienie partnera. Mieszkańcy Ameryki Północnej, Skandynawii oraz centralno-wschodniej Europy (w tym Polacy) preferują w czasie rozmów znacznie większe odległości (40-60 cm). Nadmierne zbliżanie się do rozmówców w tej części świata może być odbierane jako naruszenie strefy ochronnej i próba dominacji.

Zachowania niewerbalne odgrywają ważną rolę w pierwszej fazie spotkań biznesowych podczas ceremonii witania się. Jest mało prawdopodobne, aby cudzoziemiec podczas oficjalnego spotkania witał się w sposób charakterystyczny dla swojego kraju, a więc Hindus składał ręce, Francuz całował gospodarza w policzek, a Grek poklepywał go po plecach. Warto jednak zwrócić uwagę na niektóre aspekty zachowań, pamiętając, że pierwsze wrażenia wyniesione z kontaktów z cudzoziemcami mogą poważnie rzutować na dalsze relacje biznesowe. Po pierwsze, jeżeli witamy się poprzez uścisk dłoni, to kolejność podawania ręki naszym gościom nie jest obojętna. Zaczynamy od najstarszej osoby, a kończymy na najmłodszej. Ta zasada wpisana jest w kulturę wielu narodowości, w tym arabskiego i chińskiego kręgu kulturowego. Po drugie, ważna jest siła uścisku dłoni. Uścisk dłoni stosowany przez Amerykanów i Rosjan jest zwykle wyraźny i silny. Wietnamczycy unikają jakiegokolwiek dotyku, obawiając się, że wraz z uściskiem dłoni dusza opuści ich ciało. Lekkie uściski stosują Turcy, Brytyjczycy i Francuzi. Trzecią kwestią, którą warto rozpatrzyć podczas powitania, są ukłony. W niektórych krajach, np. w Japonii, nadaje im się szczególne znaczenia. W Kraju Kwitnącej Wiśni są one oznaką szacunku i należy je odwzajemniać.

W kontaktach biznesowych często dochodzi do wymiany wizytówek. Należy pamiętać, żeby wyznawcom islamu podawać je wyłącznie prawą ręką, a na Dalekim Wschodzie – obiema dłońmi. W kulturach ceremonialnych ważne jest zapoznanie się z treścią wizytówki przed jej schowaniem do etui lub portfela.

Reasumując, problem komunikacji niewerbalnej postrzegany z perspektywy różnic kulturowych jest bardzo szeroki. Trzeba bowiem pamiętać, że na świecie jest ponad 190 państw, z których każde posiada własną kulturę wpływającą w jakimś stopniu na zachowania niewerbalne. Szczególne znaczenie mają one w kontaktach biznesowych, wzmacniając lub osłabiając wpływ komunikacji językowej na rozmówców.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule przykłady i uwarunkowania dotyczące zachowań niewerbalnych nie wyczerpują podjętego tematu. Dowodzą jednak, że wiedza z tego zakresu i jej praktyczne wykorzystanie w kontaktach biznesowych z cudzoziemcami może mieć poważny wpływ na rozwój współpracy i relacje między partnerami. Dzięki ich znajomości można skutecznie ustrzec się nieporozumień wynikających z błędnego odczytania intencji uczestników interakcji.

Znajomość różnic kulturowych jest więc niezbędna w sferze międzynarodowego i globalnego biznesu. W planach rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników przedsiębiorstw działających na zagranicznych rynkach trzeba jednak uwzględnić szkolenia podnoszące ich kompetencje nie tylko z zakresu międzykulturowej komunikacji werbalnej, ale także niewerbalnej. Świadome wykorzystanie wiedzy na temat mowy ciała i szerzej – komunikacji niewerbalnej – stanie się atutem przynoszącym wymierne korzyści w relacjach biznesowych.

Literatura

1. Axtell R.E. (2002), *Powinności i tabu na całym świecie*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Cullen J., Parboteeah K. (2010), *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, New York.
3. Gesteland R. (1999), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Głowik M. (2004), *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Promotor, Warszawa.
5. Grove T.G. (2002), *Niewerbalne elementy interakcji*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Hall E.T. (1978), *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa.
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
8. Kłoskowska A. (1991), *Kultura narodowa*, [w:] Kłoskowska A. (red.), *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*, Wiedza o Kulturze, Wrocław.
9. Lee K., Carter S. (2009), *Global Marketing Management. Changes, New Challenges and Strategies*, Oxford University Press, New York.
10. Lewandowska-Tarasiuk E. (1995), *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*, Editions Spotkania, Warszawa.
11. Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

12. Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
13. Mikułowski-Pomorski J. (2012), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
14. Moran R., Harris P., Moran S. (2007), *Managing Cultural Differences*, Elsevier, New York.
15. Nęcki Z. (1992), *Komunikowanie interpersonalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Poznań.
16. Reynolds S., Valentine D. (2009), *Komunikacja międzykulturowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Szopski M. (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa.
18. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. Zenderowski R., Koziański B. (2012), *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa.

NON-VERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS CONTACTS WITH FOREIGNERS

Abstract: Cultural differences affect the shaping of relations and cooperation in international business. They have a huge impact on non-verbal communication, which is manifested in each “face to face” meeting of business partners and their video conversations via electronic devices. Errors made in non-verbal communication become a source of misunderstandings and even cultural shock. As a result, relations between business partners are disrupted, which negatively affects further cooperation. The article presents a broad spectrum of non-verbal behaviors as well as recommendations, the inclusion of which in communication with foreigners prevents the disruption of business contacts on the international arena.

Keywords: international business, non-verbal communication, cultural differences



ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

Paulina Sojda¹, Ewa Lepiarska²

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Właściwy system zarządzania kompetencjami powinien polegać na takiej organizacji procesów, która stworzy warunki do pogłębiania wiedzy i umiejętności doskonalenia kompetencji pracowników. Głównym celem artykułu jest przedstawienie systemu zarządzania kompetencjami w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym z uwzględnieniem ścieżki rozwoju kompetencji pracowniczych i metod szkoleniowych, których wybór i zastosowanie poprzedzone zostały bezpośrednim wywiadem z kierownikiem przedsiębiorstwa usługowego oraz obserwacją kontrolowanego pracownika. Podjęto również próbę przeglądu niezbędnych kompetencji w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym przy użyciu kwestionariusza wywiadu. Na tej podstawie wyznaczono najważniejsze kompetencje pożądane na badanym stanowisku pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, doskonalenie kompetencji, metody doskonalenia kompetencji

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.11

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy wykształcił się nowy sposób myślenia o pracowniku jako o człowieku posiadającym indywidualne kompetencje zawodowe. Spojrzenie to podkreśla jednocześnie podmiotowość człowieka oraz jego zdolność do adaptacji w różnych warunkach zatrudnienia. Wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników oraz działania zmierzające w kierunku ich dalszego rozwoju stały się podstawową strategią przedsiębiorstw na rynku jako sposób na zapewnienie konkurencyjności (Kęsy 2013, s. 37). Dążąc do realizacji wytyczonych celów, przedsiębiorstwa korzystają z różnych metod i technik umożliwiających ich realizację. Dobór odpowiednich z nich uzależniony jest od specyfiki branży, lokalizacji, wielkości, przedmiotu działalności i zróżnicowania potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobu zarządzania kompetencjami w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym. Pierwsza część artykułu przedstawia definicje pojęć określających, czym jest zarządzanie kompetencjami, oraz identyfikację i klasyfikację współczesnych teoretycznych kompetencji, które są

¹ Paulina Sojda, mgr inż., paulamagdalena.k@wp.pl, ORCID: 0000-0002-7971-0640

² Ewa Lepiarska, mgr inż., ewa.lepiarska@interia.pl, ORCID: 0000-0002-9213-9688

prezentowane w publikacjach o charakterze naukowym. Druga część obejmuje zarządzanie kompetencjami pracowników w analizowanym przedsiębiorstwie jako potencjał innowacyjny oraz fundament innowacji w przedsiębiorstwie. W tej części za pomocą kwestionariusza wywiadu przeprowadzono analizę niezbędnych kompetencji w badanym przedsiębiorstwie usługowym, wyznaczając najważniejsze z nich, odpowiednio do zajmowanego stanowiska pracy. Na podstawie wywiadu bezpośredniego z kierownikiem przedsiębiorstwa usługowego oraz obserwacji kontrolowanej-uczestniczącej dokonano oceny funkcjonowania pracownika ze szczególnym uwzględnieniem przebiegu rozwoju jego kompetencji w różnych okresach z zastosowaniem wybranych metod szkoleniowych.

Istota kompetencji pracowników w aspekcie teoretycznym

Termin „kompetencja” wywodzi się z języka łacińskiego od słowa „*competentia*” i oznacza odpowiedzialność, jak również zgodność. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „kompetencja”, które może odnosić się do działań organizacji, a także ludzi. Już w latach 70. ubiegłego wieku zostały przeprowadzone przez D. McClellanda badania odnoszące się do cech ludzkich, które nazwano kompetencjami, w skład których wchodzi następujące cechy: wiedza, zdolność, umiejętność, a także cechy osobowościowe potrzebne do prawidłowego wykonywania pracy (Sienkiewicz i in. 2013, s. 14). Z kolei w latach 80. R. Boyatzis sformułował nową definicję kompetencji, która uwzględniła potencjał człowieka, jaki przyczynia się do zachowania oraz zaspokojenia wymagań danego stanowiska pracy w obrębie parametrów otoczenia organizacji (Armstrong 2006, s. 241-242). Natomiast według A. Sajkiewicza kompetencje to zbiór wiedzy, predyspozycji, stylów działania, indywidualności, wyznawanych zasad oraz innych cech, które wykorzystywane oraz rozwijane w pracy przyczyniają się do osiągnięcia celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza zrealizować (Sajkiewicz 2002, s. 90). Autorzy J. Śniadecki, jak również B. Nogalski przedstawiają kompetencje jako ściśle dopasowane ze sobą umiejętności: administracyjne, interpersonalne, organizacyjne, koncepcyjne oraz techniczne. Tymczasem G. Bartkowiak uważa, iż kompetencje menedżerskie to postrzeganie celów, motywów i postaw jednostek, struktury oraz umiejętności społeczne, do których należą: motywowanie, porozumiewanie się, umiejętne ocenianie kadry pracowniczej, realizacja celów, jak również wykorzystanie doświadczenia w praktyce (Matysik 2016, s. 18). Kolejną definicję prezentuje A. Poczowski. Wyodrębnia on dwa rodzaje kompetencji, a mianowicie: podstawowe, do których zaliczamy wiedzę i umiejętności, jakie wpływają na prawidłowe wykonanie danej pracy, oraz wyróżniające, które rozróżniają pracowników produktywnych od pozostałych (Poczowski 2005, s. 245). Definicja na podstawie autorów D. Thierry’ego i Ch. Saureta mówi, iż kompetencje to całościowy kształt posiadanej wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz chęci pracownika do działania w określonych warunkach; w związku z tym pracownik powinien dopasować się do zmieniających się warunków (Thierry, Sauret, Monod 1994, s. 6).

Z powyższych definicji wynika, iż do najważniejszych elementów kompetencji należą (Matysik 2016, s. 18):

- umiejętność funkcjonowania w grupie;
- umiejętność szukania, jak również wykorzystywania informacji;
- umiejętność organizacji pracy sobie oraz innym poprzez wyznaczanie celów, określanie kierunków, polegająca na kompromisach, planowaniu, weryfikacji, analizie otrzymanych wyników;
- umiejętność pracowania w złożonych organizacjach, określenie problemu, a następnie rozwiązanie go.

Natomiast w nurcie amerykańskim kompetencje definiowane są jako zespół wartości charakteru struktury potrzeb psychicznych. Przykładem tego nurtu jest G. Klempa, który przedstawia kompetencje jako zbiór cech konkretnej osoby, ułatwiającej jej efektywne i wyróżniające się wywiązywanie z zadań w zakresie pracy. Istotnym elementem charakteryzującym nurt amerykański jest postrzeganie kompetencji jako oceny pracownika w pracy, tzn. jak sobie radzi w zespole, jakie ma doświadczenie i jak je wykorzystuje oraz w jakim stopniu jest zaangażowany w pracę. Współcześnie dla potencjalnego pracodawcy liczą się takie cechy jak ambicje czy samoświadomość. Od pracowników wymaga się, aby sami wiedzieli, jakie umiejętności, doświadczenia oraz wiedzę posiadają, i aby umieli je wykorzystać w pracy oraz ciągle je doskonalili (Bartkowiak 2011, s. 133-134). W szerszym znaczeniu definicję pojmują T. Oleksyn. Jego zdaniem kompetencje stanowią wiedzę, profesjonalizm, doświadczenie, wewnętrzną motywację, zdolność i usposobienie, formę fizyczną oraz inne cechy psychofizyczne, które oddziałują na pracę, jak i działania, jakie są spodziewane w miejscu pracy. Wyżej wymienione cechy według autora są zależne od siebie oraz wiążą się ze sobą (Jędrzejczyk 2013, s. 87). W obrębie przedsiębiorstwa pod kątem kompetencji wyróżnia jej dwa typy, a mianowicie indywidualne oraz te związane z przedsiębiorstwem. W oparciu o spostrzeżenia T. Oleksyna w skład kompetencji organizacji zalicza się (Jędrzejczyk 2013, s. 88):

- kompetencje zewnętrzne,
- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- kompetencje społeczne,
- wiedzę, jak również pamięć zbiorową organizacji.

Umiejętności, zdolności oraz doświadczenie pracowników wpływają na to, czy przedsiębiorstwo osiągnie założone cele (Matysik 2016, s. 20). Zróżnicowanie pojęcia „kompetencje” rzutuje także na podział i różnorodność kryteriów, które przedstawiono w Tabeli 1 (Walkowiak 2007, s. 22-23).

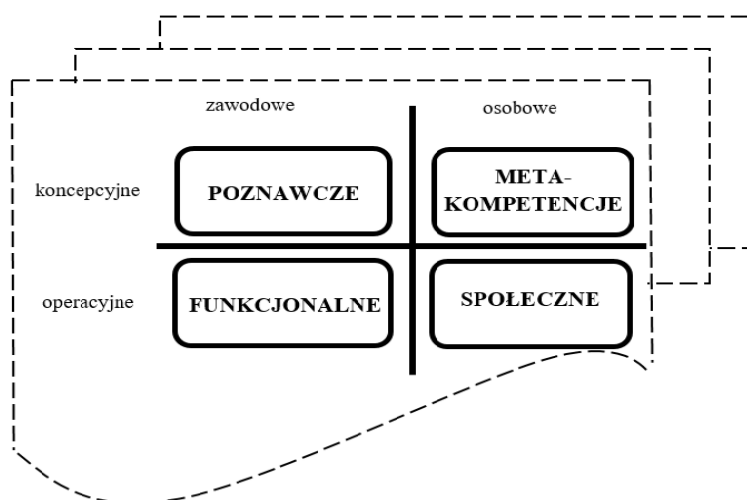
Z poniżej wymienionych kryteriów kompetencji najistotniejsze są kluczowe, które dotyczą określonych pracowników, stanowiska pracy bądź przedsiębiorstwa jako całości. Kluczowe kompetencje to inaczej najważniejsze, do których zaliczamy: wiedzę, profesjonalizm, nowoczesność, rzetelność, samodzielność, konsekwentność, oddanie, asertywność, kreatywność, komunikatywność, skłonność do podejmowania decyzji (Walkowiak 2007, s. 23-24).

Tabela 1. Klasyfikacja podziału kompetencji według kryteriów

Kryterium	Podział
<i>źródła nabywania kompetencji</i>	formalne rzeczywiste
<i>zakresu merytorycznego</i>	wąskie szerokie
<i>dostępności</i>	własne organizacji nabyte drogą „wypożyczenia”
<i>przeznaczenia</i>	generalne wspólne dla wszystkich pracowników specjalistyczne
<i>perspektywy czasowej</i>	aktualne antycypowane
<i>mierzalności</i>	łatwo mierzalne trudno mierzalne
<i>własności</i>	indywidualne grupowe
<i>treści</i>	zawodowe społeczne biznesowe konceptualne
<i>dokładności definiowania</i>	ogólne szczegółowe

Źródło: (Walkowiak 2007, s. 22-23)

Natomiast na *Rysunku 1* przedstawiono klasyfikację kompetencji według twórców F. Delamare’a Le Deista i J. Wintertona.



Rysunek 1. Klasyfikacja kompetencji według F. Delamare’a Le Deista i J. Wintertona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Oleksyn 2010, s. 25)

F. Delamare Le Deist i J. Winterton klasyfikują kompetencje według następujących rodzajów (Sobocka-Szczapa 2017, s. 111):

- Poznawcze – opierają się na zainteresowaniu światem. Charakteryzują się umiejętnością uczenia, rozumienia, opanowania poznanych tematów, jak również brakiem uprzedzeń i stereotypów.
- Społeczne – odnoszą się do relacji pomiędzy ludźmi. Istotne jest nawiązanie, a także utrzymanie tych relacji, zdolność radzenia sobie podczas konfliktów oraz współpraca z osobami o innych opiniach.
- Funkcjonalne – obejmują obszary związane z pozycją zawodową. Wskazują, czy dana osoba poradzi sobie z powierzonymi obowiązkami, a jej praca będzie samodzielna oraz efektywna.
- Metakompetencje – typ kompetencji osobistych. Wyróżniają się takimi cechami jak: odporność na stres, konsekwentność, oddanie, rzetelność, asertywność, skłonność do podejmowania decyzji.

