



pod redakcją naukową
Marii Mazur

Współczesne trendy w zarządzaniu

edycja 3



WYDAWNICTWO
AEH

Współczesne trendy w zarządzaniu

Współczesne trendy w zarządzaniu

edycja 3

**pod redakcją naukową
Marii Mazur**



WYDAWNICTWO
AEH

Warszawa 2022



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Niniejsza publikacja została opracowana w ramach projektu „WySPA internacjonalizacji”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, projekt pozakonkursowy pt. „Podniesienie kompetencji kadry akademickiej i potencjału instytucji w przyjmowaniu osób z zagranicy – Welcome to Poland”, realizowany w ramach działań określonych we wniosku o dofinansowanie projektu nr POWR.03.03.00-00-PN 14/18.



Recenzenci

dr hab. inż. Artur Paździor, prof. PL
dr hab. Grzegorz Marcin Wójcik, prof. PJATK
dr Ewa Miszczak
dr Paweł Rogalski

Copyright © 2022 by Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie
Copyright © 2022 by Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

Redaktor prowadzący
Wojciech Żyłko

Redakcja i korekta
Studio F

Projekt okładki
Studio F

Skład i łamanie
Studio F

ISBN 978-83-66552-47-0

Wydawnictwo
Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej
ul. Okopowa 59
01-043 Warszawa

SPIS TREŚCI

Rozdział I

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

1. Negocjacje, współpraca i prowadzenie spotkań biznesowych w wielokulturowym przedsiębiorstwie (Anna Mazurek-Kusiak)	3
1.1. Wstęp	4
1.2. Metody i materiał badawczy	5
1.3. Charakterystyka obszaru badań.....	5
1.4. Specyfika zachowań negocjacyjnych i biznesowych przedstawicieli różnych krajów	6
1.5. Wyniki badań sondażu diagnostycznego.....	10
1.6. Podsumowanie	14
2. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element pożądaný w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa (Aleksandra Rzepecka)	17
2.1. Wprowadzenie	18
2.2. Istota koncepcji CSR.....	18
2.3. Wizerunek organizacji i jej rodzaje	20
2.4. Przykłady firm realizujących CSR	21
2.5. Podsumowanie	24
3. Potrzeba rozwoju i samorealizacji jako istotny czynnik motywacyjny w procesie motywowania młodych ludzi (Magdalena Bartczak, Agnieszka Szymankowska)	27
3.1. Wprowadzenie	28
3.2. Podstawy motywowania pracowników	28
3.3. Rozwój i samorealizacja jako czynnik motywowania młodych pracowników	31
3.4. Metody badawcze.....	32
3.5. Potrzeba rozwoju w procesie motywowania w świetle badań empirycznych	33
3.6. Podsumowanie.....	38

4. Współpraca konkurentów – przykład kooperacji w branży węglowej	
(Kornelia Przedworska)	41
4.1. Wstęp	42
4.2. Kooperacja – definicja zjawiska	42
4.3. Typologia zjawiska kooperacji	46
4.4. Metoda badania	48
4.5. Przykład kooperacji dwóch firm z branży węglowej	48
4.6. Wnioski	55
5. Wpływ jakości usług na satysfakcję gości w hotelarstwie	
(Małgorzata Lipczyńska)	59
5.1. Wstęp	60
5.2. Satysfakcja gościa	60
5.3. Elementy decydujące o satysfakcji gościa	62
5.4. Jakość usług	63
5.4.1. Wymiary jakości usług	64
5.5. SERVQUAL model	66
5.6. Zakończenie	68
6. Audit systemu zarządzania jakością jako narzędzie doskonalenia zarządzania uczelnią (Natalia Kłopotek, Agata Szkiel, Przemysław Dmowski) ..	71
6.1. Wprowadzenie	72
6.2. System zarządzania jakością w Uniwersytecie Morskim w Gdyni	73
6.3. Rola auditów w doskonaleniu systemu zarządzania jakością	75
6.4. Wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych w UMG w latach 2016–2021	77
6.5. Wyniki auditów zewnętrznych przeprowadzonych w UMG w latach 2016–2021	79
6.6. Doskonalenie procesu auditu wewnętrznego w UMG	81
6.7. Podsumowanie	82
7. Aspekt środowiskowy CSR w sektorze turystycznym: przykład polskich hoteli (Agata Kobyłka)	85
7.1. Wprowadzenie	86
7.2. Proekologiczne działania w obiektach noclegowych	87
7.3. Metodologia badań	90
7.4. Wyniki	91
7.4.1. Segregacja odpadów w hotelu	91
7.4.2. Używanie żarówek energooszczędnych w obiekcie	95
7.4.3. Szkolenia dotyczące ochrony środowiska wśród personelu	95
7.5. Podsumowanie	97

8. Komunikacja w blogosferze a relacje organizacji z jej otoczeniem (Dominik Krzysztof Tama).....	103
8.1. Wstęp	103
8.2. Proces komunikacji i jego rola w relacjach organizacja–interesariusz.....	104
8.3. Blogosfera jako przestrzeń komunikacji.....	107
8.4. Organizacja w blogosferze – aspekty relacyjne.....	109
8.5. Podsumowanie.....	113

Rozdział II

FINANSOWY ASPEKT ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

1. Analysis of Selected Economic and Legal Aspects of Individual and Corporate Liability in the Context of Threatened Corporate Sanctions and Used Economic Models on the Basis of the Lehman Brothers Bank Case Study (Agnieszka Słomczyńska)	121
1.1. Introduction	122
1.2. The Relationship between Legal and Economic Aspects in the Context of Liability, Fraud, Corporate Crime and Penalties	123
1.3. Gatekeeping	125
1.4. The Black-Scholes Model in Management	128
1.5. Repo 105/108 as Leverage to Collapse.....	129
1.6. Conclusions	132
1.7. Summary.....	134
2. Zaangażowana społeczność kluczem do sukcesu marki – marketing relacji na przykładzie liderów opinii (Martyna Kaziród)	137
2.1. Wprowadzenie	138
2.2. Marketing relacji	139
2.3. Zaangażowane społeczności w mediach społecznościowych a liderzy opinii.....	139
2.4. Zaangażowana społeczność w mediach społecznościowych – przykłady.....	142
2.5. Podsumowanie	144
3. Sposoby na poprawę płynności przedsiębiorstw w trakcie trwania kryzysu gospodarczego na przykładzie programów wsparcia rynku ubezpieczeń kredytu kupieckiego i faktoringu (Tomasz Pasierbowicz)	147
3.1. Wprowadzenie	147
3.2. Rola ubezpieczenia transakcji oraz faktoringu w działalności wolnorynkowej przedsiębiorstw.....	148
3.3. Kryzys gospodarczy i jego wpływ na mechanizmy funkcjonowania rynku....	150
3.4. Programy wsparcia dla rynku ubezpieczenia należności i faktoringu.....	151
3.5. Podsumowanie.....	154

4. Zarządzanie podatkami w działalności międzynarodowej podatnika podatku dochodowego od osób prawnych (Renata Zyskowska)	157
4.1. Wprowadzenie	158
4.2. Istota i cel zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie.....	159
4.3. Obszary ryzyka podatkowego w kontekście przepisów przeciwko unikaniu opodatkowania	161
4.4. Elementy strategii podatkowej w działalności międzynarodowej	164
4.5. Podsumowanie.....	168
5. Ocena opłacalności społeczno-gospodarczej przedsięwzięć inwestycyjnych w infrastrukturę transportową w procesie aplikowania o dotacje unijne (Joanna Toczyńska)	171
5.1. Wstęp	172
5.2. Infrastruktura transportu – dwa poziomy analizy projektów	173
5.3. Analiza finansowa i wsparcie metodologiczne	174
5.4. Analiza ekonomiczna i wsparcie metodologiczne	177
5.4.1. Analiza ekonomiczna – istota.....	177
5.4.2. Monetyzacja kosztów i korzyści	178
5.4.3. Różnicowa metoda analizy kosztów i korzyści	178
5.4.4. Zakres kosztów i korzyści w analizie ekonomicznej projektu transportowego oraz wsparcie metodologiczne dla ich wyceny	179
5.4.5. Przykłady wyceny społecznych i środowiskowych kosztów i korzyści..	181
5.5. Podsumowanie	185
6. Nowa perspektywa finansowania 2021–2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki (Dominika Janik-Lis)	189
6.1. Wprowadzenie	190
6.2. Kapitał ludzki – analiza obszarów interwencji w perspektywie finansowej 2021–2027.....	190
6.3. Coaching – zarys ogólny.....	194
6.4. Coaching – element wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji.....	197
6.5. Podsumowanie.....	199
7. Zarządzanie majątkiem inwestorów na alternatywnym rynku win inwestycyjnych (Patrycja Bełtowska)	201
7.1. Wprowadzenie	202
7.2. Uczestnicy rynku inwestycji alternatywnych.....	203
7.3. Potencjał inwestycyjny na polskim rynku wina inwestycyjnego	204
7.4. Metoda badawcza	207
7.5. Zasady budowy portfela win inwestycyjnych oraz charakterystyka jego procesu inwestycyjnego.....	208
7.6. Podsumowanie.....	216

Rozdział III

GOSPODARKA 4.0

1. Wpływ zwinności na sukces przedsięwzięć projektowych – perspektywa Przemysłu 4.0 (Łukasz Kański, Jakub Pizoń)	221
1.1. Wprowadzenie	222
1.2. Sukces przedsięwzięć projektowych.....	222
1.2.1. Projekt – ujęcie definicyjne.....	224
1.2.2. Sukces projektowy – uzasadnienie biznesowe	225
1.2.3. Zwinność organizacyjna – perspektywa zarządzania projektami.....	226
1.3. Perspektywa Przemysłu 4.0	228
1.3.1. Technologie Przemysłu 4.0	229
1.4. Wpływ zwinności na realizację przedsięwzięć projektowych – perspektywa Przemysłu 4.0	231
1.5. Podsumowanie.....	235
2. Organizacja i kompetencje w Gospodarce 4.0 (Jacek Piotr Kwaśniewski)	239
2.1. Wstęp	240
2.2. Wprowadzenie.....	240
2.3. Organizacja i kompetencje w Gospodarce 4.0.....	244
2.3.1. Istota organizacji cyfrowej	246
2.3.2. Kompetencje cyfrowe.....	247
2.4. Funkcjonowanie organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej.....	248
2.4.1. Cyfryzacja a konkurencyjność organizacji.....	249
2.4.2. Kapitał ludzki wyedukowany cyfrowo	250
2.4.3. Branże wschodzące i schyłkowe	252
2.5. Kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej	253
2.6. Zakończenie	254
3. Nowe wyzwania dla sektora uczelni wyższych w procesach gospodarczych ery 4.0 (Stanisław Lipski)	261
3.1. Wprowadzenie	261
3.2. Współczesne wyzwania dla sektora uczelni wyższych.....	262
3.3. Nowe wyzwania dla uczelnianego sektora dydaktycznego spowodowane digitalizacją	265
3.4. Wnioski.....	270
4. Rola transportu kolejowego we wspomaganie transportu lotniczego (Kamil Pawłowski)	273
4.1. Wprowadzenie	273
4.2. Metodologia	274
4.3. Transport lotniczy a transport kolejowy	274
4.4. Podsumowanie.....	281

5. Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu rozwoju na poziomie lokalnym (Joanna Czyżowska)	285
5.1. Wprowadzenie	285
5.2. Kompetencje oraz zadania samorządu terytorialnego w zakresie kreowania rozwoju lokalnego	286
5.3. Fundusze UE jako źródło finansowania rozwoju jednostek lokalnych.....	290
5.4. Podsumowanie.....	293
6. The Potential of Public-Private Partnerships for the Improvement of the Sustainability of Polish Social Infrastructure – A Case Study of the Karczew Thermo-Modernization Project (Maria Schuldners, Katarzyna Rozenkowska)	297
6.1. Introduction	298
6.2. The Sustainability of Social Infrastructure	299
6.2.1. The Importance of Co-Benefit Analysis for the Sustainability of Social Infrastructure	299
6.2.2. Climate Action Categories for Social Infrastructure Sustainability	299
6.2.3. The Use of Public-Private Partnerships for Infrastructural Sustainability	300
6.3. The Sustainability of Polish Social Infrastructure	302
6.3.1. White Certificates and ESCOs	303
6.3.2. The National Fund for Environmental Protection and Water Management	304
6.4. The Use of Public-Private Partnerships for Infrastructural Sustainability in Poland	304
6.4.1. The 2015 Act of Revitalization	305
6.5. Case Study of the Karczew Thermo-Modernization Project	306
6.5.1. Risk Division in the Karczew PPP Project	308
6.5.2. The Outcome of the Karczew PPP Project.....	308
6.5.3. Good Practices	309
6.6. Conclusions	309
7. Możliwości rozwoju poziomu obsługi w jednostkach pomocy społecznej w kontekście Gospodarki 4.0 (Natalia Brzezińska).....	313
7.1. Wstęp.....	314
7.2. Jednostki pomocy społecznej – podział i zadania	316
7.3. Zasady obsługi osób potrzebujących w jednostkach pomocy społecznej	319
7.4. Propozycje ulepszenia systemu świadczenia usług przez podmioty publiczne.....	320
7.5. Wnioski.....	322
8. <i>Riding the Robot</i> (Mateusz Zabolski, Paweł Pliszka)	325
8.1. Wstęp	326
8.2. Cel pracy	327
8.3. Metody badawcze.....	328

8.4. Narzędzia hiperautomatyzacji oraz przykłady zastosowania	328
8.5. Podsumowanie.....	334
9. The Effectiveness Evaluation of Expenditure of EU Countries for the Receipt and Disposal of Waste (Kamila Adamowicz)	339
9.1. Introduction.....	339
9.2. Waste Collection and Management of the Process	341
9.3. The Concept of Efficiency	342
9.4. Research Methodology	344
9.5. Results	344
9.6. Summary	352

Rozdział IV

SPOŁECZNE SKUTKI WYCHODZENIA Z KRYZYSU

1. Problems versus Strategic Decisions in Crisis Management of an Organization – Against the Background of the COVID-19 Pandemic (Mirosław K. Szpakowski)	357
1.1. Introduction	357
1.2. Managing Problems in an Organisation which Faces Unexpected Events	358
1.3. Problems versus Rationality of Managerial Decisions in the Context of a Crisis (e.g. COVID-19)	360
1.4. Crisis and Decision-Making Freedom Against the Background of Strategic Changes in Organisation Management	363
1.5. Practice versus Theory in Management Processes Aimed at Organisational Success.....	365
1.6. Study. Impact of the COVID-19 Pandemic on the Economic Situation and Stability of Polish Enterprises	368
1.7. Summary.....	370
2. Jakość usług medycznych polskich szpitali w świetle aktualnie podejmowanych i planowanych działań zarządczych (Beata Detyna)	373
2.1. Wprowadzenie	373
2.2. Usługa medyczna i jej złożoność	376
2.3. Jakość usług medycznych – próba zdefiniowania i kryteria oceny.....	378
2.4. Zarządzanie jakością usług medycznych w szpitalach – podstawowe dylematy i wyzwania	381
2.5. Metodyka badawcza	383
2.6. Jakości usług medycznych w polskich szpitalach – wyniki badań	386
2.7. Podejmowane i planowane w szpitalach działania doskonalące jakość usług medycznych – wyniki badań.....	391
2.8. Podsumowanie	394

3. Wyzwania zarządzania jakością w sytuacjach kryzysowych spowodowanych pandemią COVID-19 w ochronie zdrowia (Arkadiusz Trela)	401
3.1. Wstęp	401
3.2. Pandemia COVID-19 jako sytuacja kryzysowa	402
3.3. Rola i wyzwania zarządzania jakością w okresie pandemii COVID-19	403
3.4. Metodyka badań	406
3.5. Wyniki badań jakościowych	407
3.6. Podsumowanie	408
4. Satysfakcja klienta z usług świadczonych przez ośrodki nauki jazdy w okresie pandemii na terenie Warszawy (Andrzej Kulis)	411
4.1. Wprowadzenie	411
4.2. Pandemia	412
4.3. Pojęcie satysfakcji	413
4.4. Pojęcie produktu – usługi	414
4.5. Ośrodek nauki jazdy jako przedsiębiorstwo	414
4.6. Satysfakcja klientów ośrodków nauki jazdy z oferowanych usług w okresie pandemii – metodologia badań własnych	415
4.6.1. Funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy	415
4.6.2. Wyniki przeprowadzonych badań	416
4.7. Wnioski ogólne	419
5. Skuteczność działań kapitału ludzkiego wybranych służb w kontekście zagrożenia wirusem Sars-Cov-2 (Jan Płocica, Dariusz Kłak)	423
5.1. Wstęp	423
5.2. Zagrożenia bezpieczeństwa	424
5.3. Istota i cele zarządzania sytuacją kryzysową	425
5.4. Metodologia badań	428
5.5. Wyniki badań	429
5.6. Podsumowanie	434
6. Wyzwania dla menedżerów w czasach popandemicznych COVID-19 (Stanisław Kaczyński)	437
6.1. Wstęp	437
6.2. Zmiana jako warunek przetrwania przedsiębiorstwa	438
6.3. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa i jego cechy	440
6.4. Wyzwania dla menedżerów czasów popandemicznych – implementacja praktyczna	441
6.5. Podsumowanie	444
7. Pierwsze społeczno-ekonomiczne skutki pandemii w Hiszpanii i w wybranych państwach Ameryki Łacińskiej (Justyna Salamon)	447
7.1. Wstęp	448
7.2. Zarys gospodarczo-społeczny wybranych wskaźników w państwach Ameryki Łacińskiej oraz w Hiszpanii	448

7.3. Sytuacja na rynku pracy w Hiszpanii	450
7.4. Sytuacja gospodarczo-społeczna w Ameryce Łacińskiej.....	451
7.5. Działania prospołeczne rządów.....	452
7.6. Podsumowanie	453
8. „Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców” jako forma podnoszenia wiedzy pedagogicznej w sytuacji kryzysu w dobie pandemii w zakresie potrzeb psychicznych dziecka, celów i zasad wychowawczych domu rodzinnego (w świetle badań) (Urszula Tokarska)	455
8.1. Teoretyczne podstawy badań	456
8.1.1. Pedagogizacja rodziców. Kultura pedagogiczna rodziców. Świadomość wychowawcza. Wiedza pedagogiczna rodziców	456
8.1.2. Zagadnienie podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców	459
8.2. Część metodologiczna. Hipotezy badawcze, zmienne zależne i niezależne ..	463
8.3. Opis grupy badawczej	464
8.4. Wyniki badań	465
8.5. Podsumowanie	468
9. Effects of the Pandemic Crisis: Policies and Perspectives for a “New Normal” (Paolo Ammataro, Paolo Aiello, Maria Bruna Letizia Fallucca)	473
9.1. Life in the Time of Covid.....	474
9.2. Socio-Economic Measures to Overcome the Pandemic Crisis.....	476
9.3. COVID-19 Crisis, Challenge to Change And Innovation	478
10. Strategie wsparcia i pomocy udzielanej seniorom w dobie pandemii koronawirusa w Polsce (Ewa Miszczak).....	483
10.1. Wstęp.....	484
10.2. Sytuacja życiowa i jakość życia osób starszych w obliczu lockdownu	484
10.3. Instytucjonalne i społeczne inicjatywy wsparcia seniorów.....	486
10.4. Zakończenie	490
11. Rynek sztuki w Polsce w dobie pandemii COVID-19. Wybrane trendy i modele sprzedaży (Piotr Wąsowski)	493
11.1. Wstęp	494
11.2. Światowy rynek sztuki w 2020/2021. Najważniejsze dane.....	495
11.3. Rynek sztuki w Polsce a pandemia COVID-19.....	497
11.3.1. Kluczowe trendy w sprzedaży i rekordy aukcyjne	500
11.3.2. Wybrane modele i kanały sprzedaży	504
11.4. Podsumowanie	508

Rozdział I

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Anna Mazurek-Kusiak
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

1.

NEGOCJACJE, WSPÓŁPRACA I PROWADZENIE SPOTKAŃ BIZNESOWYCH W WIELOKULTUROWYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Abstrakt

Celem opracowania jest przedstawienie modeli negocjacyjnych w wielokulturowych przedsiębiorstwach, kultury różnych narodowości, sposób prowadzenia rozmów biznesowych z różnymi nacjami oraz wady i zalety pracy w międzynarodowym zespole.

W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego przy wykorzystaniu ankiety bezpośredniej, która została przeprowadzona wśród 220 osób pracujących w międzynarodowych zespołach w województwie lubelskim, z czego po weryfikacji do obliczeń statystycznych wykorzystano 204 ankiety. Do wyliczeń statystycznych użyto programu Statistica 13.1 PL. W celu rozstrzygnięcia, które zmienne wyróżniają cztery wyłaniające się grupy, stosowano analizę funkcji dyskryminacyjnej, ponieważ pozwala ona badać różnice pomiędzy grupami obiektów w oparciu o zbiór wybranych zmiennych niezależnych (predyktorów).

Praca, negocjacje i prowadzenie rozmów biznesowych w międzynarodowym zespole nie jest łatwe. Wymaga dużej wiedzy na temat kultury, tradycji i zwyczajów danej narodowości, jednak może przynieść wiele korzyści pracownikom, gdyż uczy ich tolerancji, poszerza horyzonty oraz stawia nowe wyzwania, dzięki czemu rozwijają się umiejętności i kompetencje personelu. Głównymi problemami, z jakimi spotykali się pracownicy podczas pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach, była bariera językowa, inne poczucie humoru, które czasami prowadziło do różnych niezamierzonych konfliktów, wyznawanie innego systemu wartości, brak akceptacji w grupie oraz inne poczucie obowiązkowości. Natomiast zaletami w pracy w międzyna-

rodowym zespole było rozwinięcie umiejętności językowych przez personel, nauka i zrozumienie kultury innych narodów, poszerzenie horyzontów myślowych oraz wzrost innowacyjności i kreatywności.

Słowa kluczowe: negocjacje, kultura, narodowości, obcokrajowcy, praca.

1.1. Wstęp

Świat jest globalną wioską, w której konsumenci niezależnie od kontynentu używają podobnych produktów i korzystają z podobnych usług oraz przeżywają takie same doświadczenia [5], np. obniżki cen z okazji Black Friday jeszcze kilka lat temu były nieznanne w Polsce, dzisiaj większość sklepów je stosuje. Podobnie jest na rynku pracy, w wielu przedsiębiorstwach zatrudniane są osoby z zagranicy, tworzone są wielonarodowościowe zespoły, komunikujące się w języku angielskim, niemieckim lub rosyjskim [15].

Problematyka różnorodności kulturowej jest bardzo ważnym obszarem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest następstwem rewolucji technologicznej, cyfryzacji oraz globalizacji. Multikulturalizm to duże wyzwanie dla całego przedsiębiorstwa, wzajemna percepcja kulturowa wskazuje na istnienie wielu problemów i konfliktów na tle kulturowym, co obniża efektywność pracy zespołu i wpływa dezintegrująco na zespół pracowniczy [11]. Wielu pracodawców nie jest gotowych samodzielnie pokonać barier wynikających z kulturowych różnic. Wielokulturowość środowisk wewnętrznych oraz otoczenia zagranicznych przedsiębiorstw powoduje wiele specyficznych problemów społecznych i organizacyjnych, które wymagają negocjacji. Negocjacje te powinny być dostosowane do kręgu kulturowego pracowników w wielokulturowych organizacjach [1]. Z drugiej strony międzynarodowe zespoły pracownicze dają także profity. Do głównych z nich można zaliczyć wymianę doświadczeń i wiedzy, rozwój osobisty pracowników, poszerzenie horyzontów myślowych i kulturowych [13]. Wielokulturowość wymaga jednak szacunku wobec innych nacji, tolerancji, poznania i akceptacji różnic kulturowych. Efektywna współpraca przedstawicieli różnych grup kulturowych we wspólnych zespołach pracowniczych wymaga także identyfikacji różnic i negocjacji warunków porozumienia [9].

Celem opracowania jest przedstawienie modeli negocjacyjnych w wielokulturowych przedsiębiorstwach, kultury różnych narodowości, sposób prowadzenia rozmów biznesowych z różnymi nacjami oraz wady i zalety pracy w międzynarodowym zespole.

1.2. Metody i materiał badawczy

W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu ankiety bezpośredniej, która została przeprowadzona wśród 220 osób pracujących w międzynarodowych zespołach w województwie lubelskim, z czego po weryfikacji do obliczeń statystycznych wykorzystano 204 ankiety. W etapie procedury doboru próby zastosowano dobór losowy, z wykorzystaniem próby warstwowej. Populację podzielono na 4 grupy wiekowe: do 29 lat, 30–39 lat, 40–49 lat oraz 50 i więcej lat. W kolejnym etapie doboru proporcjonalnie określono liczbę kobiet i mężczyzn. Następnie zastosowano dobór nielosowy, polegający na ankietowaniu z uwzględnieniem dostępności respondentów do wyczerpania określonej liczby ankietowanych w grupach.

Do wyliczeń statystycznych użyto programu Statistica 13.1 PL. W celu rozstrzygnięcia, które zmienne wyróżniają cztery wyłaniające się grupy, stosowano analizę funkcji dyskryminacyjnej, ponieważ pozwala ona badać różnice pomiędzy grupami obiektów, w oparciu o zbiór wybranych zmiennych niezależnych (predyktorów). Ponadto jest ona wykorzystywana w badaniach korelacyjnych, czyli wtedy, gdy związki przyczynowe między zmiennymi nie są dobrze rozpoznane. W badaniach wykorzystano funkcję klasyfikacyjną w postaci wyliczenia współczynników, które były określone dla każdej grupy zmiennych. Założono, że zmienne są homogeniczne w grupach. Za statystycznie istotne uznano te różnice średnich, w których prawdopodobieństwo przypadkowości było mniejsze od 0,05. Badanie uzupełniono metodą monograficzną i obserwacji. Badania przeprowadzono w latach 2018–2019.

1.3. Charakterystyka obszaru badań

Województwo lubelskie jest trzecim co do wielkości województwem w Polsce (25,123 km²), zaraz po województwie mazowieckim (35,559 km²) oraz wielkopolskim (29,826 km²). Pod względem liczby mieszkańców zajmuje 9. miejsce (2,1 miliona mieszkańców), a pod względem gęstości zaludnienia 12. miejsce (84 osoby/1 km²). Województwo lubelskie jest jednym z najbardziej aktywnych regionów we wschodniej Polsce ze względu na granice z Ukrainą i Białorusią. Obszar ten jest naturalnym ogniwem między gospodarkami Europy Zachodniej i Wschodniej, jednocześnie wyznacza granice Unii Europejskiej [7].

Województwo lubelskie jest obszarem gospodarczym nastawionym na innowacje oraz obsługę nowoczesnych procesów biznesowych. Region posiada potencjał w zakresie inteligentnych specjalizacji:

- biogospodarka (sektor kluczowy),
- energetyka niskoemisyjna (sektor kluczowy),

- medycyna i zdrowie (sektor uzupełniający),
- informatyka i automatyka (sektor uzupełniający) [6].

W województwie lubelskim dominującymi przedsiębiorstwami pod względem liczby zatrudnionych są przedsiębiorstwa z branży górniczej, przetwórczej oraz handlowej. Wszystkie przedsiębiorstwa wytworzyły w 2020 r. 68.789 mln zł wartości dodanej, a ich produkcja globalna wynosiła 141.036 mln zł. Stopa bezrobocia w 2020 r. wynosiła 7,8% i była wyższa o 0,4% w stosunku do roku ubiegłego. Dla kraju wartość tego wskaźnika w 2020 r. wynosiła 5,5% [4]. Produkt krajowy brutto na mieszkańca województwa lubelskiego w 2018 r. wyniósł: 37 458 zł i był najniższy ze wszystkich województw w Polsce. Produkt krajowy brutto na mieszkańca dla Polski wynosił w tym okresie 55 230 zł [12]. W województwie lubelskim w 2020 r. było 25,7 tysięcy ubezpieczonych obcokrajowców. Najwięcej obcokrajowców pochodzi z Ukrainy – 16,7 tysięcy, Białorusi – ponad 6,3 tysięcy, Rosji – przeszło 400. W rejestrach lubelskiego Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) znajdują się obywatele ponad 70 państw, również z innych kontynentów np. z Zimbabwe, Tanzanii, Filipin, Kolumbii czy Kanady. Prawie 2/3 (ok. 16 tysięcy) ubezpieczonych cudzoziemców to osoby zatrudnione na umowę o pracę. Niemal tysiąc osób prowadzi w regionie własną działalność gospodarczą. Cudzoziemcy stanowią ok. 3,5% ogółu osób z ubezpieczeniem społecznym w ZUS w województwie lubelskim [3].

1.4. Specyfika zachowań negocjacyjnych i biznesowych przedstawicieli różnych krajów

Skuteczne negocjacje wymagają zwracania uwagi na 3 elementy:

- własne słowa i działania,
- znaczenie naszych słów i działań dla partnera biznesowego,
- słowa i działania partnera biznesowego [14].

Sukces negocjacji i porozumienia zależy głównie od:

- przygotowania się do rozmów,
- poznania partnera,
- określenia własnych celów,
- przewidzenia celów partnera,
- stworzenia twórczego klimatu rozmów negocjacyjnych i biznesowych [2].

Znaczenie kontekstu kulturowego w rozstrzygnięciu najważniejszych problemów w organizacji nakłada na menedżerów personalnych obowiązek uwzględniania różnorodności kulturowej w misji, wizji przedsiębiorstwa, w systemach wartości

oraz przy formułowaniu zasad polityki personalnej, jak również konieczność opracowywania procedur i regulaminów, które będą funkcjonowały w firmie. Warto zatem poznać odmienność kultur i zwyczajów zagranicznych parterów i współpracowników [9].

Rosjanie, Ukraińcy, Białorusini są bardzo otwarci i komunikatywni, tego samego oczekują od innych. Typowy dla nich jest bliski bądź średni dystans interpersonalny. Potrafią oni słuchać i nie przerywają, nie dając jednocześnie żadnych sygnałów, czy rozumieją rozmówcę, czy nie. Mimo że rosyjska etykieta jest dość luźna i nieformalna, to jednak kobiety pozostają tradycjonalistkami. Podczas wspólnej pracy jest preferowany ustny sposób komunikowania się, istnieje większa wiara w stosunki międzyludzkie niż w kontrakty. Rosjanie często są wytrwali i demonstrują swoją twardość, a mężczyźni nie są przyzwyczajeni do współdziałania z kobietami na zasadzie równości. Cenią dobrych przywódców – głównie mężczyzn. W negocjacjach bardzo ważne są kontakty i powiązania osobiste. Lubią prowadzić kilka rozmów jednocześnie, zarówno twarzą w twarz, jak i telefonicznie. Wszelkie ważne decyzje podejmowane są przez osobę najważniejszą w organizacji. Podczas negocjacji Rosjanie preferują godzinne lub dłuższe przerwy, nie śpieszą się, mogą poprosić nawet o kilka przerw. Na każdym etapie negocjacji będą manifestować swoją siłę, główną stosowaną techniką jest „przypieranie do muru”. Ponadto nie istnieje podział pomiędzy życiem zawodowym a domowym – często kontrakt finalizuje się właśnie w domu, często pijąc alkohol (wieczne telefony w sprawach zawodowych są rzeczą normalną). Rosjan, Białorusinów i Ukraińców cechuje duża różnorodność kulturowa, narodowościowa, religijna, ekonomiczna i społeczna, dlatego wszelkiego rodzaju uproszczenia i generalizowanie na ich temat są raczej niemożliwe [10, 14].