Pracodawcy zauważają, jak duże znaczenie mają kompetencje pracowników dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z tym poszukują najsukuteczniejszych możliwości zarządzania tymi kompetencjami w przedsiębiorstwie (Sobocka-Szczapa 2017, s. 112).

Natomiast zarządzanie kompetencjami odnosi się do działalności praktycznej, jaka nastawiona jest na osiągnięcie celów. Wyróżniamy następujące funkcje zarządzania kompetencjami: planowanie, organizowanie, zarządzanie personelem i procesami, kontrolowanie (Oleksyn 2010, s. 40). Ponadto F. Klett wskazuje konieczność zastosowania pomiaru oraz oceny kompetencji wszystkich pracowników, w celu prawidłowego rozwoju ich kariery, który jest zgodny z misją przedsiębiorstwa (Sobocka-Szczapa 2017, s. 112-113).

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

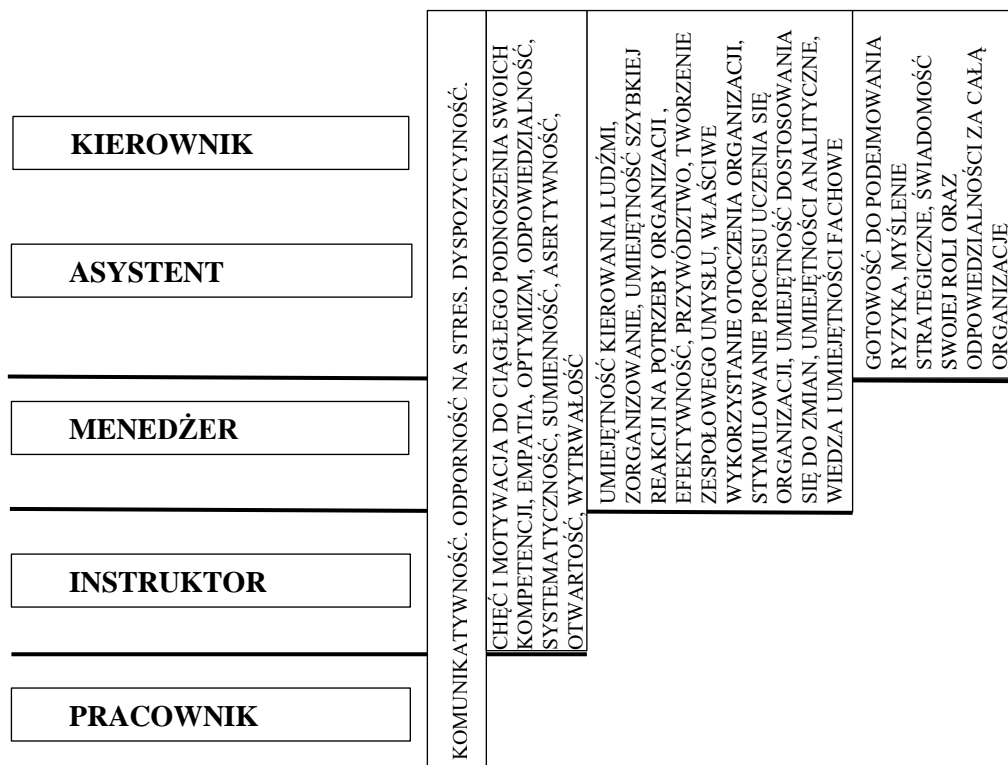
Analizowane przedsiębiorstwo usługowe to lokal licencyjny prowadzony przez niezależnego przedsiębiorcę działającego pod szyldem i w ramach systemu korporacji międzynarodowej. Prowadzi on działalność w formie franchisingu, która umożliwia połączenie wielkiej organizacji posiadającej markę i renomę, z elastycznością przedsiębiorstw średniej wielkości. Przedsiębiorca, decydując się na podłączenie do sieci firm, przechodzi szkolenie dotyczące poznania wszystkich mechanizmów działania restauracji, zasad, metod zarządzania ludźmi i wszelkich form współpracy z dostawcami oraz prowadzenia marketingu i promocji. Wszystkie te aspekty są narzucone przez korporację, a zakres jej działań nie może ulec zmianie. System i forma przyjmowania pracowników i ich szkoleń funkcjonuje tak samo we wszystkich prowadzonych restauracjach.

Kompetencje pracownicze badanego przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwie usługowym zapotrzebowanie na wyznaczone kompetencje zawodowe uzależnione są m.in. od specyfiki działalności organizacji, charakteru kompetencji wymaganych od pracowników, kompetencji, które będą odpowiadać rzeczywistym potrzebom klientów.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym skoncentrowany jest głównie na *umiejętnościach*, a nie na samej *pracy*. Działanie takie ma pozytywny wpływ na organizację przez podnoszenie kompetencji kadry, co jednocześnie powoduje wzrost poziomu kompetencji całej organizacji.

W przedsiębiorstwie pracownicy badanej firmy usługowej pracują na szczeblach zawodowych takich jak: pracownik restauracji (pracownik podstawowy), instruktor, menedżer, asystent I, asystent II, kierownik.



Rysunek 2. Kompetencje pracowników i ich składowe w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Po przeanalizowaniu wyznaczonych w literaturze kompetencji dla pracownika przedsiębiorstwa usługowego oraz wyznaczeniu za pomocą kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego z kadrą menedżerską i kierowniczą określono najważniejsze kompetencje pracownicze dla każdego z zajmowanych stanowisk (Rysunek 2). Specyfika wykonywanych zadań i obejmowanego stanowiska determinuje wymagane właściwości: charakter wiedzy zawodowej, cechy osobowościowe i psychofizyczne. W przypadku stanowisk z grupy „pracownik restauracji” wymagana jest tylko wiedza użytkowa poszerzona o podstawowe umiejętności zawodowe. Im wyższe stanowisko, tym ilość wymaganych kompetencji się zwiększa. Ze względu na

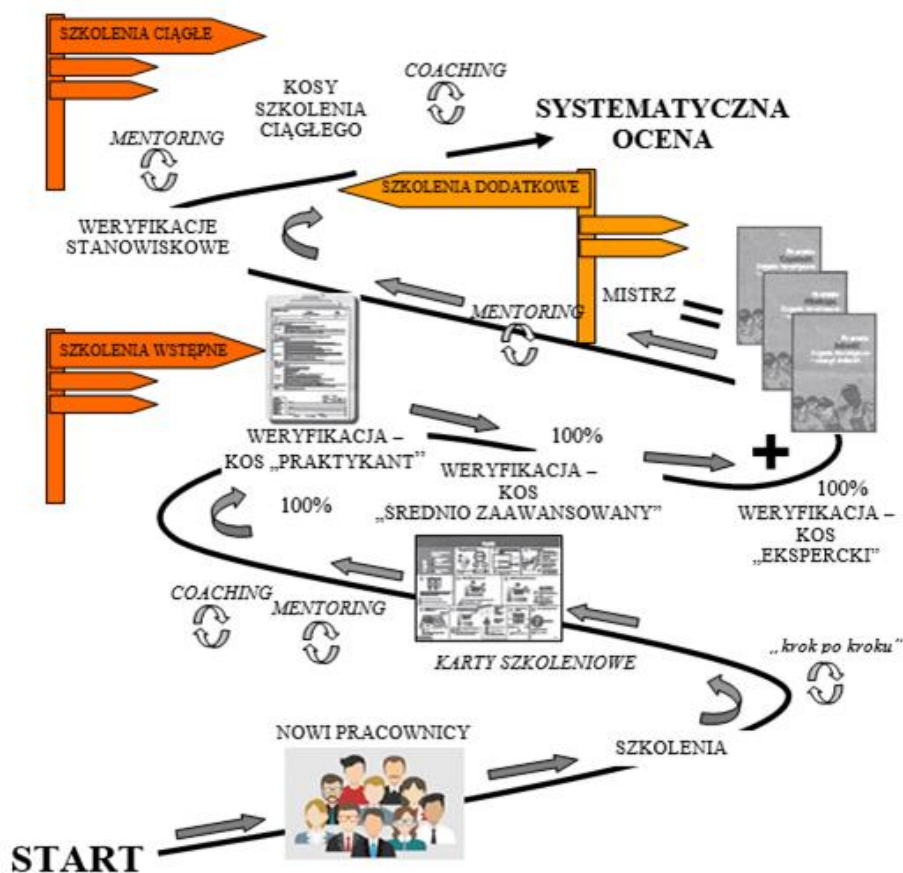
fakt, że pracownicy analizowanej firmy usługowej mają ciągły kontakt z klientem, muszą porozumiewać się w sposób jasny i zrozumiały. Oprócz komunikatywności każdy pracownik musi również wczuwać się w potrzeby i starać się zrozumieć klientów, aby lepiej ich obsłużyć (empatia). Odporność na stres w przedsiębiorstwie, w którym tempo pracy jest bardzo szybkie i ma miejsce nieustający kontakt z różnymi ludźmi, wymaga cierpliwości i opanowania. Dlatego też umiejętność radzenia sobie w stresie jest kluczowa dla specyfiki pracy badanego przedsiębiorstwa. Kompetencje interpersonalne, takie jak systematyczność i otwartość, ułatwiają pracę w przedsiębiorstwie. Systematyczność postrzegana jest jako podstawa do ciągłego doskonalenia, natomiast otwartość pozwala osiągnąć pozytywne nastawienie pracownika do obsługiwanych klientów. Chęć rozwijania się i motywacja do ciągłego poszerzania wiedzy jest pożądaną cechą na wszystkich stanowiskach. Choć cechy te są bardzo ważne pod kątem pracowników wyższego szczebla, to wśród pracowników na stanowisku podstawowym są mile widziane. Pozbawienie możliwości szkoleń, awansów zawodowych może jednocześnie powodować spadek motywacji pracowników.

Poziom wykształcenia i późniejsze doskonalenie kompetencji zarówno interpersonalnych, jak i społecznych pozwala na efektywne funkcjonowanie w zespole, a także umożliwia stanie się częścią większej wspólnoty. Z uwagi na fakt, że analizowana firma jest częścią korporacji międzynarodowej, szczególną uwagę zwraca się na umiejętność współdziałania, zdolność tworzenia atmosfery do rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz do prowadzenia dyskusji. Pozostałe umiejętności są pożądanymi, przydatnymi i ułatwiającymi wykonywanie obowiązków na zajmowanych stanowiskach.

Formy doskonalenia kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie usługowym

Edukacja zawodowa prowadzona jest ściśle do obejmowanej funkcji i zajmowanego stanowiska pracy. Celem jej jest uzupełnienie umiejętności o wiedzę, co pozwala budować doświadczenie w trakcie pracy wynikające z zajmowanego stanowiska oraz wykonywanych obowiązków. Potrzeba rozwoju pracowników powstaje z dobrze przemyślanej spójnej strategii organizacji. Największe nakłady finansowe przeznaczone na rozwój pracowników pochłaniają największe talenty.

Kluczem do uzyskania profesjonalnego pracownika w analizowanym przedsiębiorstwie w pierwszym kroku jest samo pozyskanie pracownika o niezbędnych umiejętnościach spełniających standardy przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest doskonalenie jego kompetencji oraz możliwość ich wykorzystania na potrzeby organizacji w możliwie maksymalny sposób. Ścieżkę rozwoju kompetencji pracowniczych z uwzględnieniem metod szkoleniowych w badanym przedsiębiorstwie usługowym przedstawiono na *Rysunku 3*.



Rysunek 3. Droga szkolenia pracowników w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze przedmiotu przedstawiono wiele możliwości wspierania pracowników w doskonaleniu swoich kompetencji. Przedsiębiorstwo usługowe wykorzystuje sporo z nich. Najczęściej w drodze rozwoju pracowników korzysta się ze szkoleń, które są pochodną celów organizacji oraz wynikiem ocen okresowych pracowników przedsiębiorstwa.

Oceny pracy pracowników mogą dokonywać sami pracownicy (samoocena), koledzy specjaliści, kierownicy, zewnętrzni konsultanci. Przedmiotem oceny są: wiedza zawodowa, umiejętności komunikacji z klientem, przestrzeganie procedur (i ich doskonalenie), spełnianie standardów przedsiębiorstwa, relacje koleżeńskie itp.

W analizowanym przedsiębiorstwie usługowym dobór metod rozwoju kompetencji pracowników uzależniony jest od potrzeby szkoleniowej. To z kolei wyznacza dalsze kroki co do sposobu jej realizacji. Jeśli szkolenie dotyczy stanowiska pracy, wykonywane jest ono w tym miejscu, w trakcie wykonywania pracy z wcześniejszym zapoznaniem z instrukcją stanowiskową. Do rodzajów metod doskonalenia kompetencji na stanowiskach pracy wykorzystuje się takie techniki jak: instrukcje

stanowiskowe, uczenie się, coaching, mentoring, szkolenie na stanowisku pracy, krok po kroku. Natomiast jeżeli szkolenie znajduje się poza stanowiskiem pracy, stosuje się treningi i wszelkie techniki doskonalenia pracowników o charakterze uniwersyteckim (prelekcje, wykłady itp.). Mogą one być wykonywane w małym gronie na terenie przedsiębiorstwa lub dużym, zorganizowanym przez główne kierownictwo w dostosowanym do tego celu miejscu. Jeśli szkolenie odbywa się na zewnątrz, prowadzone jest przez osobę kompetentną w danej dziedzinie, np. BHP, ochrona środowiska, porozumiewanie się, *floor control* (koordynacja ludzi, produktów i sprzętu celem osiągnięcia ciągłej korzystnej finansowo działalności operacyjnej), bezpieczeństwo żywności, kierowanie i elementy prawa pracy. Szkolenia te dotyczą głównie menedżerów, asystentów i kierownictwa, za wyjątkiem szkolenia BHP, które dotyczy wszystkich pracowników restauracji.

Natomiast szkolenia pracowników restauracji i instruktorów możliwe są na terenie restauracji. Dobrze przygotowany proces szkolenia pozwoli prowadzić je w sposób zorganizowany. Według zaleceń analizowanego przedsiębiorstwa kierownikiem szkolenia powinien zostać asystent charakteryzujący się dobrą organizacją, zdobytym doświadczeniem i komunikatywnością. Ponosi on odpowiedzialność za wykonanie i wyniki programu szkolenia załogi. Do jego głównych obowiązków należy:

- określenie grafiku szkoleń na każdą zmianę,
- ciągła kontrola nad planem i budżetem szkoleń,
- określanie potrzeb restauracji pod względem szkoleń.

Koordinatorem szkolenia jest menedżer po kursie operacyjnym. Cechy charakteryzujące go to: efektywność (umiejętność prowadzenia wzorowo zmiany, umiejętność kierowanie zespołem ludzi i kontrolowanie ich pracy), zorganizowany (na bieżąco uzupełnia dokumentację i przekazuje informacje w postępach szkoleniowych), komunikatywny. Do zakresu jego obowiązków należy:

- pomaganie kierownikowi szkolenia w kontrolowaniu potrzeb szkoleniowych restauracji,
- prowadzenie dokumentacji szkoleniowej pracowników – przygotowanie grafików szkoleń i kontrola ich rezultatów,
- zapewnienie pomocy szkoleniowych,
- pomaganie kierownikowi szkoleń w wybieraniu, ocenianiu i szkoleniu przyszłych instruktorów.

Instruktorzy są w 100% przygotowani i wyszkoleni do realizacji szkolenia w restauracji. Realizacja szkolenia przebiega według wyznaczonych potrzeb szkoleniowych, a jego wykonanie poświadczane jest podpisem na karcie szkoleniowej danego pracownika. Główne cechy, które charakteryzują instruktora, to: sumienność, świadomość/wiedza dotycząca pracy, wyróżnianie się spośród innych pod kątem precyzji i przestrzegania standardów restauracji (wzór do naśladowania). Do zakresu jego obowiązków należy:

- przeprowadzanie szkoleń nowych pracowników na stanowiskach pracy,
- przestrzeganie czterech kroków procesu szkolenia,
- decydowanie o zakończeniu szkolenia i czasie sprawdzenia jego umiejętności,
- stosowanie coachingu korygującego w stosunku do pracowników.

Cztery kroki szkolenia pracownika prowadzonego przez instruktora to:

1. Przygotowanie – instruktor przygotowuje pomoce, siebie i sprzęt, natomiast pracownik zapoznaje się z wcześniej otrzymanymi materiałami szkoleniowymi.
2. Uwaga – polega na przyciągnięciu uwagi pracownika, zachęceniu go do nauki i pracy poprzez wykorzystanie planu WIN (*What* – temat szkolenia, *Interest* – zainteresowanie, *Need* – potrzeba).
3. Analiza – instruktor przekazuje wiadomości dotyczące wszystkich etapów pracy na wyznaczonym stanowisku:
 - *OFF FLOOR*: część szkolenia przeznaczona na przedstawienie oraz omówienie materiałów szkoleniowych, informacje przekazywane w sposób konkretny, od samego początku nauka przebiega zgodnie z wyznaczonymi standardami i procedurami;
 - *ON FLOOR*: część szkolenia, w którym instruktor prezentuje etapy pracy na stanowisku, w tym czasie instruktor: w sposób zorganizowany uczy krok po kroku prawidłowo według procedur i standardów, koryguje na bieżąco powstające błędy, w trakcie szkolenia zadawane są pytania uczące i sprawdzające.
4. Sprawdzenie – na zakończenie sesji szkoleniowej przeprowadza się kontrolę zdobytej wiedzy i umiejętności, tzw. KOS „praktykant”. Uzyskany wynik odnotowuje się w karcie szkolenia wstępnego, a następnie omawia się go z pracownikiem, by wskazać i poprawić ewentualne błędy wykonywane na stanowisku na samym początku pracy. Jednocześnie wyznaczone zostają mocne strony pracownika i plan jego dalszego rozwoju. W ciągu najbliższych 3 miesięcy przeprowadza się KOS „średnio zaawansowany”, jeśli zostanie on zaliczony na 100%, kolejny KOS „ekspercki” przeprowadzony jest w ciągu 6 miesięcy. Natomiast w sytuacji niezaliczenia musi być przeprowadzony jeszcze raz z tym samym statusem. Po zaliczeniu pozytywnie wszystkich KOS-ów pracownik zostaje wysłany na odpowiednie zajęcia tematyczne, których zaliczenie na 100% umożliwia wyróżnienie pracownika i nadanie mu tytułu mistrza.

Przeprowadzane kontrole pracowników są bardzo ważne. Pozwalają na korygowanie na bieżąco powstających błędów, wyznaczają potrzeby szkoleniowe oraz dają pewność, że pracownik pracuje według procedur i standardów.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że doskonalenie kompetencji pracowniczych jest kluczem do uzyskania kadry pracującej efektywnie i według standardów operacyjnych. Umożliwi to dobre wykonywanie pracy zarówno przez załogę, jak i menedżerów. Przekłada się to na wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa. Kształtowanie pożądanых postaw i wdrażanie właściwych nawyków pozwala na uzyskanie oczekiwanych rezultatów. Kompetencje zawodowe pracowników doskonalone są na podbudowie wiedzy, zarówno podstawowej, jak i specjalistycznej, na doświadczeniu zawodowym oraz umiejętnościach interpersonalnych, na których podłożu wykształca się doświadczenie zawodowe. Dla jednych udział w szkoleniach jest możliwością doskonalenia już zdobytych kompetencji, a dla innych – chęcią zdobycia

nowej wiedzy. Ponieważ analizowana firma stale dąży do zaspokojenia wciąż zmieniających się potrzeb klienta, nauka powinna być postrzegana jako proces ciągły. Na podstawie wywiadu bezpośredniego z kierownikiem analizowanego przedsiębiorstwa oraz obserwacji kontrolowanej uczestniczącej zauważono, iż przedsiębiorstwo usługowe wykorzystuje wiele metod w doskonaleniu kompetencji pracowniczych, a umiejętne wykorzystywanie ich różnych form jest kluczowe. Każda z nich ma swój duży udział w całym aspekcie szkolenia. Uzupełniają się ze sobą, umożliwiając doskonalenie kompetencji w każdej sferze i na każdym szczeblu przedsiębiorstwa usługowego. Najczęstszą metodą podnoszenia poziomu rozwoju pracowników w badanym przedsiębiorstwie są szkolenia w formie coachingu, mentoringu, krok po kroku, stanowiskowe, jak i wszelkie techniki doskonalenia pracowników o charakterze uniwersyteckim (prelekcje, wykłady itp.). Szczególnego znaczenia nabierają również kontrole zdobytej wiedzy i jakości wykonywanej pracy na każdym szczeblu zawodowym. Wykonywane są poprzez testy kontrolne, jak również w wyniku prowadzonych obserwacji. Pozwala to na utrzymanie firmy na stale dobrym poziomie i korygowanie na bieżąco powstających błędów. Wykorzystując kwestionariusz wywiadu, wyznaczono kompetencje odpowiednie do zajmowanego stanowiska pracy i zauważono, że wraz z wyższym stanowiskiem pracy nie tylko niezbędny jest wyższy poziom wiedzy, ale również umiejętności pracy w stresie i szybkiego reagowania. Pamiętać należy jednak, iż rzeczywiste kompetencje mogą ulegać zmianie w wyniku doświadczenia zawodowego, szkoleń, zdobytej wiedzy, dlatego też częste kontrole pozwalają na aktualizację wyników wartościowania i przydzielania na odpowiednie stanowisko pracy.

Literatura

1. Armstrong M. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
3. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. Kęsy M. (2013), *Kształtowanie kompetencji menedżerskich personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Matysik S. (2016), *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2.
6. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Pochtowski A. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Sajkiewicz A. (2002), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.
9. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Podwójcic K. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, IBE, Warszawa.
10. Sobocka-Szczapa H. (2017), *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 481.
11. Thierry A., Sauret Ch., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
12. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

MANAGING COMPETENCES OF EMPLOYEES IN A SERVICE ENTERPRISE

Abstract: Proper competence management systems should rely on the organization of processes in such a way as to create conditions to deepen knowledge and skills to improve employee competencies. The main aim of the article is to present the competence management system in the analyzed company, including the path of employee competence development and training methods, the selection and application of which was preceded by a direct interview with the service enterprise manager and observation of the inspected employee.. An attempt was also made to analyze the necessary competences in the analyzed service enterprise using an interview questionnaire. On this basis, the most important competences desired at the workplace were determined.

Keywords: competences, competence development, competence development methods



ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM W PERSPEKTYWIE NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Dagmara Stefańska¹, Dagmara Bubel², Agnieszka Barcik³

¹Europejski Niezależny Instytut Globalnych Myśli Autokreatywnych

²Politechnika Częstochowska, Biblioteka Główna

³Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
Wydział Zarządzania i Transportu

Streszczenie: Rola kapitału intelektualnego jest coraz szerzej analizowana i doceniana zarówno w teorii, jak i w praktyce. Powszechnie uznaje się, że prawdziwą wartość przedsiębiorstwa stanowią jego niematerialne zasoby, takie jak wiedza i doświadczenie pracowników, satysfakcja klientów oraz relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Narzędzia i strategie powszechnie stosowane w sektorze prywatnym odnajdują coraz szersze zastosowanie w sektorze publicznym, który to opiera swoje funkcjonowanie na koncepcji nowego zarządzania publicznego (NZP). Celem artykułu jest analiza procesu implementacji koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym właściwej dla sektora prywatnego do sektora publicznego, w aspekcie nowego zarządzania publicznego.

Słowa kluczowe: nowe zarządzanie publiczne, NZP, *New Public Management*, zarządzanie kapitałem intelektualnym, sektor publiczny

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.12

Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę, że w obecnych czasach niemalże wszystkie sfery życia człowieka implikują obecność administracji publicznej, wydaje się zasadne badanie sposobu jej funkcjonowania oraz metod zarządzania sektorem publicznym w kontekście skuteczności świadczenia usług publicznych i szeroko pojętego dobra wspólnego. Istotą działania sektora publicznego, podobnie jak sektora prywatnego i organizacji pozarządowych, jest kształtowanie jakości życia obywateli. Zjawiska takie jak europeizacja, decentralizacja, globalizacja (Lemańska-Majdzik, Sobiegraj 2013, s. 114) czy też informatyzacja wymuszają proces stałej ewolucji sektora publicznego, determinując nie tylko zmiany strukturalne administracji, ale przede wszystkim implikując odejście od klasycznie rozumianej funkcji sektora publicznego w kierunku jego zarządzania na wzór zarządzania sektorem prywatnym. Wyrazem innowacyjnego myślenia o sektorze publicznym jest podkreślenie roli kapitału intelektualnego w sprawnym jego funkcjonowaniu. Biorąc pod uwagę fakt, że podstawą działania

¹ Dagmara Stefańska, mgr, dag.s@onet.pl, ORCID: 0000-0001-6474-9027

² Dagmara Bubel, dr hab., dagmarab@bg.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-4609-6111

³ Agnieszka Barcik, dr, abarcik@ath.bielsko.pl, ORCID: 0000-0003-0865-2161

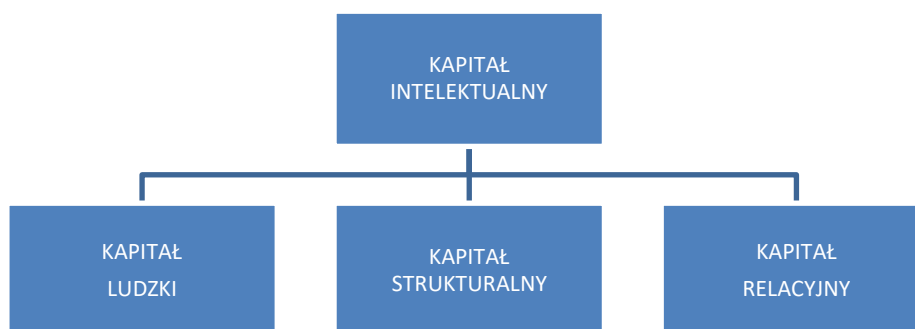
podmiotów sektora publicznego jest szeroko pojmowana wartość (Jelonek 2004, s. 124), skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym i zwiększanie jego zasobów determinuje wzrost innowacyjności i kreatywności, co ma znaczący wpływ na kreowanie wizerunku organizacji publicznych oraz ich rozwój oparty na budowaniu pozytywnych relacji z ich klientami. Dynamika zachodzących transformacji sektora publicznego, podyktowanych ideą NZP (nowego zarządzania publicznego), implikuje wdrożenie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, albowiem z punktu widzenia gospodarki kreatorami wartości są przede wszystkim aktywa niematerialne (Zieliński 2008, s. 66). Konsolidacja komponentów kapitału intelektualnego, czyli kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego oraz kapitału relacyjnego, przy jednoczesnej realizacji celów sektora publicznego, stanowi podstawę do budowania wartości dla klientów administracji publicznej. Analizując system działania sektora publicznego, należy zauważyć, że jego znaczenie w obecnych czasach jest wysoce istotne w kontekście realizacji zadań społecznych, albowiem liczba tych zadań stale rośnie.

Istota kapitału intelektualnego

U podstaw koncepcji kapitału intelektualnego leży teoria wiedzy i zasobowa teoria przedsiębiorstwa (Staszak, Rutkowski 2017, s. 98). Według teorii zasobowej materialne i niematerialne zasoby przedsiębiorstwa mogą stać się źródłem przewagi danego przedsiębiorstwa nad jego konkurentami, pod warunkiem, że są one rzadkie, dobrze zorganizowane, cenne i trudne do imitacji (Zakrzewska-Bielawska 2013, s. 4). Teoria wiedzy z kolei determinuje wiedzę do roli nadrzędnej wartości przedsiębiorstwa, a umiejętne i skuteczne jej wykorzystanie jest podstawowym gwarantem efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem (Sopińska, Wachowiak 2003, s. 101). Koncepcja kapitału intelektualnego na gruncie zarządzania przedsiębiorstwem pojawiła się w latach 70. XX wieku i od tamtej pory stale ewoluuje. Jej podstawą jest strategiczne traktowanie kapitału intelektualnego jako zasobu unikatowego, złożonego i ryzykownego w kontekście jego generowania, ale gwarantującego długofalowe i stabilne zyski, co determinuje przewagę nad konkurencją. Zatem wysoki poziom kapitału intelektualnego oznacza w efekcie silną i stabilną pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu brak jest zgody co do jednej i jednoznacznej definicji kapitału intelektualnego. Brak przede wszystkim wyraźnego rozdziału pomiędzy definicją wiedzy a kapitałem intelektualnym, mimo iż wiedza jest zasobem niezbędnym do budowania kapitału intelektualnego. Jak twierdzą L. Edvinsson i M.S. Malone (2001, s. 11), kapitał intelektualny to kompilacja wiedzy, doświadczenia praktycznego, technologii, dobrych stosunków z klientami oraz wszelkich umiejętności pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Zdaniem A. Brookinga (1998, s. 13) kapitał intelektualny jest różnicą między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa, którą to stanowią niematerialne aktywa, czyli ludzie i własność intelektualna, oraz wszelka infrastruktura pozwalająca na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. M.S. Malone (Edvinsson, Malone 2001, s. 16) zasobami intelektualnymi określa zasoby oparte na wiedzy, które prowadzą do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Fitz-Enza (2001, s. 62) kapitał intelektualny oparty

jest nie tylko na własności intelektualnej firmy, ale również na skomplikowanym splocie procesów i kultury, połączonym z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim. M. Bratnicki (2001, s. 216) twierdzi, że kapitał intelektualny to suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość firmy. Kapitał intelektualny dzieli on na kapitał organizacyjno-społeczny, zawierający zasoby i procesy, oraz kapitał ludzki, czyli wiedzę i umiejętności pracowników. Z kolei E. Skrzypek (2009, s. 145) kapitałem intelektualnym nazywa te aktywa intelektualne, które są sumą wiedzy poszczególnych pracowników i zespołów pracowników. G. Urbanek (2007, s. 224) natomiast uważa, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne efekty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji w aktywa niematerialne. Kapitał ludzki jest niewątpliwie zasobem niematerialnym podnoszącym rangę konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny zbudowany jest na trzech komponentach – kapitale ludzkim, kapitale strukturalnym oraz kapitale relacyjnym (Danielak 2013, s. 3). Kapitał ludzki jest kompilacją zasobów ludzkich, takich jak: wiedza ukryta, talent, lojalność, umiejętność pracy w grupie czy kreatywność (Bubel 2016, s. 13). Kapitał strukturalny to usystematyzowana wiedza, generowana przez wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa i będąca jego własnością, np. patenty, znaki handlowe, bazy danych itd. (Sopińska 2007, s. 141). Kapitałem relacyjnym, który łączy kapitał ludzki i strukturalny z podmiotami zewnętrznymi, określane są formalne i nieformalne relacje przedsiębiorstwa z jego klientami, akcjonariuszami i dostawcami (Urbanek 2007, s. 268).



Rysunek 1. Komponenty kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obiegowej definicji kapitału intelektualnego

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem implikuje skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym i jego zasobem. Konieczny jest zatem pomiar kapitału intelektualnego (Bratnicki 2000, s. 14) w celu jego kontrolowania i polepszania jego jakości. Dzięki pomiarowi kapitału intelektualnego uzyskać można pełny i przejrzysty obraz zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Daje to podstawę do wdrażania odpowiednich strategii i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i jego aktywami (Nowicka-Skowron, Stachowicz 2009, s. 63), co w rezultacie prowadzi do

przewagi konkurencyjnej oraz stabilnej, wysokiej pozycji na rynku. Pomiar kapitału intelektualnego okazuje się procesem skomplikowanym, a jego rezultaty oceniane są jako niedoskonałe. Wynika to z samej natury zjawiska kapitału intelektualnego i braku jego jednoznacznej definicji oraz z faktu, iż elementy kapitału intelektualnego łatwiej ocenić jakościowo aniżeli ilościowo, z uwagi na ich niematerialny charakter. Samo raportowanie wyników pomiaru jest informacją niechętnie upublicznianą przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwa, z uwagi na niepożądany skutek w postaci reakcji konkurencji i utraty pozycji rynkowej (Paliszkievicz 2009, s. 121). Niezależnie od powyższego podejmowane są próby usystematyzowania wiedzy i doświadczenia w tym obszarze z uwagi na fakt, iż skuteczne zarządzanie kapitałem intelektualnym to skuteczne zarządzanie jego komponentami, prowadzące do progresu w generowaniu zysków, budowaniu przewagi konkurencyjnej i ostatecznie stabilizacji rynkowej. Pomiar i ocena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa są kluczowym zadaniem w realizacji jego celów.