Niemcy są formalistami, lubią porządek i dobrą organizację pracy, cenią sobie grzeczność i uprzejmość, nie lubią szybkiego podejmowania decyzji. Ważną ich cechą jest fakt, że zawsze dotrzymują słowa i można na nich polegać; ale mają trudne do zrozumienia dla obcokrajowców poczucie humoru. Należy pamiętać o tym, że są powściągliwi w ekspresji. W pracy są rzeczowi i bardzo dobrze zorganizowani, zawsze mają porządek w dokumentacji, nie tolerują spóźnień. Należy unikać sprawiających zakłopotanie pytań o charakterze politycznym, dotyczących drugiej wojny światowej i antysemityzmu. Niemcy są odcytani i mają rozeznanie w sprawach świata. Są bezpośredni i mogą wyrazić wobec innych swoją opinię o ich kraju, nawet jeśli jest negatywna. Dobrym tematem do rozmów jest sport. Wielu Niemców pasjonuje się piłką nożną, narciarstwem, kolarstwem, tenisem oraz turystyką. W negocjacjach Niemcy są rzeczowi i dobrze przygotowani do rozmów, ale nie dążą do maksymalizacji zysku za wszelką ceną. Prezentują raczej sztywny styl negocjacji, ale mogą zaakceptować nieformalne spotkania w sprawach biznesowych [10, 14].

Francuzi są przyjacielscy, mają duże poczucie humoru, chętnie operują symbolami (często historycznymi), które dla innych nacji mogą być niezrozumiałe. Są

bardzo emocjonalni i nie stronią od konfliktów. Przede wszystkim należy pamiętać o tym, że obiektywne kryteria nie wystarczą, aby załagodzić konflikt, raczej należy używać skutecznej perswazji. Mają bardzo rozwinięty język ciała, którym często się posługują, wyrażając swoje zdanie i ekspresję. Bardzo cenią u innych narodów znajomość swojej kultury, np. historii, zabytków, kuchni, jak również języka francuskiego. Dobrym tematem do rozmów jest kuchnia, kultura i sztuka, natomiast należy unikać rozmów na temat religii i polityki. U Francuzów nie ma rozdzielienia między sytuacjami negocjacyjnymi i nienegocjacyjnymi. Należy pamiętać o tym, że negocjacje u nich to spektakl, a nie tylko rozmowa o sprawach biznesowych. Negocjacje warto wzbogacić o spotkania przy „dobrym” jedzeniu [8, 10, 14].

Brytyjczycy na ogół nie okazują swoich uczuć czy emocji, starają się być opanowani zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Brytyjczycy zachowują duży dystans interpersonalny (mniej więcej na długość ręki). Również rozmawiając, nie zawsze stoją twarzą w twarz (patrzenie sobie w oczy krępuje niektórych Brytyjczyków). Cenią sobie grę „fair play” oraz uczciwość. Przed rozpoczęciem rozmów biznesowych bardzo dokładnie sprawdzają partnera. W przeciwieństwie do Francuzów mają bardzo powściągliwą mowę ciała, nie tolerują agresywnego zachowania współpracowników. Są bardzo czuli na opinie o własnym kraju – uwagi krytyczne odbierają jako nietakt i reagują nieprzychylnie. Przy Brytyjczykach nie należy wygłaszać dowcipów na temat królewskiej rodziny oraz poruszać kontrowersyjnych tematów, takich jak: polityka, religia, pieniądze, ceny czy angielska etyka pracy. Należy pamiętać o tym, że życie rodzinne i osobiste jest również sprawą prywatną. Uwielbiają natomiast rozmawiać na temat zwierząt i ogrodów, bezpiecznymi tematami do rozmów są również: pogoda, sport, muzyka, miejscowe życie kulturalne. Są kompetentnymi negocjatorami i zazwyczaj oddzielają część oficjalną rozmów biznesowych od części towarzyskiej [8, 10, 14].

Włosi traktują spotkania biznesowe często nieformalnie, nie mają żadnych ram czasowych, więc zazwyczaj nie uda się z nimi sprawy załatwić szybko, a decyzje podjęte na formalnych spotkaniach wcale nie muszą być wiążące. Włosi cenią innowację, nowe pomysły i nietypowe rozwiązania. Nie można od nich wymagać punktualności, ale zwracają uwagę na nienaganny wygląd i kurtuazyjne zachowania. U partnerów cenią poczucie humoru i elokwencję. Dobrymi tematami do rozmów są: włoska kultura, sztuka, żywność i wino, sport, rodzina, włoski krajobraz i filmy, natomiast należy unikać rozmów na temat religii, polityki, drugiej wojny światowej oraz mafii [8, 10, 14].

Hiszpanie podobnie jak Włosi biznes traktują bardzo nieformalnie. Lubią podejmować decyzje samodzielnie. Spotkania służą co najwyżej do komunikowania decyzji już podjętych. W pracy liczą się przede wszystkim dobre i przyjacielskie stosunki. Punktualność na pewno nie jest najmocniejszą stroną Hiszpanów. Choć na początku zachowują dystans wobec nieznanym, to bardzo szybko nawiązują kontakty i w ich zachowaniu zaczyna dominować wesołość i bezpośredniość. W formalnych sytuacjach są poważni. Podobnie jak Włosi dużą wagę przywią-

zują do wyglądu zewnętrznego. Hiszpanie dość mocno gestykulują i przerywają swojemu rozmówcy, co jest przejawem ich żywiołowego charakteru. Dobrymi tematami do rozmów są: hiszpańska kuchnia, sport, kultura, samochody. Natomiast zdecydowanie należy unikać rozmów na temat korridy [8, 10, 14].

Grecy są bardzo dobrymi mówcami i umiejętnie posługują się komunikacją niewerbalną. Dużo mówią i często przerywają. Są wścibscy i dociekliwi, bez żadnego zażenowania zadają pytania na tematy osobiste. Pracują powoli i bez stresu, jednak podczas rozmów są żywiołowi. Humor jest wszechobecny w pracy, cechuje się błyskotliwością i dobrą satyrą. Ubierają się do pracy w sposób bardzo nieformalny. Gracy, podobnie jak Włosi i Hiszpanie, mogą spóźniać się na spotkania biznesowe oraz mogą wycofać się ze wstępnie podjętych decyzji [8, 10, 14].

Szwedów cechuje bardzo wysokie poczucie prywatności, nie łączą pracy z życiem prywatnym, i należy to uszanować. Są bardzo konkretni – od razu przechodzą do sedna sprawy. Są bezpośredni i otwarci. Gdy coś im się nie podoba – mówią o tym bez skrępowania, jednak nie okazują emocji. Nie znoszą konfliktów i robią wszystko, żeby do tego nie dopuścić, mają duże poczucie wartości słowa. Podczas spotkań biznesowych oczekują dobrego przygotowania merytorycznego. Cechuje ich bardzo wysoka kultura rozmów (gdy ktoś mówi – oni słuchają i nie przerywają, podobna zasada obowiązuje więc i w drugą stronę). Podczas formalnych spotkań należy unikać tematów na temat wynagrodzenia, statusu społecznego oraz polityki. Bezpiecznymi tematami do rozmów jest sport, samochody, przyroda. Negocjacje zazwyczaj prowadzą w grupach. Należy też pamiętać, że słowo „nie” – nie jest ostateczną decyzją, można dalej prowadzić negocjacje. Wstępna ustna umowa jest akceptowana, jednak finalnie należy spisać kontrakt [8, 10, 14].

Amerykanów cechuje spontaniczność w wyrażaniu swoich uczuć i opinii, odwaga, tolerancja i punktualność. Dotyczy to zarówno stosunków zawodowych, jak i towarzyskich. Są bardzo otwarci i pełni energii. Kompetencje i profesjonalizm ważny jest w kontaktach na każdym szczeblu. Przychodzenie z samym problemem, bez propozycji rozwiązania i bez wymaganych informacji – jest oznaką słabości. Profesjonalizm przejawia się w konsekwentnym, analitycznym podejściu do problemu. Amerykanie silnie werbalizują swoje cele i interesy, bardzo cenią perswazję, merytoryczne przygotowanie, wysłuchują argumentów. Życie biznesowe Amerykanów głęboko wkracza w ich życie prywatne. Amerykanie przyzwyczajeni są do wydłużonych godzin pracy. Cenią sobie poczucie humoru, żart jest obligatoryjny przy rozpoczynaniu prezentacji. Jedynymi tematami tabu podczas oficjalnych spotkań są wynagrodzenia. Amerykanie są postrzegani jako szybcy i konsekwentni negocjatorzy. Ich oferty cenowe są niedalekie od propozycji, na którą finalnie przystają. Nie tolerują zwlekania i braku odpowiedzi [8, 10, 14].

Dla **Japończyków** najważniejsza jest bezwzględna uprzejmość i unikanie konfliktów, choć nie wyklucza to otwartości w kontaktach (można być zaskoczonym osobistym wymiarem rozmów). Japończycy muszą najpierw poznać człowieka, zanim go w pełni zaakceptują. Bardzo poważnie postrzegają partnera i chętnie wymieniają prezenty i gadżety. Starają się celebrować część kurtuazyjną spotkań biznesowych. Nigdy się nie śpieszą, także w pracy, ale dużo czasu poświęcają na wykonanie powierzonych im obowiązków. Są bardzo punktualni, choć poza tym pojęcie czasu jest względne (spotkania trwają tak długo, aż się skończą lub przerwie je ktoś z zewnątrz). Jeżeli Japończyk mówi, że sprawa jest trudna, to oznacza, że jest niemożliwa do zrealizowania. Decyzje biznesowe często podejmowane są na nieformalnym gruncie poza godzinami pracy i poza biurem (mimo iż codzienna komunikacja w pracy jest dobra, to decyzje o znaczeniu strategicznym najczęściej owiane są tajemnicą). Podpisany kontrakt zazwyczaj oznacza początek długotrwałej i dobrej współpracy [8, 10, 14].

Chińczycy posiadają bardzo ogromny szacunek do partnerów oraz kult statusu i hierarchii. Zależy im na dobrej współpracy, jednak ulegają „magii” tytułów i stanowisk oraz marek przedsiębiorstw. Są największymi manipulatorami sytuacji, potrafią dostosować się do każdego warunków. Mówią cicho nie patrząc w oczy i nie oczekują tego od partnerów. Często podczas rozmów biznesowych, chcąc zyskać na czasie, będą czepiać się szczegółów i grać na zwłokę [8, 10, 14].

Arabowie są bardzo wykształceni oraz mają wysoką znajomość innych kultur. Bardzo dobrze znają mowę ciała i potrafią się nią posługiwać. Punktualność jest dla nich bardzo istotna. Są uprzejmi, ich zachowanie jest ukierunkowane na unikanie konfliktów. Nie należy w rozmowach biznesowych poruszać tematów politycznych, religijnych ani osobistych, takich jak zdrowie czy rodzina. Do negocjacji przygotowują się bardzo starannie i trzymają się ustalonych procedur [8, 10, 14].

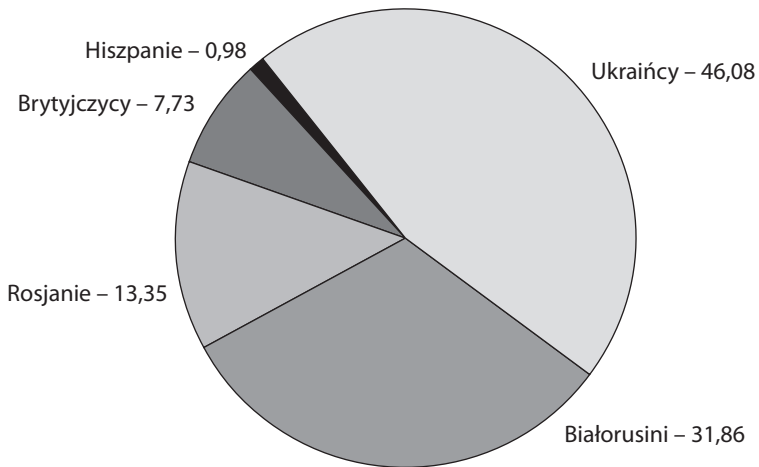
1.5. Wyniki badań sondażu diagnostycznego

W pierwszym etapie badań zapytano respondentów z jakim nacjami dzielili się obowiązkami w pracy i w jakiej branży pracują.

Na podstawie danych przedstawionych na rys. 1.1 można zauważyć, że największe doświadczenie polscy pracownicy mają we współpracy i rozmowach biznesowych z Ukraińcami (46,08%) oraz Białorusinami (31,86%). Nieco mniejsze z Rosjanami (13,37%) i Brytyjczykami (7,35%). Najmniej badanych osób współpracowało i prowadziło rozmowy negocjacyjne z Hiszpanami (0,98%).

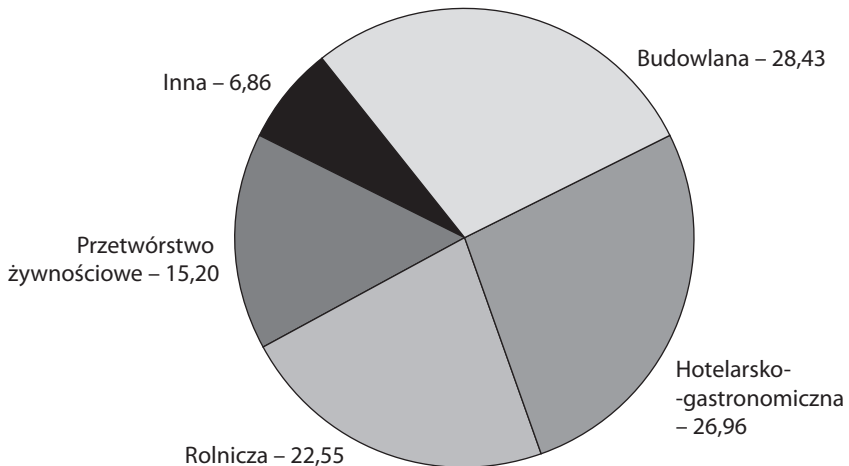
Najwięcej badanych osób pracowało w branży budowlanej (28,43%), gastronomiczno-hotelarskiej (26,96%) i rolniczej (22,55%). W przedsiębiorstwach przetwórstwa żywnościowego pracowało natomiast 15,20% respondentów (rys. 1.2).

Rysunek 1.1. Narodowości, z którymi pracowali i prowadzili negocjacje oraz rozmowy biznesowe respondenci (dane w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 1.2. Branża, w której pracowali i prowadzili negocjacje oraz rozmowy biznesowe respondenci (dane w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W drugim etapie badań zapytano respondentów o zalety i problemy, jakie widzą polscy pracownicy pracując i prowadząc rozmowy biznesowe w międzynarodowym zespole. Do modelu funkcji dyskryminacyjnej weszły 4 z 5 zalet, które poddano analizie (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Zalety pracy w międzynarodowej grupie w podziale na wiek respondentów

Zalety	Model funkcji dyskryminacyjnej: λ Wilksa: 0,296; $F(15,541) = 20,020; p < 0,001$						
	λ Wilksa	F	p	Funkcje klasyfikacyjne			
				mniej niż 30 lat $p = 0,25$	30–39 lat $p = 0,25$	40–49 lat $p = 0,25$	50 i więcej lat $p = 0,25$
Poznanie innej kuchni	0,297	0,164	0,164	4,129	8,420	8,180	8,393
Poznanie innej kultury, tradycji i religii*	0,355	13,032	<0,001	3,144	4,552	4,139	4,859
Nauka języka obcego*	0,433	30,327	<0,001	1,718	2,074	2,796	2,921
Wzrost kreatywności i innowacyjności*	0,310	3,148	0,026	4,602	8,511	8,261	8,726
Poszerzenie horyzontów*	0,318	4,870	0,003	2,396	2,993	1,910	2,704
Stała				-24,904	-62,553	-60,114	-68,998

* zmienne istotne przy $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największą moc dyskryminacyjną model osiągnął przy czynniku nauka języków obcych oraz zastosowanie swoich umiejętności językowych w praktyce ($F = 30,327$). Zaleta ta jest szczególnie ważna dla pracowników w wieku 50 i więcej lat (2,921), a najmniej ważna dla osób w wieku 40–49 lat (1,718). Jedną z czterech zalet, które weszły do modelu funkcji dyskryminacyjnej, było także poznanie innej kultury, tradycji i religii ($F = 13,032$). Tę zaletę w istotnie większym stopniu, przy $p < 0,001$, deklarowali ankietowani w wieku 50 i więcej lat (4,859) oraz w wieku 30–39 lat (4,552) niż ich młodszy koledzy w wieku poniżej 30 lat (3,144). Poszerzenie horyzontów, które pozwalają lepiej zrozumieć problemy innych krajów ($F = 4,870$), jest istotnie wyższą zaletą dla osób w wieku 30–39 lat (2,993) niż

w wieku 40–49 lat (1,910). W mniejszym stopniu ankietowani wymieniali wzrost kreatywności i innowacyjności ($F = 3,148$), a dotyczyło to zwłaszcza ankietowanych w wieku 30 i więcej lat (tabela 1.2).

W przypadku problemów do modelu funkcji dyskryminacyjnej weszło 5 z 7 czynników, które poddano ocenie.

Tabela 1.2. Problemy, jakie widzą polscy pracownicy pracując w międzynarodowym zespole w podziale na wiek respondentów

Problemy	Model funkcji dyskryminacyjnej: λ Wilksa: 0,157; $F(21,557) = 24,141; p < 0,001$						
	λ Wilksa	F	p	Funkcje klasyfikacyjne			
				mniej niż 30 lat $p = 0,25$	30–39 lat $p = 0,25$	40–49 lat $p = 0,25$	50 i więcej lat $p = 0,25$
Bariera komunikacyjna*	0,214	23,916	<0,001	4,129	8,420	8,180	8,393
Inne poczucie humoru*	0,167	4,435	0,005	3,144	4,552	4,139	4,859
Inny system wartości*	0,166	4,207	0,007	1,718	2,074	2,796	2,921
Brak akceptacji w grupie*	0,199	17,711	<0,001	4,602	8,511	8,261	8,726
Inne poczucie obowiązkowości*	0,174	7,272	<0,001	2,396	2,993	1,910	2,704
Inne tempo pracy	0,162	2,445	0,065	0,086	0,678	1,086	1,038
Inaczej spędzany czas wolny	0,157	0,333	0,801	1,769	1,502	1,644	1,621
Stała				-24,904	-62,553	-60,114	-68,998

* zmienne istotne przy $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując problemy, które w największym stopniu utrudniają pracę i rozmowy biznesowe w międzynarodowym zespole, można zauważyć, iż największą wartość F osiągnął model przy komunikacji językowej ($F = 23,916$). Najczęściej pracując w międzynarodowym zespole pracownicy posługują się językiem angielskim i rosyjskim, ale każda narodowość ma inny akcent lub posługuje się innymi skrótami myślowymi, co powoduje że nie zawsze jest się dobrze rozumiałym. Na

ten problem zwracają uwagę głównie pracownicy w wieku 30 lat i więcej. Prawie 2 razy mniejszą wartość funkcja klasyfikacyjna osiągnęła wśród najmłodszych pracowników (29 lat i mniej). Na drugim miejscu uplasował się problem brak akceptacji w grupie ($F = 17,711$). W tym przypadku także funkcja klasyfikacyjna osiągnęła 2 razy większe wartości wśród pracowników w wieku 30 lat i więcej w porównaniu do młodszych kolegów z pracy. Na trzecim miejscu wskazano na inne poczucie obowiązkowości podczas wykonywania powierzonych zadań i projektów, co często powoduje napięcia w zespole ($F = 7,272$). Funkcja klasyfikacyjna w tym przypadku osiągnęła najwyższą wartość dla osób w wieku 30–39 lat (2,993) oraz w wieku 50 i więcej lat (2,704), a najniższą dla pracowników w wieku 40–49 lat (1,910). Natomiast na różnice w poczuciu humoru różnych nacji ($F = 4,435$) wskazały przede wszystkim najstarsi pracownicy w wieku powyżej 50 lat (4,859). Należy dobrze poznać kulturę danej nacji, żeby nie popełniać gafy podczas spotkań i rozmów. Bardzo ważna jest tutaj znajomość *savoir vivre*'u, w tym znajomość tematów, których nie należy poruszać, aby kogoś nie urazić. Najniższą wartości zaobserwowano w przypadku różnic w wyznawanych systemach wartości ($F = 4,207$). Problem ten jest głównie w wieku 40–49 lat oraz w wieku 50 lat i więcej. Nie zaobserwowano istotnych różnic w badanych grupach wiekowych przy problemie innego tempa pracy ($p = 0,086$) oraz inaczej spędzającego czasu wolnego. ($p = 0,801$). Te dwa ostatnie czynniki nie zaklasyfikowały się do modelu funkcji dyskryminacyjnej.

1.6. Podsumowanie

Ustabilizowanie współpracy między osobami z różnych krajów wymaga dążenia do konsensusu w relacjach i systemach wartości. Pomocne w tym zakresie są negocjacje i dążenie do kompromisu. Umieędzynarodowienie organizacji sprzyja wzrostowi kreatywności i innowacyjności.

Praca, negocjacje i prowadzenie rozmów biznesowych w międzynarodowym zespole nie jest łatwa. Wymaga dużej wiedzy na temat kultury, tradycji i zwyczajów danej narodowości, jednak może przynieść wiele korzyści pracownikom, gdyż uczy ich tolerancji, poszerza horyzonty oraz stawia nowe wyzwania, dzięki czemu rozwijają się umiejętności i kompetencje personelu. Głównymi problemami, z jakimi spotykali się pracownicy podczas pracy w międzynarodowych przedsiębiorstwach, była bariera językowa, inne poczucie humoru, które czasami prowadziło do różnych niezamierzonych konfliktów, wyznawanie innego systemu wartości, brak akceptacji w grupie oraz inne poczucie obowiązkowości. Natomiast zaletami w pracy w międzynarodowym zespole było rozwinięcie umiejętności językowych przez personel, nauka i zrozumienie kultury innych narodów, poszerzenie horyzontów myślowych oraz wzrost innowacyjności i kreatywności.

Bibliografia

- [1] Glinka B.: *Multiculturalism in the Organization: Sources, Manifestations, Impact On Management* [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*, red. B. Glinka, A. Jelonek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 55–71.
- [2] House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P., Gupta V.: *Culture Leadership and Organizations, The Globe Study of Societies*, Thousand Oaks, New York 2004, s. 42.
- [3] Kędra B.: *Sytuacja na rynku pracy w województwie lubelskim w 2020 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2021, s. 29–32.
- [4] *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa lubelskiego w marcu 2021 r.*, „Biuletyn Urzędu Statystycznego w Lublinie” 2021, nr 3, s. 1–28.
- [5] Marshall M.: *Wybór tekstów*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 53–104.
- [6] Mazurek-Kusiak A., Kobyłka A.: *Raport – przemysł spotkań w województwie lubelskim w 2019 roku*, LCB, Lublin 2020, s. 16.
- [7] Mazurek-Kusiak A., Kobyłka A.: *Raport – przemysł spotkań w województwie lubelskim w 2020 roku*, LCB, Lublin 2021, s. 16–17.
- [8] Mazurek-Kusiak A., Sawicki B., Hawlena J., Rutkowska E. i in.: *Wybrane determinanty rozwoju turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Agencja Reklamowa TOP, Włocławek–Lublin 2015, s. 10–13.
- [9] Olesiński Z.: *Wielokulturowość w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, „KNUV” 2018, vol 2 nr 56, s. 72–83.
- [10] *Organizacja pracy biurowej*, red. E. Mitura, Difin, Warszawa 2013, s. 40–44.
- [11] Piasecka-Głuszczyk A.: *Udoskonalenie działań przedsiębiorstwa wielokulturowego zgodnie z koncepcją kaizen, Wyzwania gospodarki globalnej*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 539.
- [12] *Produkt krajowy w województwie lubelskim w 2018 r.*, „Biuletyn Urzędu Statystycznego w Lublinie” 2020, nr 4, s. 1–6.
- [13] Sułkowski Ł.: *Wieloznaczność kultury organizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, t. XIII, z. 1, s. 11–25.
- [14] Wasilewska W.: *Efektywne negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, s. 32–36.
- [15] Zajac C.: *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 43.

Aleksandra Rzepecka

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

2.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ELEMENT POŻĄDANY W BUDOWANIU WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie, że w obecnych czasach strategia społecznej odpowiedzialności jest bardzo ważnym elementem w budowaniu wizerunku organizacji, w tym przypadku przedsiębiorstwa. W otaczającej nas rzeczywistości, w której klient oprócz zwracania uwagi na jakość produktu czy też usługi zmusza nas, a zwłaszcza przedsiębiorstwa, do skupiania się na jego sposobie zarządzania i funkcjonowania. Ważne są wartości wyznawane przez daną organizację oraz to, czy odnajdują one odzwierciedlenie w ich realizacji. Jeden z założonych celów szczegółowych ma ukazać charakterystykę omawianej strategii. Autorka omówi również pojęcie wizerunku, którym można nazwać wiele przekonań czy też wyobrażeń danej osoby albo grupy np. o firmie, produkcie oraz konkretnej jednostce i narzędziach wykorzystywanych przy budowaniu wizerunku. Główny problem badawczy podjęty w publikacji został sformułowany w formie pytania: *Jak zarządzać strategią społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście budowania pozytywnego wizerunku organizacji na wybranych przykładach?* Ma to posłużyć przedstawieniu istotnych elementów z zakresu CSR będących propozycją do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Przykłady będą dotyczyć nowych firm wchodzących na rynek oraz tych funkcjonujących na nim już od kilkunastu lat.

Słowa kluczowe: strategia, społeczna odpowiedzialność biznesu, wizerunek, organizacja, przedsiębiorstwo.

2.1. Wprowadzenie

Corporate social responsibility w języku polskim oznacza społeczną odpowiedzialność biznesu, której koncepcja w dzisiejszych czasach staje się coraz bardziej popularna i przestrzegana przez przedsiębiorstwa. *Good ethic is good business* to zasada uwzględniana właśnie w tej koncepcji. Osoby zarządzające firmą dostrzegają relację, przykładowo, między właściwym podejściem do klienta, do osób już tam zatrudnionych oraz do społeczności zamieszkujących bliski obszar a „mierzalnymi rezultatami finansowymi oraz rozwojem organizacji” [20]. Jednak nie tylko aspekt finansowy czy czynniki rozwoju mają tu znaczenie, a to jak dana firma jest postrzegana przez swoich odbiorców, jak również potencjalnych klientów. W obecnych czasach strategia społecznej odpowiedzialności jest bardzo ważnym elementem w budowaniu wizerunku organizacji, w tym przypadku przedsiębiorstwa. W otaczającej nas rzeczywistości klient oprócz zwracania uwagi na jakość produktu czy też usługi zmusza nas, a zwłaszcza przedsiębiorstwa do skupiania się na jego sposobie zarządzania i funkcjonowania. Ważne są wartości wyznawane przez daną organizację oraz to czy odnajdują one odzwierciedlenie w ich realizacji.

Jeden z założonych celów szczegółowych ma ukazać charakterystykę omawianej strategii. Natomiast główny problem badawczy podjęty w publikacji, został sformułowany w formie pytania: Jak zarządzać strategią społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście budowania pozytywnego wizerunku organizacji na wybranych przykładach? Ma to posłużyć przedstawieniu istotnych elementów z zakresu CSR będących propozycją do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

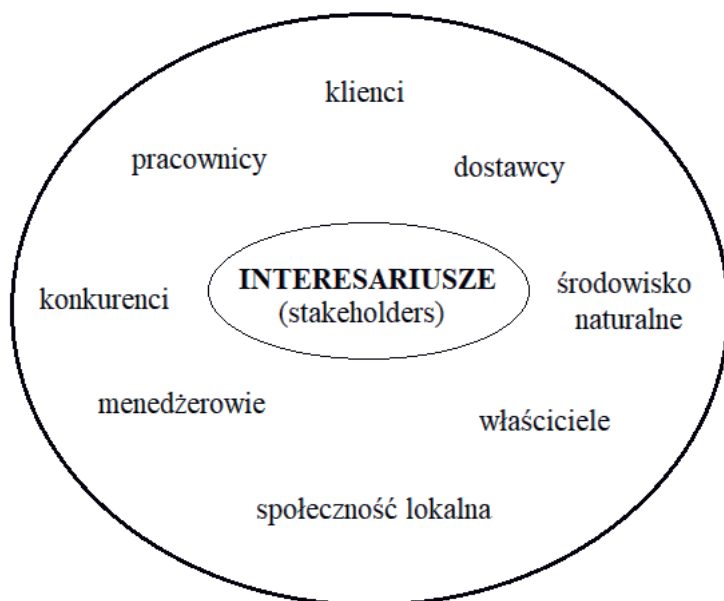
2.2. Istota koncepcji CSR

CSR jest nazywana strategią zarządzania, koncepcją czy też procesem. Bez względu na te określenia społeczna odpowiedzialność biznesu powinna charakteryzować się podejściem strategicznym oraz długoterminowym. Przedsiębiorstwa w ramach podejmowanych działań „dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami” [2]. O tym, czy dane przedsiębiorstwo jest społecznie odpowiedzialnym, może świadczyć „inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego” [2]. Na potwierdzenie tych słów warto przytoczyć definicję społecznej odpowiedzialności biznesu autorstwa W. Gasparskiego, według której prowadzenie biznesu w sposób odpowiedzialny wiąże się z następującymi zasadami [14]. Są to: wywiązywanie

się z podstawowych celów firmy, takich jak: dostarczanie produktów właściwej jakości, „działalność podejmowana w długim horyzoncie czasowym” [14] (według zrównoważonego rozwoju), właściwe kształtowanie stosunków z głównymi interesariuszami, m.in. klientami, dostawcami. Także trzeba zwracać uwagę na działanie, które musi być zgodne z prawem i normami etycznymi przyjętymi w społeczeństwie. Społeczna odpowiedzialność biznesu to odpowiedzialność za konsekwencje działań danej organizacji wobec osób, które nie są powiązane bezpośrednio z konkretnym przedsiębiorstwem, tzn. osób trzecich [8]. „[...] to zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje” [6].

Rysunek 2.1 przedstawia interesariuszy, wobec których odpowiedzialny jest biznes. Interesariusze to grupa lub jednostka, „na którą organizacja wpływa, dążąc do osiągnięcia swoich celów, lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji” [16].