Pojęcie nowego zarządzania publicznego i jego charakterystyka

Schyłek lat 80. XX wieku, kojarzony z kryzysem gospodarki światowej i wynikającą z niego krytyką ówczesnego modelu administrowania państwem, to moment inicjacji nowego zarządzania publicznego (NZP, *New Public Management*). Nowy system narracji w polityce zarządzania państwem nie tyle negował klasyczny, weberowski model, co na jego podłożu implementował zasady zarządzania dotychczas obce sektorowi publicznemu, czyli metody i narzędzia ukierunkowane na wydajność ekonomiczną i skuteczność działania oraz zorientowanie na wyniki, wykorzystywane w sektorze prywatnym (Zawicki 2011, s. 34). Celem nadrzędnym reformy przeprowadzonej w duchu nowego zarządzania publicznego było wyeliminowanie niedoskonałości i słabości sektora publicznego (Kozuch 2006, s. 52). Zainicjowane w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie NZP po pierwszych sukcesach odnalazło naśladowców na gruncie europejskim, począwszy od Wielkiej Brytanii i krajów Europy Zachodniej, po centralną część Starego Kontynentu, w tym Polskę. Podstawą funkcjonowania nowej administracji publicznej stała się strategia i wynik, a celem – satysfakcja obywatela jako klienta administracji (Zawicki 2011, s. 32). Fundamentalne postulaty nowego zarządzania publicznego to decentralizacja władzy, tworzenie stosunków rynkowych i konkurencyjność w procesie świadczenia usługi publicznej, czemu służyć mają poniższe narzędzia: kontraktowanie usługi w oparciu o przetargi, powołanie do życia agencji, prywatyzacja sektora publicznego, inicjowanie rynków wewnętrznych oraz wprowadzanie opłat za usługi (Zalewski 2007, s. 27). Implementacja powyższych narzędzi zapewnić ma sprawność działania, skuteczność, gospodarność i efektywność, czyli kluczowe determinanty sektora prywatnego. Efektywność jest wypadkową rozsądnego zarządzania budżetem państwa i stosunkowo najwyższej jakości usługi dostarczanej obywatelowi w celu uzyskania jego satysfakcji. W oparciu o analizę literatury poruszającej tematykę nowego zarządzania publicznego (Zawicki 2011, s. 31-74; Frederickson i in. 2015, s. 134; Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58; Zalewski 2007, s. 26-32) opracowano profil koncepcji nowego zarządzania sektorem publicznym. Cechują go:

- decentralizacja jednostek sektora publicznego;
- oddzielenie polityki od administracji;
- prywatyzacja;
- profesjonalne zarządzanie menedżerskie oparte na wiedzy i doświadczeniu;
- zastosowanie narzędzi kontroli realizacji zadań;
- orientacja na klienta;
- orientacja na wynik;
- implementacja narzędzi stosowanych w zarządzaniu sektorem prywatnym;
- konkurencyjność jednostek sektora publicznego;
- elastyczne zarządzanie personelem;
- promowanie zachowań etycznych;
- wykorzystywanie zasobów, w tym intelektualnych, poprzez motywację.

W realizacji powyższych zadań kluczowe okazało się właściwe instrumentarium nowego zarządzania publicznego. Jego implementacja skutkowałą realizacją celów powierzonych sektorowi publicznemu. Poniższa *Tabela 1* prezentuje klasyfikację instrumentów nowego zarządzania publicznego.

Tabela 1. Klasyfikacja instrumentów nowego zarządzania publicznego

Kategoria instrumentu	Instrument
Decentralizacja polityczna	<ul style="list-style-type: none"> – zlecenie wykonania zadań jednostkom administracyjnym niższego szczebla – przekazywanie zadań jednostkom niepublicznym
Rozdział strefy politycznej i administracyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – agencje wykonawcze – menedżer miasta
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – weryfikacja jakości świadczonej usługi w oparciu o opinię klienta – implementacja udogodnień dla klienta – e-urząd
Orientacja na wynik	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie pracownika zależne od efektów jego pracy
Menedżerski sposób zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> – umowy menedżerskie – premie uznaniowe – jasno określone cele – niezależność w podejmowaniu decyzji – wzmocnienie pozycji lidera
Elastyczne zarządzanie personelem	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczne formy zatrudnienia – brak ramowych godzin pracy – implikacja narzędzi rekrutacji – zróżnicowane pensje pracowników tego samego szczebla

Kontrola realizacji zadań	<ul style="list-style-type: none"> – sprawozdania z realizacji zadań – ocena stopnia satysfakcji klienta – implementacja różnych metod prywatyzacji
Prywatyzacja	<ul style="list-style-type: none"> – implementacja różnych metod prywatyzacji

Źródło: Opracowanie na podstawie literatury tematu (Zalewski 2007, s. 26-32; Zawicki 2011, s. 31-74; Frederickson i in. 2015, s. 134; Van Dooren, Bouckaert, Halligan 2015, s. 42-58)

Kapitał intelektualny w sektorze publicznym w aspekcie nowego zarządzania publicznego

Transformacja sektora publicznego, w myśl zasad NZP, implikuje nacisk na efektywne gospodarowanie środkami publicznymi, wynikające ze społecznego oczekiwania poprawy jakości usług świadczonych przez ten sektor. W tym kontekście zasoby niematerialne zyskują uznanie, jako że ich rola w procesie świadczenia usług i kreowania dobra publicznego okazuje się kluczowa. Sektor publiczny jednak wykazuje deficyt wyników zarządzania kapitałem intelektualnym (Paliszkiewicz 2009, s. 122), mimo że aktywa niematerialne są tutaj znacznie bardziej rozbudowane niż w sektorze prywatnym. Pozostaje to w sprzeczności z oczekiwaniami założeń nowego zarządzania publicznego, które to podkreślają konieczność zewnętrznego raportowania o kapitale intelektualnym jako warunek efektywnego działania sektora publicznego. Za główną przyczynę złożoności procesu pomiaru i oceny efektywności sektora publicznego uznać można niestabilny charakter oczekiwań społecznych. Podkreślić należy również odmienną charakterystykę jednostek sektora publicznego w kontekście jednostek sektora prywatnego, w zakresie celów działalności, natężenia zasobów intelektualnych, motywacji oraz społecznej odpowiedzialności. Sektor prywatny z natury rzeczy generuje jeden główny cel – zysk, sektor publiczny, dla kontrastu, realizuje różnorodne cele, najczęściej niematerialne, często społeczne. Jako że działania sektora publicznego oparte są na świadczeniu usługi, dokonanie pomiaru tych celów jest również skomplikowane, z uwagi na ich niematerialny charakter. Co więcej, w przypadku sektora publicznego nastawienie na wykorzystanie aktywów niematerialnych wydaje się bardziej istotne niż ich pomiar i wycena, aczkolwiek to nie wycena, a sposób zarządzania kapitałem intelektualnym jest podstawą sukcesu sektora publicznego, warunkuje on bowiem skuteczne decyzje, a co za tym idzie – jakość świadczonych usług.

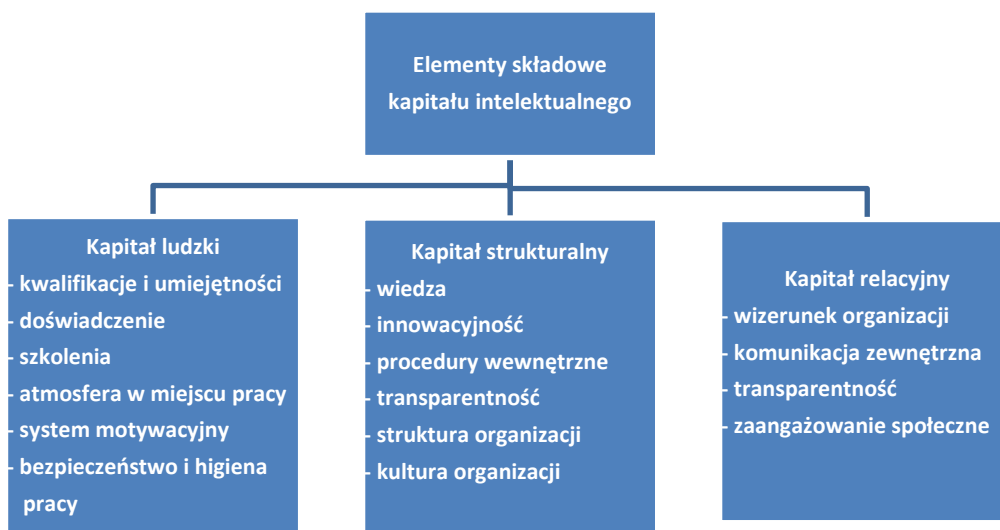
Wiedza w sektorze publicznym jest aktywem niezbędnym, stąd inwestycje w zasoby ludzkie są wysoce uzasadnione. Zasoby ludzkie są najważniejszym aktywem organizacji publicznej, a wiedza i doświadczenie pracowników reprezentujących sektor publiczny determinują efekty podejmowanych inicjatyw. Zarządzanie nastawione na wynik i rezultat, czyli nowe zarządzanie publiczne, ceduje odpowiedzialność za wyniki organizacji publicznej na urzędnika-menedżera. Menedżer sektora publicznego w zgoła odmienny sposób korzysta z niematerialnych zasobów, aniżeli robi to menedżer sektora prywatnego. Organizacje biznesowe wykorzystują zasoby niematerialne w procesie produkcji, a celem nadrzędnym tego procesu jest wzrost

produktywności. Materialny kontekst jest zatem nadrzędny, a konkurencyjność środowiska sektora prywatnego pociąga za sobą szybkie wdrażanie wszelkiego instrumentarium zarządzania kapitałem intelektualnym.

Brak tak silnego czynnika konkurencyjności w sektorze publicznym determinuje z kolei mniejszą motywację do adaptacji nowych praktyk menedżerskiego zarządzania kapitałem intelektualnym. Na uwagę zasługują zmiany w samym sposobie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji publicznej. Jak zauważa A. Zalewski, pracownikiem sektora publicznego nie jest już urzędnik, a menedżer (Zalewski 2007, s. 28). Menedżerowi organizacji publicznej powierzona jest swoboda podejmowania decyzji, a odejście od z góry narzuconej procedury ma gwarantować poprawę jakości świadczonej usługi i jej efektywność. Zmiana orientacji z nakładów na wyniki oznaczała również zmiany w procesie rekrutacji pracowników, ich zwalnianiu, wynagradzaniu oraz awansowaniu. W myśl nowego zarządzania publicznego warunki pracy oraz wynagrodzenie ustalane są na drodze negocjacji, a charakter umowy o pracę zmienia się w formę kontraktu, w którym precyzyjnie określony jest zakres pracy i oczekiwane efekty pracy. Nowe zarządzanie personelem przyniosło zatem zróżnicowanie płacowe w kontekście podziału pracowników ze względu na ich wiedzę, predyspozycje i kwalifikacje. Zmniejszyła się też pewność zatrudnienia, a co za tym idzie – wzrosła rotacja personalna.

Sektor publiczny, w myśl koncepcji NZP, powinien szczególną uwagę poświęcić trosce o klienta i jakość jego obsługi. Sektor ten nie traktuje nabywcy swojej usługi jako petenta, ale jako klienta, ze szczególnym uwzględnieniem jego potrzeb i opinii (Zawicki 2011, s. 61). Właśnie opinia klienta wskazuje kierunek doskonalenia i rozwoju usług oraz służy kreowaniu wizerunku sektora publicznego. Dane zgromadzone dzięki sondażom opinii publicznej, wywiadom bezpośrednim, telefonom zaufania, systemom skarg i zażaleń czy badaniom poziomu satysfakcji klienta pozwalają na eliminowanie niedoskonałości w procesie dostarczania usług i dopasowaniu usługi do oczekiwań klienta. Idea społecznej odpowiedzialności w aspekcie NZP to kolejny czynnik implikujący różnicę w aktywizacji kapitału intelektualnego w sektorze publicznym i prywatnym. O ile sektor prywatny traktuje powyższą ideę jako wydatek na aktywa niematerialne, poniesiony głównie w celach czysto wizerunkowych, o tyle sektor publiczny postrzega ową ideę w kategoriach obowiązku. Zadaniem administracji jest bowiem zaangażowanie w problematykę społeczną.

Analiza roli kapitału intelektualnego w sektorze publicznym w aspekcie NZP pozwala na stwierdzenie, że kapitał intelektualny oraz jego składowe, definiowany w kontekście sektora prywatnego, nie wpisuje się w takiej formie w ramy sektora publicznego. Wskazać należy zatem na odmienny charakter elementów składowych kapitału intelektualnego badanego na gruncie sektora publicznego, co podsumowuje poniższe zestawienie (*Rysunek 2*).



Rysunek 2. Elementy składowe kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury tematu

Podsumowanie

Z punktu widzenia gospodarki rozwój przedsiębiorstwa to kompilacja doskonalenia technologii, jakości świadczonej usługi lub produktu, strategii oraz kontroli procesu produkcyjnego. Konkludując, rozwój to doskonalenie warsztatu menedżerskiego. W kontekście funkcjonowania organów sektora publicznego jego rozwój determinowany będzie przede wszystkim skutecznym zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Innowacja, kreatywność, zdolność do podejmowania decyzji oraz wiedza, kwalifikacje i doświadczenie personelu są fundamentem zarządzania aktywami intelektualnymi. Nowe zarządzanie publiczne, czyli koncepcja implementacji instrumentarium stosowanego w zarządzaniu sektorem prywatnym, w coraz większym stopniu znajduje zastosowanie w procesie reformacji sektora administracji publicznej. Zatem dotyczy ono również procesu zarządzania kapitałem intelektualnym. W oczywisty sposób zmienia się więc postrzeganie roli kapitału intelektualnego w kontekście świadczenia usług społecznych. Skuteczne generowanie i rozwój kapitału intelektualnego na gruncie sektora publicznego pozwala na stałe podnoszenie jakości funkcjonowania instytucji administracji publicznej, zorientowanej na potrzeby i oczekiwania klienta. Przegląd literatury tematu pozwolił na analizę procesu reformacji zarządzania kapitałem intelektualnym w aspekcie nowego zarządzania publicznego, z uwzględnieniem ewentualnych przeszkód, na jakie reformy te są narażone.

Literatura

1. Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 11.
2. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
3. Brooking A. (1998), *Intellectual Capital*, Cengage Learning EMEA, London.
4. Bubel D. (2016), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacjach non-profit. Studium przypadku dla bibliotek publicznych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
5. Danielak W. (2013), *Wykorzystanie kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego w budowaniu wartościowych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa*, PTE, Warszawa.
6. Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Frederickson H.G., Smith K.B., Larimer Ch.W., Licari M.J. (2015), *The Public Administration Theory Primer*, Westview Press, Boulder.
9. Jelonek D. (2004), *Zarządzanie wiedzą jako czynnik wspomagający wdrożenie zmian organizacyjnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1011.
10. Kożuch B. (2006), *Zarys rozwoju zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
11. Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A. (2013), *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
12. Nowicka-Skowron M., Stachowicz J. (2009), *Innowacyjność zarządzania w organizacjach przemysłowych, publicznych i regionach wyzwaniem dla nauk zarządzania*, [w:] Nowicka-Skowron M. (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Paliszkiwicz J. (2009), *Próby wyceny kapitału intelektualnego – identyfikacja podstawowych problemów*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 78.
14. Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
15. Sopińska A. (2007), *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 76.
16. Sopińska A., Wachowiak P. (2003), *Istota kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – model pomiaru*, [w:] Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
17. Staszak P., Rutkowski M. (2017), *Wiedza jako determinant zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi współczesnych organizacji: ujęcie modelowe*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 6.
18. Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
19. Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
20. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. (2015), *Performance Management in the Public Sector*, Routledge, London. DOI: 10.13140/2.1.2299.9682.
21. Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
22. Zalewski A. (red.) (2007), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
23. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.
24. Zieliński M. (2008), *Kapitał ludzki jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, nr 47.

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE PERSPECTIVE OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

Abstract: The role of intellectual capital is becoming widely analyzed and valued both from a theoretical as well as practical point of view. It is commonly recognized that the key quality of the organization is determined by non-material resources such as employee's knowledge and their experience, customers' satisfaction and finally the relationship between the organization and its stakeholders. Management tools and instruments used in the private sector become implemented more and more frequently in the public sector, in accordance with the New Public Management concept. The main aim of the article is to analyze the process of implementing the concept of intellectual capital management in the public sector, in the aspect of New Public Management.

Keywords: New Public Management, NPM, intellectual capital, management, public sector



ZASTOSOWANIE OBIEGÓW ZAMKNIĘTYCH W ZARZĄDZANIU GOSPODARKĄ WODNĄ

Marcin Surówka¹, Agnieszka Thier², Irvin Tyli³

¹ Podhalańska Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu
Podhalański Ośrodek Nauk Ekonomicznych

² Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

³ Agency of Environmental Protection, Toronto

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty i przejawów gospodarki obiegu zamkniętego oraz zaprezentowanie postępów we wdrażaniu tej koncepcji w zarządzaniu gospodarką wodną na podstawie literatury anglosaskiej i badań własnych. W szczególności wypunktowano cykl hydrologiczny w przyrodzie i narastanie deficytu wody, sposoby gospodarowania wodą oraz etapy w zarządzaniu gospodarką ściekową w przedsiębiorstwach prowadzące do zamykania obiegów wody, jak również zalecenia unijne w tej kwestii na tle rekomendacji do kompleksowego programu wdrażania gospodarki obiegu zamkniętego.

Słowa kluczowe: gospodarka obiegu zamkniętego, zarządzanie gospodarką wodną, cykl hydrologiczny, deficyt wody, uzdatnianie ścieków, obiegi zamknięte wody

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.13

Wprowadzenie

Koncepcję gospodarki obiegu zamkniętego wiążemy ze zjawiskiem ograniczoności i wyczerpywalności zasobów naturalnych, co stało się widoczne w połowie XX wieku z powodu rosnącego wydobycia surowców mineralnych, a następnie ujawniania się niedoboru zasobów wodnych w wielu regionach świata. Kłopoty te dały podstawę do sformułowania tezy o surowcowej i ekologicznej barierze rozwoju gospodarczego, a następnie o konieczności wdrożenia zasad *gospodarki obiegu zamkniętego*, czyli gospodarki cyrkulacyjnej lub *gospodarowania w pętli* (*loop economy, economy in loops*). Zatem celem artykułu jest zaprezentowanie istoty i modelu gospodarki obiegu zamkniętego oraz możliwości jego zastosowania w gospodarce wodnej. W szczególności autorzy przedstawiają kwestie gospodarczych i społecznych skutków deficytu wody, sposoby ograniczania jej zużycia, przejawy zastosowania deszczówki i podczyszczonych ścieków oraz ujmowanie zamkniętych obiegów wody w przedsiębiorstwach przemysłowych (Górka, Thier 2018, s. 3-6).

¹ Marcin Surówka, dr, marcin.surowka@uek.krakow.pl, ORCID: 0000-0001-5852-7567

² Agnieszka Thier, dr, agnieszka.thier@uek.krakow.pl, ORCID: 0000-0002-5915-2071

³ Irvin Tyli, MSc, irvtyli@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1060-6367

Geneza i istota gospodarki obiegu zamkniętego

Gospodarka obiegu zamkniętego jest przedmiotem studiów i wdrożeń od niedawna, a jej historia wiąże się z nazwiskiem Kennetha Ewarta Bouldinga, który w latach 60. XX wieku pierwszy wskazał na ograniczoność zasobów naturalnych i potrzebę nowego podejścia do tej kwestii. Wcześniej ekonomiści nie traktowali Ziemi w kategoriach gospodarki otwartej czy zamkniętej, w praktyce jednak systemy gospodarcze uznawali za otwarte. K. Boulding określił gospodarkę otwartą jako gospodarkę *cowbojską*, gdyż kowboje gospodarowali na nieograniczonych terenach, w sposób może romantyczny, ale eksploatorski. Natomiast gospodarka *zamknięta* to gospodarka na wzór statku kosmicznego, gdyż astronauta w długiej podróży jest skazany na zarządzanie ograniczonymi zasobami i technologiami przeróbki odpadów. Tak więc nowe wartości są wytwarzane z zasobów kopalnych, czyli wyczerpywanych, a w części z zasobów odnawialnych i dlatego stopień ich wykorzystania staje się kwestią krytyczną. Koncepcję gospodarki zamkniętej K. Boulding przedstawił na Forum „Zasoby dla Przyszłości” w 1966 roku, formułując w związku z tym nowe kwestie badawcze gospodarowania zasobami naturalnymi. Do koncepcji Bouldinga wrócili w latach 70. Szwajcarzy Walter R. Stahel i Geneviève Reday w raportach dla Unii Europejskiej i w licznych publikacjach, wprowadzając termin gospodarki obiegu zamkniętego. W. Stahel założył w 1982 roku Instytut Cyklu Życia Wyrobu (Product-Life Institute) w Genewie. W 2016 roku przedstawił projekt unijnego programu „The Circular Economy Package”, postulując wydłużanie okresu życia wyrobów przez ich naprawę oraz odnowę i poddawanie zużytych elementów recyklingowi, aby otrzymywać nowy wsad surowcowy. Wielokrotna przeróbka wyeksploatowanych wyrobów prowadzi zatem do sprzedaży usług, czyli *gospodarki funkcjonalnych usług* (*functional service economy*). Zamknięty system produkcyjny oznacza więc gospodarkę bezodpadową. Koncepcję tę rozwinęli niemiecki chemik Michael Braungart i amerykański architekt William McDonough, twórcy modelu wielokrotnego obiegu wyrobów przemysłowych, które są tak projektowane, aby potem ułatwić ich naprawianie i odnawianie (Braundgart, McDonough, Bollinger 2007, s. 1337-1348). W 2010 roku założyli Cradle to Cradle Products Innovation Institute w San Fransisco – z oddziałami w Amsterdamie i Venlo w Holandii. Kiedy W. Stahel zaczął propagować strategię długiego cyklu życia wyrobów, eksperci nazwali tę ideę odpowiedzialnością producenta „od kołyski do grobu” („*from cradle to grave*”), co jednak było związane z modelem linearnym, czyli rozwiązaniem typu *końca rury* (oczyszczać ścieki, a nie zapobiegać ich powstawaniu w trakcie procesu produkcji). Zaproponował więc produkcję dóbr w pętli „*from cradle back to cradle*”, czyli „od kołyski do nowego wyrobu”. Pojawiają się nowe podręczniki z tego zakresu, jak np. praca licząca ponad 400 stron autorstwa Brytyjki Catharine Weetman (Weetman 2011).

W gospodarce obiegu zamkniętego odchodzi się od modelu: zasoby surowców – wydobywanie i produkcja – konsumpcja – odpady. Dotąd wprawdzie starano się oszczędzać surowce i stosować technologie małoodpadowe oraz utylizować odpady, jednak stanowi to tylko usprawnienie schematu linearnego. Dopiero w latach 80. opracowano zarys modelu gospodarki obiegu zamkniętego, określanego obrazowo

jako 3R: *reduce, reuse, recycle*, czyli: zmniejszać zużycie, wykorzystywać ponownie, zwracać do produkcji i obiegu. Oznacza to kierowanie uwagi nie tylko na skuteczność i wydajność, czyli jak robić rzeczy *dobrze*, ale także na efektywność ekologiczną, czyli jak robić *dobrze* rzeczy, to jest bez zawartości toksyn, z troską o zdrowie itp. Prowadzi to do wykorzystania całości odpadów jako użytecznych zasobów i uniezależnienia wzrostu gospodarczego od zużycia surowców. Stanowi to holistyczne podejście do kwestii produkcji i konsumpcji, mimo że system segregacji i utylizacji odpadów jest jeszcze mało sprawny (np. na świecie odzyskuje się dotąd tylko 33% zużytych wyrobów z tworzyw sztucznych), a zwłaszcza brakuje wielu niezbędnych technologii, jak depolimeryzacja, dewulkanizacja, rozdzielanie składników stopów, rozwarstwianie powłok, rozbijanie molekuł.

Wdrażanie zasad gospodarki obiegu zamkniętego

Gospodarka obiegu zamkniętego wymaga odpowiedniego systemu organizacji i zarządzania. Na szczeblu przedsiębiorstw ułatwiają to zasady zarządzania środowiskowego oparte na normach ISO 9000 i 14000 oraz systemie auditingu EMAS. Podobnie w gminach i powiatach wdraża się zaawansowane programy gospodarki odpadami, wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz lokalnego bilansowania gospodarki paliwami i energią, a także usług w zakresie remontów i napraw, co ułatwia zamykanie terenowych pętli gospodarowania. Również na szczeblu regionalnym podejmuje się próby zamykania pętli w przemysłowych ekosystemach. Ma to już pewną historię, poczynając od koncepcji dystryktów przemysłowych Alfreda Marshalla oraz wdrażanych w praktyce kompleksów przemysłowych Waltera Isarda, aż do współczesnych *klastrów*, czyli nowej formy współpracy różnorodnych podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw projektowych, produkcyjnych i usługowych, pojedynczych ekspertów itp. – wprowadzone powiązanych niekiedy bardziej siecią informatyczną niż trwałymi umowami, ale tworzących skuteczne i efektywne organizmy (Isard 1965, s. 231). Znamionuje to jedną z cech czwartej rewolucji przemysłowej (Industy 4.0). Kwestie te muszą znaleźć odbicie w systemach zarządzania przedsiębiorstwami – oraz branżami – zarówno w zakresie źródeł zaopatrzenia materiałowego, jak też jakości oferowanych wyrobów z punktu widzenia ich trwałości i możliwości naprawy.

Warto podkreślić, że w 2013 roku utworzono Instytut Gospodarki Obiegu Zamkniętego w Paryżu (Institut de l'Économie Circulaire) i podobny w 2014 roku w Montrealu w Kanadzie. Znaczący wkład w tej dziedzinie wnosi Fundacja Ellen MacArthur z siedzibą w Londynie oraz Szwedzka Fundacja ds. Strategicznych Badań Środowiskowych MISTRA. W krajach wysoko rozwiniętych omawiane zalecenia są realizowane nie tylko przez kadrę kierowniczą i inżynierską, ale również przez ruch społeczny (obywatelski), który szczególnie rozwinął się w Holandii, gdzie międzynarodową sławę zdobyła Martine Postma, przez uruchomienie kawiarni z podręcznym warsztatem naprawczym, oraz Marc de Wit, który promuje naprawianie oraz wypożyczanie wielu wyrobów zamiast ich kupowania. Z kolei w licznych krajach zaczęto zwracać uwagę na odpowiedzialność producentów za naprawę oraz wydłużanie cyklu życia wyrobów (a więc odwracając dotychczasowe tendencje).

W rezultacie już od 2012 roku w niektórych stanach USA klient otrzymuje instrukcję naprawy wyrobu (*Right to Repair Law*). Unia Europejska ogłosiła w 2011 roku strategię *Europa 2020* zawierającą program efektywnego wykorzystania zasobów, a w 2015 roku program „Zero odpadów” w ramach Circular Economy Package. Komisja Europejska zaleciła, aby kraje członkowskie opracowały własne programy wdrażania gospodarki obiegu zamkniętego, w tym promowania modeli biznesowych dóbr i komponentów o dłuższym cyklu życia, ponownym użyciu oraz ich wypożyczeniu. W Polsce powołano Międzynarodowy Zespół ds. Gospodarki o Obiegu Zamkniętym, który opracował tzw. *Mapę drogową transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym*. Ponadto pod egidą ONZ kwestie te bardziej kompleksowo podejmuje Centrum UNEP/GRID w Warszawie.

Cykl hydrologiczny i narastanie deficytu wody na świecie

Zasoby wodne stanowią specyficzny rodzaj zasobów naturalnych, które charakteryzują się odnawialnością i w skali globalnej występują we względnej obfitości i czystości (Weiner 2003, s. 47-51). Dlatego nie wzbudzały tylu obaw jak ograniczone zasoby paliw kopalnych, które są wyczerpywalne, na co zwrócił uwagę już w latach 70. raport Klubu Rzymskiego pt. *Granice wzrostu*. Natomiast niedobór wody i narastający deficyt w niektórych regionach został wyeksponowany dopiero w 2003 roku przez ONZ w *Raporcie o stanie gospodarki wodnej na świecie (World Water Development Report)*, gdy uroczyście proklamowano „Rok Słodkiej Wody”. Raport ten ujawnił, że w ciągu ostatnich 50 lat spożycie wody niemal podwoiło się z powodu rozwoju gospodarczego i wzrostu liczby ludności oraz że w najbliższych 20 latach ilość dostępnych zasobów wodnych w przeliczeniu na jednego mieszkańca Ziemi zmniejszy się o jedną trzecią. Kłopoty z zaopatrzeniem w wodę stają się przeto większą barierą rozwoju społeczno-gospodarczego niż niedobór energii. Również Polska należy do państw o skromnych zasobach wodnych i pogłębiającym się zjawisku suszy w środkowej części kraju. Średni roczny odpływ wód powierzchniowych wynosi bowiem 1,6 tys. m³ na jednego mieszkańca (w niektórych latach tylko 1,1-1,3 tys. m³), gdy w innych krajach europejskich sięga 4-4,6 tys. m³ na rok.

Woda (tlenek wodoru, H₂O) jest związkiem chemicznym rozpowszechnionym w przyrodzie i decyduje o życiu na Ziemi, a wraz z rozwojem cywilizacyjnym jej znaczenie wzrasta. Woda znajduje się w ciągłym i zamkniętym obiegu pod wpływem energii słonecznej i grawitacyjnej. Energia słoneczna powoduje podgrzewanie wody i w konsekwencji jej parowanie. Para wodna jest przenoszona w górne warstwy atmosfery, gdzie ulega schłodzeniu i kondensacji. Cząsteczki wody po przekroczeniu wielkości krytycznej spadają w postaci opadu atmosferycznego. Woda jest zatem w ciągłym ruchu, czyli w *cyklu hydrologicznym*, stanowiącym naturalny obieg wody na Ziemi.

Światowe zasoby wodne ocenia się na 1,386 mld km³. Około 97% tych zasobów to wody słone występujące w morzach i oceanach. Zaledwie 3% wód na Ziemi stanowią wody słodkie, z tego dwie trzecie zgromadzone jest w lodowcach, a pozostała część to wody gruntowe, głębinowe oraz rzeki i jeziora. Do naszej dyspozycji pozo-

staje jedynie 0,5% zasobów ziemskich. Jednak Ziemię można metaforycznie określić jako *planetę wodną*, gdyż na jej powierzchni dominującą rolę odgrywa właśnie woda. Otóż na ziemię spada każdego roku ok. 100 tys. km³ wody w postaci opadów atmosferycznych, a więc dość dużo. Jednak ponad połowy tych opadów nie można bezpośrednio wykorzystać, gdyż wyparowują z powrotem do atmosfery oraz transpirują z rosnących roślin. Jest to „zielona woda”, której nie można odzyskać. Stanowi ona ok. 61% sumy opadów. Pozostała część opadów, to jest 39%, spływa do rzek, jezior, bagien i wód gruntowych. To „woda niebieska”, którą można wykorzystać w gospodarce, zanim nie wyparuje bądź nie spłynie do mórz i oceanów. W innym ujęciu opady na świecie wynoszą przeciętnie 710 mm w ciągu roku, z czego 470 mm wraca do atmosfery w wyniku parowania, a 240 mm stanowi odpływ powierzchniowy, gruntowy i wgłębny. Średni czas zatrzymania wody w atmosferze wynosi 9 dni, w glebie 1-2 miesiące, w rzekach 2-6 miesięcy, w jeziorach 50-100 lat, w lodowcach 20-100 lat (na Antarktydzie do 20 tys. lat), w oceanach 3,2 tys. lat, w zbiornikach podziemnych 10-100 tys. lat. Wody podziemne oraz lodowce stanowią więc zasoby rezerwowe i strategiczne. Poszczególne regiony świata charakteryzują się odmiennymi bilansami wodnymi, w tym opadami, ewapotranspiracją i odpływem wód. Nad oceanami parowanie jest większe niż opady, podczas gdy nad lądami opady przewyższają parowanie. Tylko około 10% objętości wody parującej z oceanów przenoszone jest nad lądy, aby tam spaść z opadem. W Polsce średnia wielkość opadów wynosi ok. 620 mm rocznie, przy czym najniższe opady są odnotowywane w środkowej Polsce (od 392 mm rocznie), a najwyższe w Tatrach i Sudetach (do 1229 mm rocznie).

Niedobór wody w wielu regionach wynika ze zróżnicowania zasobów wodnych na świecie w rezultacie geograficznej dywersyfikacji opadów oraz zasobności rzek, jezior i lodowców. Jednak w zaopatrzeniu gospodarki w wodę pojawia się ponadto zróżnicowanie dostaw w zależności od stopnia rozwoju infrastruktury hydrotechnicznej i wodno-kanalizacyjnej. Dlatego nie zawsze występuje zgłaszany *deficyt* zasobów wodnych, lecz – zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych – *kryzys* zaopatrzenia w wodę. Szczególnie ubogie w tej dziedzinie są kraje północnej Afryki, Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, gdyż charakteryzują się zarówno skromnymi zasobami wody, jak również niedorozwojem infrastruktury technicznej.

Miary deficytu wody i wykorzystania zasobów wodnych

Zasoby wodne mierzymy wielkością średniego rocznego odpływu wód powierzchniowych w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Za deficyt wody uznaje się sytuację, gdy zasoby wodne wynoszą poniżej 1,7 tys. m³ na mieszkańca na rok. W praktyce oznacza to brak pełnego zaspokojenia podstawowej potrzeby o charakterze biologicznym w postaci spożycia wody. Minimalną ilość wody dla potrzeb człowieka ocenia się na ok. 50 l do 100 l na dobę, czyli 18-36 m³ na osobę na rok. W Polsce w zależności od warunków mieszkaniowych przyjmuje się normy zużycia wody przez osobę w gospodarstwie domowym od 30 l na dobę (brak wodociągu i kanalizacji) do 160 l na dobę, co odpowiada 10,8-64,8 m³ na osobę na rok. W praktyce dysproporcje między krajami są bardziej wyraźne: przykładowo w USA średnie

zapotrzebowanie na wodę w gospodarstwach domowych wyniosło w latach 1990-2000 ok. 200 m³ na osobę na rok, podczas gdy zużycie wody na poziomie 20 m³ na osobę na rok było niedostępne dla 1 mld ludzi w 55 krajach. Z nowszych danych UNDP wynika, że zużycie wody w Europie sięga 200 m³ na osobę na rok, a w USA ponad 400 m³ na osobę na rok, ale w wielu krajach słabo rozwiniętych jest to 5-20 m³ na osobę na rok, a w Mali tylko 4 m³ na osobę na rok (Sullivan 2002, s. 1195-1211).