Rysunek 2.1. Przykłady interesariuszy organizacji



Źródło: opracowane na podstawie:[16].

Można podkreślić, że na różnych etapach nauki o zarządzaniu zdania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu były różne i ciągle się zmieniały. Przykładowo naukowe zarządzanie kojarzono z ujęciem klasycznym, według którego „rozszerzenie działalności na kwestie społeczne w nieuzasadniony sposób podwyższa koszty klientów oraz obniża zyski inwestorów” [5]. W przypadku ujęcia

socjoekonomicznego koncepcja ta dotyczy maksymalizacji zysku oraz działań mających ochronić i poprawić jakość życia w społeczeństwie, w związku z czym firmy odpowiadają za swoje funkcjonowanie przed społeczeństwem i powinny angażować się w kwestie społeczne czy też polityczne. Według zwolenników CSR działania podejmowane przez firmy biorące pod uwagę zasady moralności w dłuższej perspektywie są w gestii samej organizacji, a natomiast zachowanie nieetyczne nie sprawdzą się w długim okresie (koncepcja oświeconego interesu własnego).

Odpowiedzialność danej organizacji można rozważać w dwóch aspektach, tzn. w zakresie podmiotowym i przedmiotowym. Pierwszy aspekt dotyczy „odpowiedzialności wobec osób, natomiast w przypadku zakresu przedmiotowego o odpowiedzialności wobec działań i czynów” [18]. Społeczna odpowiedzialność biznesu związana jest z aspektem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Te trzy elementy przenikają się, a dodatkowo wiąże się to z aspektem etycznym [16].

2.3. Wizerunek organizacji i jej rodzaje

Wizerunek jest definiowany jako „zbiór przekonań, myśli i wrażeń danego podmiotu o jakimś obiekcie” [9]. Wizerunek organizacji może być zwykły (jak jest widziana organizacja przez otoczenie), lustrzany (organizacja postrzegana przez nią samą), pożądaný (jak organizacja chciałaby być zauważana przez otoczenie) oraz optymalny (próba osiągnięcia kompromisu) [13]. Można również podzielić wizerunek na wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny. Wizerunek wewnętrzny organizacji składa się z takich elementów jak: sprawna komunikacja, relacje, jakie występują wewnątrz organizacji, motywacje pracowników, wizerunek zarządu – styl oraz sposób zarządzania organizacją, atmosfera panująca między pracownikami, a także rozwój pracowników albo jego brak, a także integracja wśród podwładnych oraz występujące warunki pracy [4]. Natomiast do wizerunku zewnętrznego zalicza się: relacje z kontrahentami i klientami, markę (np. jej rozpoznawalność, pozytywne jej przyjęcie), oferowane dobra i usługi oraz ich jakość. Również wymienia się komunikowanie z klientami, „przejrzystość i jasność przedstawianych klientowi treści” [4], wiarygodność oraz uczciwość, a także zaangażowanie społeczne. Istotne jest podejście do pracowników danej organizacji, gdyż często to właśnie oni są tak zwaną wizytówką firmy. Dlatego trzeba zwracać uwagę na ich potrzeby i dbać o nie, oczywiście, uwzględniając cele organizacji, gdyż pracownik czujący troskę swojego przełożonego będzie bardziej zmotywowany do pracy a w rezultacie bardziej efektywny.

Wizerunek często jest kreowany przez różne formy public relations [17]. Są to np.: relacje z mediami (media relations), e-PR, wydawnictwa własne, sponsoring i lobbing czy też obsługa klienta. Przykładowo dzięki odpowiednim relacjom z mediami można, m.in., dotrzeć z informacją do większego grona odbiorców.

Również zaletą jest to, że można w sposób wiarygodny przekazywać te informacje. Trzeba jednak uważać, aby przesyłane komunikaty nie były nieodpowiednio zredagowane, a także modyfikowane przez osoby je publikujące w różnego rodzaju mediach. Ważne przy kontaktach z mediami jest ciągłe dbanie o stosunki z dziennikarzami, tworzenie baz danych oraz sieci kontaktów, a także zapraszanie ich na ważne wydarzenia z działalności organizacji. Także dużą rolę odgrywa obsługa klienta, gdyż już nie tylko jakość produktu czy usługi ma znaczenie dla odbiorców a to, jak klient jest traktowany przez pracownika danej organizacji. W konsekwencji ten element może zdecydować, czy konsument nadal będzie korzystać z oferty firmy, a także czy poleci ją innym znajomym. Coraz bardziej popularne są także świadczenia charytatywne, czyli wspomaganie funkcjonowania domów dziecka czy też przekazywanie środków pieniężnych na akcje charytatywne [1]. Także kreowanie wizerunku marki pracodawcy, czyli *employer branding* wpływa w rezultacie na to, jak postrzegana jest organizacja. Można przytoczyć definicję M. Kozłowskiego, który twierdzi, że *employer branding* „to działania podejmowane przez organizację, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” [15]. Na pozytywny wizerunek organizacji będzie miała na pewno wpływ społeczna odpowiedzialność biznesu. Przestrzeganie określonych norm etycznych, ochrona środowiska czy programy, które wspierają lokalne społeczeństwo będą dobrze odbierane przez otoczenie.

2.4. Przykłady firm realizujących CSR

McDonald jest jedną z najbardziej popularnych sieci barów szybkiej obsługi. Zajmuje się głównie sprzedażą burgerów, frytek oraz napojów. To, na co warto zwrócić uwagę w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu, to wprowadzenie zmian na przestrzeni ostatnich lat w zestawach Happy Meal. Jeszcze kilkanaście lat temu w tych zestawach można było znaleźć tylko burgery i frytki z napojem słodzonym. Dodatkowo dołączane były plastikowe zabawki. Jednak teraz to się zmienia. Wynika to z faktu, że spożywanie posiłków opartych głównie na warzywach i nieprzetworzonych produktach są coraz bardziej popularne i propagowane przez wiele organizacji światowych. Ma to wpłynąć na zdrowie społeczeństwa, a zwłaszcza dzieci. Dlatego m.in. McDonald oferuje zdrowsze wersje swoich dań. Obecnie w tych zestawach do wyboru są marchewki, soki czy też musy owocowe albo same owoce.

Związane jest to z przyjętą przez McDonald w 2018 r. strategią „Scale for Good”. Zakłada ona m.in. „obniżenie kaloryczności przy jednoczesnym zwiększeniu wartości odżywczych w Happy Mealach” [19]. Dodatkowo zamiast plastikowych zabawek można wybrać do zestawu książkę. Kolejnym aspektem jest wpro-

wadzenie papierowych słomek, opakowań do słynnych ich lodów oraz patyczków do balonów. W Polsce miało to miejsce w 23 stycznia 2020 r. [12]. Następną wprowadzoną zasadą jest segregacja śmieci we wszystkich restauracjach na świecie (w Polsce większość lokali ma specjalne kosze do segregowania odpadów). Trzeba podkreślić, że zużyty olej wykorzystywany do smażenia frytek lokale McDonald przekazują do wybranych rafinerii. Tam w „specjalnie przystosowanej instalacji zostaje przerobiony na paliwo ekodiesel” [12]. McDonald zakłada, że do 2030 r. ograniczy emisję CO₂ w restauracjach oraz biurach aż o 36%. Warto nadmienić, że amerykańska sieć barów wdraża kolejne strategie, tak jak np. „Better Together: Gender Balance & Diversity”. Została ona ogłoszona 8 marca 2019 r. i ma na celu wzmocnienie pozycji kobiet na rynku.

Kolejnym przykładem firmy, która w ciągu ostatnich lat zmieniła swoje podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu, jest sieć sklepów Biedronka. Obecnie można znaleźć informację, że ich strategia „opiera się na pięciu filarach – promocji zdrowych nawyków żywieniowych, trosce o środowisko, zrównoważonym łańcuchu dostaw, wsparciu lokalnych społeczności oraz odpowiedzialności wobec pracowników” [11]. I właśnie ten ostatni filar zostanie poddany analizie. Był czas, w którym pracownicy oskarżyli firmę o nieprzestrzeganie kodeksu pracy. Dotyczyło to m.in. pracy ponad ludzkie siły czy też niewypłacanie wynagrodzenia za nadgodziny. Na początku tego sporu z byłymi już podwładnymi, firma odrzucała wszystkie oskarżenia (np. miało to miejsce w wydawanych oświadczeniach prasowych). Dodatkowo odpowiedzialność za tę sytuację obarczono kadrę kierowniczą średniego szczebla. Jednak działania podjęte przez sieć sklepów Biedronka nie przyniosły żadnych rezultatów. Sądy uznały, że to właśnie przedsiębiorstwo jest winne, a na dodatek nałożyło na nie obowiązek wypłacenia wysokiego odszkodowania. W związku z nagłośnieniem tej sprawy w mediach reputacja, a tym samym wizerunek, został mocno zachwiany. Po pewnym czasie zamieszanie wokół firmy ucichło. Zarząd oraz specjaliści PR postanowili wdrożyć plan naprawy wizerunku. W kolejnym czasie nie pojawiały się informacje o łamaniu praw pracowników, natomiast właściciel sieci dyskontów, Jeremy Martins, wprowadził CSR, tzn. społeczną odpowiedzialność firmy. Co pewien czas można znaleźć publikacje o udziale przedsiębiorstwa w akcjach charytatywnych, o pomocy dzieciom z biednych rodzin czy wspieraniu akcji budowy sztucznego serca dla dzieci [3]. Obecnie Biedronka stawia na aspekt bycia godnym zaufania pracodawcą. Stwierdza, że „jako największy prywatny pracodawca w Polsce” stąd świadomość, że spoczywa na nich duża odpowiedzialność. Dlatego codziennie dbają o pracowników, gdyż jest to ich priorytetem. Starają się tworzyć jak najlepsze środowisko pracy. Swojej załodze oferują atrakcyjne wynagrodzenie, dodatkowy pakiet świadczeń niematerialnych oraz możliwość rozwoju zawodowego [10]. Zmiany, które zaszły w ostatnim latach w sklepach sieci Biedronka, mogły wpłynąć pozytywnie na kształtowany przez nich wizerunek.

Bombshe jest niewielką, polską marką odzieżową skierowaną do pań. Firma ta rozpoczęła swoją działalność w 2016 r. Siedziba przedsiębiorstwa jest zlokalizowana we Wrocławiu. Pomysł na biznes narodził się z „dziecięcych marzeń i urzeczywistnienia modowej pasji” [7]. Hasło firmy to „pochwała kobiecości na własnych warunkach, komfort, poszanowanie dla środowiska, dla tworzących ją ludzi i klientów” [7]. Osoby odpowiadające za markę dodają, że klienci znajdują u nich „świadomą modę, wygodę i doskonałą jakość” [7]. Bombshe współpracuje z lokalnymi dostawcami. Zakupuje materiały i dodatki od kontrahentów z okolicznych regionów. Przykładowo nici oraz guziki są przygotowywane przez polskich producentów. Firmie tej zależy, aby „wspierać mniejszych przedsiębiorców i wzmacniać polski rynek”. Dodatkowo dba o jakość, a także bezpieczeństwo materiałów poprzez korzystanie z tych materiałów, które mają certyfikat OEKO-TEX® Standard 100. Oznacza to, że nie posiadają żadnych substancji szkodliwych dla zdrowia. Korzystają również tylko z energooszczędnych maszyn. Energia elektryczna, która zasila szwalnię, pochodzi z paneli fotowoltaicznych. Dzięki temu przyczynia się do zmniejszania emisji zanieczyszczeń do atmosfery. Ich celem jest tworzenie rzeczy mających posłużyć na lata. Projektują ubrania jakościowe. Dlatego każda rzecz jest wyjątkowa.

Przykładem firmy, która dopiero weszła na polski rynek i już podkreśla istotę społecznej odpowiedzialności biznesu, jest marka modowa Botanti. Twórcy tej marki tworzą ubrania dla kobiet, gdzie głównym motywem są rośliny, kwiaty i kolorowe wzory. Cała produkcja odbywa się w Polsce [8]. To, co jest istotne z punktu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz w konsekwencji wizerunku, to fakt, że już na początku swojej działalności firma kładzie nacisk na ekologię. Na stronie tej firmy znajdują się informacje, że bierze odpowiedzialność za wysyłkę, tzn. że unika zbędnego plastiku, w związku z czym wybiera ekologiczne rozwiązania, takie jak [8]:

- ekonaklejki, które drukowane są na samoprzylepnym papierze kraftowym. Poprzez stosowanie papierów ekologicznych i tych pochodzących z recyklingu w dużym stopniu ogranicza wycinkę lasów. „Nadruk został naniesiony na standardach ISO 14001, czyli bezpiecznie dla środowiska”,
- bibuła biodegradowalna – „przeznaczona do recyklingu, nie zawiera chloru ani kwasów”,
- karton fasonowy bez nadruków – „wykonany z tektury. Łatwe otwarcie kartonu umożliwi z kolei zewnętrzna taśma zrywająca”.

Warto też wspomnieć, że przedsiębiorstwo to nie dodaje dodatkowych ulotek, nalepek czy też naklejek. Wszystkie informacje przekazywane są drogą mailową. Działania te zalicza się do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Jednym z ważnych aspektów wprowadzonych w tej firmie, co także jest istotne w obecnych czasach, to zwrócenie uwagi na obsługę klienta, która wpływa na postrzeganie danej organizacji. Twórcy tej marki zdają sobie sprawę z tego, że w dzisiejszych

czasach komunikacja jest bardzo ważna, dlatego podkreślają, że są dostępni dla swoich klientów każdego dnia. Będą starać się odpowiadać na wiadomości w ciągu maksymalnie 12 godzin.

2.5. Podsumowanie

W obecnych czasach strategia społecznej odpowiedzialności jest bardzo ważnym elementem w budowaniu wizerunku organizacji, w tym przypadku przedsiębiorstwa. Jak zostało przedstawione w analizowanych studiach przypadku, koncepcja ta w obecnych czasach jest nieodłącznym aspektem funkcjonowania firmy. W czasach, w których zwraca się dużą uwagę na ekologię, dba się o środowisko, duże, ale także te mniejsze przedsiębiorstwa starają uwzględniać w sposobie zarządzania narzędzia wykorzystywane w społecznej odpowiedzialności biznesu. To, jak funkcjonuje dana organizacja, jakie korzyści, ale i skutki przynosi społeczeństwu, wpływa na to, jak jest postrzegana przez otoczenie, głównie klientów. Także dbanie o pracowników, możliwość rozwoju będzie miało swoje odzwierciedlenie w tym, jak sami podwładni oceniają swoją firmę. Odpowiedź na problem badawczy, jaki został postawiony w pracy, brzmi następująco: Przede wszystkim trzeba zaplanować w przedsiębiorstwie strategię działania społeczną odpowiedzialność biznesu, gdyż coraz częściej interesariusze organizacji zwracają na to uwagę. Powinno się wziąć pod uwagę takie aspekty jak: środowisko, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, ponieważ dbanie o nie jest teraz bardzo popularne, społeczeństwo lokalne, dobro pracowników, a także preferencje klientów. Każdy z tych elementów ujęty w sposobie zarządzania firmą na pewno wpłynie na jej pozytywny wizerunek. Warto jednak być przy tym wiarygodnym, tzn. by podejmować działania w sposób niewymuszony, robić coś, w co się wierzy. Przedsiębiorstwa, które będą prawdziwe w swoich działaniach, będzie to zwyczajna część ich funkcjonowania, na pewno łatwiej znajdą sprzymierzeńców swojej działalności. Te wszystkie działania wpłyną pozytywnie na kształtowanie wizerunku organizacji.

Bibliografia

- [1] Budzyński W.: *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltext, Warszawa 2018.
- [2] *CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu*, <https://www.parp.gov.pl/csr#csr> (data dostępu: 31 sierpnia 2021).

- [3] Cybulska J.: *W świecie komunikacji. Rola public relations w sytuacjach kryzysowych*, <http://czytelnia.cnbop.pl/sites/default/files/czytelnia/files/pdf/220.pdf> (data dostępu: 6 maja 2016).
- [4] Dziwulski J.: *Kreowanie wizerunku organizacji na przykładzie Spółdzielni Pszczelarskiej „Apis” w Lublinie*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1 (47).
- [5] *Etyka i odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu (rozdz. 12)* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka w pigułce*, red. D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, Poltext, Warszawa 2014.
- [6] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- [7] <https://bombshe.com/o-nas/> (data dostępu: 19 października 2021).
- [8] <https://botanti.pl/> (data dostępu: 31 sierpnia 2021).
- [9] <http://cojawiem.pl/pl/articles/1842-zarzadzanie-wizerunkiem-organizacji> (data dostępu: 12 października 2019).
- [10] <https://csr.biedronka.pl/releases/biedronka-to-ludzie> (data dostępu: 2 września 2021).
- [11] https://csr.biedronka.pl/?_ga=2.116595206.1219963732.1630568596-1747180332.1591477301 (data dostępu: 2 września 2021).
- [12] <https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/odpowiedzialnosc/> (data dostępu: 2 września 2021).
- [13] Hubert-Brzezińska M., Olszówka A.: *Współpraca z mediami a tworzenie wizerunku organizacji*, <http://czytelnia.frse.org.pl/wspolpraca-z-mediami-a-tworzenie-wizerunku-organizacji/> (data dostępu: 2 marca 2020).
- [14] Koładkiewicz I., Rok B.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu – perspektywa firmy rodzinnej (rozdz. 8)* [w:] *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, red. K. Safin, I. Koładkiewicz, Poltext, Warszawa 2019, za: Gasparski W.: *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- [15] Oczkowska R.: *Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i menedżerów” 2015, nr 4 (38).
- [16] Skrzypek A.: *CSR jako element strategii organizacji* [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*, red. T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnke, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, https://dbc.wroc.pl/Content/27465/Skrzypek_CSR_jako_element_strategii_organizacji.pdf (data dostępu: 5 września 2021).
- [17] Smektała T.: *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2001.
- [18] Suhecki K.: *Społeczna odpowiedzialność jako innowacja w turystyce* [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, red. R. Lenart-Gansiniec CeDeWu, Warszawa 2016.
- [19] *W McDonald’s kupicie Happy Meal z.... książką zamiast plastikowej zabawki!*, <https://www.glamour.pl/artukul/w-mcdonald-s-zamiast-plastikowych-zabawek-pojawia-sie-ksiazki-190206113502> (data dostępu: 2 września 2021).
- [20] Zakrzewska-Bielawska A.: *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2017, s. 502, za: Karczewski L.: *Zarys etyki biznesu*, Skrypt nr 262, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Opole 2004.

Magdalena Bartczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

Agnieszka Szymankowska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

3.

POTRZEBA ROZWOJU I SAMOREALIZACJI JAKO ISTOTNY CZYNNIK MOTYWACYJNY W PROCESIE MOTYWOWANIA MŁODYCH LUDZI

Abstrakt

We współczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej grupę pracowników stanowią osoby reprezentujące różne pokolenia, co wpływa na duże zróżnicowanie w zakresie potrzeb czy oczekiwań zatrudnionych osób. Często sprawia to wiele trudności pracodawcom, którzy chcą dopasować politykę personalną, a w szczególności system motywowania, do zróżnicowanych wymagań, licząc w zamian na wzrost zaangażowania w wykonywanie obowiązków. Dlatego też wielu pracodawców dąży do rozpoznawania potrzeb, by w jak najwyższym stopniu móc je zaspokajać. W związku z tym badane są czynniki motywacyjne, które mogą wpływać na podejście pracowników do pracy, a w szczególności te dotyczące najmłodszych osób, które zdecydowanie różnią się w podejściu do pracy od swoich starszych kolegów. Warto pamiętać, że młodzi ludzie coraz bardziej wkraczają na rynek pracy i w niedalekiej przyszłości mogą stanowić trzon załogi wielu przedsiębiorstw.

Wśród różnorodnych czynników, które mogą motywować młodych ludzi do pracy, oprócz warunków finansowych i dobrej atmosfery, coraz większą rolę zaczyna odgrywać potrzeba rozwoju. Wielu młodych wymienia ją podkreślając przy tym, że zdobywanie doświadczenia, podnoszenie poziomu swoich umiejętności oraz inwestowanie w siebie jest dla nich ważne. Potwierdziły to przeprowadzone badania empiryczne, na których oparte jest niniejsze opracowanie.

Celem tego artykułu jest wskazanie czynników, które mogą motywować młodych ludzi, a także uświadomienie pracodawcom odmiennych potrzeb, które wraz z wejściem na rynek pracy młodego pokolenia będą zgłaszane w przedsiębiorstwach. Powinno to zachęcić pracodawców do przeprowadzenia głębszych analiz pozwalających podjąć w firmie konieczne działania w zakresie motywowania pracowników.

Słowa kluczowe: rozwój, motywacja, młodzi ludzie, rynek pracy.

3.1. Wprowadzenie

Każde świadome przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć pozycję na danym rynku musi podejmować działania, które mają na celu dbałość o zespół zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi, bo to oni przyczyniają się do realizacji jej celów i strategii. Dlatego tak ważne są działania wynikające z systemu motywowania, który powinien być przemyślany i właściwie dopasowany nie tylko do ogółu pracowników, ale i do indywidualnych oczekiwań zatrudnionych osób. Często to zadanie nie jest łatwe, bo różnorodność pracowników utrudnia dopasowanie systemu w taki sposób, by z jednakową siłą motywować wszystkich.

Jak wynika z raportu powstałego w wyniku badania przeprowadzonego na grupie 9 699 osób w wieku 18–67 lat, zatrudnionych na pełen etat, mieszkających w ośmiu krajach (Stanach Zjednoczonych Ameryki, Niemczech, Japonii, Chinach, Meksyku, Brazylii, Indiach i Wielkiej Brytanii) do 2025 r. 75% pracowników na świecie będą stanowili przedstawiciele młodego pokolenia, czyli 18–33-latków. To pokolenie cechuje się wysokim skupieniem na pracy i jednoczesnym nastawieniem na elastyczne warunki zatrudnienia; jest skłonne do podejmowania trudnych decyzji, a także do różnych poświęceń. Wszystko po to, by bardziej zrównoważyć życie osobiste i zawodowe. Dlatego pracodawcy powinni nadążać za potrzebami tej generacji, inaczej trudno im będzie utrzymać wartościowych pracowników, bez których trudno jest wyróżnić się przedsiębiorstwu na rynku pracy [3].

Motywowanie do pracy wszystkich pracowników, a w najbliższej przyszłości szczególnie młodych ludzi, jest niezbędne, by współczesne organizacje mogły istnieć. Konieczne jest bowiem oddziaływanie na zatrudnionych, by angażowali się w pracę, a w konsekwencji przyczyniali do osiągnięcia sukcesu firmy. Ważne jest, by motywować zarówno poprzez czynniki materialne, jak i niematerialne skupiając się nie tylko na tych płacowych, ale również i na pozapłacowych.

3.2. Podstawy motywowania pracowników

Każdy pracodawca oczekuje wysokiego zaangażowania pracownika przekładającego się na efektywną realizację przydzielonych mu obowiązków. Dlatego też

w ramach przedsiębiorstw podejmowane są różnego typu działania pozwalające na kształtowanie motywacji zatrudnionych pracowników poprzez wykorzystanie narzędzi i czynników stosowanych w ramach procesu motywowania.

Pojęcie motywacji najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś uzyskać [11]. Motywowanie pracowników, rozumiane jako proces oddziaływania kierownictwa firmy na wywołanie określonych zachowań personelu, polega na stosowaniu różnorodnych instrumentów, za pomocą których pracownik dąży do realizacji celów spełniających jego osobiste potrzeby [9]. Jest to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania i ma kluczowe znaczenie dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Przyczynia się do podniesienia sprawności, skuteczności i wydajności, a przede wszystkim ułatwia realizację ustalonych celów przedsiębiorstwa. W sytuacji zaniedbania tej funkcji w firmie może zwiększyć się czasochłonność zarządzania, pojawić się potrzeba nieustannej kontroli, a nawet powstać chaos powodujący różnego typu konflikty [12]. W praktyce wygląda to następująco: dzięki właściwemu motywowaniu pracownik konsekwentnie, pomimo trudności, zmierza do realizacji wyznaczonego celu, co w rezultacie przekłada się na efektywność organizacji, dla której pracuje. Jednocześnie, zadowolony z pracy pracownik, utożsamia się z firmą, która zaspokaja jego potrzeby, sam staje się bardziej wydajny, a jego praca przynosi firmie coraz większe korzyści, choć co istotne, korzyści odnoszą obie strony, również przedsiębiorstwo [2]. Warto dodać, że odczuwanie przez pracownika pewnej powinności, zaangażowania czy nawet potrzeby działania, poczucia chęci i satysfakcji z podjęcia konkretnej pracy, uświadomienia sobie konieczności zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków jest nieodłącznie związane z pojęciem motywacji [5]. Niezbędne jest jednak w tym procesie dążenie do poznania motywów działania pracowników, które determinują ich zachowania.

W związku z powyższym można stwierdzić, że motywowanie do pracy jest warunkiem koniecznym istnienia współczesnych organizacji, bo niezbędne jest wywieranie wpływu na zatrudnionych, by zaangażowali się w pracę, a w rezultacie przyczyniali się do osiągnięcia sukcesu firmy. Coraz więcej świadomych pracodawców motywuje swoich pracowników w sposób kompleksowy, który nie ogranicza się tylko do strony materialnej. Pomimo to nadal w wielu przedsiębiorstwach wiedza i umiejętności pracowników nie są właściwie wykorzystywane, trudno bowiem znaleźć idealny model motywacji pracowników. Chcąc efektywnie oddziaływać na motywację pracowników, trzeba ich nie tylko sprawiedliwie i godnie wynagradzać, ale też zachęcać do rozwoju, odpowiednio informować, wzmacniać przywiązanie do pracy i pracodawcy, a ich życiu nadawać wartość i godność [2].

Motywacja stanowi więc skłonność do zrobienia czegoś, podyktowanego zewnętrznymi motywami [4]. Może ona mieć różnorodny charakter i najczęściej wymienia się dwa jej podstawowe rodzaje: wewnętrzną i zewnętrzną [10]. Jednak, świadomość konieczności tworzenia coraz bardziej efektywnych systemów motywowania zwiększa się. Poza tym wielu menedżerów korzysta z tzw. dobrych

praktyk w zakresie metod i systemów wzorując się na zagranicznych przedsiębiorstwach. Skuteczna motywacja, choć nie jest łatwa, musi być procesem stałym i wymaga przejrzystości, konsekwencji oraz poznania oczekiwań i potrzeb, ale przynosi wiele korzyści dla pracowników i dla pracodawców [2].

Motywatory, z których pracodawcy mogą korzystać, zazwyczaj klasyfikowane są na motywatory płacowe i pozapłacowe oraz na motywatory materialne i niematerialne. Te pierwsze z wyżej wymienionych – motywatory **materialne płacowe** najczęściej stanowią podstawę systemu motywowania i są ściśle powiązane z systemem wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Do tej grupy zalicza się: płaca zasadnicza, podwyżki płac, premie, nagrody, nagrody jubileuszowe. Warto dodać, że skuteczny system motywowania nie powinien opierać się wyłącznie o środki płacowe [6].

Do **pozapłacowych czynników materialnych** zalicza się to, co pracownicy „otrzymują” od pracodawcy w formie materialnej, czyli kształcenie na koszt pracodawcy, pokrywanie kosztów szkoleń, samochód służbowy, opiekę lekarską na koszt firmy, itp. [15].

Elementy motywowania **pozapłacowego o charakterze pozamaterialnym** z powodzeniem stosowane mogą być w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach. Niestety, wielu pracodawców jest przekonanych, że sam fakt posiadania zatrudnienia i związana z nim płaca wynikająca ze świadczenia pracy są wystarczające, aby zmotywować go do efektywnej pracy. To często powoduje rezygnację z wykorzystywania innych motywatorów. Należy pamiętać, że wpływanie na ludzi za pomocą tradycyjnych motywatorów oraz stwarzanie zagrożenia (groźba zwolnienia) nie zbuduje ich zaangażowania. Może to bowiem zapewnić obecność pracownika na stanowisku, spełnienie formalnych wymagań, a nawet wypełnianie obowiązków zgodne z wymaganiami. Nie zapewnią one jednak, że pracownik zapragnie uruchomić cały swój potencjał intelektualny, wykorzystać swoje możliwości i umiejętności, a w razie potrzeby zrezygnować z czasu wolnego dla realizacji celów przedsiębiorstwa [6].

Natomiast **motywatory niematerialne** mają przede wszystkim dać pracownikowi poczucie, że jest cenny dla organizacji, a jego efektywna praca przekłada się na jego sukces oraz całego przedsiębiorstwa [15]. Do **niematerialnych motywatorów** zaliczane są takie czynniki jak: elastyczny czas pracy, możliwość awansu i kariera zawodowa, samodzielność w podejmowaniu decyzji, przyjazna atmosfera w pracy, zaufanie pracodawcy, dyplomy, uznania, listy pochwalne itp. [6].

Podsumowując, pracownicy są najważniejszą częścią każdej organizacji, bo od ich pracy i możliwości, powiązanych z odpowiednią motywacją, uzależniony jest jej sukces. Współczesne motywowanie pracowników jest bardzo trudne, gdyż nie ma takich czynników, które zadowolilyby pracowników i zmotywowały ich w najwyższym stopniu. Warto podkreślić, że organizacja i warunki pracy powinny być tak kształtowane, by sprzyjały rozwojowi pracownika oraz najbardziej efek-

tywnemu używaniu jego zdolności i talentu, pozwalając mu na jednoczesne odczuwanie zadowolenia z pracy [4]. Stworzenie systemu motywacyjnego, który prowadzi do osiągnięcia korzyści materialnych i pozamaterialnych dla obu stron nie jest łatwe, ale organizacje dysponują różnymi motywatorami płacowymi i pozapłacowymi, a także wieloma środkami niematerialnymi, które ułatwiają skuteczne wpływanie na ludzi w celu zwiększenia ich zaangażowania w rozwój organizacji [14]. Warto jednak dodać, że kluczowe jest to, by system motywacyjny współgrał oraz działał w połączeniu z innymi elementami zarządzania [4]. Pozwoli to przedsiębiorstwu na wyższą efektywność w podejmowanych działaniach opierającą się na zaangażowanym zespole.

3.3. Rozwój i samorealizacja jako czynnik motywowania młodych pracowników

Młodzi ludzie to coraz większa grupa pracowników na rynku pracy, a w konsekwencji również w poszczególnych przedsiębiorstwach. Zgodnie z opinią pracodawców młodzi ludzie stanowią od kilku do 35% zasobów ludzkich firmy. Jednocześnie potwierdzają oni, że młodzi ludzie to otwartość, pomysłowość i innowacyjność, ale również entuzjazm, siły witalne i ambicje. Niektórzy pracodawcy zwracają uwagę na to, że reprezentanci młodego pokolenia łatwiej niż ich starsi współpracownicy zdobywają informacje, są bardziej elastyczni i sprawniejsi manualnie, a w konsekwencji potrafią szybciej wykonywać zadania. Choć niektórzy traktują młode pokolenie jako konieczność, to jednak warto zdać sobie sprawę, że w przyszłości ta „konieczność” stanie się codziennością.

Oprócz powyższych informacji uzyskanych z raportu „Pokolenie Z w ocenie pracodawców” przygotowanego przez Grupę ATERIMA i dotyczącego obecności młodego pokolenia na rynku pracy wynika również, że oprócz dobrej atmosfery pracy, wysokości wynagrodzenia i pewności zatrudnienia bardzo ważnym czynnikiem motywującym dla młodych ludzi jest kwestia rozwoju. W związku z tym, istotny jest dla nich przełożony, który będzie dzielił się swoją wiedzą i doświadczeniem, ale także ich osobiste uczestnictwo w szkoleniach. Warto dodać, że uczestniczący w badaniu pracodawcy deklarowali swoją pomoc dla młodych ludzi w ich rozwoju. Zaznaczali jednocześnie, że kierują młodych pracowników na szkolenia wewnętrzne, a czasem również na szkolenia zewnętrzne. Część pracodawców podkreślała rolę, jaką pełni wymiana wiedzy ze starszymi pracownikami, którzy stają się często swoistymi mentorami dla młodych ludzi. Niestety, część firm podkreślała, że nie podejmuje działań rozwojowych skierowanych do młodych, a niektóre z nich proponują młodemu pracownikowi szkolenie dopiero, gdy przepracuje on pewien czas w organizacji [13].

Trzeba zauważyć, że coraz częściej młodzi ludzie zaczynają wybierać prowadzenie własnej firmy niż zatrudnienie na etacie, gdyż działając na własny rachunek, nawet zakończony porażką, mogą nauczyć się więcej niż pracując dla kogoś. Rozwój osobisty i zawodowy jest jedną z największych wartości młodego pokolenia. Młodzi dążą bowiem do tego, by w pracy przede wszystkim uczyć się nowości, zdobywać i rozwijać swoje kompetencje. Dlatego też, młodzi ludzie będą wybierać pracodawców, przy których będą mogli się rozwijać, a nie tylko zarabiać pieniądze. Ważna jest dla nich przy tym samorealizacja. W związku z tym mali i średni przedsiębiorcy mogą być bardziej atrakcyjni dla młodych ludzi, bo w mniejszych firmach mają szansę podejmować więcej zawodowych działań. Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że gdy już nauczą się w danej firmie wszystkiego, zmieniają pracodawcę, aby móc dalej się rozwijać. Jak wynika z przeprowadzonych badań, młodzi ludzie zmieniają pracę średnio co 2 lata, bo wybierają ciągły rozwój, a nie bezpieczeństwo zatrudnienia. Dla młodego pracownika chcącego się rozwijać nie zawsze najważniejsze są kosztowne szkolenia. Ważne jest zapewnienie mu mentora w firmie, który będzie uczył i kierunkował w doskonaleniu, a także umożliwienie mu realizacji nowych zadań i osiągnięcia kolejnych wyzwań zawodowych czy nowych obowiązków, co pozwoli poszerzać jego kompetencje [8].

Wprawdzie oczekiwania młodych ludzi mogą wydawać się wysokie i trudne do spełnienia nie tylko w kwestii proponowanego wynagrodzenia, ale i w zakresie innych czynników motywacyjnych, jednak, jeśli pracodawca stworzy optymalne warunki pracy zapewniając pracownikom rozwój, pracownicy mogą przynieść nie tylko poprawę wyników finansowych firmy, ale przede wszystkim polepszyć atmosferę panującą w zespole poprzez pomoc w nadążaniu za zmieniającą się rzeczywistością biznesową i lepszym dostosowaniu firmy do wymagań na konkurencyjnym rynku. Będą to zatem korzyści dla obu stron [7]. Z pewnością przełoży się to jednocześnie na wzrost motywacji pracowników do pracy oraz ich lojalności w stosunku do pracodawcy.

3.4. Metody badawcze

Prezentowane poniżej wyniki badań stanowią część projektu badawczego, którego celem jest zbadanie oczekiwań młodych ludzi na rynku pracy. Badaniem objęto studentów wybranych uczelni województwa wielkopolskiego. Dobór uczelni do badania był celowy. Wybrano jedną uczelnię niepubliczną oraz dwie uczelnie publiczne, w tym jedną kształcącą według profilu praktycznego i jedną według profilu ogólnoakademickiego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od grudnia 2018 r. do marca 2019 r. metodą sondażu diagnostycznego, pozwalającą otrzymać w miarę obiektywne informacje. Podstawowym narzędziem pomiaru był

kwestionariusz ankiety audytoryjnej, który zawierał pytania otwarte i zamknięte. Pozwoliło to ankietowanym na swobodę w udzielaniu odpowiedzi, a udział w realizowanym projekcie badawczym zapewniał wszystkim respondentom całkowitą anonimowość. Przygotowane kwestionariusze ankietowe zostały przekazane do wypełnienia studentom na 12 różnych kierunkach studiów, w przeważającej większości były to kierunki ekonomiczne. Wśród badanych znaleźli się studenci różnych typów studiów: studiów pierwszego i drugiego stopnia, jednolitych studiów magisterskich oraz studiów podyplomowych.

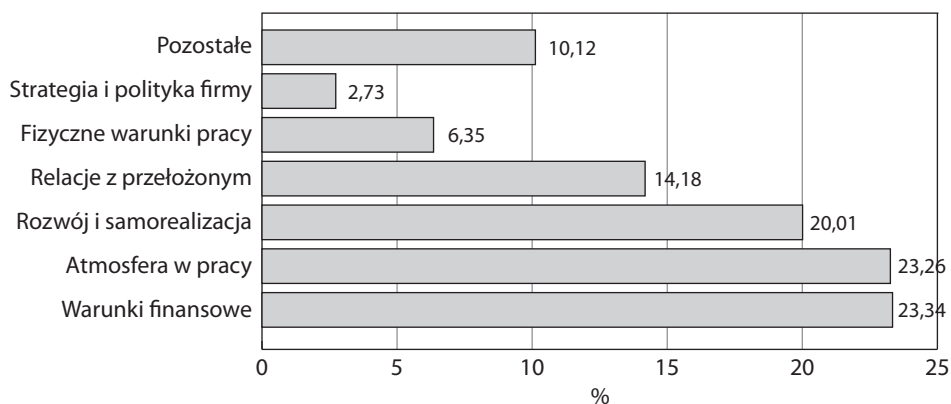
W badaniu udział wzięło 371 respondentów, z czego 63,6% (236 osób) stanowiły kobiety, a 36,4% (135 osób) mężczyźni. Największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku 19–24 lata. Było ich 87,6% (325 osób). Zdecydowaną mniejszość stanowiły osoby w wieku 25–29 lat oraz 30–34 lata – w obu grupach po 4,6% (17 osób). W grupie ankietowanych znalazło się również kilka osób w wieku 35–39 lat (7 osób).

Badane osoby nie mają zbyt dużego doświadczenia w pracy zawodowej. Spośród nich 32,4% (135 osób) zadeklarowało, że podejmuje prace dorywcze, a 12,7% (53 osób) posiada doświadczenie do 1. roku. W grupie badanych osób 10,1% (42 osoby) odbyło dwie praktyki studenckie, a 10,6% (44 osoby) jest bez doświadczenia i bez praktyk. Ponadto od 1 roku do 2 lat oraz od 2 do 3 lat doświadczenia ma odpowiednio po 8,9% (37 osób), od 3 do 4 lat 7,2% (30 osób), powyżej 4 lat 4,8% (20 osób), a odbyła jedną praktykę studencką ma 4,3% – 18 osób.

Przedstawione wyniki badań zostały oparte o 371 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych przyjętych do analizy [1]. Na potrzeby niniejszego opracowania i w oparciu o własne spostrzeżenia autorek związane z motywowaniem ludzi do pracy oraz oczekiwaniami motywacyjnymi została sformułowana następująca hipoteza: młodzi ludzie nie tylko chcą dobrze zarabiać, ale w pracy chcą się również rozwijać i zwiększać swoje umiejętności. Zostanie ona zweryfikowana w drodze wnioskowania opartego na otrzymanych wynikach z odpowiedzi respondentów.

3.5. Potrzeba rozwoju w procesie motywowania w świetle badań empirycznych

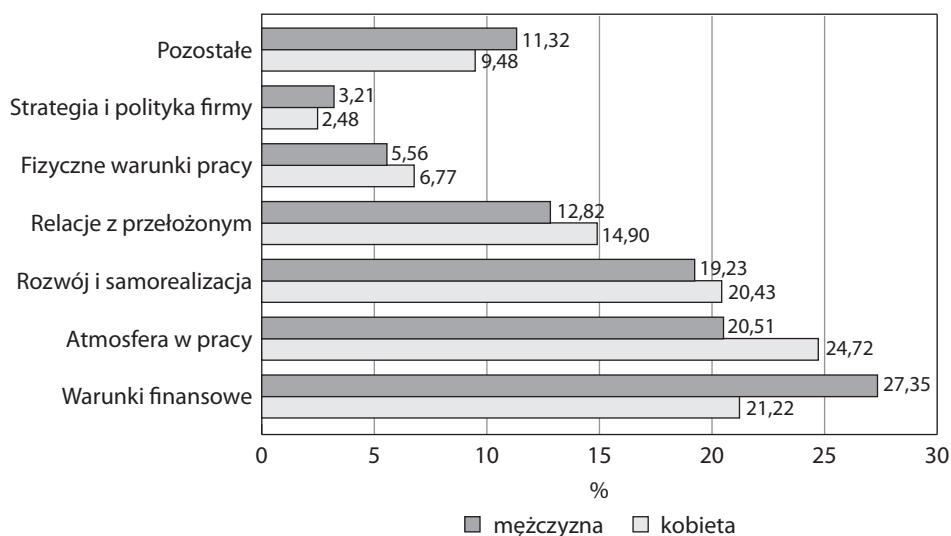
W zrealizowanym badaniu młodym ludziom postawione zostało otwarte pytanie dotyczące czynników wpływających na ich zaangażowanie (pyt.: „Proszę wpisać, co będzie Panią/Pana najbardziej zachęcało do zaangażowania się w powierzone obowiązki, gdy rozpocznie Pani/Pan pracę lub co zachęca do zaangażowania, jeśli już Pani/Pan pracuje?”). Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów została przedstawiona na rys. 3.1.

Rysunek 3.1. Czynniki zachęcające do zaangażowania

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ponad tysiąca różnych wskazań młodzieży i zagregowanie pozyskanych danych pozwala na sformułowanie wniosku, że młodzi ludzie chcą dobrze zarabiać, pracować w przyjaznej atmosferze (te motywy wskazywane były przez co czwartego badanego), ale mają również potrzebę rozwoju i samorealizacji, która to potrzeba wskazywana była jako trzecia w kolejności przez co piątego badanego.

Warto przeanalizować również czynniki oddziałujące na motywowanie ważne dla kobiet i mężczyzn. Taki podział ze względu na płeć został ukazany na rys. 3.2.

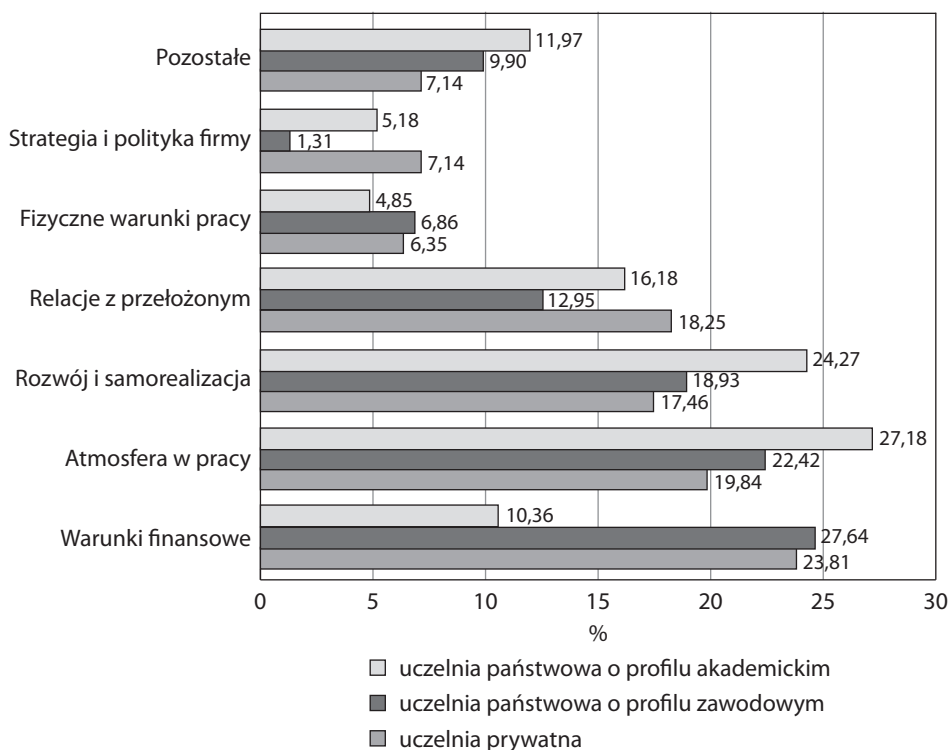
Rysunek 3.2. Czynniki motywacyjne według płci

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, warunki finansowe silniej motywują młodych mężczyzn. Natomiast miękkie aspekty funkcjonowania w organizacji, takie jak: panująca w pracy atmosfera, relacje z przełożonym oraz właśnie możliwość samorealizacji i rozwoju w pracy wskazywane były częściej przez młode kobiety, co oznacza, że odgrywają one dla nich dużą rolę.

Ciekawe wnioski płyną również z porównania odpowiedzi młodych ludzi w zależności od rodzaju uczelni, na której studiują. Rozkład odpowiedzi prezentuje rys. 3.3.

Rysunek 3.3. Czynniki motywacyjne według rodzaju uczelni

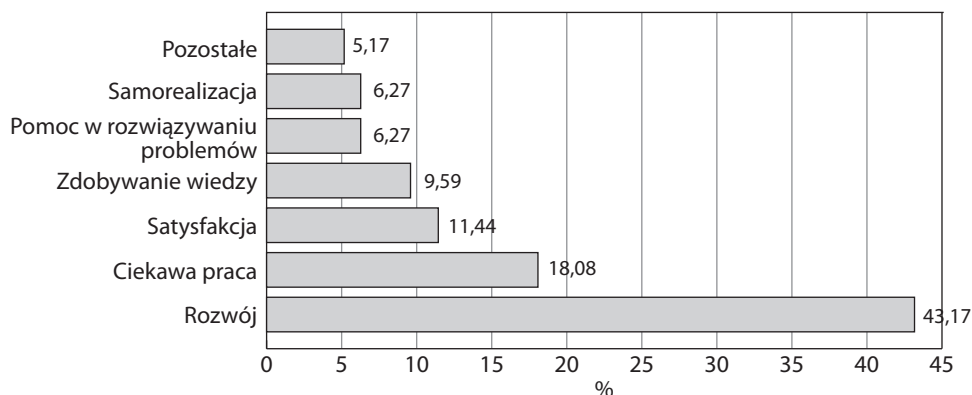


Źródło: opracowanie własne.

Badania pokazały, że najsilniej na rozwój i samorealizację w miejscu pracy zorientowana jest młodzież studiująca na uczelni państwowej o profilu akademickim (niemal 25% wskazań). Jednocześnie, o 6–7 punktów procentowych mniej wskazań pojawiło się ze strony młodzieży studiującej na uczelni państwowej o profilu zawodowym i na uczelni prywatnej, co może oznaczać, że rozwój i samorealizacja w kontekście motywowania są mniej ważne dla tych dwóch grup studentów.

Poddając głębszej analizie (rys. 3.4) wskazywaną przez co piątego młodego człowieka motywującą rolę możliwości rozwoju i samorealizowania się w miejscu pracy można zaobserwować, że niemal połowa badanych używała ogólnego określenia mówiącego o tym, że rozwój w firmie jest dla nich ważny (w tym część również wskazywała na zdobywanie doświadczenia, podnoszenie poziomu posiadanych umiejętności, inwestowanie w siebie). Jednocześnie część młodzieży precyzyjniej wskazywała, że oczekuje pracy ciekawej (interesujących zadań, wyzwań w ramach zainteresowań, a nawet aby praca mogła być ich hobby), satysfakcjonującej (w tym również poczucia, że jest się potrzebnym i poczucia dobrze wykonanej pracy), że chce zdobywać wiedzę (szkolić się, ale też uczyć od przełożonego i współpracowników) oraz móc liczyć na pomoc w sytuacji rozwiązywania problemów i zapewnić sobie poczucie samorealizacji (w tym także przyzwolenia na kreatywne podejście do rozwiązywania problemów).

Rysunek 3.4. Czynniki ważne w pracy dla młodych ludzi



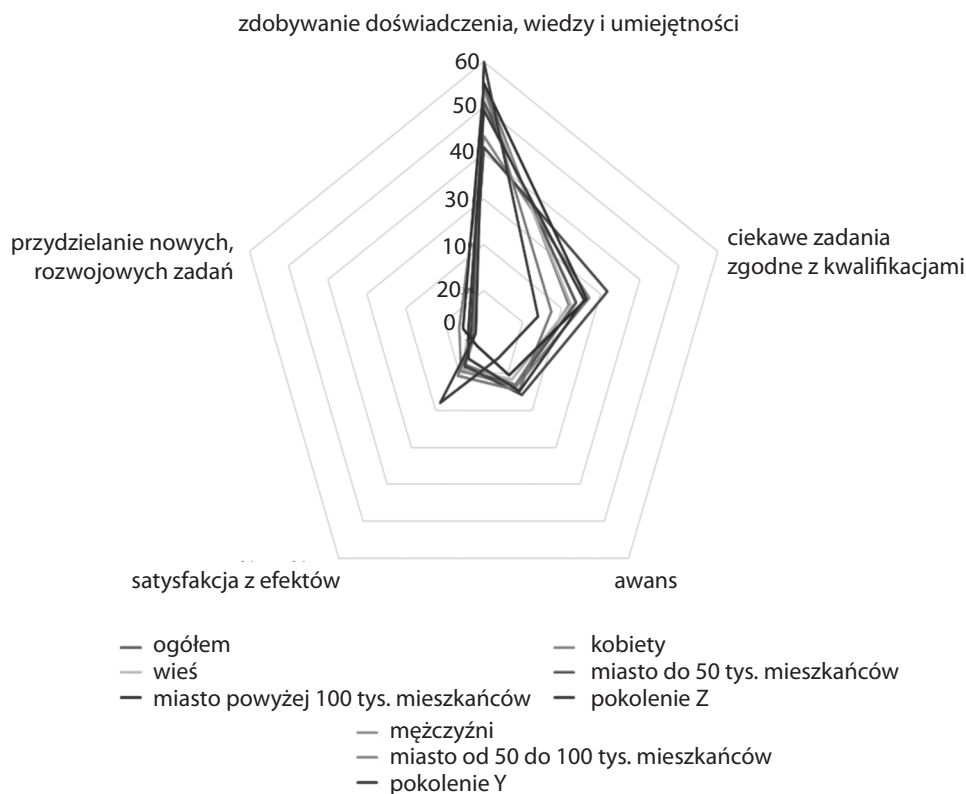
Źródło: opracowanie własne.

Przyglądając się łącznie wynikom badań uzyskanym w zakresie rozwoju i samorealizacji przy jednoczesnym wyłączeniu z analizy motywującej roli wynagrodzenia warto przyrzeć się danym zamieszczonym na rys. 3.5.

Jak wynika z powyższych danych, kobiety wyraźniej akcentują motywującą rolę w grupie rozwoju i samorealizacji, zdobywania doświadczenia, wiedzy i umiejętności. Mężczyźni natomiast podkreślają znaczenie możliwości awansu oraz to, aby praca była ciekawa i zgodna z kwalifikacjami.

Młodzież starsza, z pokolenia Y, znacznie bardziej od grupy młodszej akcentuje potrzebę zdobywania wiedzy i doświadczenia (wskazywało na nią 60% badanych) oraz satysfakcję z efektów, a młodzież młodsza większą motywującą rolę przypisuje temu, aby praca była ciekawa i zgodna z kwalifikacjami oraz aby dawała możliwość awansu.

Rysunek 3.5. Rozwój i samorealizacja – podsumowanie



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, przeprowadzone badania pokazały, że młodych ludzi do pracy najbardziej motywują warunki finansowe oferowane przez pracodawcę, choć częściej wskazywane były one przez młodych mężczyzn niż przez kobiety. W dalszej kolejności wskazywane były takie czynniki, jak atmosfera w pracy i relacje z przełożonym oraz rozwój i samorealizacja, które wymieniane były przez młode kobiety biorące udział w badaniu. Jednocześnie, co istotne z punktu widzenia niniejszego opracowania, połowa badanych określała, że rozwój rozumiany jako zdobywanie doświadczenia, podnoszenie poziomu swoich umiejętności oraz inwestowanie w siebie jest dla nich ważny.

Te wnioski powinny posłużyć pracodawcom, którzy chcą lepiej motywować swoich podwładnych nie tylko do zwiększenia ich świadomości na temat potrzeb młodych ludzi, ale i do podjęcia konkretnych, wymiernych działań, które wpisane zostaną w zmodyfikowaną politykę personalną całego przedsiębiorstwa.

3.6. Podsumowanie

W ramach procesu motywowania pracodawcy mogą stosować różnorodne czynniki. Nie jest jednak tak ważna ilość tych czynników czy nawet sam budżet na to przeznaczony, jak dokładne poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników, na tej podstawie bowiem pracodawcy mogą stworzyć system pozwalający na pobudzanie pracowników do działania oraz do większego angażowania się w realizację zadań i przydzielonych im obowiązków. We współczesnych przedsiębiorstwach szczególnie ważne jest skupienie się na młodych ludziach wkraczających na rynek pracy i modyfikowanie systemów w taki sposób, by motywatory oferowane przez przedsiębiorstwo mogły zaspokoić ich zróżnicowane potrzeby.

Warto pamiętać, że dla młodych ludzi nie tylko wysokość proponowanego wynagrodzenia ma znaczenie. Doceniają oni również dobrą atmosferę czy możliwość rozwoju. Chcą oni zdobywać nowe umiejętności, bo wiedzą, że będzie to przydatne w ich przyszłej karierze zawodowej. Potwierdziły to zrealizowane przez autorki badania, których wyniki pozwalają też na pozytywne zweryfikowanie przyjętej hipotezy.

Należy przewidywać, że pracodawcy, którzy będą za wszelką cenę próbowali narzucić młodym pracownikom istniejący w ich przedsiębiorstwach system motywowania, bez dokonania koniecznej jego modyfikacji, będą mieli duże trudności z pozyskaniem z rynku wartościowych pracowników, a także z ich utrzymaniem w firmie. Lojalność młodych ludzi i chęć związania się z firmą na dłużej w takiej sytuacji może stać się niemożliwa, w swoim nastawieniu na realizację celów będą oni bowiem bez żadnych sentymentów poszukiwać takiej pracy, w której pracodawca zaspokoi ich potrzeby i oczekiwania.

Bibliografia

- [1] Bartczak M., Szymankowska A.: *Cechy menedżera pożądane przez współczesnych pracowników jako kluczowy czynnik zaangażowania w pracę* [w:] *Czwarta rewolucja przemysłowa. Mity, paradygmaty i zastosowania*, t. 1: *Kompetencje i baza narzędziowa Przemysłu 4.0*, red. Z. Wojciechowski, P. Zaskórski, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa 2020.
- [2] Ciekankowski Z., Szymański Z.: *Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, z. 12, nr 4.
- [3] EY: *Światowe pokolenia: globalne badanie wyzwań w obszarze równowagi między pracą a życiem osobistym*, <http://it-manager.pl> (data dostępu: 17 lipca 2021).
- [4] Izdebska M.: *Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Współczesne aspekty relacji i komunikacji*, red. A. Grzegorzczak, Zeszyty Naukowe WSP nr 3, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019.

- [5] Juchnowicz M.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [6] Kopertyńska M.W.: *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet. Kraków 2015.
- [7] Kulikowski K.: *Ile inwestować w rozwój pracowników?*, <https://rynekpracy.pl/> 2016 (data dostępu: 18 lipca 2021).
- [8] Madejska M.: *Przedsiębiorco! Sprawdź, jak zarządzać młodymi pracownikami*, <https://www.corazlepszafirma.pl> (data dostępu: 30 lipca 2021).
- [9] Maniak G.: *Motywacyjna funkcja wynagrodzeń*, <https://hrmobilny.pl/artykuly-hr/motywacyjna-funkcja-wynagrodzen> (data dostępu: 10 lipca 2021).
- [10] Młodzianowska P., Olsztyńska P.: *Potrzeby młodych osób w świetle wybranych teorii motywowania*, Akademia Zarządzania nr 3 (1), Warszawa 2019.
- [11] Pietroń-Pyszczyk A.: *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2015.
- [12] Piotrowska A., Puchała J.: *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX – z. 407, Toruń 2012.
- [13] Raport cz. 1: *Pokolenie Z w ocenie pracodawców*, Aterima HR, <http://www.aterima.hr> (data dostępu: 27 lipca 2021).
- [14] Snopko J.: *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Pragmatates Oikonomias 8, Częstochowa 2014.
- [15] Tokarska-Ołownia W.: *Motywowanie i czynniki motywowania w świętokrzyskich przedsiębiorstwach*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, nr 1–2, Ostrowiec Świętokrzyski 2019.

4.

WSPÓŁPRACA KONKURENTÓW – PRZYKŁAD KOOPETYCJI W BRANŻY WĘGLOWEJ

Abstrakt

Na początku XX w. w Stanach Zjednoczonych niezależni dystrybutorzy ostryg działający na terenie jednego miasta podjęli współpracę według nowej formuły. Wspólny cel, jaki im przyświecał, to jak najefektywniejsze zaopatrzenie obszaru, na którym działali, w towar, jaki każdy z nich oferował. Poszerzyła się tym samym typologia stosunków międzyorganizacyjnych. Do koegzystencji, konkurencji, współpracy dodano nowe zjawisko koopetycji.

Celem badania jest identyfikacja zjawiska koopetycji w branży węglowej. Przedsiębiorstwa działające na rynku węgla kamiennego doświadczają w obecnym czasie wielu zmian w zakresie podaży i popytu na ten surowiec, a to połączone z coraz większą świadomością jakości produktu oraz indywidualizacją wymagań konsumenta prowadzi do większej konkurencji na rynku. Podaż determinują ograniczone rodzime złoża oraz poziom importu tego surowca głównie z zachodniej granicy. Na popyt z kolei wpływają działania podejmowane w ramach transformacji energetycznej, wprowadzanie zasad Zielonego Ładu czy polityka dekarbonizacji z uchwałami antysmogowymi na czele.

W pierwszej części przy użyciu metody systematycznego przeglądu literatury zostanie wskazana geneza zjawiska koopetycji. Dalej identyfikacja relacji między kooptującymi podmiotami i warunków, które muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwane wyniki współdziałania. Następnie przedstawione zostaną wybrane typologie koopetycji oraz ukazane szanse i zagrożenia występujące w projektach koopetytywnych.

W drugiej części zostaną zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych techniką wywiadu pogłębionego. Badania te zostały przeprowadzone w dniach 13–14 września 2021 r. w dwóch kooptujących ze sobą firmach

handlujących węglem kamiennym i pozwolą na odpowiedź na następujące pytania badawcze: jaki charakter ma kooperacja między dwiema firmami handlującymi węglem kamiennym i jak wpływa na realizację indywidualnych strategii obu firm? Zastosowano analizę SWOT w celu zaprezentowania syntetycznych wniosków z badania.

Wyniki tych badań mogą stać się przyczynkiem do dalszych badań na przykład nad skalą tego zjawiska w branży węglowej.

Słowa kluczowe: kooperacja, współpraca, strategia przedsiębiorstwa, węgiel kamienny.

4.1. Wstęp

Przedsiębiorstwa działające na rynku węgla kamiennego doświadczają w obecnym czasie wielu zmian w zakresie podaży i popytu na ten surowiec, a to połączone z coraz większą świadomością jakości produktu oraz indywidualizacją wymagań konsumenta prowadzi do większej konkurencji na rynku. Podaż determinują ograniczone rodzime złoża oraz poziom importu tego surowca głównie zza wschodniej granicy. Na popyt z kolei wpływają działania podejmowane w ramach transformacji energetycznej, wprowadzanie zasad Zielonego Ładu czy polityka dekarbonizacji z uchwałami antyśmogowymi na czele. Rynek zatem zmusza przedsiębiorców do szukania różnych dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Jedną z nich jest kooperacja.

Na początku XX w. w Stanach Zjednoczonych niezależni dystrybutorzy ostrzyg działający na terenie jednego miasta podjęli współpracę według nowej formuły. Wspólny cel, jaki im przyświecał, to jak najefektywniejsze zaopatrzenie obszaru, na którym działali, w towar, jaki każdy z nich oferował [22]. Poszerzyła się tym samym typologia stosunków międzyorganizacyjnych. Do koegzystencji, konkurencji, współpracy dodano nowe zjawisko kooperację [10, 14].

Celem badania jest identyfikacja zjawiska kooperacji w branży węglowej. Wykorzystano badania przeprowadzone w Katowicach oraz Rogoźniku z trzema przedsiębiorcami reprezentującymi dwie firmy zajmujące się obrotem wyrobami węglowymi. Posłużono się metodą wywiadu pogłębionego. Analiza uzyskanych informacji pozwoliła na odpowiedź na pytanie: jaki charakter ma kooperacja między dwiema firmami handlującymi węglem kamiennym i jak wpływa na realizację indywidualnych strategii obu firm?

4.2. Kooperacja – definicja zjawiska

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest definicja kooperacji autorstwa „ojców” kooperacji A. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa [16]: „Kooperacja to nowy sposób

myślenia o biznesie. Niektórzy ludzie postrzegają biznes wyłącznie jako konkurencję. Myślą, że prowadzenie interesów jest wojną, i zakładają, że nie mogą wygrać, dopóki ktoś inny nie przegra. Inni ludzie postrzegają biznes wyłącznie jako zespoły współpracujące i partnerstwo. Ale biznes to zarówno współpraca, jak i konkurencja”.