Podział zasobów wodnych z uwzględnieniem stresu wywołanego ich niedoborem przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Klasy zasobów wodnych w tys. m³ na osobę na rok

Klasy zasobów	Charakterystyka przedziału zasobów	Przedziały		
		Według P. Kowalczyka	Według M. Falkenmark	Według World Resources Institute
I	poniżej progu wodnego	do 0,5	do 0,5	do 1
II	chroniczny brak wody	0,5-1,0	0,5-1,0	do 1
III	stres wodny	1,001-1,7	1-1,6	1-1,7
IV	podstawowe problemy korzystania z zasobów wodnych	1,701-5,0	1,6-10*	1,7-5
V	bezproblemowe korzystanie z zasobów wodnych	5,001-10,0	1,6-10	5-15
VI	brak podstawowych problemów korzystania z zasobów wodnych	10,01-100,0	ponad 10	15-50
VII	obfitość wody	ponad 100	x	ponad 50

* Skala M. Falkenmark nie wyodrębnia osobnych wartości dla klas IV i V zasobów.

Źródło: (Thier 2016, s. 57)

Zatem zasoby wodne w ilości ok. 0,5 tys. m³ uznaje się za wodną barierę zarządzania, natomiast poniżej 1,7 tys. m³ za wskaźnik stresu wodnego, czyli występowanie trudności w prowadzeniu gospodarki wodnej. Stąd zasoby w wysokości 1,6 tys. m³ na mieszkańca lub mniej sygnalizują pojawienie się deficytu, jak ostatnio w Polsce. Do krajów z zasobami w ilości mniejszej niż 500 m³, a więc poniżej progu wodnego, należą m.in. Algieria, Arabia Saudyjska, Dżibuti, Jordania, Kenia, Libia, Malta, Mauretania, Oman, Pakistan, Sudan, Syria, Tunezja, Turkmenia. Do krajów o zasobach poniżej 100 m³ należą Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, rejon Gazy w Palestynie, Wyspy Bahama oraz Kuwejt (10 m³!). Z kolei zasoby w wysokości 10 tys. m³ na mieszkańca lub według innych ocen 15 tys. m³ na mieszkańca oznaczają brak podstawowych problemów zarządzania, a zasoby powyżej 50 tys. m³ lub 100 tys. m³ stanowią o obfitości wody (np. w Gabonie, Gujanie, Gwinei, Islandii, Kongo).

Za miernik odnawialności zasobów wodnych przyjęto wskaźnik udziału rocznego poboru wody w wielkości tych zasobów, czyli *wskaźnik wykorzystania zasobów wodnych* WEI (*Water Exploitation Index*). Otóż obfitość wody występuje wtedy, gdy jej pobór nie przekracza 25% zasobów wody odnawialnej. Natomiast wskaźnik udziału w wysokości 25-60% znamionuje stres wodny, wskaźnik 60-75% oznacza niedobór wody, a wskaźnik powyżej 75% to ostry deficyt wodny. W skali globu pobór wody słodkiej stanowi tylko 9% jej zasobów. W Polsce wskaźnik ten sięga od 2000 roku 15,6-15,8% (w 2012 roku 21,8%), a więc jest korzystny. Okazuje się jednak, że w 1998 roku 36 krajów odczuwało stres wodny, a w 2011 roku już 41 krajów, w tym 10 krajów z północnej Afryki, Półwyspu Arabskiego i Azji Środkowej pobiera 100% zasobów świeżej wody odnawialnej. W praktyce jest to więcej, gdyż kraje te korzystają ze studni głębinowych oraz z odsalania wody morskiej bądź importu. Innym sposobem pomiaru deficytu zasobów jest porównywanie wielkości opadów atmosferycznych z parowaniem wody w dłuższym czasie. Jeśli parowanie wody jest intensywniejsze niż opady, znamionuje to zmniejszenie zasobów wodnych. W przypadku występowania takiej sytuacji w ciągu kilku lat mamy do czynienia z *suszą atmosferyczną*, a następnie z *suszą hydrologiczną*, gdy występuje niedobór wody w rzekach. Deficyt zasobów wodnych pojawia się m.in. w południowej Europie oraz w środkowej Polsce (coraz częściej więcej wody wyparowuje niż napada).

Etapy nowego zarządzania zasobami wodnymi w aspekcie obiegów zamkniętych

Wdrażanie idei obiegu zamkniętego w gospodarce wodnej musi być poprzedzone nastawieniem systemu zarządzania gospodarką na retencjonowanie wody i jej oszczędzanie. Następnym etapem jest upowszechnianie zamkniętych obiegów wody w przedsiębiorstwach. Dlatego w polityce wodnej wielu krajów występują następujące sposoby gospodarowania wodą:

- gromadzenie wody rzek w zbiornikach retencyjnych o charakterze sztucznym;
- oszczędzanie wody drogą unowocześniania technologii produkcji oraz świadczenia usług komunalnych, w tym w gospodarstwach domowych;
- gromadzenie i wykorzystanie wody deszczowej przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe;
- odzyskiwanie wody ze ścieków przez ich uzdatnianie;
- zamykanie obiegów wody w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Pełny obieg zamknięty jest praktycznie niemożliwy, gdyż w skali kraju czy lokalnie zdarzają się gwałtowne opady i powodzie, co uniemożliwia retencję dostępnych zasobów (Dubel, Preisner 2015, s. 246). W przypadku wieloletniej suszy wcześniejsza retencja z kolei może okazać się niewystarczająca. W krajach nizinnych retencja wody jest trudniejsza i wiąże się ze skutkami ubocznymi. W Polsce retencja wynosi ok. 6% przeciętnego odpływu wód, a możliwości sięgają 15% (jak w Europie Zachodniej). Z kolei w procesach przemysłowych występują straty w czasie produkcji większości wyrobów oraz chłodzenia i uzdatniania wody obiegowej rzędu 3-5% i więcej (w chłodniach kominowych elektrowni węglowych znacznie więcej) oraz

straty z powodu przecieków w infrastrukturze dostawczej. W gospodarstwach domowych na cele spożywcze przeznaczają się tylko ok. 3% poboru wody, na podlewanie kwiatów i ogrodu, mycie samochodów itp. 6% oraz na spłukiwanie toalet 30%. Zatem blisko 50% tzw. „szarej wody” nadaje się do odzyskania w łatwy sposób. Deszczówkę wykorzystuje się do podlewania trawników i ogródków, a także do spłukiwania toalet. Do spłukiwania może służyć również „szara woda” spływająca z umywalk, pralek, pryszniców. Wymaga to odrębnej infrastruktury, a także ujęcia ekologicznych systemów hydraulicznych w prawie budowlanym.

Uzdatnianie ścieków jest procesem kosztownym, ale wdrażane są coraz tańsze technologie. Unia Europejska zapowiada wprowadzenie norm wtórnego wykorzystywania wody, co przyspieszy postęp w tej dziedzinie. Przede wszystkim w przedsiębiorstwach ogranicza się obiegi otwarte, w których woda pobierana bezpośrednio ze źródła zaopatrzenia po wykorzystaniu jako zużyta wraca do rzeki. Zastępują je obiegi zamknięte, w których użyta woda zwracana jest – po oczyszczeniu – do produkcji. Tak więc w zarządzaniu gospodarką ściekową w przedsiębiorstwach wyróżnia się trzy etapy:

- podczyszczanie ścieków i odprowadzanie ich do kanalizacji komunalnej,
- instalowanie własnych oczyszczalni ścieków i odprowadzanie wykorzystanej wody do rzeki,
- zamykanie obiegu wody dzięki zastosowaniu urządzeń zintegrowanych i technologii bezodpadowych.

Dlatego w strukturze organizacyjnej i systemie zarządzania większym przedsiębiorstwem powinien funkcjonować dział lub działy zajmujące się nie tylko zaopatrzeniem w wodę i odprowadzaniem ścieków, ale także oszczędzaniem wody, uzdatnianiem ścieków, retencją deszczówki oraz zamykaniem obiegu wody.

Programy określane hasłami zielonej lub niskoemisyjnej gospodarki bądź rozwoju trwałego stają się w wielu krajach, szczególnie w USA i w Europie, podstawą koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego. Unia Europejska wyrasta na lidera w zakresie wzrostu efektywności energetycznej oraz recyklingu odpadów. W 2015 roku Komisja Europejska opublikowała komunikat pt. *Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, a w czerwcu 2016 roku Rada ds. Środowiska UE zaproponowała, aby kraje członkowskie opracowały własne programy działania w tej dziedzinie.

Zalecenia unijne w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego obejmują 12 rekomendacji, które można krótko scharakteryzować w następujący sposób:

- 1-3. poprawa bezpieczeństwa energetycznego, podniesienie efektywności energetycznej, promowanie odnawialnych źródeł energii,
4. upowszechnienie systemu uprawnień zbywalnych do emisji zanieczyszczeń,
- 5-7. intensyfikacja zagospodarowania odpadów,
8. zwiększenie odpowiedzialności producentów za wyroby wprowadzane na rynek,
9. ochrona zasobów wodnych przed zanieczyszczeniami i nadmiernym poborem,
10. lepsze wykorzystanie ścieków i osadów ściekowych,
11. wdrożenie zasady odzysku kosztów gospodarki wodnej przy zapewnieniu lepszego dostępu do wody i urządzeń sanitarnych,

12. opracowanie powszechnie dostępnego zespołu wskaźników wydajności gospodarki wodnej celem m.in. zapewnienia wyższej jakości świadczeń ze strony dostawców wody.

W zakresie *gospodarki wodnej* sformułowano aż 4 rekomendacje i ma to poniekąd związek z faktem, że obowiązująca dyrektywa ramowa UE w sprawie wody nie zapewni jeszcze w perspektywie do 2021 roku dobrego stanu ekologicznego wód europejskich. Dlatego programy unijne eksponują kwestie wtórnego wykorzystania wody, w tym prawne określenie minimum wymogów dotyczących ponownego wykorzystania wody ściekowej, upowszechnienie tzw. najlepszych praktyk w zakresie ścieków oraz odsalanie zasobów wodnych. Zalecają intensyfikowanie badań nad zmianami klimatu oraz zjawiskami stepowienia i pustynnienia (zwłaszcza w południowej Europie, ale susza i stepowienie nasila się również w Wielkopolsce i na Kujawach), a także badań nad wpływem składników wyrobów farmaceutycznych, produktów dla higieny i środków ochrony roślin na stan środowiska naturalnego, w tym wód. Istotnym zadaniem staje się również określenie minimum poziomu usług wodnych oraz subsydiowanie ubogich warstw społecznych w dostępie do wody. Unia bowiem zaleca uwzględniać w cenie tych usług zwrot kosztów gospodarki wodnej (ale jednocześnie nie obciążać zbytnio ludności opłatami za wodę).

Korzyści z odzyskiwania surowców ze ścieków dobitnie ilustruje przykład produkcji nawozów fosforowych (fosforanowych). Otóż osady ściekowe z tych fabryk zawierają duże ilości fosforu i gdyby wprowadzić obieg zamknięty, to 20-30% zapotrzebowania na nawozy fosforowe może pokryć oczyszczanie ścieków. Jest to istotne także z tego powodu, że 90% fosforytów importuje się spoza krajów UE. Podobnie jest z zawartością kadmu w nawozach fosforowych (nawet 60 mg/kg). Odzyskiwanie zużytych surowców i wykorzystanie odpadów wpływa zatem na zmiany w technologiach produkcji oraz systemie zarządzania przedsiębiorstwami.

Podsumowanie

Na zakończenie pragniemy podkreślić, że do szczególnie ważnych zadań praktycznych na szczeblu regionalnym i lokalnym należy zaliczyć zwiększanie retencji wody w sztucznych i naturalnych zbiornikach oraz zagospodarowanie deszczówki przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Zadania te warto wiązać z upowszechnieniem technologii i urządzeń oszczędzających wodę oraz zamkniętych obiegów wody w przedsiębiorstwach. W ostatniej dziedzinie, mimo że technika poszła do przodu, pomocne okazują się krajowe i branżowe programy wdrażania zamkniętych obiegów wody w połączeniu z systemem instrumentów ekonomicznych. Wymienionymi zadaniami w zbyt małym stopniu zajmuje się powołane w roku 2017 Przedsiębiorstwo Państwowe „Wody Polskie”, pomimo swych daleko idących uprawnień, wynikających z dużej – poniekąd zbyt dużej – koncentracji zarządzania gospodarką wodną. Z innych wniosków warto podkreślić, że jednostki samorządu terytorialnego odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe powinny podejmować nie tylko problemy powodzi, ale także suszy.

Literatura

1. Braungart M., McDonough W. (2002), *Cradle to Cradle. Remarking the Way We Make Things*, North Point Press, New York.
2. Braungart M., McDonough W., Bollinger A. (2007), *Cradle-to-cradle Design: Creating Healthy Emissions – A Strategy for Eco-Effective Product System Design*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 15(13-14). DOI: 10.1016/j.jclepro.2006.08.003.
3. Dubel A., Preisner L. (2015), *Ryzyko powodzi i suszy: osiągnięcia i wyzwania – seminarium naukowe*, „Gospodarka Wodna”, nr 8.
4. Górka K., Thier A. (2018), *Gospodarka obiegu zamkniętego zasobów naturalnych*, „Aura”, nr 5. DOI: 10.15199/2.2018.5.1.
5. GUS (2017), *Rocznik statystyczny RP*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Isard W. (1965), *Metody analizy regionalnej*, PWN, Warszawa.
7. Stahel W. (2006 i 2010), *The Performance Economy*, Palgrave MacMillan, London.
8. Stahel W. (2015 i 2017), *The Circular Economy. A Wealth of Flows*, Ellen McArthur Foundation, London.
9. Stępniewska M. (2014), *Ile wody naprawdę zużywamy?*, „Gospodarka Wodna”, 2014, nr 9.
10. Sullivan C. (2002), *Calculating a Water Poverty Index*, „World Development”, Vol. 30.
11. Thier A. (2016), *Gospodarcze i społeczne przyczyny oraz skutki deficytu zasobów wodnych*, Biblioteka „Ekonomia i Środowisko”, nr 36, Kraków.
12. UNDP (2011), *Raport o rozwoju społecznym. Więcej niż niedobór: władza, ubóstwo i globalny kryzys wodny*, Ośrodek Informacji ONZ, Warszawa.
13. Weetman C. (2011), *The Circular Economy. Handbook for Business and Supply Chains: Repair, Remake, Redesign, Rethink*, Kogan Page Publishers, New York.
14. Weiner J. (2003), *Życie i ewolucja biosfery*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. *World Water Development Report*, Ośrodek Informacji ONZ, Warszawa 2018.

APPLICATION OF CLOSED CIRCUITS IN WATER MANAGEMENT

Abstract: The aim of the article is to present the essence and manifestations of the closed-circuit economy and to present the progress in the implementation of this concept in water management. In particular, the article highlights the hydrological cycle and water deficit in the world, the methods of water management and stages in wastewater management in enterprises leading to closing water cycles, as well as EU recommendations on this issue against the recommendation for a comprehensive program of implementing the circular economy.

Keywords: circular economy, water management, hydrological cycle, water deficit, sewage treatment, closed water cycles



WYKORZYSTANIE INTERNETU RZECZY W ZARZĄDZANIU INTELIĞENTNYM MIASTEM

Agnieszka Synowiec¹

Streszczenie: Internet zmienił nasze postrzeganie rzeczywistości, a także sposób, w jaki się komunikujemy, spędzamy wolny czas czy pracujemy. Internet rzeczy stanowi kolejną rewolucję, u progu której стоимy; będzie miał on wpływ na ludzi, przedsiębiorstwa, instytucje, a nawet całe aglomeracje miejskie. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania Internetu rzeczy w zarządzaniu inteligentnym miastem. W publikacji przedstawiono także ideę inteligentnego miasta oraz korzyści i zagrożenia, jakie płyną z zastosowania jej w praktyce. Następnie wyciągnięto wnioski w zakresie czynników i przeszkód, które wpływają na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w polskich miastach.