W klasycznym ujęciu nauk ekonomicznych współpraca jest przeciwstawiana konkurowaniu, ale koopetycja nie stanowi rozwinięcia ani teorii współpracy, ani teorii konkurencji. Jest osobliwym przedmiotem badań i wymaga odrębnego podejścia [13], ponieważ konkurencja i współpraca są sprzeczne z definicji [14]. Perspektywa konkurencyjna opiera się na rozbieżnych interesach, ponieważ celem każdej firmy jest osiągnięcie zysków kosztem konkurencji [7]. Współpraca międzyorganizacyjna z kolei polega na umiejętności nawiązywania kontaktów i kształtowania związków umożliwiających lub ułatwiających realizację przedsięwzięć [5]. Podstawę do rozróżnienia koopetycji od dwóch przeciwstawnych relacji międzyorganizacyjnych stwarza jej inna definicja – jako jednoczesne dążenie do tworzenia zwiększonej wartości, jak i jej zawłaszczanie, czyli interakcja między aktorami oparta na częściowej zgodności interesów i celów [10, 14, 13]. Pomimo jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i współpracy aktorzy ci zachowują swoją odrębność organizacyjną [2] niezależnie od tego, czy ich relacja jest pozioma czy pionowa [3].

Dwie kluczowe cechy koopetycji to jednoczesna współpraca i konkurencja oraz występująca wzajemna korzyść. Koopetycja przynosi obu stronom wyższą wartość niż konkurencja czy współpraca osobno [11]. W nomenklaturze teorii gier jest to sytuacja określana jako strategia *win-win* [13]. Od teorii gier wyszli popularyzatorzy tego określenia A. Brandenburger i B.J. Nalebuff proponując pierwsze ramy koopetycji na podstawie „sieci wartości” w 1995 r. Drugą próbę konceptualizacji koopetycji przedstawili w 1997 r. A. Lado, N.G. Boyd i S.C. Hanlon. Opierając się na teorii gier, zasobowym podejściu do firmy i teorii sieci społecznych, pokazali oni konkurencję i współpracę nie jako ekstrema pewnego kontinuum, ale dwuwymiarową przestrzeń relacji międzyorganizacyjnych [14].

Relacje koopetycji cechuje, jak już wcześniej wspomniano, jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji, i jest to system jednoczesnych, a nie sekwencyjnych relacji. Obszary rywalizacji i współdziałania są jasno określone, a strategie rozwoju firm niezależne. Cele, jakie mają przedsiębiorstwa, wynikają z konkurencji (indywidualne), jak i ze współpracy (wspólne). Koopetycję można rozpatrywać jako zbiór relacji między podmiotami, które prowadzą do pewnego uzależnienia zaangażowanych stron, które jednocześnie nieustannie dążą do zachowania równowagi między współpracą a konkurencją. Te relacje mają długoterminowy charakter tworzony w sposób formalny (wszelkiego rodzaju umowy, porozumienia) bądź nieformalny. Te formalne często ograniczają ryzyko związane z koopetycją, gdyż są identyfikowalne, a i sama koopetycja ma swoistą strukturę wewnętrzną zależną od liczby porozumień i zakresu współpracy. Koopetycja ma

także otwarty charakter – nie ma ograniczeń co do liczby uczestników, rodzaju prowadzonej przez nich działalności czy obsługiwanych rynków w sensie branży i geografii [9].

W literaturze przedmiotu najczęściej kooperację przedstawia się w kontekście podejścia zasobowego. Podejście to zakłada, że względnie trwałą przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki posiadanym zasobom. Zasoby cenne, rzadkie i trudne do imitacji budują trwałą przewagę konkurencyjną [2, 10, 14, 21]. Zasobem oprócz tradycyjnego jego rozumienia może być sieć lub jej uczestnik, a nawet same relacje między firmami w postaci tzw. zasobów relacyjnych [4]. To zdolność do wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne daje dostęp do wielu zasobów, co z kolei tworzy przewagę relacyjną [14]. Uczestnik uzyskując dostęp do zewnętrznych zasobów takich jak know-how, finanse, nie jest zwolniony jednak od zabiegania o poprawę swojej pozycji konkurencyjnej działając na polu wydajności czy jakości obsługi klientów [19].

Inspiracją do rozwoju kooperacji stanowi też teoria kosztów transakcyjnych, gdyż wysokie koszty struktur hierarchicznych oraz koszty transakcji rynkowych wpływają pozytywnie na chęć podejmowania współpracy [24]. Dlatego kooperacja powoduje dodatnie efekty wyników finansowych. Oprócz tego dzięki kooperacji rośnie udział w rynku i koordynowane są działania promocyjne, co prowadzi do wzrostu rozpoznawalności i sprzedaży. Rośnie reaktywność na oczekiwania klientów, a firmy lepiej uczą się rynku [11]. Ważne jest też radzenie sobie z problemami, których nie można rozwiązać samemu, pomaga w tym wspólna koordynacja gry rynkowej i jej reguł [13]. Świadoma kooperacja pomaga także osiągnąć przewagę kosztową dzięki koordynacji czynności, daje dostęp do innowacji i efekt skali [4]. Należy podkreślić, że obopólne korzyści wynikające z kooperacji nie muszą być zrównoważone [20], ale niezależnie od perspektywy kooperacja zwiększa możliwości działania organizacji przez wzrost opcji strategicznych [23]. Kooperacja powoduje zwiększenie efektywności pojedynczej firmy, jak i całego rynku. Działanie w podobnych warunkach, w których łatwo się można porównać, dostrzeganie nowych potrzeb nabywców pozwala na dostrzeganie nowych możliwości, które zwiększają elastyczność i szybkość działania oraz sprzyjają innowacjom [13].

Wielowymiarowość kooperacji związana jest z licznymi warunkami, które muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwane wyniki współdziałania (rys. 4.1).

Pierwszym z nich jest pewien wzorzec jako pewna rutyna i powtarzalność zachowań w organizacji. Drugim będzie uczenie się jako element kompetencji relacyjnej, i tu mówimy zarówno o uczeniu się doświadczalnym, które jest efektem współdziałania firm przez dłuższy czas, jak i o celowym, które jest zorganizowanym pozyskiwaniem wiedzy z otoczenia. Trzecim są zasoby, które są gromadzone i wspólnie eksploatowane. Kolejnym są ramy instytucjonalne, czyli sposób organizacji współdziałania ze względu na mechanizmy koordynacji, znane z teorii neoinstytucjonalnej [11]. Ale warunkiem koniecznym istnienia kooperacji jest fakt istnienia powtarzalnych interakcji między partnerami biznesowymi [25].

Rysunek 4.1. Warunki efektywnej kooperacji

Źródło: opracowanie własne [11, 25].

W latach 90. XX w. B. De Wit i R. Mayer po raz pierwszy opisali kooperację jako wybór w obszarze strategii organizacji [23]. Strategia kooperacji może być realizowana między ludźmi na poziomie indywidualnym, wewnątrz podmiotu czyli na poziomie organizacji, między dwiema firmami – poziom międzyorganizacyjny oraz wewnątrz lub między sieciami – poziom sieci [20]. Strategia kooperacji daje możliwość osiągania przez przedsiębiorstwa ponadprzeciętnych wyników zarówno ze względów relacyjnych, jak i kompetencyjnych [11]. Można ją określać jako sekwencję wspólnego tworzenia wartości, a następnie konkurencji przy jej podziale, „która odbywa się w warunkach zbieżnych celów oraz zmiennej struktury gry o sumie dodatniej” [13]. Strategia kooperacji jest niestabilna i nie można mówić o określonym czasie jej trwania. Partnerzy mogą w każdej chwili jednostronnie zerwać umówione warunki, zarówno rezygnując z konkurencji, jak i współpracy [14]. Dlatego ważne jest, aby oprócz deklaracji partnerów o wejściu w taką relację była przynajmniej częściowa zgodność i uzupełnianie się potrzeb i możliwości oraz celów przyjętych do realizacji. Przyjęcie strategii wymaga określenia i oceny mechanizmów współpracy, korzyści i kosztów ją uzasadniających, zdolności partnerów do utworzenia i utrzymania porozumienia, przyczyn i konsekwencji przystąpienia do niego, oraz reputacji partnerów i postrzegania sieci przez otoczenie aby stymulować interakcje [4]. Myśląc o strategii musimy myśleć przez pryzmat swoistej współewolucji. Będzie ona obejmować wspólną wizję, sojusze, negocjacje, całościowe relacje na poziomie zarządzania i administrowania [25].

Największym problemem w projektach kooperatywnych jest fakt, że każdy partner musi jednocześnie udostępniać informacje, które zapewnią sukces projektu, i jednocześnie chronić informacje strategiczne przed drugim partnerem. Te informacje mogą dotyczyć stosowanych cen, marż czy kosztów wewnętrznych. Mogą to być też informacje techniczne o stosowanych materiałach, wzorach czy tech-

nologiach. Dzielenie się tymi informacjami dałoby możliwość poznania mocnych i słabych stron konkurenta, co umożliwiłoby każdej z firm ocenę swojej pozycji konkurencyjnej na przyszłość. Dlatego menedżerowie muszą określać krytyczność posiadanych informacji [17]. Innym problemem może być oportunizm partnera i implikacje oportunistycznego działania, a także napięcia między partnerami wynikające z potencjału tworzenia wartości, a następnie jego zawłaszczania czy też wycieku lub zatoru wiedzy, które rosną wraz ze wzrostem konkurencji [6, 18]. Najważniejszym elementem kooperacji jest zaufanie. Tylko umiejętność zaufania konkurencji może „otworzyć drzwi” do pozytywnych rezultatów. Istotne jest, w jaki sposób sojusz jest formułowany na etapie formowania. Stworzenie zasad separacji i integracji w strukturze kooperacji pomaga złagodzić ewentualne napięcia. Łatwiej o takie zaufanie w kooperacji diadycznej. W tym przypadku partnerzy muszą ocenić tylko potencjał swój i swojego partnera, ewentualne korzyści i koszty są w takim związku mniej złożone i bardziej namacalne dla obu stron [12].

4.3. Typologia zjawiska kooperacji

W literaturze funkcjonuje wiele typologii kooperacji. Bazują one m.in. na liczbie uczestników i podejmowanych działań, poziomie kooperacji i współpracy czy liczbie konkurentów zaangażowanych w kooperację i zasięgu geograficznym relacji [2]. Poniżej, zdaniem autora, najistotniejsze.

M. Bengston i S. Knock wyróżnili kooperację wzajemną (*reciprocal cooperation*) i wielobiegunową (*multipolar cooperation*). W pierwszym przypadku dwa podmioty konkurują i współpracują będąc niezależnymi od innych podmiotów. W drugim, zjawisko kooperacji jest determinowane przez wielu aktorów [8].

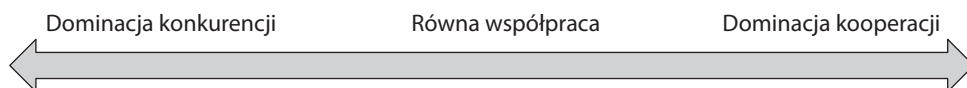
G.B. Dagnino i G. Padula wyróżniają cztery formy kooperacji mając na uwadze liczbę konkurentów biorących udział w relacji i liczbę działań z łańcucha wartości wykonywanych we współpracy (tabela 4.1). Dwoch uczestników i jedno działanie to kooperacja bilateralna prosta, więcej uczestników tworzy kooperację sieciową prostą. Gdy mamy do czynienia z wieloma działaniami, kooperacja staje się złożona [15].

Tabela 4.1. Formy kooperacji według G.B. Dagnino i G. Paduli

	Liczba uczestników = 2	Liczba uczestników > 2
Jedno działanie w łańcuchu wartości	Kooperacja bilateralna prosta	Kooperacja sieciowa prosta
Więcej niż jedno działanie w łańcuchu wartości	Kooperacja bilateralna złożona	Kooperacja sieciowa bilateralna

Źródło: [15].

Rysunek 4.2. Typy koopetycji według Walley'a



Źródło: opracowanie własne [25].

K.E. Walley z kolei wyróżnia jej trzy typy (rys. 4.2). Pierwszy to dominacja kooperacji, w „równej współpracy” w ramach istniejącego powiązania jest tyle samo konkurencji i kooperacji, w trzecim jest dominacja konkurencji [25].

M. Akpinar i Z. Vincze [1] oprócz przewagi w koopetycji konkurencji bądź kooperacji, sytuację, w której obie relacje są słabe, nazywają słabą koopetycją, a związek, gdzie zarówno kooperacja jak i konkurencja są silne, nazywają zbalansowaną silną koopetycją (tabela 4.2).

Z kolei natężenie koopetycji można mierzyć liczbą powiązań kooperacyjnych z rywalami rynkowymi, w które jest zaangażowana firma, zróżnicowaniem tych powiązań w postaci liczby organizacyjnych form koopetycji i liczby ogniw łańcucha wartości objętych współpracą [19].





Ze względu na specyfikę poziomu konkurencji i kooperacji wyróżniono także różne typy uczestników koopetycji (tabela 4.3).

Tabela 4.2. Typy koopetycji według M. Akpinar i Z. Vincze

		Współpraca	
		Słaba	Silna
Konkurencja	Słaba	Słaba koopetycja	Współpraca – dominanta w koopetycji
	Silna	Konkurencja – dominanta w koopetycji	Zbalansowana silna koopetycja

Źródło: opracowanie własne [1].

Tabela 4.3. Typy uczestników koopetycji

		Współpraca	
		Słaba	Silna
Konkurencja	Słaba	Samotnik 	Partner 
	Silna	Wojownik 	Integrator 

Źródło: opracowanie własne [9].

Integratorem będzie firma, którą charakteryzuje wysoki poziom konkurencji i kooperacji. Samotnikiem nazywamy firmy, które cechuje bierna postawa i niskie zaangażowanie w kształtowanie relacji, czyli zarówno poziom kooperacji, jak i konkurencji są niskie. Wojownika z kolei cechuje przewaga strumieni konkurencji nad kooperacją. W opozycji do Wojownika stoi Partner, którego cechuje przewaga relacji kooperacji nad konkurencją [9].

4.4. Metoda badania

Badanie obejmowało dwa przedsiębiorstwa z sektora MŚP zajmujące się obrotem wyrobami węglowymi. Dobór przedsiębiorstw był celowy, wybrano firmy, które będąc konkurentami na danym rynku jednocześnie podejmują współpracę na różnych polach. Rozmówcami w obu przypadkach byli właściciele firm, właściciel firmy P oraz współwłaściciele firmy K (K1 i K2). W dniach 13–14 września 2021 r. zostały przeprowadzone z nimi wywiady z wykorzystaniem techniki wywiadu pogłębionego. W trakcie badania pytano o pola konkurencji i współpracy oraz które zjawisko dominuje na moment przeprowadzania badania, kiedy i jak doszło do rozpoczęcia współpracy między tymi firmami oraz o formę i dalszą perspektywę kooperacji, a także warunki, jakie muszą być spełnione, aby kooperacja w ogóle była możliwa? Pytania dotyczyły również korzyści, jakie osiągają firmy, zagrożeń, jakie niesie kooperacja, oraz jej wpływu na realizację indywidualnej strategii przedsiębiorstwa. Wywiady były nagrywane dyktafonem, a następnie dokonano ich transkrypcji. Analiza SWOT uzyskanych informacji pozwoliła na odpowiedź na pytanie: jaki charakter ma kooperacja między dwiema firmami handlującymi węglem kamiennym i jak wpływa na realizację indywidualnych strategii obu firm?

4.5. Przykład kooperacji dwóch firm z branży węglowej

Czy jest możliwe zjawisko kooperacji między dwiema firmami działającymi na rynku wyrobów węglowych? Dobrym przykładem będzie współpraca firmy P ze swoim konkurentem firmą K. Obie firmy działają na rynku już od prawie dekady. P powstało w marcu 2011 r. jako jednoosobowa działalność gospodarcza, z kolei K jest spółką cywilną dwóch braci i działa od listopada 2012 r. Losy obu firm spłoty się w 2012 r. dzięki przekazaniu kontaktu poprzez wspólnego klienta. Po kilku latach, kiedy firmy ze sobą nie działały, kontrahent ten zadłużył się w jednej i drugiej firmie:

Spotkaliśmy się poprzez firmę transportową, jeden z przewoźników nas jakoś skumał (*śmiech* – przyp. aut.), a potem okazało się że ta firma transporto-

wa została naszym dłużnikiem i również ich dłużnikiem, i te nasze wspólne problemy nas połączyły. Czyli ten dłużnik. (P)

Historia Pana A. (*śmiech* – przyp. aut.), właściwie to tak żeśmy się chyba poznali, nie? Czyli też przez wspólnego klienta. Czyli wspólny klient szukał jakiegoś towaru, czy myśmy szukali odbiorcy na jakiś towar i nasz wspólny klient (*yyy* – przyp. aut.), chyba nas ze sobą skontaktował, że firma P akurat takiego towaru szukała. I chyba tak to się zaczęło, nie? (K1)

Gdy sytuacja wyszła na jaw P i K zaczęły razem współpracować, aby odzyskać należności. Sposób współpracy w celu odzyskania należności, jej przebieg i finał spowodowały, że obie firmy zaczęły sobie ufać.

Początki były jakieś takie trudne wtedy, dlaczego nie wiem, że, że jakoś mało tych transakcji robiliśmy, nie? To były jakieś tam pojedyncze sztuki. Nie wiem, z czego to wynikało. Czy z dostępności towaru na rynku, czy z braku zaufania do nas? Nie wiem, nie pamiętam... (K1)

... po prostu z nieznamości. Skonsolidowała nas wspólna historia tego samego klienta, który okazał się naszym wspólnym dłużnikiem później, więc dokonując wspólnie jego restrukturyzacji razem, zawężiliśmy współpracę, która potem okazała się rozszerzać z każdym dniem. (K2)

To zaufanie procentuje do dziś. Badani przedsiębiorcy wskazali właśnie zaufanie jako najważniejszą rzecz, która musi mieć miejsce, aby konkurenci mogli rozpocząć współpracę:

Najważniejsze jest zaufanie, no nie? No i żeby to wszystko przynosiło jakiś efekt... (P)

Lojalność i wzajemne zaufanie, no tak, bo bez tego by się nie dało współpracować w takim zakresie. W ogóle z konkurencją ciężko pracować bez zaufania. (K1)

Także na pytanie o zagrożenia wynikające z udostępniania sobie wzajemnie informacji, obie badane firmy odpowiadały zgodnie:

Myślę że na tyle sobie ufamy, że żaden z nas ich nawet jak widzi te dane kierowców, to nie ma jakichś myśli, a może byśmy bezpośrednio zadzwoniły do klienta czy kierowcy. Na tyle to zaufanie jest wypracowane, że mimo tego że widzimy tych swoich klientów, to każdy ma swoje grono i się tego trzyma. Nie podkrada sobie klientów. (P)

Nie, no portal jest udostępniony w takim zakresie, żeby to było optymalne dla P, a dla nas bezpieczne, a innych zagrożeń nie widzę... (K1)

Także zapytani o stopień sformalizowania współpracy, badani odpowiedzieli, że nie jest on sformalizowany w ogóle, co potwierdzałyby deklarowane zaufanie występujące między badanymi firmami:

Umówiliśmy się, i raczej każdy z nas tego dotrzymuje po prostu. (P)
Kurde, my tak na gębę cały czas działamy (*śmiech* – przyp. aut.). (K1)
Działamy na zasadzie umowy ustnej (*śmiech* – przyp. aut.). (K2)
Na słowo honoru, bez takiego wzajemnego zaufania do P i P do K, chyba nie potrzebujemy tego na piśmie, nie? Zresztą ile lat to już tak współpracujemy, ściśle – trzeci rok, czy nawet lepiej? Wychodzi na to, że nie potrzebujemy jakiegoś papieru, żeby tam jakieś punkty odhaczać, nie? Że ten robi to czy tamto. (K1)

Koopetycja jest zjawiskiem jednoczesnej konkurencji i współpracy, dlatego należałoby wyznaczyć pola tych zjawisk dla tych dwóch firm. Obie firmy są podmiotami w łańcuchu dystrybucji wyrobów węglowych. Mają tych samych dostawców, a także obsługują ten sam rynek nabywców:

Konkurencja, no to... mamy wspólnych klientów, niektórych, o! A poza tym rynek łącznie węgla i klienci szukają innych dostawców, a więc nasi klienci mogą trafić do nich albo ich do nas. (P)
Obszar konkurencji jest i na rynku dostawców i na rynku odbiorców, no bo, raz że pozyskujemy towar z tych samych źródeł, tych samych dilerów, no a dwa, też nam się ci klienci gdzieś przewijają ci sami, albo mamy jakichś tam wspólnych, pewnie raz P im dostarcza, raz my. (K1)

Wieloletnia współpraca pokazała, że przypadek jednego wspólnego klienta nie był odosobniony. Różnica polega na tym, że firma K jest dodatkowo autoryzowanym sprzedawcą Polskiej Grupy Górniczej. To właśnie stworzyło pole do współpracy między firmami.

Współpraca polega na dzieleniu się awizacjami, czyli my mamy klientów na dany sortyment, a oni na przykład w tym okresie nie mają klienta na dany sortyment, więc możemy tutaj sobie pomóc. (P)
Pole współpracy polega na tym, że nawzajem się zaopatrujemy w towar, którego nie mamy w danej chwili. (K1)

Aby posiadać status autoryzowanego sprzedawcy, należy podpisać z rocznym wyprzedzeniem umowę na odbiór określonych sortymentów węgla kamiennego, różnych typów, klas i granulacji. Umowa jest tak skonstruowana, że oprócz węgla o parametrach pożądanym przez większość klientów, są i takie, które są odbierane

przez nieliczną grupę ostatecznych odbiorców. Za niezrealizowanie umowy grożą kary. Firmy zdecydowały o wspólnym realizowaniu umów obu producentów węgla kamiennego, przy czym K pozostaje autoryzowanym sprzedawcą, a P otrzymuje węgiel z symboliczną marżą. Jest więc wspólny cel – utrzymanie dostępu do węgla bezpośrednio od producenta. Są jeszcze cele indywidualne – rozwój lub utrzymanie własnego rynku zbytu i na pewno cele finansowe badanych przedsiębiorstw:

Na pewno finansowe (*śmiech* – przyp. aut.), ale (*hm.* – przyp. aut.) na pewno plusem jest to (...) tak jak kopalnia przydziela awizacje, to trzeba je odbierać i w sumie możemy się na tyle podzielić, że jeśli są sortymenty, którymi oni nie są zainteresowani, nie mają na to klientów, to wtedy od tego my jesteśmy, żeby im pomóc. I dzięki temu oni nie mają żadnych kar finansowych, i dzięki temu my zyskujemy, bo i zyskujemy towar, i zyskujemy, że nie mają oni kary nałożonej przez kopalnię. Ta kara to jest droższy węgiel w przyszłym miesiącu i dla nas to też by było złe, no bo w ten sposób tracimy też klientów, bo towar musimy im, niestety, sprzedawać w wyższych cenach niż inni konkurenci dookoła. I mamy dostęp do informacji, kolejek... (P)

Utrzymujemy status autoryzowanego sprzedawcy (*yyy* – przyp. aut.), mamy stabilny odbiór węgla również tego niepopularnego, cały rok (*yyy* – przyp. aut.), systematyczność w tych odbiorach (*yyy* – przyp. aut.), brak zatorów finansowych. Zarobek nikły (*śmiech* – przyp. aut.), jeśli mamy mówić o korzyściach (*śmiech* – przyp. aut.), u nas właściwie korzyści finansowych właściwie nie ma, nie? Z naszej współpracy. Przynajmniej takich bezpośrednich. Pośrednie są, to pozwala mieć dostęp do węgla, który możemy sprzedać gdzieś indziej, z lepszymi marżami, niż gdybyśmy mieli to, jako, jako pośrednik. (K1)

Cechą kooperacji jest też to, że przynosi ona obu stronom wyższą wartość niż konkurencja czy współpraca osobno. Ma to miejsce i w tym przypadku. Dzięki współpracy z firmą P, firma K pozostaje autoryzowanym sprzedawcą, mając dzięki temu stały dostęp do węgla w cenach producenta, a rynek sprzedaży firmy P pozwala realizować umowę w zakresie trudno zbywalnych sortymentów. Rynek węgla kamiennego cechuje sezonowość sprzedaży, a umowa rozliczana jest miesięcznie, dlatego łączenie sił staje się bezcenne. Z kolei P zobowiązując się w połowie realizować umowy autoryzacyjne, kupuje węgiel z doliczeniem symbolicznej marży, ma dostęp do portalu autoryzowanego sprzedawcy, w którym może śledzić na bieżąco informacje o problemach z załadunkiem czy czasie oczekiwania na załadunek w konkretnej kopalni, co zwiększa jego konkurencyjność w oczach klientów. A w szczycie sezonu, gdy popyt znacznie przewyższa podaż, stały narzut pozwala mojej firmie realizować większe zyski. Nasuwa się pytanie, czy korzyści jednej ze stron są większe niż drugiej? Dzięki współpracy obie firmy rozwijają własne rynki zbytu w tempie, w jakim nie mogłyby tego zrobić pracując osobno.

(Koopetycja – przyp. aut.) na pewno w jakiś sposób pomaga, wiadomo, że w okresie kiedy tego węgla nie ma, a oni dzielą się z nami awizacjami, no to też wpływa na to, że jesteśmy w stanie utrzymać klienta, bo jesteśmy mu w stanie zapewnić jakiś węgiel, tak, który właśnie dostajemy od nich. A nawet jesteśmy w stanie zaglądnąć do portalu, jaka jest kolejka, pomóc klientowi, to też wpływa na to, że postrzegają nas inaczej, że nie jako taki zwykły pośrednik, tylko że mimo wszystko jesteśmy ważni na tym rynku. (P)

No tak, o tym o czym wspominaliśmy już wcześniej, zachowujemy dostęp, bezpośredni dostęp... (K2)

... Status autoryzowanego sprzedawcy to jest nasz cel, na kolejne lata również. (K1)

Utrzymujemy wymagany przez autoryzowanych dostawców wolumen odbiorów... (K2)

Bez tej koopetycji może byśmy byli w stanie być tym autoryzowanym sprzedawcą, ale już nie na taką skalę, nie? Czyli dużo mniejsze ilości musieliśmy zakontraktować, a co za tym idzie, pewnie okroić dostępność tego towaru dla naszych klientów, nie? (K1)

Tym samym ograniczyć rozwój firmy, nie? (K2)

No, wyhamowalibyśmy, a tak może, możemy przynajmniej, może już nie teraz już się nie rozpędzać, bo to już ciężko się rozpędzać, ale przynajmniej utrzymywać cały czas ten sam poziom, nie? Tych wolumenów w umowach rocznych, bo już większe raczej nie będą. (K1)

Tak jak w przypadku innych firm kooptujących ze sobą, i w przypadku P i K zdarzają się napięcia. Rzadziej dotyczą one sytuacji, w których dany kontrahent okazuje się wspólnym klientem. Wtedy strony uzgadniają sposób postępowania i wypracowują kompromis. Częściej występuje sytuacja, w której należy sprawiedliwie podzielić otrzymany tygodniowy przydział węgla i podjąć się sprzedaży zarówno tych łatwiej, jak i trudniej zbywalnych sortymentów. Także w tym wypadku długotrwała współpraca spowodowała wypracowanie takich rozwiązań, które łagodzą tego typu napięcia. Obie firmy rozumieją, że wypracowany model współpracy, jak i wzajemne zaufanie należy pielęgnować dla dobra ogółu. Koopetycja przynosząca korzyści obu stronom trwa już ponad trzy lata, więc można mówić o koopetycji długoterminowej. Co zatem firmy wnoszą do związku?

My na pewno dajemy duże grono klientów, szybkie płatności, czyli zawsze mogą na nas liczyć jeśli chodzi np. o przedpłaty czy szybki przelew za towar, na pewno mogą liczyć na naszą lojalność, a oni na pewno wszystkie takie formalne sprawy, umowy z kopalnią, czy umowy żeby mieć portal to wszystko oni to robią, oni dopilnowują żeby to było. Z takiej formalnej strony to raczej oni wszystkiego a my jesteśmy od roboty (*śmiech* – przyp. aut.). (P)

Finanse i towar, nooo... w tym momencie węgiel to główne rzeczy, nie? (K2)

My głównie wnosimy w ten układ towar, a dostajemy w zamian stabilność tej, no, realizacji odbiorów. (K1)

I ewentualnie wspomóżenie finansowe... (K2)

... w postaci przedpłat, dokładnie, nie? No... a nam głównie zależy na tej stabilności odbiorów, nie? Systematyczności, też w takich słabszych miesiącach. (K1)

Zważywszy na opisany model współpracy dwóch konkurujących ze sobą firm, można mówić o występowaniu między nimi zjawiska koopetycji. Biorąc pod uwagę wcześniejsze klasyfikacje tego zjawiska będzie ona wzajemna (według M. Bengstona i S. Knocka), gdyż podmioty te są niezależne od innych na rynku. Według G.B. Dagnino i G. Paduli zaklasyfikowana została jako bilateralna prosta, gdyż jest dwóch uczestników i jedno działanie – transakcje kupna-sprzedaży. Typologia K.E. Walley'a wskazuje na przewagę kooperacji. Na pytanie, czy więcej jest na moment badania współpracy między firmami, czy konkurencji, badani odpowiedzieli:

Współpracy na pewno. (P)

Więcej zyskujemy na współpracy niż na ewentualnej konkurencji między nami, tak to można w skrócie ująć. (K2)

Oceniając poziom zjawiska według M. Akipnar i Z. Vincze byłaby to zbalansowana – silna koopetycja. Oceniając natężenie koopetycji, mierzone liczbą powiązań kooperacyjnych z rywalami rynkowymi można określić je jako niskie – P kooptuje w taki sposób wyłącznie z firmą K.

Koopetycja z innymi konkurentami nie, nie, nie... (P)

Na pewno z P w takim zakresie pierwszy. (K1)

W takim zakresie tak, wcześniej, wcześniej, było było w mniejszym, takie zaczątki właśnie z A (wspólny dłużnik – przyp. aut.), nie?, który pomagał nam na początku i finansowo, bo też nam robił przedpłaty i zapewniał nam rynek zbytu, będąc samemu też takim podmiotem, który w tej branży działał. (K2)

Zdarzają się sytuacje, w których występuje incydentalna współpraca z pozostałymi konkurentami, ale nie spełniają one zdaniem autora warunków koopetycji, ponieważ są sporadyczne i jednostkowe.

Jeżeli mówimy o koopetycji, to współpraca z każdym dilerem, jak sam jesteś dilerem, to jest taki rodzaj koopetycji, bo jesteśmy, współpracujemy – sprzedajemy sobie nawzajem towar, chociaż coraz rzadziej nam się to zdarza, że dilerzy nam chcą sprzedać towar, ale jest. (K1)

Ale nie w takim dużym stopniu jak z P. (K2)

Chcąc z kolei określić typ uczestników kooperacji ze względu na specyfikę poziom konkurencji i kooperacji firmy możemy nazwać Partnerami, których charakteryzuje wysoki poziom kooperacji.

Poniżej zostaną zaprezentowane syntetyczne wnioski dotyczące zjawiska kooperacji wynikające z przeprowadzonych wywiadów z wykorzystaniem analizy SWOT (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Analiza SWOT zjawiska kooperacji

Mocne strony	Słabe strony
Dostęp do produktu po najniższej cenie	Konieczność dzielenia awizacjami na węgiel także w czasie zwiększonego popytu, przez to realizacja niższych zysków w tym okresie
Dostęp do produktu cały rok	Niska stała marża w ramach kooperacji
Dostęp do większych ilości produktu niż gdyby nie istniała kooperacja	Konieczność odbierania produktów mało popularnych
Korzyści płynące z posiadania tytułu Autoryzowanego Sprzedawcy – np. rozpoznawalność na rynku	Utrzymywanie portalu Autoryzowanego Sprzedawcy tylko przez jedną ze stron
Korzyści wynikające z dostępu do portalu Autoryzowanego Sprzedawcy – możliwość pomocy kontrahentowi	
Możliwość generowania wyższych marż dzięki bezpośredniemu dostępowi do węgla po cenach producenta	
Realizacja przyjętej strategii firmy	
Szanse	Zagrożenia
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności (przedpłaty)	Udostępnianie danych kierowców odbierających węgiel z awizacji – możliwość przejęcia kontrahenta przez drugą stronę
Szybkie płatności za towar – krótki termin kredytu kupieckiego	Ryzyko niezrealizowania umowy i poniesienia kar z tym związanych
Stabilność i systematyczność odbiorów	Nieformalna kooperacja
Wzajemna pomoc w realizacji umowy	
Utrzymanie wolumenu sprzedaży na niezmiennym poziomie	
Możliwość poszerzania rynku zbytu dzięki lepszej pozycji konkurencyjnej	

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy jasno wynika, że zarówno mocne strony, jak i szanse przeważają nad słabymi stronami i zagrożeniami wynikającymi ze zjawiska koopetycji. Strony podkreślały dostęp do produktu cały rok i możliwość nabywania go po cenach producenta. Ważne było także posiadanie statusu Autoryzowanego Sprzedawcy i dostęp do portalu za pośrednictwem, którego realizowana była sprzedaż. Dzięki temu obie strony mogły realizować przyjęte przez siebie strategie działania.

Słabymi stronami na pewno była konieczność odbierania wszystkich narzuconych umową sortymentów oraz sprzedaż węgla drugiej stronie koopetycji na stałej niskiej marży niezależnie od popytu na rynku i jednocześnie ponoszenie kosztów utrzymania portalu Autoryzowanego Sprzedawcy.

Za szansę należy uznać szybki dostęp do środków finansowych pochodzących zarówno z przedpłaty, jak i krótkiego terminu kredytu kupieckiego. Będzie nią także stabilność i systematyczność odbiorów, także dzięki wzajemnej pomocy w sprzedaży produktów trudno zbywalnych, a w rezultacie możliwość utrzymania bądź nawet poszerzenia rynku zbytu.

Zagrożenie jakie wynika ze wspólnej koopetycji, to możliwość przejęcia kontrahenta drugiej strony przez wykorzystywanie danych kierowcy ujawnianych w portalu Autoryzowanego Sprzedawcy. Istnieje też możliwość niewykonania umowy przez Autoryzowanego Sprzedawcę w przypadku wystąpienia niekorzystnych zjawisk na rynku (np. ciepła zima) i poniesienie przez niego konsekwencji z tego tytułu, w czym nie pomaga nieformalny charakter koopetycji i brak jasno sformułowanych obowiązków obu stron.

4.6. Wnioski

Podsumowując, koopetycję cechuje m.in. dwoistość zachodzących relacji, gdyż występują jednocześnie relacje konkurencji i współdziałania, dzięki rozdzieleniu obszarów poszczególnych działań i efektywnej ich koordynacji; współzależność, która wynika z zaangażowania stron i współdzielenia zasobów; długotrwałość relacji, który też wpływa na ilość i różnorodność podejmowanych w ramach koopetycji działań oraz otwartość, gdyż nie ma ograniczeń w ilości zaangażowanych organizacji, nie ma także ograniczeń co do charakteru, formy i zakresu współpracy [24]. Koopetycja pozwala na uzupełnienie się firm w celu uzyskania wartości strategicznej, wygenerowanej poprzez wspólny idiosynkratyczny wkład partnerów w sojuszu [26]. Rozkład sił współdziałania oraz konkurencji może w koopetycji być różny, niemniej zawsze koopetycja prowadzi do osiągnięcia większych rezultatów, niż gdyby firmy wyłącznie konkurowały. Spojrzenie na współpracę firmy P i firmy K, i jednoczesna analiza cech zjawiska pozwalają sądzić, że obie firmy kooptują ze sobą. A jakość koopetycji, poziom zaufania między tymi podmiotami, sposób radzenia sobie z pojawiającymi się napięciami powoduje, że koopetycja będzie miała charakter długoterminowy. Przepro-

wadzona analiza SWOT pokazała że mocne strony i szanse przeważają nad słabymi stronami i zagrożeniami płynącymi ze zjawiska kooperacji, a kooperacja pozwala na realizację przyjętych strategii w obu firmach. Wyniki tych badań mogą stać się przyczynkiem do dalszych badań na przykład nad skalą tego zjawiska w branży węglowej.

Bibliografia

- [1] Akpinar M., Vincze Z.: *The dynamics of Coopetition: A Stakeholder View of the German Automotive Industry*, „Industrial Marketing Management” 2016, t. 57
- [2] Bartkowiak P., Koszel M.: *Kooperacja jednostek samorządu terytorialnego*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 9.
- [3] Bengtsson M., Kock S. 2014.: *Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges*, „Industrial Marketing Management” 2014, vol. 43, nr 2.
- [4] Bernat P.: *Kształtowanie przestrzeni organizacyjnej w strategii horyzontalnej kooperacji*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, z. 113, Gliwice 2017.
- [5] Bochenek M.: *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, Studia Ekonomiczne, t. 341, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- [6] Bouncken R.B., Fredrich V.: *Learning in Coopetition: Alliance Orientation, Network Size, and Firm Types*, „Journal of Business Research. Designing Implementable Innovative Realities” 2016, t. 69, nr 5.
- [7] Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M.: *Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions*, „Review of Managerial Science” 2015, t. 9, nr 3.
- [8] Bubiak B.: *Kooperacja jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej*, Zarządzanie i Finanse, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, t. 1, nr 1.
- [9] Cygler J.: *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- [10] Czakon W.: *Kierunki badań nad strategią kooperacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 13, cz. 1: *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*.
- [11] Czakon W.: *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka, z. 52, nr 1147, Łódź 2013.
- [12] Czakon W., Czernek K.: *The Role of Trust-Building Mechanisms in Entering into Network Coopetition: The Case of Tourism Networks in Poland*, „Industrial Marketing Management” 2016, t. 57.
- [13] Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M.: *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, z. 116.
- [14] Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.

- [15] Dagnino G.B., Padula G.: *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation*, EURAM, Stockholm 2002.
- [16] Della Corte V.: *Innovation through Coopetition: Future Directions and New Challenges*, „Journal Open Innov. Technol. Mark. Complex.” 2018, t. 4, nr 47.
- [17] Fernandez A.-S., Chiambaretto P.: *Managing Tensions Related to Information in Coopetition*, *Industrial Marketing Management*, 2016, t. 53
- [18] Gnyawali D.R., Song Y.: *Pursuit of Rigor in Research: Illustration from Coopetition Literature*, „*Industrial Marketing Management*” 2016, t. 57.
- [19] Jankowska B.: *Kooperacja jako atrybut klastra. Przypadek jednego z klastrów kreatywnych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 2012, nr 94.
- [20] Klimas P., Czakon W.: *Teleologiczne uwarunkowania kooperacji* [w:] *Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji*, red. F. Sitkiewicz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012,
- [21] Krupski R.: *Cechy zasobów strategicznych: teoria i badania empiryczne*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 29 (4), Wałbrzych 2014.
- [22] Kwaśniewska A.: *Czy można współpracować konkurując?*, <https://cmoinsider.pl/czy-mozna-wspolpracowac-konkurujac> (data dostępu: 10 maja 2021).
- [23] Machel W.: *Osobowość menedżera a strategia kooperacji*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka*, z. 52, nr 1147, Łódź 2013.
- [24] Sobolewska O.: *Kooperacja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej*, *Studia Ekonomiczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, t. 283, Katowice 2016.
- [25] Tundys B.: *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „*Logistyka*” 2011, nr 2.
- [26] Volschenk J., Ungerer M, Smit E.: *Creation and Appropriation of Socio-Environmental Value in Coopetition*, „*Industrial Marketing Management*” 2016, t. 57.

Małgorzata Lipczyńska

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

5.

WPŁYW JAKOŚCI USŁUG NA SATYSFAKCJĘ GOŚCI W HOTELARSTWIE

Abstrakt

Jakość usług jest narzędziem zarządzania, które dostarcza firmom możliwość oceniania obsługi z perspektywy klientów i jest uważana za jeden z najważniejszych priorytetów zarządzania organizacją, który jest istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa. Jest uznana za kluczową i mierzona w celu pomagania menedżerom w podejmowaniu decyzji, poprawiając w ten sposób ogólne wyniki oraz zyski przedsiębiorstwa. Praca dotycząca jakości stopniowo została uznana za kluczowy czynnik w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej oraz utrzymaniu klientów.

Istotnym czynnikiem wpływającym na doświadczenia gości podczas wizyty w obiekcie hotelarskim jest poziom jakości usług. Celem artykułu jest przedstawienie kluczowych obszarów wymiarów jakości usług w hotelarstwie w kontekście wpływu, jaki wywierają na jakość usług oraz satysfakcję i lojalność gościa. W pierwszej części zdefiniowano pojęcie satysfakcji oraz elementy decydujące o satysfakcji gościa (cechy produktów i usług; inni klienci oraz członkowie rodziny i przyjaciele; emocje gości; postrzeganie słuszności; cechy sukcesu lub niepowodzenia usługi). W części poświęconej jakości usług przedstawiono zagadnienia wymiarów jakości usług oraz model pomiaru jakości usług SERVQUAL.

Słowa kluczowe: jakość usług, hotel, satysfakcja gości, obsługa gości.

*To, co zostawiasz, nie jest wyryte w kamiennych pomnikach,
ale to, co jest wplecione w życie innych*
Perykles

5.1. Wstęp

Celem każdej organizacji zorientowanej na klienta jest maksymalizacja zadowolenia klienta poprzez oferowane produkty i usługi. Satysfakcja gościa w branży gościnności, jak również innych branżach to jedno z najistotniejszych wyzwań, jakie widnieją przed przedsiębiorstwami.

Satysfakcja jest ogólnie postrzegana jako szersza koncepcja, podczas gdy jakość usług koncentruje się konkretnie na jej wymiarach [12]. Badania naukowe dostarczają dowodów, że jakość obsługi klienta bezpośrednio wpływa na satysfakcję, a satysfakcja bezpośrednio wpływa na pozytywne intencje behawioralne [1]. Obecnie firmy zauważyły, iż mogą efektywniej rywalizować, wyróżniając się pod względem jakości świadczonych usług oraz większej satysfakcji klientów.

Wysoka jakość obsługi i zwiększenie poziomu satysfakcji klienta są powszechnie uznawane za ważne elementy prowadzące do sukcesu firmy zarówno z branży hotelarskiej, gastronomicznej oraz innych branżach. Satysfakcja gościa nie wystarczy jednak, aby zapewnić sukces w branży hotelarskiej. Klienci, którzy są bardzo zadowoleni ze świadczonych usług przez firmę, pozostaną częściej lojalni niż klienci, którzy są „tylko” zadowoleni wobec świadczonej usługi. Goście, którzy zaobserwowali, że są „bardzo zadowoleni” z produktu/usługi, są 2,5 razy bardziej skłonni do zrobienia zakupów w przyszłości porównując do klientów którzy ocenili swoją ogólną satysfakcję jako „średnią”.

5.2. Satysfakcja gościa

Satysfakcję można zdefiniować jako „ogólną ocenę wyników” na podstawie wszystkich wcześniejszych doświadczeń z firmą” [10].

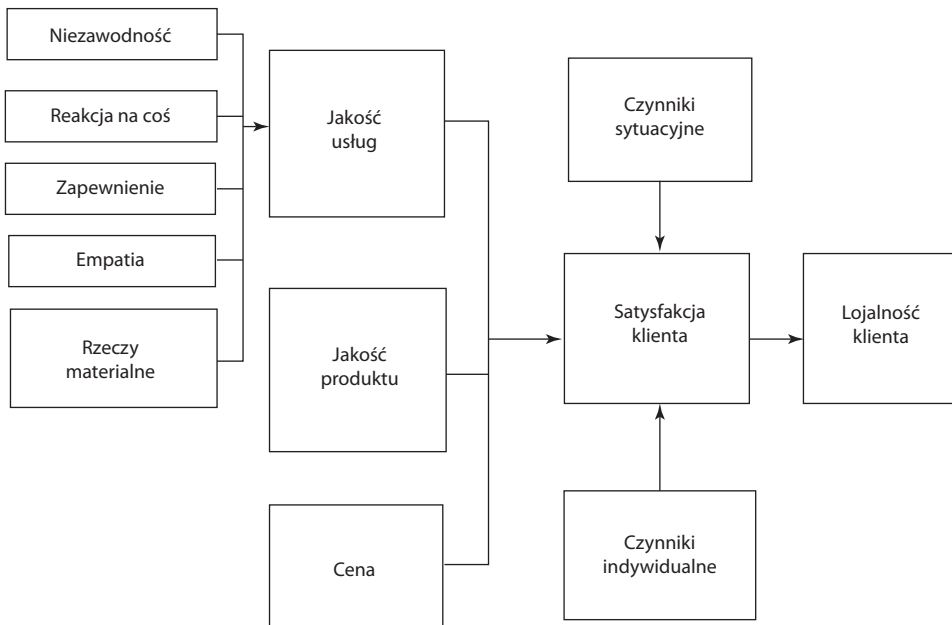
Badania przedstawiają, iż „w dziedzinie turystyki i hotelarstwa można zidentyfikować co najmniej osiem koncepcji dotyczących satysfakcji klienta. Przykładowo przegląd autorstwa Oh i Kim (2017) bada satysfakcję konsumentów wraz z dwoma innymi psychologicznymi koncepcjami jakości usług i wartości klienta, podczas gdy przegląd przez Cohena i in. (2014) bada satysfakcję wraz z kilkoma innymi zachowaniami konsumenckimi (np. emocje, lojalność i zaufanie). Pizam i Ellis (1999) analizują kluczowe argumenty i debaty dotyczące pomiaru satysfakcji konsumentów, w tym różne skale używane do pomiaru” [7].

R.L. Oliwer, ekspert w tematyce satysfakcji klienta przedstawia następująco definicję satysfakcji: „satysfakcja jest odpowiedzią klienta na spełnienie. Jest to opinia, że cecha produktu lub usługi albo sam produkt lub usługa zapewnia przyjemny poziom spełnienia związanego z konsumpcją, w tym poziomy niedopełnienia lub nadmiernego wypełnienia”. Spełnienie oznacza, że cel konsumpcyjny jest znany. Inne cele w wieloraki sposób często są modyfikowane oraz aktualizowane [12].

Goście postrzegają obsługę w kategoriach jakości usługi i ogólnego zadowolenia z ich doświadczenia. Ważnym elementem w satysfakcji gościa jest, w jaki sposób postrzega on usługi oraz jak je ocenia, czy doświadczył wysokiej jakości obsługi oraz czy jest zadowolony z oferowanych usług. Uzyskanie satysfakcji gościa jest związane ze spełnieniem jego oczekiwań. Satysfakcja lub niezadowolenie pojawia się po skorzystaniu z usługi lub/i ocenieniu produktu. Gość prawdopodobnie będzie zadowolony, gdy w hotelu otrzyma to, czego się spodziewa podczas swego pobytu. Na zadowolenie gościa składa się wiele czynników, np. atmosfera panująca w hotelu, wygląd hotelu i gościnność obsługi świadczonej dla gościa. Na satysfakcję może składać się również czerpanie przyjemności z otrzymanych usług, dzięki którym gość hotelowy odczuwa pełnię szczęścia.

Satysfakcja jest ogólnie postrzegana jako szersza koncepcja, podczas gdy jakość usług koncentruje się konkretnie na jej wymiarach (rys. 5.1).

Rysunek 5.1. Postrzeganie przez klientów jakości i zadowolenie klienta



Źródło: [12].

Zadowolenie i lojalność klientów to kluczowe elementy odnoszące się do wyników działalności firmy na większości rynków. Konsekwencją satysfakcji jest koncepcja lojalności [3]. Pomimo iż doskonałe osiągnięcia firmy w zakresie jakości produktów i obsługi są bardzo istotne, klienci firmy mogą być wobec firmy nielojalni. Związek pomiędzy satysfakcją a lojalnością zaobserwowano „w kilku badaniach takich jak: Coyne (1989); Oliva i in. (1992); Fornell (1992); Guiltinan i in. (1997); Sivadas i Baker-Prewitt (2000); Bowen i Chen (2001); Bansal i Gupta (2001); Silvestro, i Low (2006)” [8].

Oprócz odpowiedniej obsługi, goście chcą być w obecnych czasach „zachwyceni”, odczuwać przypływ niezwyklej satysfakcji, otrzymując znacznie więcej wartości, uwagi lub przyjemności, niż oczekiwali. Na przykład sieć hoteli Ritz-Carlton, jedna z najlepszych sieci hotelowych na świecie, ze względu na wyjątkowe doświadczenia jakie oferuje, określa takie doświadczenie jako „WOW” u gości – jako niezapomniane, upragnione i pełne emocji połączenie aby osiągnąć poziom emocjonalnej intensywności. W każdym miejscu pracy występują momenty „WOW”. W Ritz-Carlton stanowi ono jedno z najistotniejszych narzędzi, które jest wykorzystywane do przekazywania wartości kluczowych w celu odniesienia sukcesu firmy. W branży hotelarskiej, w celu osiągnięcia długoterminowych zysków i sukcesu firmy najważniejsze jest zapewnienie satysfakcji i lojalności klientów.

5.3. Elementy decydujące o satysfakcji gościa

Na satysfakcję gościa ma wpływ określony produkt lub usługa, sposób postrzegania produktu i usługi, cena, również czynniki sytuacyjne, jak np. opinia przyjaciół, oraz czynniki indywidualne jak np. nastrój gościa [12]. Ocena cech produktów i usług w istotnym stopniu wpływa na zadowolenie gościa z produktu lub usługi. W hotelu o najwyższym standardzie mogą być brane pod uwagę np. strefa Wellness & SPA, restauracja, dania w restauracji, komfort pokoju, cena za nocleg, obsługa hotelu, dostępność do innych atrakcji hotelu, łatwy dostęp do Internetu, dostępny parking itp.

Badania wykazały, że klienci usług będą dokonywać kompromisów między różnymi cechami usług, w zależności od rodzaju usługi i jej krytyczności [5].

Istotną rolę w tworzeniu satysfakcji gościa odgrywają również opinie i doświadczenia innych osób, członków rodziny i przyjaciół po skorzystaniu z takich samych lub podobnych produktów czy usług. Goście hotelowi dzielą się swoimi doświadczeniami i opiniami podczas kontaktów osobistych, jak również za pomocą stron internetowych oraz mediów społecznościowych.

W biznesie na poziom zadowolenia z nowej usługi lub technologii, np. z nowego oprogramowania do zarządzania relacjami z klientem, będą miały wpływ nie tylko

osobiste doświadczenia gościa z samym oprogramowaniem, ale również informacja zwrotna w firmie, w jaki sposób inni z niego korzystają i jak się z nim czują oraz jak jest ono przyjmowane w firmie [12]. Emocje gości mogą również przeniknąć na ich percepcję satysfakcji z produktów oraz usług. Pozytywne samopoczucie oraz radosny nastrój gości wpływają na to, w jaki sposób myślą oni o usługach, których doświadczają, natomiast negatywne samopoczucie oraz zły nastrój mogą spowodować wyolbrzymioną lub negatywną reakcję na każdą zaistniałą sytuację i usługi. Wiele badań konsumenckich w obszarze doświadczeń hedonicznych wysuwa wnioski, że istnieje związek pomiędzy emocjami a satysfakcją [9].

Często klienci zastanawiają się, czy płacą odpowiednią cenę za otrzymywaną usługę, czy są traktowani tak samo w porównaniu do innych klientów oraz czy otrzymują taką samą jakość oferowanej usługi. Badania wykazały, że skuteczne rozwiązywanie problemów klientów ma silny wpływ na satysfakcję klientów, lojalność, tzw. marketing szeptany oraz wyniki finansowe firmy. Klienci, którzy doświadczają złej jakości usługi, ale finalnie są usatysfakcjonowani dzięki wysiłkom naprawczym prowadzonym przez firmę, będą bardziej lojalni niż ci, których problemy nie zostały rozwiązane przez firmę. Taka lojalność przekształca się w dodatkowe korzyści i wzrost przychodu firmy [12].

W celu odniesienia sukcesu oraz zrozumienia potrzeb klientów firmy powinny wiedzieć, jakie są oczekiwania klientów w sytuacji, gdy pojawi się niepowodzenie po dostarczeniu usługi. Istotne jest również wdrożenie skutecznej strategii przez firmę w celu odzyskania usług.

Powody występowania niepowodzenia usługi są bardzo różne, np. usługa jest dostarczona za późno lub za wcześnie (np. za późno dostarczone danie podczas serwowania obiadu w restauracji lub pierwsze i drugie danie dostarczone w odstępie 3 min); usługa nie jest dostarczona zgodnie z obietnicą firmy (np. brak możliwości skorzystania z masażu zawartego w wykupionym przez gościa hotelowego pakiecie oferty hotelu), nieuprzejmi pracownicy.

Doświadczenie pokazuje, że tylko 45% klientów, którzy mają problem z realizacją usług, realnie narzeka do obsługujących ich pracowników. Niestety, wiele firm niezbyt produktywnie stosuje strategie naprawy niepowodzenia usługi. Badania wskazują, że 60% klientów, którzy doświadczyli dużego problemu dotyczącego usługi, nie otrzymało odpowiedzi z firmy [12].

5.4. Jakość usług

Jakość usług jest kluczową kwestią, gdyż jest ona wynikiem wartości oceniającej, która spełnia lub przekracza oczekiwania klientów. Aby spełnić lub przekroczyć oczekiwania klientów, przedsiębiorstwa muszą w pełni zrozumieć wszystkie atry-

buty usług, które przyczyniają się do wartości klienta i prowadzą do satysfakcji i lojalności [4].

W publikacjach spotyka się dużo definicji, które dotyczą usług. Nie jest ona jednak wspólna ze względu na ich różnorodność. W literaturze jakość usług definiowana jest również w wieloraki sposób. W branży gościnności jakość usług określa się jako umiejętność firmy dostarczenia gościom usług i produktów w nadzwyczajny sposób. W obecnych czasach goście hotelowi zdobywają doświadczenie podczas podróżowania po świecie i pod wpływem doświadczeń zebranych podczas pobytów w hotelach są również bardziej wymagającymi gośćmi. Kluczowe w branży gościnności jest, aby znać oczekiwania gości w celu wybrania odpowiedniej strategii podnoszenia jakości obsługi, która spowoduje odpowiedni poziom satysfakcji z usługi. Warto podkreślać fakt, iż odbiór usług przez gości w istotnym stopniu zależy od jakości usług. Obecnie goście hotelowi są gotowi płacić więcej za usługę w obiekcie hotelarskim, w momencie gdy usługa spełni lub przekroczy ich oczekiwania.

Większość menedżerów hoteli dostrzega dużą konkurencyjność wśród hoteli, dlatego skupiają się oni na podnoszeniu jakości usług, aby pozostać konkurencyjnym na rynku. Podnoszenie wartości i narzędzia do podnoszenia jakości usług są kluczowe i niezbędne na konkurencyjnym rynku. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, większość firm w branży hotelarskiej stale poszukuje systemów poprawy jakości. Każda usługa dostarczona przez hotel powinna powodować wartość oraz satysfakcję u gości [2].

Na przykład, sieć hoteli Ritz-Carlton to wzorcowy przykład, od początku prowadzonej działalności, oparty na zasadach ukierunkowania na jakość usługi. Jego credo „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen” stanowi podstawę wysublimowanych metod osiągania wysokiego poziomu obsługi gości we wszystkich obszarach oraz działach jego hoteli.

Zapewnienie najwyższej jakości usług jest podstawą najlepszych praktyk wielu mistrzów hotelarstwa. W kwestii tej doskonałej obsługi większość z tych firm polega bezpośrednio na swoich pracownikach. Istotne w zapewnieniu jakości usług jest wsłuchiwanie się w swoich gości hotelowych. Najlepsi menedżerowie hotelarstwa oraz mistrzowie jakości zdają sobie sprawę, jak kluczowe jest wsłuchiwanie się w potrzeby i prośby gości, otrzymywanie od nich feedbacku (np. w opiniach gości oceniających oferowane usługi) oraz stałe prowadzenie dialogu z gośćmi w celu znalezienia możliwości poprawy dostarczanych usług oraz ciągłego ich doskonalenia.

5.4.1. Wymiary jakości usług

Według A. Wilson i in. badania pokazują, że klienci nie postrzegają jakości w jednakowy sposób, lecz raczej oceniają jakość na bazie wielu istotnych czyn-

ników. Znani badacze A. Parasurman, V. Zeithaml i L. Berry, autorzy metody SERVQUAL (SERVice QUALity), wskazali pięć specyficznych wymiarów jakości usługi, które mają zastosowanie w różnych okolicznościach dotyczących usług. Badacze SERVQUAL określają je jako:

- wiarygodność, czyli dotrzymanie obietnic, umiejętność rzetelnego i dokładnego wykonania usługi;
- reakcja na coś – chęć do pomocy, chęć współpracy;
- zapewnienie – wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich zdolność do wzbudzania zaufania i pewności;
- empatia – odrębna, troskliwa opieka nad gośćmi;
- elementy materialne – fizyczne reprezentowanie usługi;
- wygląd obiektów, sprzętu, pracowników i materiałów [12].

Metoda SERVQUAL pozwala skorygować ocenę jakości pokazując rozbieżności między oczekiwaniami klientów a przeżyciami. Spośród pięciu wymiarów jakości usług dowiedziono, że dotrzymanie obietnic, umiejętność rzetelnego i dokładnego wykonania usługi jest fundamentalnym wyznacznikiem aspektu jakości usług. W sytuacji gdy dostarczanie usług odbywa się w odpowiedni sposób, poprawi to postrzeganą jakość, której doświadcza klient [11].

Natomiast wymiar jakości usług dotyczący reakcji na coś, czyli chęci pomocy klientom i szybkiej obsługi zwraca uwagę na punktualność i staranność w radzeniu sobie z pytaniami, prośbami i skargami ze strony gości. Wymiar ten odnosi się również do czasu oczekiwania gościa hotelowego na pomoc oraz zwracanie uwagi na problemy. Pracownicy hotelu powinni odpowiadać na zapytania i reklamacje gości w jak najkrótszym możliwym terminie, a przez to optymalizować jakość usług i zwiększać satysfakcję gości [11]. W najlepszych obiektach hotelarskich na świecie pracownicy hotelu mający kontakt z gośćmi w tym obszarze odbywają również liczne szkolenia w tym zakresie w celu zwiększania satysfakcji gościa z otrzymanej usługi. Wymiar jakości usług dotyczący postrzegania reakcji na coś zmniejsza się gdy np. klienci czekają, aby połączyć się telefonicznie z firmą lub są problemy z dostępem do firmowej strony internetowej.

Kolejnym wymiarem jakości usługi jest zdolność pracowników do wzbudzania zaufania i pewności. Ocena wysokiej lub niskiej jakości usług w dużym stopniu zależy od tego, jak goście postrzegają faktyczne wyniki w oparciu o ich oczekiwania. Standardy, które przedstawiają wymagania względem polityki wewnętrznej firmy, mogą być inne od oczekiwań i wymagań gości hotelowych. Pracownicy hotelu, którzy mają bezpośredni kontakt z gośćmi, jak np. recepcjoniści, kelnerzy, pracownicy odpowiedzialni za relacje z gośćmi, muszą być bardzo dobrze przeszkoleni, aby w odpowiedni sposób reagować na potrzeby i oczekiwania gości. Podczas korzystania z różnych usług hotelowych goście powinni czuć się bezpiecznie podczas całego swojego pobytu.

Piątym wymiarem jakości usług opracowanym przez A. Parasurman, V. Zeithaml i L. Berry jest wymiar rzeczy materialnych. W nawiązaniu „do autorów Brink i Berndt ten wymiar odnosi się do sprzętu, wyposażenia i materiału, który musi pozytywnie wpływać na organizację” [11]. Namacalność odnosi się do czystości pokoju, recepcji i innych obszarów, także czystości i odpowiedniego stroju pracowników hotelu. Pracownicy powinni wyglądać reprezentacyjnie, gdyż stanowią zasadniczą część obiektu.

„Pomimo faktu, że zasoby materialne są często wykorzystywane przez dostawców usług w celu wzmocnienia ich reputacji, zapewnienia zgodności i jakości marki dla klienta, większość organizacji łączy zasoby materialne z innymi w celu ustanowienia techniki jakości usług dla firmy” [2]. Rzeczy materialne są często stosowane przez firmy usługowe w celu poprawy ich wizerunku oraz bezustannego zapewniania jakości dla klientów, przeważająca część firm łączy ten wymiar jakości usług z innym wymiarem, aby stworzyć strategię jakości usług dla firmy. Warto podkreślić, iż firmy, które nie zwracają uwagi na materialny wymiar strategii usługowej, mogą zrujnować nawet dobrą strategię.

Wielu badaczy szczegółowo przeanalizowało spotkania dotyczące usług w wielu kontekstach, aby określić źródła korzystnych i niekorzystnych wrażeń klientów. Biorąc pod uwagę interakcję handlową, w której jedna osoba oferuje usługę drugiej, wśród kluczowych obszarów wpływających na satysfakcję/niezadowolony wyróżnia się: odzyskiwanie usług (po niepowodzeniu), czyli reakcję pracowników na awarie systemu świadczenia usług; zdolność adaptacji – reakcję pracowników na potrzeby i prośby klientów; spontaniczność – spontaniczne i niezamówione działania pracowników; oraz radzenie sobie, które odnosi się do reakcji pracowników na problematycznych klientów [12].