Słowa kluczowe: inteligentne miasto, Internet rzeczy, zarządzanie

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.14

Wprowadzenie

Miasto to podstawowa jednostka podziału administracyjnego, ale jest to także złożony i skomplikowany „organizm”, na który składa się szereg systemów, a występowanie między nimi wzajemnych zależności wymaga stworzenia efektywnego modelu zarządzania tym „organizmem”. Ta dynamiczna struktura stwarza coraz to nowe wyzwania dla administracji publicznej. Miasta odgrywają szczególną rolę ze względu na dużą koncentrację ludności, kapitału czy potencjału intelektualnego. Obecnie organy władz publicznych muszą borykać się z takimi problemami w miastach jak przestarzała infrastruktura niedostosowana do potrzeb współczesnego społeczeństwa, niedobory zasobów, zanieczyszczenie środowiska, a także stale rosnące oczekiwania społeczności lokalnych. Obecnie miasta są też głównymi wytwórcami odpadów i zanieczyszczeń, a także zużywają najwięcej energii (Jarzemska, Węglarz, Wielomska 2011, s. 5). Według raportu OECD² do 2050 roku liczba mieszkańców Ziemi zwiększy się z 7 do 9 miliardów, spodziewany jest także czterokrotny wzrost wielkości światowej gospodarki, któremu towarzyszyć będzie rosnące zapotrzebowanie na energię i zasoby naturalne. Przewiduje się także, że do 2050 roku prawie 70% ludności Ziemi będzie mieszkało w miastach, co spowoduje zwiększenie problemów związanych z zanieczyszczeniem powietrza, zatłoczeniem na drogach i odpadami gospodarczymi, a gospodarka światowa będzie zużywała o 80% więcej energii. Zgodnie z tymi przewidywaniami do roku 2050 zanieczyszczenia powietrza

¹ Agnieszka Synowiec, mgr, a.s.ajd.czyst@vp.pl, ORCID: 0000-0002-5943-9427

² OECD – ang.: *The Organisation for Economic Co-operation and Development* - Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

staną się najczęstszą na świecie przyczyną przedwczesnych zgonów związaną z czynnikami środowiskowymi (OECD 2012, s. 2). Prognozy przedstawione w tym scenariuszu można jednak odwrócić, wdrażając odpowiednio zaprojektowaną strategię wykorzystującą szeroki wachlarz instrumentów skierowanych na integrację celów ekologicznych, politycznych i gospodarczych. Idealnym rozwiązaniem temu służącym wydaje się być koncepcja miasta inteligentnego (ang. *Smart City*). Celem tej publikacji jest zaprezentowanie idei inteligentnego miasta i przybliżenie Internetu rzeczy wykorzystywanego do zarządzania inteligentnym miastem, a także omówienie korzyści i zagrożeń, jakie płyną z zastosowania tej idei.

Internet rzeczy

Nazwa „Internet rzeczy” pochodzi od ang. nazwy *Internet of Things* – IoT (Miller 2016, s. 23), koncepcja ta została stworzona w 1999 roku przez brytyjskiego przedsiębiorcę Kevina Ashtona, twórcę start-upów. Pojęcie Internetu rzeczy zostało sformułowane w celu opisanie systemu, w którym to świat materialny komunikuje się z komputerami, wymieniając z nimi dane za pomocą czujników. Dane wysyłane są z czujników w postaci sygnałów, a następnie odbierane przez komputery, które za pomocą odpowiednich systemów pozwalają – poprzez analizę tych sygnałów – obserwować, identyfikować i „rozumieć” świat, bez ograniczania danych wprowadzanych przez człowieka (Ashton 2009, s. 1).

Według Cisco Systems na przełomie roku 2008 oraz 2009 liczba urządzeń podłączonych do sieci zaczęła przekraczać liczbę mieszkańców Ziemi. Był to prawdziwy moment narodzin Internetu rzeczy. W takim ujęciu system tworzą nie tylko przedmioty, ale także procesy, dane, ludzie, a nawet zwierzęta czy zjawiska atmosferyczne – wszystko, co może zostać potraktowane jako zmienna i zostać wprowadzone jako dane do systemu. W takim ujęciu IoT określany jest coraz częściej jako „Internet wszechrzeczy – *Internet of Everything*”. Zatem Internet rzeczy należy rozumieć jako ekosystem, w którym przedmioty komunikują się między sobą, z udziałem człowieka lub bez jego udziału. Żeby informacje mogły być wymieniane, niezbędne jest urządzenie wyposażone w sensor, zbierające z otoczenia informacje, aby następnie przekazać je dalej. Mogą to być przedmioty posiadające różnego rodzaju czujniki, takie jak: czujniki temperatury, wilgotności, drgań, ruchu, GPS itd. Nadajnikiem może być smartfon, opaska na rękę typu smartband, monitorująca tętno, prześcieradło wyposażone w czujnik ruchu czy też beacon, wykrywający ruch człowieka. Kolejnym elementem ekosystemu IoT jest urządzenie odbierające przesyłany sygnał, przetwarzające go i wywołujące określoną reakcję. Może to być komputer, tablet lub smartfon, na którym wyświetli się konkretna informacja. Może to być także inne urządzenie, które automatycznie wykona konkretne działanie, na przykład rozwijająca się roleta zintegrowana z systemem *home automation*, sygnalizacja świetlna dostosowująca się do aktualnego natężenia ruchu drogowego czy też książka wypożyczona z biblioteki wyświetlająca przypomnienie o dacie jej zwrotu. Ostatnim elementem ekosystemu Internetu rzeczy jest środek komunikacji, czyli sposób przesyłania danych (*Rysunek 1*). Obecnie na rynku dostępnych jest szereg technologii, które umożliwiają przesyłanie danych między dwoma obiektami, zaczynając od tych

najbardziej popularnych, jak Wi-Fi czy Bluetooth, a skończywszy na NFC czy Z-WAVE używanych np. w systemach automatyki budynkowej (Kokot, Kolenda 2014, s. 8).



Rysunek 1. Ekosystem Internetu rzeczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kokot, Kolenda 2014)

Internet rzeczy jest elementem czwartej rewolucji przemysłowej (Przemysł 4.0), czyli rewolucji cyfrowej, i może być przedstawiany jako zbiór inteligentnych urządzeń, które współdziałają i prowadzą do realizacji wspólnych celów (Sicari i in. 2015, s. 2). Zatem skala zastosowania rozwiązań IoT, spowodowana dynamicznym rozwojem urządzeń posiadających dostęp do sieci i mogących ze sobą współdziałać, jest ogromna. IoT otwiera nieznane dotąd możliwości przed całą gospodarką, innowacyjnością i kreatywnością producentów, jak również jego użytkowników. Do głównych obszarów działalności człowieka, w których Internet rzeczy znalazł zastosowanie, można zaliczyć:

- sprzęty multimedialne oraz AGD,
- inteligentne ubrania,
- inteligentne domy,
- inteligentny marketing,
- logistykę,
- systemy bezpieczeństwa,
- systemy obronne,
- systemy ochrony zdrowia i życia,
- systemy produkcyjne,
- w hodowlę i uprawę roślin,
- i wiele innych.

Lista produktów oraz usług, które mogą zostać powiązane z Internetem rzeczy, jest ogromna (Tabela 1). IoT znajduje zastosowanie również w motoryzacji, turystyce, sporcie, a także w kulturze i sztuce (muzea, kina) (Lipski 2015, s. 755).

Tabela 1. Zastosowanie Internetu rzeczy

Lp.	Sektory	Wybrane obszary zastosowań
1	2	3
1	Budownictwo	Sterowanie systemami bezpieczeństwa w budynkach, kontrolą dostępu, ogrzewaniem, wentylacją, klimatyzacją, oświetleniem itp.
2	Energetyka	Wydobycie surowców (aplikacje i urządzenia do ekstrakcji surowców i ich transportu), poszukiwania alternatywnych, w tym odnawialnych, źródeł energii, urządzenia dostarczające prąd do odbiorców
3	Sektor konsumpcyjny/ domowy	Bezpieczeństwo w domu (alarmy, monitorowanie osób starszych i dzieci), sterowanie urządzeniami, energią i oświetleniem w domu
4	Opieka zdrowotna i nauki przyrodnicze	Telemedycyna, domowe systemy monitoringu pacjentów (monitoring osób starszych lub np. osób z wszczepionymi rozrusznikami serca), badania i rozwój nowych leków i sprzętu medycznego
5	Przemysł	Monitorowanie i śledzenie aktywów, urządzeń i produktów przemysłowych, analiza lokalizacji dla szerokiej gamy procesów fabrycznych
6	Transport	Zarządzanie flotą pojazdów (systemy nawigacji, poszukiwania zaginionych pojazdów, zarządzanie systemem dystrybucji), systemy informacji dla pasażerów, systemy płatności za korzystanie z infrastruktury transportowej i parkingowej
7	Sektor detaliczny	Systemy sieciowe i urządzenia zarządzania łańcuchem dostaw, zarządzanie informacją o produktach i konsumentach, zarządzanie zapasami, maszyny sprzedające (żywność, napoje, papierosy), parkometry, urządzenia rozrywkowe (automaty do gier, systemy dźwiękowe), urządzenia wyświetlające (billboardy, wyświetlacze, punkty informacyjne)
8	Bezpieczeństwo publiczne	Monitorowanie środowiska (w tym terenów zalewowych, oczyszczalni ścieków), informacje meteorologiczne i klimatyczne, śledzenie ludzi, zwierząt, przesyłek czy bagażu, bezpieczeństwo militarne
9	Sektor IT	Urządzenia biurowe (kserokopiarki, drukarki), infrastruktura transmisji mobilnej, centra danych (systemy utrzymania energii i klimatyzacyjne), e-commerce

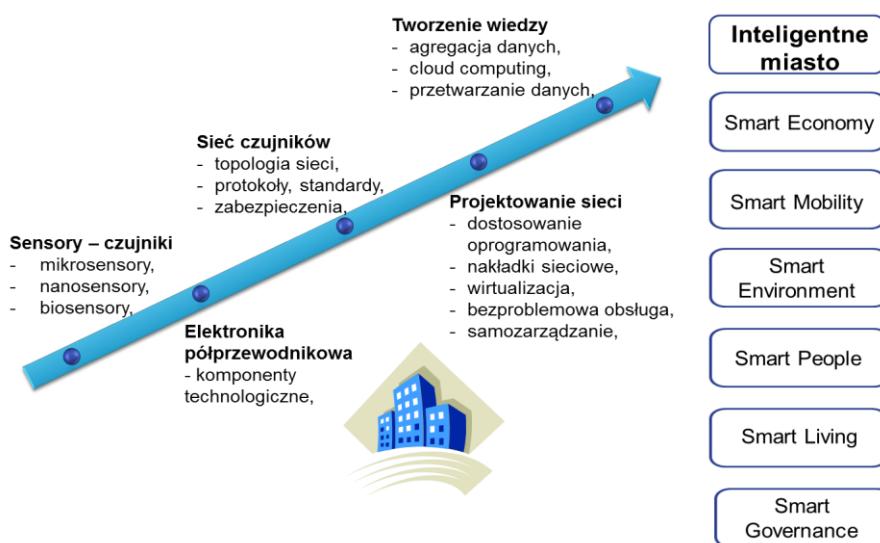
Źródło: (Rot, Blaike 2016, s. 80)

Prognozowanie przyszłych zastosowań IoT jest dość trudne, ponieważ jest ograniczone jedynie ludzką wyobraźnią. Natomiast obecne zastosowania są zainicjowane głównie poprzez chęć zaspokojenia podstawowych potrzeb, takich jak zapewnienie bezpieczeństwa, wygody, obniżenia kosztów życia, optymalizacji procesów biznesowych, minimalizacji kosztów produkcji oraz wspomagania życia codziennego.

Idea inteligentnego miasta – *Smart City*

Podstawowym celem Internetu rzeczy jest jednak stworzenie inteligentnych przestrzeni, to znaczy inteligentnych miast, a w nich: transportu, produktów, budynków, systemów energetycznych, systemów bezpieczeństwa, systemów zdrowia czy związanych z życiem codziennym inteligentnych ubrań, sprzętów multimedialnych oraz AGD. Jedną z szerszych definicji *Smart City* została zaproponowana przez autorów raportu *Mapping Smart Cities in the EU*, gdzie idea inteligentnych miast jest rozumiana jako tworzenie i łączenie kapitału społecznego i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej (ang. *Information and Communications Technology – ICT*) w celu generowania bardziej zrównoważonego rozwoju gospodarczego i polepszenia jakości życia ludzi. Aby ujednoczyć pojęcie „inteligentne miasto” (*Rysunek 2*), zostało wyodrębnionych sześć kluczowych obszarów współoddziałujących ze sobą, na których oparta jest koncepcja inteligentnego miasta, i są to:

- inteligentna gospodarka – *Smart Economy*,
- inteligentna komunikacja i transport – *Smart Mobility*,
- inteligentne środowisko – *Smart Environment*,
- inteligentni mieszkańcy – *Smart People*,
- inteligentna jakość życia – *Smart Living*,
- inteligentne zarządzanie – *Smart Governance*.



Rysunek 2. Internet rzeczy – tworzenie inteligentnej przestrzeni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Vermesan, Friess 2014, s. 21)

Pojęcie „inteligentna gospodarka” kryje w sobie takie działania, które mają zwiększyć konkurencyjność miasta, jak promowanie innowacyjności i przedsiębiorczości, zwiększenie elastyczności rynku pracy, promowanie e-biznesu i e-commerce, zwiększenie wykorzystania technologii ICT czy inwestowanie w kapitał ludzki. Inteligentna gospodarka pociąga za sobą również lokalne i globalne wzajemne powiązania fizycznego i wirtualnego przepływu towarów, usług i wiedzy. Inteligentna komunikacja i transport to przede wszystkim większa dostępność infrastruktury ICT, a także wprowadzenie zrównoważonych oraz bezpiecznych systemów transportowych i logistycznych. *Smart Mobility* kładzie nacisk na propagowanie energooszczędnych i proekologicznych środków transportu, a także racjonalne wykorzystanie samochodów przez mieszkańców w celu ograniczenia emisji CO₂ do środowiska. Inteligentne środowisko uwzględnia odnawialne źródła energii, pomiary i kontrolę zanieczyszczeń czy renowacje budynków. Idea ta ma na celu wprowadzanie szeregu udogodnień mających wpływ na zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko, takich jak inteligentne budynki, „zielone” planowanie urbanistyczne, inteligentne oświetlenie ulic, inteligentna gospodarka odpadami, systemy odwadniające i systemy zasobów wodnych, które są monitorowane w celu oceny zmniejszenia zanieczyszczenia i poprawy jakości wody. Poprzez inteligentnych mieszkańców rozumie się ich e-umiejętności oraz pracę z wykorzystaniem technologii ICT, a także dostęp do edukacji i szkoleń w ramach społeczeństwa integracyjnego, które sprzyja kreatywności i innowacjom. Przez *Smart Living* rozumiemy style życia, zachowania i konsumpcję, jakie umożliwione są przy wykorzystaniu technologii ICT. *Smart Living* to także inteligentna opieka zdrowotna i bezpieczne mieszkanie w tętniącym kulturowo życiem mieście. Obejmuje różnorodne czynniki mające wpływ na jakość życia mieszkańców miasta, komfort korzystania z przestrzeni publicznej, a także na ich bezpieczeństwo. Inteligentne zarządzanie obejmuje szeroko pojęte funkcjonowanie administracji i związane jest z przejrzystością zarządzania opartego na przemysłanych i interdyscyplinarnych strategiach opracowanych przy udziale ekspertów i lokalnej społeczności. Zatem koncepcja inteligentnego miasta obejmuje wszystkie aspekty ludzkiego życia. Jej idea jest taki sposób organizacji przestrzeni miejskiej, by jak najlepiej zaspokajane były wszystkie potrzeby mieszkańców, co będzie przyczyniało się do wzrostu jakości ich życia (Manville i in. 2014, s. 17; Dolecki 2013a, s. 21).

Wybrane usługi *Smart City*

W literaturze dotyczącej inteligentnych miast istnieje wiele obszarów aktywności, które je charakteryzują, np.: przemysł, edukacja, zaangażowanie społeczne, zaawansowanie technologiczne czy infrastruktura. Poniżej opisano wybrane usługi, które wpływają na rozwój inteligentnego miasta:

- **Inteligentne sieci elektroenergetyczne** (*Smart Grid Technology*) – umożliwiają one użytkownikom zmniejszenie zużycia energii, natomiast przedsiębiorstwom użyteczności publicznej sprawne wykrywanie i minimalizowanie strat energii lub wody.