5.5. SERVQUAL model

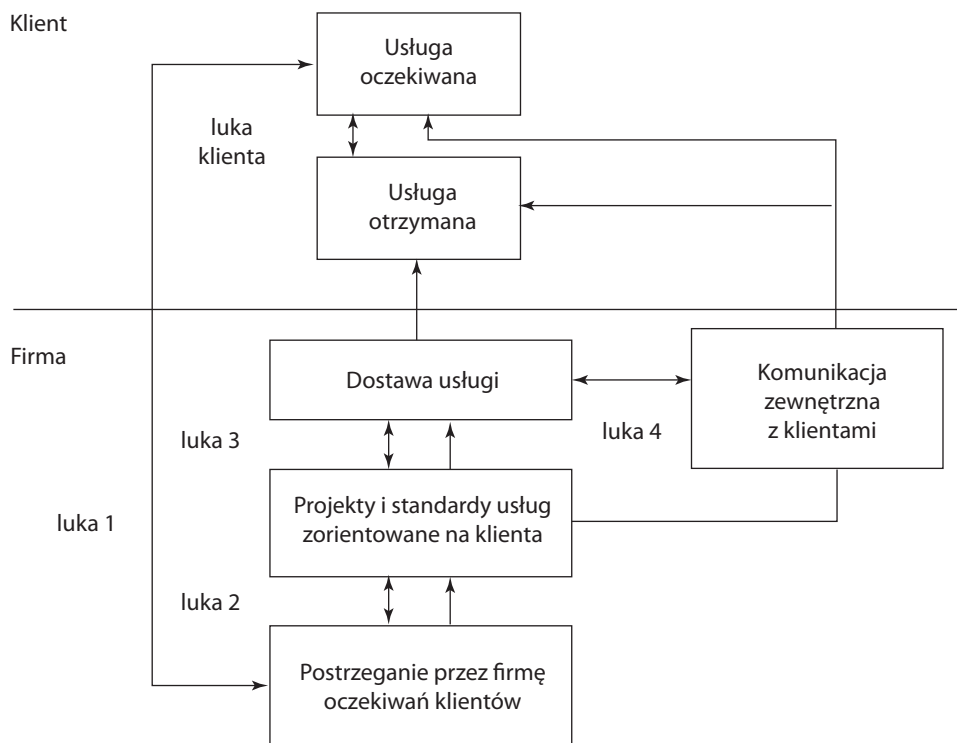
Ze względu na specyfikę usług w branży hotelarskiej wprowadzono specjalny model pomiaru jakości usług o nazwie SERVQUAL (SERVice QUALity). Model ten pozycjonuje kluczowe koncepcje, strategie oraz decyzje w marketingu usług. „Model jakości usług łączy oczekiwania gości dotyczące aspektów wizyty z aktualnymi doświadczeniami, obejmuje wstępną identyfikację kluczowego wymiaru usług, które są postrzegane jako krytyczne dla kierownictwa i odwiedzających gości” [11].

Luka klienta w modelu jakości usług (rys. 5.2), jest różnicą pomiędzy oczekiwaniami klienta a jego percepcją. Zamykanie luki między oczekiwaniami klientów a tym, co postrzegają, ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia wysokiej jakości usług. W celu usunięcia istotnej luki klienta model luk sugeruje, że cztery inne luki muszą zostać zamknięte. Luki te występują w firmie, która świadczy usługi i obej-

mują: lukę 1 – nie wiedząc, czego oczekują klienci; lukę 2 – nie wybierając właściwych projektów i standardów usług; lukę 3 – niedostarczanie do usług projektów i standardów; lukę 4 – niedopasowanie wykonania do obietnic [12].

Instrumentem badawczym w metodzie SERVQUAL jest dwuczęściowa ankieta zbudowana na podstawie wymiarów jakości usługi, która wypełniana jest przez gości hotelowych. Na podstawie analizy wyników z ankiety można otrzymać wiele istotnych informacji dążących do osiągnięcia poprawy jakości usług w ocenianym hotelu. Pozytywny wynik luki jest wówczas, gdy odnotowuje się przekroczenie oczekiwań gościa. Natomiast ujemny wynik luki ujawnia poziom niezadowolenia gości. Menedżerowie hotelu na podstawie ustalonych wniosków wynikających z pomiaru jakości usług hotelarskich (SERVQUAL) mogą dokładnie sformułować, które obszary powinny zostać udoskonalone, zaś które są pozytywnie odbierane przez gości. Mogą również uzyskać informację dotyczącą jakości świadczonych usług przez pracowników hotelu.

Rysunek 5.2. Luka w modelu jakości usług



Źródło: [6].

5.6. Zakończenie

Jakość jest jednym z najważniejszych elementów przy zarządzaniu wynikami w hotelu oraz jest przewagą konkurencyjną. Goście oczekują jakości zarówno podczas kupowania produktów, jak i podczas dostarczanych usług. Podkreślając rolę jakości usług należy pamiętać o jej wpływie na satysfakcję i lojalność gości. W tym kontekście zasadne wydaje się twierdzenie, że właściciele hoteli powinni z większą uwagą podchodzić do kwestii związanych z obsługą gościa (również przed zakupem usługi, w trakcie i po dostarczeniu usługi) poprzez regularne szkolenie pracowników dostarczanie usług zgodnie z oczekiwaniami gości.

Badacze A. Zeithaml i in. przedstawiają, że oczekiwania klienta dotyczące konkretnej usługi są oparte na takich elementach jak rekomendacje, osobiste potrzeby oraz wcześniejsze doświadczenia. Oczekiwana usługa i postrzegana usługa mogą nie być jednakowe i wówczas zostawiają lukę – dysproporcję, która istnieje między postrzeganiem przez klienta wyników organizacji a ich wcześniejszymi oczekiwaniami. Istotne jest, by na podstawie wyników badań uzyskanych w hotelu menedżerowie podejmowali efektywne działania, które mają na celu doskonalenie poziomu usług hotelarskich. Zarządzanie jakością usług w dużej mierze koncentruje się na zarządzaniu lukami między oczekiwaniami a postrzeganiem klienta. Poprzez ankiety gości i odpowiednie mechanizmy informacji zwrotnej może dostarczyć konkretnych danych, które można wykorzystać w zarządzaniu jakością. Dzięki temu menedżerowie i właściciele hoteli mogą sprawdzać i utrzymywać jakość obsługi, która jest wyznacznikiem powodzenia działalności hotelu [11].

Bazując na stosowanych metodach w obiektach hotelarskich z wieloletnim doświadczeniem w branży, zasadne jest twierdzenie, iż należy stale dążyć do utrzymywania i podnoszenia jakości świadczonych usług w celu zapewnienia gościom niezwyklej satysfakcji-niezapomnianego efektu „WOW”. Dzięki właściwemu poziomowi obsługi gości przedsiębiorstwa hotelarskie mogą uzyskać zadowolonych i lojalnych gości, wzrost przychodu w obiekcie oraz być konkurencyjnymi na rynku hotelarskim.

Bibliografia

- [1] Bastos J., Gallego P.: *Pharmacies Customer Satisfaction and Loyalty: A Framework Analysis*, „Journal of Marketing” 2008.
- [2] Bayand J.A. i in.: *Hotel Service Quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality*, „International Journal of Engineering, Business and Management” 2021, vol 5, s. 14–28.

- [3] Brierley J., MacDougall R.: *How to Measure Customer Satisfaction*, Nigel Hill, London 2017.
- [4] Evans R.J., Lindsay M.W.: *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, 2010.
- [5] Ostrom A., Lacobucii D., *Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, s. 17–28.
- [6] Parasuraman A., Zeithaml V., Leonard L., Berry L.: *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49(11).
- [7] Prayaga G., Hassibia S., Nunkoo R.: *A Systematic Review of Consumer Satisfaction Studies in Hospitality Journals: Conceptual Development, Research Approaches and Future Prospects*, „Journal of Hospitality Marketing & Management” 2018, s. 2–16.
- [8] Quing C.: *Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty*, International Journal of Humanities and Social Science, 2011, s. 253–259.
- [9] Rychalski A., Hudson S.: *Asymmetric Effects of Customer Emotions on Satisfaction and Loyalty in a Utilitarian Service Context*, „Journal of Business Research” 2016.
- [10] Skogland I., Siguaw J.A.: *Understanding Switchers and Stayers in the Lodging Industry*, „Cornell CHR Reports” 2004, vol. 4, nr 1.
- [11] Tsietsi M. i in.: *Customers’ Perception of Service Quality and Its Impact on Reputation in the Hospitality Industry*, „African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure” 2017, vol. 6(3).
- [12] Wilson A., Zeithaml V., Bitner M., Grenler D.: *Service Marketing*, McGraw-Hill Education Ltd., Berkshire, 2012.

Natalia Kłopotek

Uniwersytet Morski w Gdyni

Agata Szkiel

Uniwersytet Morski w Gdyni

Przemysław Dmowski

Uniwersytet Morski w Gdyni

6.

AUDIT SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

Abstrakt

Jakość kształcenia jest czynnikiem wyróżniającym krajowe systemy szkolnictwa wyższego, jest również jednym ze źródeł kreowania przewagi konkurencyjnej uczelni. Wdrożenie skutecznego systemu zapewnienia jakości kształcenia jest podstawowym obowiązkiem wynikającym z zapisów Ustawy z dnia 20 lipca 2021 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2021, poz. 478. Jednym z modeli wewnętrznego systemu zapewnienia jakości, który mogą wdrożyć uczelnie w celu doskonalenia jakości świadczonych usług, poprawy wyników swojej działalności oraz poprawy skuteczności zarządzania uczelnią, jest system zarządzania jakością (SZJ) zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2015. Tak jest również w Uniwersytecie Morskim w Gdyni (UMG), gdzie wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia jest częścią SZJ. Integralnymi elementami tego systemu są procesy monitorowania, pomiarów i oceny skuteczności działań. Procesy te są realizowane z wykorzystaniem metod i narzędzi umożliwiających identyfikowanie potrzeb i możliwości doskonalenia systemu, które mogą być realizowane na podstawie analizy wyników z auditów wewnętrznych i zewnętrznych.

Celem artykułu jest przedstawienie auditu SZJ jako narzędzia stosowanego do zarządzania uczelnią. W pracy przedstawiono wyniki auditów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych prowadzonych w UMG w latach 2016–2021, a także podjęte w ich następstwie działania doskonalące. Dodatkowo w artykule podjęto próbę sformułowania działań, które mogą być podjęte w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz jednocześnie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.

Słowa kluczowe: audyty SZJ, system zarządzania jakością, ISO 9001:2015, doskonalenie SZJ, szkolnictwo wyższe.

6.1. Wprowadzenie

Wdrożenie skutecznego systemu zapewnienia jakości kształcenia jest ustawowym obowiązkiem nakładanym na każdą polską uczelnię wyższą. Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia może być integralnym elementem ogólnego systemu zarządzania jakością wdrożonego w uczelni. Wdrożenie certyfikowanego systemu zarządzania jakością przynosi uczelni wyższej wiele korzyści zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Skutecznie wdrożony i prawidłowo stosowany system zarządzania jakością przyczynia się do poprawy skuteczności zarządzania uczelnią i osiągniętych przez nią wyników w różnych obszarach działalności, związanych z jakością kształcenia, prowadzeniem badań naukowych, współpracy z otoczeniem gospodarczym. Doskonalenie procesów realizowanych w ramach systemu umożliwi podnoszenie jakości oferowanych usług, a więc umożliwi poprawę wyników przede wszystkim głównego procesu realizowanego przez uczelnię, jakim jest kształcenie. Z kolei do korzyści zewnętrznych wynikających z wdrożenia systemu można zaliczyć uporządkowanie struktury, kompetencji, uprawnień, usprawnienie obiegu informacji czy redukcję kosztów jakości [5].

Czynnikiem determinującym zarządzanie uczelnią w kontekście skuteczności kształcenia, mierzoną stopniem dostosowania kompetencji absolwentów do życia społeczno-gospodarczego, jest jakość kształcenia, która powinna podlegać ciągłemu doskonaleniu [3, 15]. Jednym z elementów doskonalenia jakości kształcenia w uczelni jest wdrażanie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacją oraz ciągłe uczenie się. Uczelnie, która ma rozwinięte procesy doskonalenia, jest postrzegana jako organizacja ucząca się, czyli taka, która jest w stanie korygować swoje zachowania na podstawie informacji zwrotnych dostarczanych przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, jak na przykład pracowników, studentów, społeczność lokalną, organy nadzorujące [1, 15]. Zarządzanie uczelnią na podstawie wymagań systemu zarządzania jakością sprzyja zminimalizowaniu prawdopodobieństwa popełnienia błędów w działaniach kluczowych dla jakości, co w konsekwencji ma wpływ na zmniejszenie ryzyka działalności całej organizacji [4].

Celem artykułu jest przedstawienie auditu jako narzędzia stosowanego w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością wdrożonego w Uniwersytecie Morskim w Gdyni (UMG), a także omówienie wyników auditów wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzonych w UMG w latach 2016–2021.

W pracy omówiono system zarządzania jakością wdrożony w UMG oraz scharakteryzowano proces auditu wewnętrznego. Przedstawiono wyniki auditów wewnętrznych oraz zewnętrznych prowadzonych w UMG, a także podjęte w ich następstwie działania doskonalące. Artykuł zakończono próbą sformułowania działań, które mogą być podjęte w celu zwiększenia skuteczności procesu auditów oraz doskonalenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.

6.2. System zarządzania jakością w Uniwersytecie Morskim w Gdyni

Uniwersytet Morski w Gdyni (UMG), będąc akademicką uczelnią publiczną, działa na podstawie wymagań Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 z póź. zm.) oraz Statutu UMG. Strukturę uniwersytetu tworzą 4 wydziały: Nawigacyjny, Mechaniczny, Elektryczny oraz Zarządzania i Nauk o Jakości, w ramach których uczelnia rozwija swoją działalność naukowo-dydaktyczną oraz kształci na 9 kierunkach studiów blisko 4300 studentów. Wszystkie wydziały mają prawo doktoryzowania, a Wydziały Zarządzania i Nauk o Jakości oraz Elektryczny dodatkowo uprawnienia habilitowania. W strukturze uczelni znajduje się także Szkoła Doktorska, a od 1 października 2019 r. Instytut Morski [6].

W celu lepszego zaspokajania potrzeb i oczekiwań swoich obecnych oraz przyszłych interesariuszy, a także poprawy zarządzania uczelnią poprzez ciągłe doskonalenie systemu w UMG opracowano i wdrożono System Zarządzania Jakością (SZJ), którego integralnym elementem jest ustanowiony i wdrożony system zapewnienia jakości kształcenia, co stanowi dowód na spełnienie wymagań ustawowych i regulacji prawnych oraz prowadzenie działalności zgodnie z mającymi zastosowanie przepisami. W przypadku UMG system zarządzania jakością umożliwi również spełnienie wymagań w zakresie wyszkolenia kadry na potrzeby marynarki handlowej zgodnych z założeniami International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping (Konwencja STCW). Potwierdzeniem zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001:2015 jest certyfikat przyznany przez Biuro Certyfikacji Polskiego Rejestru Statków SA. Władze uczelni przyjmują na siebie zobowiązanie do aktywnego zaangażowania w rozwój i doskonalenie systemu zarządzania jakością, co znalazło wyraz w ustanowionej Polityce Jakości. Nadzór nad utrzymaniem i doskonaleniem tego systemu sprawuje rektor UMG, a jego skuteczność jest przedmiotem analizy

w ramach oceny jakości kształcenia na kierunkach studiów dokonywanej w uczelniach przez Polską Komisję Akredytacyjną [6, 13, 14, 17].

System zarządzania jakością UMG opiera się na wymaganiach i wytycznych wielu norm przedmiotowych:

- PN-EN ISO 9000:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia,
- PN-EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Wymagania,
- PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne,
- PKN-ISO Guide 73-2012 Zarządzanie ryzykiem. Terminologia.
- Systemem objęta jest działalność UMG w następującym zakresie:
- kształcenie na poziomie akademickim (w tym w zakresie działalności szkoleniowej objętej postanowieniami konwencji STCW),
- prowadzenie prac naukowo-badawczych wg wymagań polskich i międzynarodowych,
- zarządzanie mieniem uczelni w zakresie świadczenia usług wynajmu pomieszczeń i obiektów.

Dodatkowo przyjęty w strukturze UMG Instytut Morski posiada oddzielny wdrożony i utrzymywany SZJ, uwzględniający specyfikę działalności tego instytutu.

W ramach wdrożonego systemu zarządzania jakością zidentyfikowano i opisano procesy realizowane w UMG, określono ich przebieg oraz wzajemne oddziaływanie, a także zasady zarządzania procesami. Z zapisów wynika, iż nadrzędny w stosunku do wszystkich procesów jest proces ciągłego doskonalenia, zapewniający wdrażanie działań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników. Proces ciągłego doskonalenia, obejmujący stosowanie takich narzędzi, jak: audyty zewnętrzne, audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania czy pomiar zadowolenia studentów, jest podstawowym narzędziem zapewnienia skuteczności i efektywności funkcjonowania UMG, realizowanych w niej procesów, świadczonych usług oraz zadowolenia wszystkich interesariuszy [6].

System zarządzania jakością UMG opisany jest w dokumentacji obejmującej Księgę Jakości, Politykę Jakości oraz procedury i instrukcje postępowania. Proces kształcenia został opisany w piętnastu procedurach, określających zasady:

- projektowania programów studiów,
- rekrutacji na studia,
- planowania, realizacji i rozliczania procesu kształcenia,
- kontroli pracy nauczycieli akademickich,
- praktyk studenckich,
- funkcjonowania Biura Karier Studenckich.

Przygotowano również procedury dla innych procesów, takich jak: realizacja prac naukowo-badawczych, nawiązywanie i rozwiązywanie stosunku pracy, zarzą-

dzanie osobowym funduszem płac, okresowa ocenę pracowników, gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych oraz dokumentalno-muzealnych, działalność wydawnicza, nadzór nad majątkiem, zakup towarów i usług, gotowość techniczno-eksploatacyjna obiektów, usługi wynajmu pomieszczeń i obiektów UMG, realizacja planu finansowo-rzeczowego, nadzór nad dokumentami, nadzór nad niezgodnościami oraz audyty wewnętrzne. Zgodnie z założeniami SZJ do procedur zostały opracowane wzory formularzy do zapisów standaryzujących dokumentowanie wyników realizowanych procesów. Pozostała dokumentacja SZJ podlegają stałym przeglądom i aktualizacji [6].

6.3. Rola auditów w doskonaleniu systemu zarządzania jakością

Do najważniejszych metod oceny skuteczności SZJ zgodnego z normą ISO 9001:2015 zaliczane są audyty systemu. Audit to słowo pochodzące z języka łacińskiego od terminu *auditio*, które oznacza słuchanie, jak również wieść, pogłoska [9]. Słowo auditor natomiast oznacza słuchacza, ucznia. Oficjalne oświadczenia władz w starożytnym Rzymie były przekazywane ludziom przez posłańców. Aby sprawdzić, czy posłańcy właściwie przekazywali informacje, towarzyszyli im auditorzy, czyli słuchacze. Ich zadaniem było sprawdzanie, czy wiadomości zostały prawidłowo przekazane, a następnie musieli zdać relację władcy. Termin audit pierwotnie oznaczał więc słuchanie, przysłuchiwanie się z uwagą, weryfikowanie, czy wiadomości zostały prawidłowo przekazane [8].

Obecnie pojęcie auditu, zgodnie z normą ISO 19011:2018, to „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu obiektywnego oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu”. Za dowód obiektywny uznawane są dane potwierdzające istnienie czegoś. Najczęściej dowodem obiektywnym gromadzonym podczas auditu są zapisy, dokumentacja prowadzona przez jednostkę auditowaną oraz inne informacje, które są istotne dla zakresu auditu i są weryfikowalne [12].

Ze względu na efekty, jakie można osiągnąć w wyniku przeprowadzonych auditów, przypisuje się im następujące funkcje [2, 15, 16, 18]:

- weryfikującą, ukierunkowaną na ocenę zgodności systemu z wymaganiami,
- wartościującą, ukierunkowaną na ocenę skuteczności systemu,
- informującą, ukierunkowaną na dostarczenie kierownictwu i personelowi organizacji informacji na temat systemu,
- korygującą, ukierunkowaną na wykrycie i wyeliminowanie niezgodności,
- zapobiegawczą, ukierunkowaną na niedopuszczenie do wystąpienia potencjalnych niezgodności,

- instruktażową, ukierunkowaną na szkolenie personelu organizacji z zakresu auditowanego systemu,
- doskonalącą, ukierunkowaną na zidentyfikowanie elementów systemu wymagających doskonalenia.

W praktyce funkcjonują trzy rodzaje auditów: pierwszej, drugiej oraz trzeciej strony. Audyty pierwszej strony, tzw. wewnętrzne, są prowadzone dla potrzeb wewnętrznych organizacji przez jej pracowników lub osoby spoza organizacji, działające w jej imieniu. Najczęściej wykonywane są przez wyznaczonych pracowników, pełniących funkcję auditorów wewnętrznych. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015 audyty muszą się odbywać w zaplanowanych odstępach czasu i dostarczać informacji odnoszących się do zgodności SZJ z wymaganiami normy ISO 9001:2015 i przepisami wewnętrznymi organizacji. Audyty powinny także oceniać skuteczność wdrożenia i utrzymywania SZJ. W normie ISO 9001:2015 nie określono szczegółowych wymagań o charakterze operacyjnym dotyczących realizacji procesu auditów. Zasady te powinny być określone przez organizację, która może wykorzystać zalecenia normy ISO 19011:2018 w zakresie wytycznych dotyczących auditowania systemów zarządzania [4, 8, 9, 10].

Zgodnie z normą ISO 9001:2015 wymagane jest przygotowanie harmonogramu auditów. Przy jego planowaniu należy uwzględnić: znaczenie procesów, zmiany wpływające na organizację i jej SZJ oraz wyniki poprzednich auditów. Stworzenie programu auditów wymaga także określenia częstotliwości, metod, odpowiedzialności, wymagań związanych z planowaniem, sposobów raportowania, kryteriów auditu i zakresu dla każdego auditu, a także zapewnienia obiektywizmu i niezależności auditorów, określenia zasad przekazywania sprawozdań z auditów kierownictwu organizacji oraz podejmowania korekcji i działań korygujących [11, 12].

Z kolei audyty zewnętrzne (drugiej i trzeciej strony) są przeprowadzane przez instytucje zewnętrzne. Audyty drugiej strony prowadzone są przez klientów organizacji lub przez inne osoby występujące w ich imieniu. Natomiast audyty trzeciej strony przeprowadzane są przez niezależne organizacje auditujące, takie jak jednostki certyfikujące czy instytucje rządowe. Audit trzeciej strony może być auditem certyfikującym/recertyfikującym (co 3 lata) lub nadzoru. Nadzór rozumiany jest jako systematyczne powtarzanie działań związanych z oceną zgodności stanowiących podstawę do utrzymania ważności oświadczenia o zgodności [4, 18].

Ważnym elementem auditów są raporty dokumentujące ich wyniki. Są to dokumenty przygotowywane przez auditora wiodącego po przeprowadzonym audicie. Zgodnie z wytycznymi normy ISO 19011:2018 zaleca się, aby raport z auditu zawierał kompletne, dokładne, zwarte i jasne zapisy z auditu oraz określał cel, zakres i kryteria auditu. Ponadto raport powinien zawierać informacje na temat jednostki auditowanej, składu zespołu auditującego, przedstawicieli auditowanego towarzyszących zespołowi oraz datę i miejsce prowadzenia działań auditowych. W raporcie powinny być również ustalenia z auditu, odpowiednie dowody

wnioski i spostrzeżenia z auditu oraz ewentualne niezgodności, stwierdzenia dotyczące stopnia spełnienia wymagań, wszelkie rozbieżne opinie pomiędzy zespołem auditującym a auditowanym, a także podkreślenie próbkowego charakteru auditu i związanego z tym ryzyka, że zbadane dowody z auditu mogą nie być reprezentatywne. Wyniki auditów mogą wskazywać na potrzebę podjęcia korekcji, działań korygujących lub możliwości doskonalenia procesów. W związku z tym od skuteczności procesu auditów wewnętrznych i zewnętrznych zależy właściwe zidentyfikowanie potrzeb doskonalenia systemu zarządzania jakością wdrożonego i utrzymywanego w organizacji [12].

6.4. Wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych w UMG w latach 2016–2021

Od 2016 r., czyli od momentu dostosowania SZJ do wymagań zaktualizowanej wersji normy ISO 9001 z 2015 r., w UMG przeprowadzono ponad 40 auditów wewnętrznych, których wyniki i przykładowe spostrzeżenia przedstawiono w tabeli 6.1.

Analizując wyniki uzyskane z auditów wewnętrznych, przeprowadzonych w latach 2016–2021 w UMG, nie stwierdzono niezgodności, co oznacza, że procesy realizowane są zgodnie z zasadami opisanymi w kartach procesów oraz zasadami wynikającymi z dokumentów wewnętrznych UMG. Auditowane jednostki utrzymują wymagane zapisy związane z realizacją poszczególnych procesów. Jednakże audytorzy sformułowali liczne spostrzeżenia dotyczące możliwości doskonalenia procesów. Spostrzeżenia są to wnioski z auditu, które dotyczą zauważonych możliwości poprawy, lecz nie stanowią niezgodności w odniesieniu do kryterium auditu (norma ISO 9001:2015, procedury SZJ UMG). Wszystkie spostrzeżenia zostały wykorzystane przez auditowane jednostki do podjęcia działań mających na celu doskonalenie procesów i zwiększanie ich skuteczności w osiągnięciu założonych wyników.

Dodatkowo od 2020 r. po każdym audicie wewnętrznym specjalista ds. SZJ przygotowuje formularz działań poauditowych, w którym wpisuje wszystkie spostrzeżenia wskazane w raporcie z auditu. Następnie jednostka auditowana określa, jakie działania podejmie w stosunku do każdego ze spostrzeżeń oraz czas, w jakim planuje je wykonać. Dodatkowo od 2021 r. formularz ten uzupełniono o informacje identyfikacyjne stosowane na wszystkich formularzach systemowych. W odniesieniu do każdego sformułowanego spostrzeżenia przypisano działania doskonalące, w ramach których część zadań może być realizowana bezpośrednio w jednostce auditowanej, jak np. szkolenie pracowników (np. w katedrze), a inne zadania, dotyczące np. aktualizacji kwestionariuszy ankiet studenckich, są realizowane na szczeblu całej uczelni za pośrednictwem Wydziałowych Komisji

Tabela 6.1. Wybrane wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych w Uniwersytecie Morskim w Gdyni w latach 2016–2021

Auditowany proces	Spostrzeżenia w zakresie możliwości doskonalenia
Procesy główne – Kształcenie	Doskonalenie: <ul style="list-style-type: none"> – procedur w zakresie zapewnienia pełnej zgodności zasad postępowania określonych w procedurach z wymaganiami prawnymi, wewnętrznymi aktami prawnymi UMG oraz zmianami organizacyjnymi, – nadzoru nad zapisami w zakresie datowania i podpisywania dokumentów, – kwestionariusza ankiety do badania losów absolwentów UMG, – mierników wykorzystywanych do oceny skuteczności procesu, – wykazu dokumentów związanych z procedurami, – doskonalenie wykazu zagrożeń i szans zidentyfikowanych dla procesu, – procesu komunikacji między jednostkami międzywydziałowymi, pionami oraz wydziałami, – nadzoru nad dokumentowaniem wyników przeglądów kart przedmiotów, – zasad dokumentowania sprawozdań z realizacji zajęć dydaktycznych w danym semestrze/roku akademickim, – zapisów z zebrań katedr w zakresie.
Procesy zarządzania i zapewnienia zasobów – Działalność wydawnicza i biblioteczna	Doskonalenie: <ul style="list-style-type: none"> – procedury w zakresie zapewnienia pełnej zgodności zasad postępowania określonych w procedurze z wewnętrznymi aktami prawnymi, – nadzoru nad zapisami w zakresie datowania i zatwierdzania dokumentów, – zapisów dotyczących wyników ocen dostawców.
Procesy zarządzania i zapewnienia zasobów – Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> – doskonalenie nadzoru nad zapisami w zakresie datowania i zatwierdzania dokumentów.
Procesy zarządzania i zapewnienia zasobów – Administrowanie mieniem uczelni	Doskonalenie: <ul style="list-style-type: none"> – procedur w zakresie zapewnienia pełnej zgodności zasad postępowania określonych w procedurze z wewnętrznymi aktami prawnymi oraz zmianami organizacyjnymi, – nadzoru nad zapisami w zakresie datowania i zatwierdzania dokumentów, – zapisów dotyczących wyników ocen dostawców, – wykazu zagrożeń i szans zidentyfikowanych dla procesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z auditów wewnętrznych SZJ w UMG.

ds. Jakości Kształcenia (WKJK) i Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia (UKJK).

Największa grupa zidentyfikowanych spostrzeżeń dotyczyła procesu kształcenia. Ze względu na fakt, iż jest to najważniejszy proces realizowany w uczelni oraz ma największy wpływ na jakość świadczonych usług i zadowolenie klientów UMG poddawany jest auditowi z największą częstotliwością. Stąd najwięcej auditów było przeprowadzonych w jednostkach, które uczestniczą w realizacji procesu kształcenia, jak wydziały, dziekanaty, katedry, prorektoraty, Biuro Karier Studenckich czy Dział Armatorski i Praktyk Morskich.

Oprócz procesu kształcenia w wynikach auditów sformułowane zostały spostrzeżenia dotyczące skuteczności większości procesów realizowanych w UMG. Spostrzeżenie, które sformułowano w odniesieniu do wszystkich procesów, dotyczyło m.in. zidentyfikowania potrzeby doskonalenia nadzoru nad zapisami, szczególnie w zakresie datowania i podpisywania dokumentów. Podczas przeprowadzania każdego z auditów auditorzy zwracali uwagę na to, jak ważne z punktu widzenia wymagań SZJ jest prawidłowe przygotowanie, zatwierdzanie i nadzorowanie dokumentów.

Wyniki auditów wewnętrznych prowadzonych w UMG są wykorzystywane do określania możliwości doskonalenia oraz wdrażania działań niezbędnych do spełnienia wymagań i zwiększenia zadowolenia klienta. Wszystkie te działania podejmowane są w celu zapewnienia skutecznego funkcjonowania SZJ i zarządzania organizacją, a zarazem doskonalenia jakości kształcenia w Uniwersytecie Morskim w Gdyni.

6.5. Wyniki auditów zewnętrznych przeprowadzonych w UMG w latach 2016–2021

W czasie objętym analizą w UMG przeprowadzono 5 auditów. Dwa z nich były auditami recertyfikującymi, obejmującymi cały obszar uczelni, natomiast 3 pełniły funkcję nadzoru. Wyniki auditów zewnętrznych przedstawiono w tabeli 6.2.

W wyniku auditów zewnętrznych auditorzy nie stwierdzili niezgodności, a jedynie spostrzeżenia dotyczące możliwości poprawy skuteczności procesów, które wykorzystano do podjęcia działań doskonalących. Dla każdego spostrzeżenia przygotowano kartę potencjalnej niezgodności, w której określono sposób postępowania oraz planowaną datę wykonania zadań. Wyniki auditów omówiono na spotkaniach specjalisty ds. SZJ z pełnomocnikami ds. SZJ w pionach i na wydziałach.

Wyniki tych auditów stanowiły również dane wejściowe dla przeglądów skuteczności procesu kształcenia prowadzonych przez UKJK i WKJK.