- **Kontrola ruchu ulicznego** (*Smart Traffic Control*) – odbywa się poprzez sensory, które wbudowane są w elementy wyposażenia ulic, a dalej następuje sterowanie ruchem ulicznym w taki sposób, aby uniknąć powstawania korków i zmaksymalizować wykorzystanie dróg.
- **Nadzór wideo** (*Smart CTV / Surveillance Cameras*) – umożliwia obserwację ruchu pieszych w czasie rzeczywistym. Uzyskane informacje, wraz z danymi dotyczącymi na przykład pogody i bieżących wydarzeń, są wykorzystywane do informowania sieci transportu, policji i sprzedawców o wzroście natężenia ruchu pieszych w danym rejonie miasta (Dolecki 2013b, s. 25).
- **Zdalne monitorowanie stanu zdrowia** (*m-Health Remote Monitoring Solutions*) – system planowania umożliwia przewlekle chorym pacjentom dostosowanie wizyt domowych do indywidualnych potrzeb. Wdrażanie mobilnych rozwiązań powoduje obniżenie kosztów opieki zdrowotnej, przez zmniejszenie liczby wizyt u lekarzy, jak również pobytów w szpitalach. Możliwe jest także zdalne monitorowanie stanu zdrowia pacjenta czy procesu leczenia osoby pozostającej poza placówką medyczną. Taki system w wielu przypadkach umożliwia przeniesienie opieki nad osobami przewlekle chorymi ze szpitali do domów pacjentów. Aplikacje mobilne mogą przypominać pacjentom o przyjmowaniu leków, dzięki czemu wzrośnie efektywność ich terapii, a ciągłość leczenia farmakologicznego nie zostanie przerwana. *M-health* i jego programy mogą zmniejszać ryzyko występowania chorób przewlekłych lub cywilizacyjnych poprzez motywowanie pacjentów do poprawy swojego trybu życia, a także przez promowanie zdrowego i aktywnego stylu życia (Smarżewska 2018, s. 6).
- **Samochodowe systemy telemetryczne** (*In-vehicle Telematics*) – mogą zwiększać atrakcyjność samochodów elektrycznych poprzez udostępnianie kierowcom informacji o najbliższych stacjach ładowania, a także ich dostępności i przewidywanym czasie oczekiwania. Systemy telemetryczne, wykorzystując możliwości telekomunikacyjne, informatyczne i informacyjne, uzyskują dane za pomocą urządzeń pokładowych zainstalowanych w pojazdach oraz pochodzące z infrastruktury drogowej (tj. kamery czy stacje pogodowe) i gromadzą je w swoich bazach danych. Przetworzenie tych informacji daje możliwość szybkiej i łatwej oceny możliwości realizacji zleceń transportowych z uwzględnieniem ich efektywności ekonomicznej i jakościowej (Budzińska, Cichorek 2015, s. 411).
- **Oświetlenie uliczne** (*Street Lighting*) – jedną z propozycji oświetlenia ulicznego jest tzw. oświetlenie adaptacyjne. Po dobraniu odpowiednich parametrów pracy pozwala ono na ciągłe dopasowywanie parametrów pracy lamp do warunków otoczenia, które zmieniają się na skutek zmian intensywności światła dziennego, zmiennego nasilenia ruchu ulicznego, zmian warunków meteorologicznych, a także możliwych sytuacji nadzwyczajnych (Ożadowicz, Grela 2014, s. 104).
- **Inteligentne budynki** (*Smart Buildings*) – istotą „inteligencji” budynku jest zintegrowanie zarządzania wszystkimi jego funkcjonalnymi elementami przez system sterowania i automatyzacji bazujący na infrastrukturze inteligentnej instalacji elektrycznej. Współczesne inteligentne budynki charakteryzują się wieloma interesującymi funkcjami, które umożliwiają ich użytkownikom wydajniejszą pracę, komfortowy wypoczynek, zmniejszenie kosztów utrzymania domu czy ograniczenie emisji CO₂ do środowiska (Horyński 2012, s. 73).

Zagrożenia wynikające ze stosowania inteligentnych systemów zarządzania

Większość urządzeń wokół nas jest w tej chwili stale połączona z Internetem. W ten sposób nie tylko można uzyskać informacje z zakresu interesujących nas tematów, ale także mieć dostęp do wybranych usług czy aplikacji; urządzenia te często są wzajemnie ze sobą połączone i współpracują bez udziału człowieka. Ataki na Internet rzeczy – który jest podstawą funkcjonowania inteligentnego miasta, a także na większą skalę całych państw – mogą nieść drastyczne konsekwencje, ponieważ taki atak może spowodować znaczące utrudnienia lub straty na dużym obszarze geograficznym. Na przykład atak na inteligentne liczniki pomiarowe może doprowadzić do następujących zagrożeń:

- włamanie do urządzenia pomiarowego i zmianę przesyłanego wskazania licznika do dostawcy usługi;
- wykorzystanie aktualnego poziomu poboru prądu do określenia, czy i kiedy domownicy przebywają w domu, co pozwala w krótkim czasie sprawdzić obecność w domach setek, a nawet tysięcy mieszkańców na danym obszarze;
- sam fakt włamania do licznika oznacza włamanie do wnętrza domowej sieci, co może być równoznaczne z pozwoleniem na przyłączenie się intruza do sieci domowej, natomiast jeśli zaatakowany zostanie cały system, a nie tylko poszczególne liczniki, atak przeprowadzony będzie na dużo większą skalę i z dużo bardziej znaczącymi konsekwencjami;
- włamanie i przejęcie kontroli nad dostawą prądu lub wody w celu wymuszenia okupu bądź określonego działania danej organizacji;
- wywołanie chaosu lub obniżenie sprawności/obronności danego miasta lub regionu w celach politycznych lub militarnych.

Zatem konieczne staje się, aby wraz z dynamicznym rozwojem IoT samorzady i organizacje tworzące rozwiązania w ramach Internetu rzeczy identyfikowały podatności systemu na ataki, zanim zostaną one wykorzystane w praktyce i wdrożone w miastach. Między innymi powinno odbywać się dokładne testowanie oprogramowania i eliminowanie słabych punktów w rozwijanych aplikacjach, a producenci urządzeń i oprogramowania powinni zadbać o bezpieczeństwo na każdym etapie rozwoju ich produktu. Należy także pamiętać o konieczności zwiększania świadomości samych użytkowników w zakresie bezpiecznego korzystania z urządzeń oraz ich oprogramowania. Internet rzeczy, opierający się na chmurze obliczeniowej i urządzeniach połączonych milionami obsługujących ich aplikacji, nie tworzy jednolitego środowiska, co sprawia, że jest narażony na cyberataki prowadzące do niekontrolowanej inwigilacji ludzi oraz przejęcia kontroli nad urządzeniami. Wkroczenie miast w nowoczesny świat technologii i nowych usług z nim związanych pociągnie za sobą powstanie nieznanych wcześniej luk w zabezpieczeniach, które będą musiały zostać zidentyfikowane i pokonane (Rot 2018, s. 48).

Możliwości wdrożenia *Smart City* w Polsce

Polskie miasta, które chcą wdrożyć koncepcje miasta inteligentnego, muszą brać pod uwagę istnienie czynników i barier implementacji tej idei. Do przyczyn sprzyjających wdrożeniu tej koncepcji można zaliczyć między innymi czynniki takie jak:

- Rosnąca liczba mieszkańców miast, co powoduje powstawanie nowych potrzeb w zakresie m.in. wyposażenia miejsc publicznych w infrastrukturę internetową, tworzenia nowych węzłów komunikacyjnych czy wprowadzenia inteligentnego sterowania ruchem ulicznym. Wszystko to wymusza z kolei konkretne działania, które mają na celu zorganizowanie przestrzeni w sposób umożliwiający optymalne jej wykorzystanie.
- Potrzeba zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ponieważ wiele miast przekracza normy zanieczyszczeń powietrza, co negatywnie wpływa na zdrowie i jakość życia mieszkańców. To z kolei doskonale wpisuje się w ramy koncepcji *Smart City* i wiąże się ze zmniejszeniem energochłonności budynków użyteczności publicznej i prywatnych oraz organizacją transportu miejskiego w sposób bardziej efektywny.
- Powołanie Europejskiego Partnerstwa Innowacji, co sprzyja włączeniu się w światowe trendy dotyczące rozwoju miast. Stanowi to doskonałą platformę do wymiany najlepszych praktyk, a także powoduje, iż polskie miasta mogą korzystać z doświadczeń zagranicznych miast w tej dziedzinie.

Do istotnych barier zastosowania idei miasta inteligentnego w Polsce można zaliczyć między innymi:

- Kadencyjność władz, co jest podstawową barierą, która może negatywnie wpływać na kontynuację strategii obranej przez poprzedników. Choć właściwe zaspokajanie potrzeb mieszkańców z wykorzystaniem nowych rozwiązań powinno stanowić podstawę zarządzania miastem, to jednak czasami ryzyko polityczne stanowi trudną do przezwyciężenia barierę.
- Brak świadomości odbiorców w zakresie racjonalnego korzystania z mediów. W tym zakresie ważną rolę do spełnienia mają władze lokalne, które powinny budować postawy świadomego konsumenta, korzystającego z mediów w racjonalny sposób.
- Opór wobec zmian, będący naturalnym odruchem społecznym, dlatego też wprowadzanie zmian w miastach należy poprzedzać szeroko zakrojonymi kampaniami informacyjnymi, aby zapoznać mieszkańców z argumentami potwierdzającymi słuszność podejmowanych decyzji (Czupich, Ignasiak-Szulc, Kola-Bezka 2016, s. 231).

Aktualnie na świecie istnieje wiele różnych projektów *Smart Cities*, niektóre z nich znajdują się w fazie wdrażania, a inne funkcjonują już od pewnego czasu z dobrym skutkiem. Dostępność nowoczesnych rozwiązań dla miast jest dość duża, ponieważ rosnące zainteresowanie samorządów wykorzystaniem tych technologii spowodowało gwałtowny wzrost podaży produktów i usług tego typu. Wiele przedsiębiorstw dostarczających nowe technologie na potrzeby miast kieruje swoją ofertę nie tylko lokalnie, ale także globalnie, w związku z czym polskie samorzady mają do dyspozycji rozwiązania oferowane zarówno przez duże koncerny, obecne

w większości państw Unii Europejskiej, jak i przez rodzime przedsiębiorstwa ukierunkowane tylko na lokalnego odbiorcę. Wobec problemów współczesnego miasta rozwój poprzez strategię *Smart City* jest dla polskich miast atrakcyjną koniecznością. Jeśli jednak transformacja miasta w miasto inteligentne (*Rysunek 3*) ma być skuteczna i efektywna, należy pamiętać o tym, że *Smart City* budowane jest przede wszystkim po to, aby w bardziej efektywny sposób zaspokajać potrzeby jego mieszkańców. Dlatego też wszystkie implementowane rozwiązania w mieście muszą przekładać się na wzrost satysfakcji, zadowolenia czy wygody jego mieszkańców. Bez posiadania wiedzy na temat preferencji mieszkańców miasta nie jest możliwe zapewnienie odpowiednich usług publicznych dostosowanych odpowiednio do ich potrzeb. Budowanie inteligentnego miasta wiąże się z elastycznym i systemowym podejściem do tego tematu, a także z konsekwentnym działaniem.



Rysunek 3. Transformacja miasta w miasto inteligentne

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Reasumując, inteligentne miasta to nie tylko innowacyjny *modus operandi* dla przyszłego życia w miastach, ale także racjonalne zarządzanie energią, ograniczenie emisji CO₂ do środowiska czy poprawa jakości życia mieszkańców. Możliwość podłączenia dosłownie każdego przedmiotu codziennego użytku do globalnej sieci stwarza ogromne możliwości i przyczynia się znacznie do oszczędności zasobów dla miast. W ostatniej dekadzie Internet rzeczy wszedł do naszego życia niepostrzeżenie, głównie za sprawą dostępności systemów komunikacji bezprzewodowej, a jego szerokie zastosowanie usprawnia nasze życie i wprowadza w nowy etap globalnego rozwoju, ale także może stwarzać zagrożenie dla bezpieczeństwa jego użytkowników. Dlatego podstawowymi wyzwaniami, jakie stoją przed IoT, są między innymi

bezpieczeństwo i prywatność danych użytkowników oraz kontrola dostępu do sieci IoT. Dotychczas wprowadzane innowacje w polskich miastach nie mają jeszcze niestety charakteru kompleksowego, ale raczej pojedynczych usprawnień, które nie wpływają istotnie na jakość życia mieszkańców, środowisko naturalne czy ograniczenie wydatków publicznych. Dlatego też tym bardziej zarządzanie na szczeblu samorządowym powinno skupiać się na kompleksowych rozwiązaniach w kwestiach komunikacji miejskiej, energetyki, gospodarki odpadami czy usług dla społeczności lokalnych. W artykule zostały przeanalizowane podstawowe kwestie związane z implementacją koncepcji Internetu rzeczy w zarządzaniu inteligentnym miastem i możliwość zastosowania rozwiązań inteligentnego miasta w polskich realiach, jednak dogłębna analiza tego zagadnienia znacznie przekracza ramy niniejszego opracowania. Dlatego też autorka planuje lepiej przybliżyć Czytelnikowi zasygnalizowaną tematykę w kolejnych opracowaniach, ponieważ wykorzystanie Internetu rzeczy w różnych dziedzinach naszego życia będzie coraz większe i w ciągu najbliższych lat stanie się niezbędnym rozwiązaniem wykorzystywanym w wielu nowoczesnych firmach i gospodarstwach domowych. Natomiast kwestie bezpieczeństwa Internetu rzeczy powinny być rozwiązywane nie tylko za pomocą usprawnień technologicznych, ale także poprzez zwiększanie świadomości użytkowników korzystających z jego możliwości.

Literatura

1. Ashton K. (2009), *That Internet of Things Thing*, RFID Journal, <http://www.rfidjournal.com/articles/view?4986> (dostęp: 12.08.2018).
2. Budzińska E., Cichorek S. (2015), *Systemy telemetryczne jako wsparcie zarządzania flotą pojazdów w transporcie drogowym – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 41, t. 2, DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/2-33.
3. Czupich M., Ignasiak-Szulc A., Kola-Bezka M. (2016), *Czynniki i bariery wdrożenia koncepcji smart city w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 276.
4. Dolecki S. (2013a), *Miasto, które myśli o swoich mieszkańcach*, „Dzisiaj – Magazyn dla Klientów ABB w Polsce”, nr 1/13(43).
5. Dolecki S. (2013b), *Ranking europejskich miast*, „Dzisiaj – Magazyn dla Klientów ABB w Polsce”, nr 1/13(43).
6. Horyński M. (2012), *Interaktywne instalacje w inteligentnych budynkach*, „Napędy i Sterowanie”, nr 12.
7. Jarzemska M., Węglarz A., Wielomska M. (2011), *Zrównoważone miasto – zrównoważona energia z perspektywy energetyki przyjaznej środowisku*, Fundacja Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
8. Kokot W., Kolenda P. (2014), *Czym jest Internet rzeczy*, [w:] Kokot W. (red.), *Raport – Internet rzeczy w Polsce*, ICAN Institute, Warszawa.
9. Lipski J. (2015), *Internet rzeczy w zastosowaniu do sterowania produkcją*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole.

10. Manville C., Cochrane G., Cave J., Millard J., Pederson J.K., Thaarup R.K., Liebe A., Wissner M., Massink R., Kotterink B. (2014), Mapping Smart Cities in the EU, Study, Directorate General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels, January. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET\(2014\)507480_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET(2014)507480_EN.pdf) (dostęp: 17.08.2018).
11. Miller M. (2016), *Internet rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. OECD (2012), *OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction*, streszczenie w języku polskim, OECD Publishing, https://read.oecd-ilibrary.org/environment/oecd-environmental-outlook-to-2050/summary/polish_env_outlook-2012-sum-pl#page (dostęp: 17.08.2018).
13. Ożadowicz A., Grela J. (2014), *Street Lighting – nowoczesne oświetlenie przestrzeni publicznych. Automatyka budynkowa w infrastrukturze inteligentnych miast – Smart Cities*, „Napędy i Sterowanie”, nr 6.
14. Rot A. (2018), *Zastosowania koncepcji Internetu rzeczy w kontekście inteligentnego miasta. Wybrane zagadnienia bezpieczeństwa*, „Problemy Zarządzania”, nr 4(71), DOI: 10.7172/1644-9584.71.3.
15. Rot A., Blaić B. (2016), *Zagrożenia wynikające z implementacji koncepcji Internetu rzeczy. Rekomendacje dla organizacji i dostawców rozwiązań*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 3(41), http://www.dbc.wroc.pl/Content/36975/Rot_Zagrozenia_Wynikajace_z_Implementacji_Koncepcji_Internetu_2016.pdf (dostęp: 17.08.2018). DOI: 10.15611/ie.2016.3.07.
16. Sicari S., Rizzardi A., Grieco L.A., Coen-Porisini A. (2015), *Security, Privacy and Trust in Internet of Things: The Road Ahead*, https://www.researchgate.net/publication/270107935_Security_privacy_and_trust_in_Internet_of_Things_The_road_ahead (dostęp: 21.08.2018). DOI: 10.1016/j.comnet.2014.11.008.
17. Smarżewska D. (2018), *Wykorzystanie mobilnych aplikacji (m-health) w zarządzaniu systemem ochrony zdrowia*, „Akademia Zarządzania”, nr 2(2), file:///C:/Users/Asajd/Downloads/1.1%20D.%20Smarżewska,%20Wykorzystanie%20mobilnych%20aplikacji%20(m-health)%20w%20zarządzaniu%20systemem%20ochrony%20zdrowia.pdf (dostęp: 17.08.2018).
18. Vermesan O., Friess P. (2014), *Internet of Things – From Research and Innovation to Market Deployment*, River Publishers, http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IERC_Cluster_Book_2014_Ch.3_SRIA_WEB.pdf (dostęp: 17.08.2018).

USING THE INTERNET OF THINGS IN MANAGING A SMART CITY

Abstract: The Internet has changed our perception of reality, as well as the way we communicate, spend our free time or work. The Internet of Things is another revolution, at the threshold of which we stand; it will have an impact on people, enterprises, institutions and even entire urban agglomerations. This aim of the article is to present the possibilities of using the Internet of Things concept in managing a smart city. The publication also presents the idea of a smart city as well as the benefits and threats of applying it in practice. Next, conclusions were drawn with regard to the factors and obstacles that affect the implementation of innovative solutions in Polish cities.

Keywords: smart city, Internet of Things, management