Tabela 6.2. Wybrane wyniki auditów zewnętrznych przeprowadzonych na Uniwersytecie Morskim w Gdyni w latach 2016–2021

Punkt normy	Spostrzeżenia w zakresie możliwości doskonalenia
4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	– doskonalenie dokumentowania zidentyfikowanych potrzeb oraz wykazu i oczekiwań stron zainteresowanych.
4.3. Określenie zakresu SZJ	– doskonalenie opisu zakresu SZJ pod względem wyłączenia wymagań normy ISO 9001, które nie mają zastosowania.
6.1. Działania odnoszące się do ryzyk i szans	Doskonalenie: – wykazu zidentyfikowanych ryzyk pod względem poszerzenia katalogu ryzyk oraz powiązania ryzyk z miernikami oceny skuteczności procesów, – zasad stosowania analizy SWOT dla uczelni i jej powiązanie z działaniami podejmowanymi w odniesieniu do zidentyfikowanych słabych stron i zagrożeń.
6.2. Cele jakościowe i planowanie ich osiągnięcia	– doskonalenie korelacji celów jakości z procesami oraz polityką jakości.
7.5. Udokumentowane informacje	– doskonalenie nadzoru nad zapisami w zakresie daty powstania dokumentu lub zapisu.
8.3. Projektowanie i rozwój wyrobów i usług	– doskonalenie dokumentowaniem etapów projektowania programów nauczania.
8.4. Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz	Doskonalenie: – zasad udzielania zamówień publicznych, – zasad oceny i kwalifikacji dostawców.
9.2. Audit wewnętrzny	– doskonalenie sposobu formułowania spostrzeżeń w ramach auditów wewnętrznych, – doskonalenie procedury auditu wewnętrznego w zakresie postępowania ze spostrzeżeniami wynikającymi z auditu wewnętrznego.
9.3. Przegląd zarządzania	Doskonalenie: – zasad prowadzenia przeglądów zarządzania w zakresie ich częstotliwości i określania okresu sprawozdawczego, – dokumentowania wartości wskaźników oceny skuteczności procesów wymaganych do osiągnięcia w danym roku (kryteria sukcesu).
10.2. Niezgodności i działania korygujące	– doskonalenie dokumentacji w zakresie wyraźniejszego rozdziału informacji dotyczących działań korekcyjnych i korygujących.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z auditów zewnętrznych SZJ w UMG.

Wśród działań poauditowych, podjętych na podstawie spostrzeżeń sformułowanych przez auditorów zewnętrznych, wyróżnić można działania w zakresie dokumentacji, jak:

- pełniejsze skorelowanie celów jakości z polityką jakości oraz celami procesów,
- opracowanie wystandaryzowanego formularza do dokumentowania wyników przeglądów zarządzania,
- doprecyzowanie zasad identyfikacji i aktualizacji potrzeb oraz oczekiwań stron zainteresowanych,
- zwiększenie nadzoru nad dokumentami w zakresie ich datowania i zatwierdzania,
- doprecyzowanie opisu zakresu systemu zarządzania jakością,
- przegląd i weryfikacja katalogu ryzyk dla procesów,
- sformalizowanie zapisów stosowanych w procesie oceny dostawców,
- sformalizowanie formularzy stosowanych do dokumentowania wyników monitorowania procesów.

Do działań podjętych w zakresie innych obszarów niż dokumentacja należą:

- wdrożenie platformy internetowej wspierającej proces zakupów produktów i usług,
- przeprowadzenie szkolenia dla auditorów wewnętrznych,
- zwiększenie częstotliwości przeglądów zarządzania.

Stopień wykorzystania spostrzeżeń do doskonalenia SZJ oraz skuteczność podjętych działań poauditowych stanowi obszar zainteresowania jednostki certyfikującej podczas kolejnego auditu zewnętrznego.

6.6. Doskonalenie procesu auditu wewnętrznego w UMG

Doskonalenie procesów realizowanych w systemie wpływa na SZJ wdrożony w UMG, a w rezultacie na skuteczność zarządzania uczelnią. Obszary doskonalenia identyfikowano w wyniku spostrzeżeń z auditów zewnętrznych lub innych źródeł, takich jak spotkania pełnomocników ds. SZJ, przeglądy zarządzania, prace UKJK i WKJK. Stąd doskonaleniu podlega również sam proces auditowania. Doskonalenie procesu auditu obejmuje cztery obszary, jak: zasady postępowania w ramach procesu, kompetencje auditorów, dokumentowanie wyników auditów oraz zasady realizacji działań poauditowych.

Działania podjęte w ramach doskonalenia zasad postępowania podczas realizacji procesu auditu polegały na:

- stopniowym zwiększaniu, na przestrzeni lat 2016–2021, liczby auditów planowanych w danym roku kalendarzowym. Miało to na celu zwiększenie

szczegółowości auditów, rozszerzenie zakresu auditów oraz zwiększenie wartości dodanej z prowadzonych auditów,

- zmianie zasad obiegu dokumentacji zawierającej wyniki auditu. Zanim raporty z auditów zostaną dostarczane do specjalisty ds. SZJ w wersji papierowej, podpisanej przez kierownika auditowanej jednostki, muszą być przesłane w wersji elektronicznej w celu weryfikacji poprawności sporządzenia raportu (kompletności zapisów, ich szczegółowości i rzetelności).

W kolejnym obszarze doskonalenia procesu auditowania, jakim jest doskonalenie kompetencji auditorów, zorganizowano szkolenie z zakresu auditów wewnętrznych systemu zarządzania jakością, w którym wzięli udział wszyscy auditorzy SZJ w UMG oraz wdrożono cykliczne spotkania z auditorami wewnętrznymi dotyczące zasad prowadzenia auditu i jednolitej formy dokumentowania wyników auditów. Doskonalenie kompetencji auditorów powiązane jest z trzecim obszarem doskonalenia procesu auditów, jakim jest dokumentowanie wyników auditów, stąd w tym zakresie zmieniono formularz raportu z auditu. Ponadto audyty wewnętrzne wykazały potrzebę wyróżnienia spostrzeżeń z auditu wśród pozostałych informacji zamieszczonych w raporcie. W tym celu w 2020 r. został zmieniony formularz raportu, w którym dodano część dotyczącą sformułowanych spostrzeżeń. Taki zapis pozwala jednostce auditowanej sprawniej zidentyfikować obszary wymagające doskonalenia i podjęcie odpowiednich działań poauditowych. Natomiast w ostatnim obszarze doskonalenia procesu auditowania, podejmowania działań poauditowych, wdrożono do praktyki w 2021 r. sformalizowany formularz działań poauditowych oraz przywołano go w procedurze „Audyty wewnętrzne systemu zarządzania jakością”. W celu zapewnienia większej przejrzystości opisu procesu w procedurze auditu planowana jest aktualizacja procedury, a także dalsze szkolenia dla auditorów wewnętrznych SZJ w UMG.

Audyty wewnętrzne SZJ pozwalają również na doskonalenie kompetencji pracowników uczelni w zakresie SZJ. Pracownicy UMG mają możliwość bezpośredniego definiowania problemów i zgłaszania propozycji zmian względem procesów, których są uczestnikami. Stanowi to formę bezpośredniego wpływu personelu na proces zarządzania uczelnią i doskonalenie SZJ, a co za tym idzie doskonalenie procesów realizowanych w uczelni. Uwzględnienie propozycji zmian doskonalących przez specjalistę ds. SZJ oraz władze uczelni jest formą motywacji pracownika do angażowania się w SZJ UMG.

6.7. Podsumowanie

Zapewnienie jakości kształcenia przez uczelnię wyższą, w której wdrożony jest system zarządzania jakością, jest ściśle związane z oceną skuteczności tego

systemu. Do oceny tej służą przede wszystkim audyty systemu (wewnętrzne i zewnętrzne), których wyniki są podstawą identyfikacji potrzeb doskonalenia poszczególnych elementów systemu. Dzięki angażowaniu jednostek UMG w proces auditów następuje zwiększenie świadomości jakościowej pracowników uczelni, co przekłada się na usprawnienie zarządzania organizacją i wzrost jakości świadczonych usług. Aby audyty tworzyły wartość dodaną i umożliwiały doskonalenie systemu, organizacja powinna oceniać skuteczność działań doskonalących podejmowanych w wyniku auditów. W przypadku auditów zewnętrznych kolejne audyty weryfikują postęp i skuteczność podjętych działań doskonalących. Podobnie w przypadku auditów wewnętrznych właściwa realizacja działań poauditowych i odpowiednie przygotowanie auditorów pozwala na weryfikację i ocenę skuteczności podjętych działań, co przekłada się na doskonalenie systemu.

We wdrożony w UMG system zarządzania jakością wpisano zastosowanie auditów systemu jako narzędzi oceny i doskonalenia skuteczności systemu i jego integralnego elementu – wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Auditom wewnętrznym w UMG poddawany jest zarówno proces kształcenia, który w największym stopniu wpływa na spełnienie potrzeb i oczekiwań studentów oraz innych interesariuszy uczelni, jak również procesy wspomagające.

Z kolei zakresem auditu zewnętrznego objęta jest działalność uniwersytetu objęta certyfikowanym systemem: kształcenie na poziomie akademickim (w tym w zakresie działalności szkoleniowej objętej postanowieniami konwencji STCW), prowadzenie prac naukowo-badawczych wg wymagań polskich i międzynarodowych, zarządzanie mieniem uczelni w zakresie świadczenia usług wynajmu pomieszczeń i obiektów.

Wszystkie uwagi i spostrzeżenia opisane w raportach z auditów są wykorzystywane przez władze uczelni, kierownictwo obszarów auditowanych oraz pełnomocników ds. SZJ do podejmowania działań doskonalących. Właściwie zrealizowane działania poauditowe wpływają na wynik oceny podczas auditu zewnętrznego. Z tego powodu skuteczność procesu auditu wewnętrznego, a także jakość pracy auditorów wewnętrznych uczelni jest poddawana systematycznej ocenie w celu określenia potrzeb doskonalenia. Skuteczność auditów systemu wpływa również na prawidłowe zidentyfikowanie potrzeb doskonalenia SZJ wdrożonego i utrzymywanego w UMG, tym samym wpływa na poprawę skuteczności zarządzania uczelnią.

Bibliografia

- [1] Brdulak J.: *Ocena jakości kształcenia w Polsce – problemy i rekomendacje*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, Poznań 2016, vol. 2 (48), s. 81–94.
- [2] Bugdol M.: *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2000.

- [3] Grudowski P., Lewandowski K.: *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, vol. 10 (3/1), s. 394–403.
- [4] Hebelman J.: *Audyty zintegrowanego systemu zarządzania w świetle wymagań norm ISO w przedsiębiorstwie X*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse, Rynki Finansowe. Ubezpieczenia”, Szczecin 2015, nr 864, 76(2), s. 61–73.
- [5] Krawczuk A.: *Wdrażanie systemu zarządzania jakością wg ISO 9001*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2016, 108, s. 163–171.
- [6] Księga Jakości Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, Gdynia 2021.
- [7] Kumaniecki K.: *Słownik łacińsko-polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1957.
- [8] Ligarski M.: *Istota audytu i jego rola w systemie zarządzania jakością*, „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji” 2018, s. 261–271.
- [9] Łyda K.: *Audit jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością*, „Wybrane Aspekty Zarządzania Jakością” 2017, s. 151–155
- [10] Midor K.: *Rola audytów w systemie zarządzania jakością. Studium przypadku*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2011, nr 40, s. 252–262
- [11] PN-EN ISO 9001:2015, Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- [12] PN-EN ISO 19011:2018, Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania.
- [13] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 20 września 2016 r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej, Dz.U. z 2016 r., poz. 1529.
- [14] Szkiel A.: *Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, vol. 1 (130), s. 203–215.
- [15] Toruński J.: *Znaczenie audytu w procesie zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2013, nr 98, s. 51–60.
- [16] Ustawa z 20 lipca 2021 – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. z 2021 r., poz. 478.
- [17] Zasady certyfikacji systemów zarządzania – informacja dla organizacji, Biuro Certyfikacji Systemów Zarządzania, Polski Rejestr Statków SA, Gdańsk 2021.
- [18] Wyrębek H.: *Audyty systemów zarządzania*, „Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012.

Agata Kobyłka
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

7.

ASPEKT ŚRODOWISKOWY CSR W SEKTORZE TURYSTYCZNYM: PRZYKŁAD POLSKICH HOTELI

Abstrakt

Celem niniejszego badania było sprawdzenia, czy hotele w Polsce stosują politykę CSR, jeśli chodzi o dbałość o środowisko. Skupiono się na podejściu obiektów do segregacji odpadów i stosowania energooszczędnych żarówek oraz dbałości o podnoszenie świadomości ekologicznej personelu. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 141 właścicieli oraz menedżerów hoteli w Polsce. W badaniu przeprowadzonym w okresie 6–9 września 2020 r. wykorzystano sondaż diagnostyczny z autorskim kwestionariuszem ankiety. Dla analizy statystycznej uzyskanych wyników zostało wykorzystane oprogramowanie Statistica 13.1 PL, w tym statystyki χ^2 oraz analiza korespondencji.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić że, w pokojach gości znajdowały się głównie kosze na wszystkie rodzaje odpadów (82,3%). Odpady z pokoiów gości sortuje głównie pracownik obiektu (73,1%). W 21,3% obiektów śmieci nie były w ogóle sortowane, a w 5,7% robił to turysta wynajmujący pokój. Większość hoteli (95,1%) nie udostępniała gościom kuchni, a te które się na to decydowały, w większości wstawiały tylko jeden kosz na odpady. W ogólnodostępnej przestrzeni stosowano głównie zbiorcze kosze na odpady (70,9%). Hotele najczęściej miały w całym obiekcie żarówki energooszczędne (76,6%). Natomiast 22,7% w części obiektu. Ponad jedna trzecia (34,8%) obiektów prowadziła wewnętrzne szkolenia dotyczące ochrony środowiska. Najwięcej z nich miało na celu przekazanie personelowi zasad sortowania odpadów w obiekcie i racjonalnego gospodarowania i oszczędzania m.in. energii elektrycznej, wody, gazu, środków chemicznych, papieru. Niewielki odsetek (4,3%) hoteli wysyłał swoich pracowników na zewnętrzne szkolenia dotyczące rozwoju zrównoważonego. Test niezależności χ^2 wykazał istotną

statystycznie różnicę tylko pomiędzy rodzajami kosztów na odpady w pokojach gości a kategorią obiektu ($\chi^2 = 10,095; p < 0,039$).

Problem odpadów jest nadal widoczny. Dowodem tego jest fakt, że co piąty obiekt nie sortuje odpadów z pokoi gości, a wiele z nich umieszcza w obiekcie tylko zbiorcze kosze. Niezbędne jest podejmowanie dalszych konsekwentnych i wieloaspektowych działań, które będą zmierzały do poprawy tej sytuacji. Aby zatrzymać wzrost ilości wytwarzanych odpadów i zwiększyć poziom ich recyklingu niezbędne jest łączenie działań technicznych, edukacyjnych, legislacyjnych i narzędzi finansowych. Konieczne jest także promowanie rozwiązań proekologicznych i prospołecznych wśród turystów, co w konsekwencji wpłynie na stosowanie działań w tym zakresie przez obiekty noclegowe. Warto też w formalnych programach edukacji hotelarskiej i turystycznej wstawiać rozbudowane moduły, które będą poświęcone zagadnieniom środowiska i działaniom proekologicznym. Edukacja i dodatkowe szkolenia mogą uwrażliwić przyszłych pracowników na moralne i społeczne obowiązki w odniesieniu do środowiska.

Słowa kluczowe: CSR, hotele, ochrona środowiska, sortowanie odpadów, oszczędzanie energii, szkolenia.

7.1. Wprowadzenie

Wzrost konkurencji i postępująca globalizacja powodują, że coraz bardziej zmniejszają się technologiczne, jakościowe i cenowe różnice pomiędzy usługami i produktami. Coraz większą rolę będą więc odgrywały inne czynniki, które konsument może wziąć pod uwagę, a które wyróżniają daną usługę lub produkt na tle konkurencji. Do takich wyróżników można zaliczyć zaangażowanie społeczne i odpowiedzialność za skutki oddziaływania przedsiębiorstwa na pracowników, klientów, społeczność lokalną i środowisko przyrodnicze [3, 37]. Implementacja zasad społecznej odpowiedzialności (CSR – *Corporate Social Responsibility*) umożliwia realizację koncepcji rozwoju zrównoważonego na poziomie przedsiębiorstwa. CSR jest już częścią rzeczywistości przedsiębiorstw świadczących usługi noclegowe. Wiele polskich przedsiębiorstw wdraża polityki CSR oraz wyznacza wzorce i określa dobre praktyki [12]. Niejako wymaga się od współczesnych przedsiębiorstw zaangażowania w działania proekologiczne i prospołeczne. Istnieje rosnąca presja ze strony zainteresowanych stron, takich jak rządy i organizacje zarządzające destynacją, na małe i średnie przedsiębiorstwa oraz firmy rodzinne z sektora hotelarskiego, aby były bardziej zrównoważone i odpowiedzialne społecznie w swojej działalności [43].

CSR zyskał ostatnio większą uwagę, jednak jego zastosowanie w sektorze turystycznym, a konkretnie w branży hotelarskiej, jest nadal stosunkowo niewielkie [4, 14, 21, 31, 42–46]. Choć bezpośredni i bliski związek sektora turystycznego z jego fizycznym, gospodarczym i społecznym otoczeniem jest coraz bardziej

widoczny, wyniki badań w dziedzinie turystyki i zarządzania CSR są nadal skromne w porównaniu z innymi branżami. Dlatego też celem niniejszego badania było sprawdzenie, czy hotele w Polsce stosują politykę CSR jeśli chodzi o dbałość o środowisko, i jakie działania proekologiczne wykorzystują. Postawiono następujące pytania badawcze:

- czy obiekt prowadzi segregację odpadów?
- czy obiekty dbają o oszczędzanie energii?
- czy właściciele i menedżerowie hoteli widzą zasadność szkolenia personelu w kontekście ochrony środowiska?
- czy istnieją statystycznie istotne różnice w polityce proekologicznej hoteli w zależności od ich kategorii?

7.2. Proekologiczne działania w obiektach noclegowych

W lata 70. i 80. XX w., czyli pierwszych dziesięcioleciach nowoczesnej polityki ochrony środowiska, priorytetem było ograniczenie emisji szkodliwych substancji. Później na pierwszy plan wysunęły się kwestie nadużywania zasobów naturalnych, ochrony klimatu i odpady [40].

Turystyka jest znaczącą gałęzią światowej gospodarki [52]. Według Światowej Rady Podróży i Turystyki (*World Travel & Tourism Council* – WTTC) w 2019 r. wygenerowała ona 10,4% światowego PKB (9 170 mld USD), a 10,6% osób pracowało w tej branży (334 mln stanowisk) [49]. Z roku na rok rośnie popyt na wyjazdy turystyczne, który jest spowodowany wyższymi dochodami oraz zainteresowaniem usługobiorców. Wiele państw swój główny dochód gospodarczy uzyskuje z różnych form turystyki. Ma to pozytywny wpływ na rozwój regionalny, m.in. jest impulsem w tworzeniu nowych miejsc pracy [20]. Jednak mamy też do czynienia z degradującymi skutkami turystyki, które stały się dużym problemem i którym należy się zająć [38]. Sektor hotelarski jest często krytykowany za jego znaczny ślad i negatywny wpływ społeczno-kulturowy i środowiskowy, jest jednak kluczowym czynnikiem wpływającym na przychody z turystyki.

Z przeglądu literatury można wywnioskować, że działania prowadzone w ramach CSR koncentrują się głównie na wymiarze środowiskowym [2, 13, 26, 39]. Ekologię traktuje się priorytetowo, ponieważ środowisko jest często kluczowe dla rozwoju turystyki w danym regionie. Odzwierciedleniem tego jest opracowywanie polityk środowiskowych i podejmowanie działań mających na celu minimalizowanie ujemnego wpływu obiektu na środowisko [11].

Wiele przedsiębiorstw ma jeszcze niski stopień świadomości w kwestii skutków prowadzenia swojej działalności dla środowiska naturalnego. Badania prowadzone przez P. Bohdanowicz [8] wśród 942 polskich hotelarzy pokazały, że biorący w nich udział respondenci zdawali sobie sprawę, że ich obiekty mają wpływ na otoczenie

naturalne, chociaż skala tych oddziaływań była często niedoceniana. Większość (82,5%) ze 117 gestorów obiektów noclegowych przebadanych przez I. Kapere [28] uważała, że w obiektach powinny być podejmowane działania proekologiczne, a szczególnie recykling (46,5%), oszczędzanie energii elektrycznej (37,2%) oraz wody (22,1%). Przeprowadzone przez M. Borkowską-Niszczotę [12] badania wskazują, że pomimo dużego zaangażowania obiektów hotelarskich w realizację działań CSR nadal istnieje potrzeba poszerzenia ich zakresu. Niemal 72% obiektów noclegowych przebadanych przez I. Kapere [28] deklaruje, że podejmuje działania z zakresu rozwoju zrównoważonego, natomiast 64% działania proekologiczne. Również badania E. Szymańskiej [44] potwierdziły zainteresowanie bazy noclegowej podejmowaniem aktywności w zakresie rozwoju zrównoważonego, a badania P. Bohdanowicz [8], że hotele angażują się w działania mające na celu ochronę środowiska. M. Borkowska-Niszczota [12] badała działania społecznie odpowiedzialne obiektów hotelarskich w Polsce. W obszarze ochrony środowiska przyrodniczego często powtarzane były aspekty związane z segregacją odpadów na frakcje i używaniem żarówek energooszczędnych, a także oszczędność zasobów i minimalizowanie ich zużycia. I. Kapera [28] przeprowadziła badania sondażowe wśród 405 gości hoteli, którzy wymieniając działania na rzecz rozwoju zrównoważonego przede wszystkim skupili się na ekologii i wspominali o segregacji odpadów, oszczędzaniu wody i energii. Tematy te są więc nadal istotne zarówno dla obiektów noclegowych, jak i odwiedzających je turystów.

W obszarze ochrony środowiska obiekty noclegowe najczęściej dążą do zrównoważonego zużycia surowców, zapobiegania zanieczyszczeniom i łagodzenia zmian klimatycznych. Obiekty mogą stosować szeroki wachlarz rozwiązań, których przykłady przedstawiono w tabeli 7.1. Dotyczą one głównie obniżania zużycia wody, gospodarki ściekowej, gospodarki odpadami, oszczędzania energii cieplnej i elektrycznej oraz ograniczenia emisji zanieczyszczeń. W realizację działań, które służą ochronie środowiska, mogą być włączani także goście. Nowoczesne obiekty hotelarskie wprowadzają różnego rodzaju inicjatywy ekologiczne, które również poprawiają ich świadomość ekologiczną [24, 36] np. organizują zielone eventy. Przykładem jest oferta hotelu Courtyard by Marriott Warsaw Airport, która opiera się na 3 filarach: wyżywienie (lokalne, sezonowe, zielone), ochronie środowiska (np. zachęcenie do korzystania z komunikacji miejskiej) i redukcja odpadów (m.in. sortowanie śmieci w obszarze bankietowym) [19].

I. Kapera [29] zwraca uwagę na to, że w obiektach noclegowych segreguje się odpady i inicjuje działania zmierzające do ograniczenia ich wytwarzania, ale rzadko idzie się dalej i stara się np. o certyfikację. Działalność CSR w obiektach hotelarskich w większym zakresie powinna być regulowana poprzez podstawowe standardy, które dotyczą bezpośrednio społecznej odpowiedzialności i ochrony środowiska, takie jak norma ISO 26000, ISO 14001, ISO 901, EMAS, standardy serii AA 1000 czy standard SA 8000. Uczestnictwo w programach certyfikacji zwiększa wiarygodność organizacji [12].

Tabela 7.1. Przykłady działań proekologiczne obiektów hotelarskich

Aspekty związane z	Możliwe działania
Oszczędnością wody	<ul style="list-style-type: none"> - dwufazowe splukiwanie toalet - instalowanie reduktorów przepływu wody - krany z czujnikiem ruchu - perlatory napowietrzające w bateriach - wodooszczędne słuchawki prysznicowe - zamknięty obieg wody w części basenowej - zamknięty obieg wody w urządzeniach klimatyzacyjnych
Oszczędnością energii	<ul style="list-style-type: none"> - czujniki ruchu - dachowe panele słoneczne ogrzewające wodę - energooszczędne żarówki - energooszczędne urządzenia AGD i RTV - karty magnetyczne, które uruchamiają w pokojach prąd - oświetlenie LED - urządzenia do ćwiczeń w siłowni, które wspomagają produkcję energii
Zmniejszaniem ilości odpadów	<ul style="list-style-type: none"> - pakowanie produktów w pojemniki zbiorcze lub wielokrotnego użytku - segregacja odpadów wewnątrz i na zewnątrz budynku - zbiórka i utylizacja zużytych baterii oraz sprzętu elektronicznego - zbiórka materiałów do ponownego przetworzenia np. pojemników na tusze, tonerów
Oszczędnością energii cieplnej	<ul style="list-style-type: none"> - ciepło wyprodukowane w pralni wykorzystywane do ogrzewania hotelu i wody użytkowej - piece konwekcyjne - systemy wentylacyjne z odzyskiem ciepła - termostaty, które ograniczają zużycie ciepła w pokojach, które nie są wynajmowane - wymienniki ciepła
Zmniejszeniem ilości zanieczyszczeń wody	<ul style="list-style-type: none"> - biodegradowalne środki czystości - ograniczenie używania stężonych środków chemicznych - środki czystości bezpieczne dla środowiska
Racjonalnym gospodarowaniem materiałami i surowcami	<ul style="list-style-type: none"> - dozowniki na mydło - kontrola zużycia np. papieru, tonerów
Ograniczeniem emisji zanieczyszczeń do powietrza	<ul style="list-style-type: none"> - zorganizowany dla gości transport busem do pobliskich atrakcji w cenie pobytu
Organizacją zielonych konferencji	<ul style="list-style-type: none"> - materiały konferencyjne wytwarzane z materiałów recyklingowych - meble recyklingowe np. wyspy cateringowe z europalet - sadzenie przez uczestników drzew

cd. tabeli 7.1

Aspekty związane z	Możliwe działania
Edukacją gości i promocją wśród nich działań proekologicznych	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość rezygnacji z codziennej wymiany ręczników i pościeli – stosowanie w toaletach szarego papieru – zachęcanie do zgłaszania pomysłów dotyczących ochrony środowiska na stronie obiektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11, 12, 18, 19].

7.3. Metodologia badań

Badania przeprowadzono wykorzystując metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankietową CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Badania przeprowadzono w okresie od czerwca do września 2020 r. Ze względu na stan epidemiczny i trudności z dotarciem do respondentów ankietę była wysyłana bezpośrednio do wylosowanych obiektów oraz zamieszczona na forach internetowych. Ankietę zawierała 14 pytań, w tym pytania metryczkowe, które określały cechy badanych hoteli (kategorię i województwo, w którym są zlokalizowane). Pytania dotyczyły zachowań proekologicznych stosowanych w obiekcie, a podzielono je na trzy grupy: sortowanie odpadów, oszczędność energii elektrycznej i szkolenia dotyczące ochrony środowiska.

W badaniu wzięło udział 141 hoteli (5,6% hoteli ujętych w GUS w 2020 r.¹) [23]. Obiekty, które brały udział w badaniu, podzielono na 3 grupy:

- 18,44% – hotele * (6 obiektów) i hotele ** (20 obiektów),
- 60,28% – hotele *** (85 obiektów),
- 21,28% – hotele **** (27 obiektów) i hotele ***** (3 obiekty).

Otrzymane dane poddano analizom statystycznym w programie Statistica 13.1 PL (StatSoft Inc., Tulsa, OK, USA). W celu zbadania relacji pomiędzy zmiennymi nominalnymi i porządkowymi zastosowano tabele krzyżowe dla syntetycznego ujęcia pojawiających się zależności przy użyciu miary χ^2 . W opracowaniu wyników została użyta także analiza korespondencji (CA), która jest jedną z wielowymiarowych technik eksploracyjnych. Pozwala na podsumowanie zbioru danych jakościowych (nominalnych i porządkowych) w dwuwymiarowej formie graficznej [51]. Punktem wyjścia do analizy takich danych jest zestawienie ich w tabeli wielodzzielczej. Zaobserwowane liczebności jednoczesnych wystąpień cech R oraz C zapisujemy w postaci tablicy kontyngencji:

¹ 2 498 – liczba hoteli w Polsce zgodnie z danymi GUS (Bank Danych Lokalnych) na dzień 22.08.2021 (dane dla 2020 r.).

$$N = [n_{ij}], \quad (1)$$

gdzie:

$$i = (1, 2, \dots, r), j = (1, 2, \dots, c), 1 \leq i \leq r, 1 \leq j \leq c,$$

n_{ij} – liczba jednostek posiadających i -tą kategorię pierwszej zmiennej (wiersze – R) i j -tą kategorię drugiej zmiennej (kolumny – C).

Analiza statystyk i wykresów pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami zmiennych – kolumnami i wierszami tabeli wielodzzielczej. Każdy wiersz i kolumna tabeli korespondencji może być wyświetlany w przestrzeni c -wymiarowej (odpowiednio r -wymiarowej) ze współrzędnymi równymi wartościom odpowiednich profili. Współrzędne wiersza i kolumny na każdej osi są skalowane tak, aby miały bezwładność równą głównej bezwładności wzdłuż tej osi: są to główne współrzędne wiersza i kolumny [6, 22].

7.4. Wyniki

7.4.1. Segregacja odpadów w hotelu

Prawie trzy czwarte badanych hoteli zadeklarowało, że odpady pochodzące z pokoi gości sortuje pracownik obiektu. Niestety, ponad jedna piąta obiektów w ogóle nie dbała o ich sortowanie. Nie stwierdzono statystycznie istotnej różnicy pomiędzy odpowiedziami poszczególnych kategorii obiektów, chociaż widoczny jest zwiększający się wraz z kategorią obiektu odsetek hoteli, które w ogóle nie sortują odpadów z pokoi gości (tabela 7.2).

Tabela 7.2. Sortowanie odpadów z pokoi gości według kategorii obiektów ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Odpady nie są sortowane (%)	Odpady sortuje		Chi ²	p
		pracownik obiektu (%)	turysta (%)		
Hotele * i **	15,38	76,92	7,69	2,279	0,685
Hotel ***	20,00	74,12	5,88		
Hotel **** i *****	30,00	66,67	3,33		
Razem	21,28	73,05	5,67		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przeważającej liczbie hoteli (82,27%) odpady nie są sortowane bezpośrednio w pokojach gości. Niewielki odsetek decyduje się na segregację na dwie lub więcej frakcji. Kategoria obiektu miała istotny statystycznie wpływ na rozkład odpowiedzi respondentów. Najwięcej hoteli * i ** (30,67%) decydowało się na segregację odbywającą się bezpośrednio w pokojach gości. Na drugim miejscu były hotele o najwyższych kategoriach (23,33%), a najgorzej pod tym względem wypadały hotele *** (tabela 7.3).

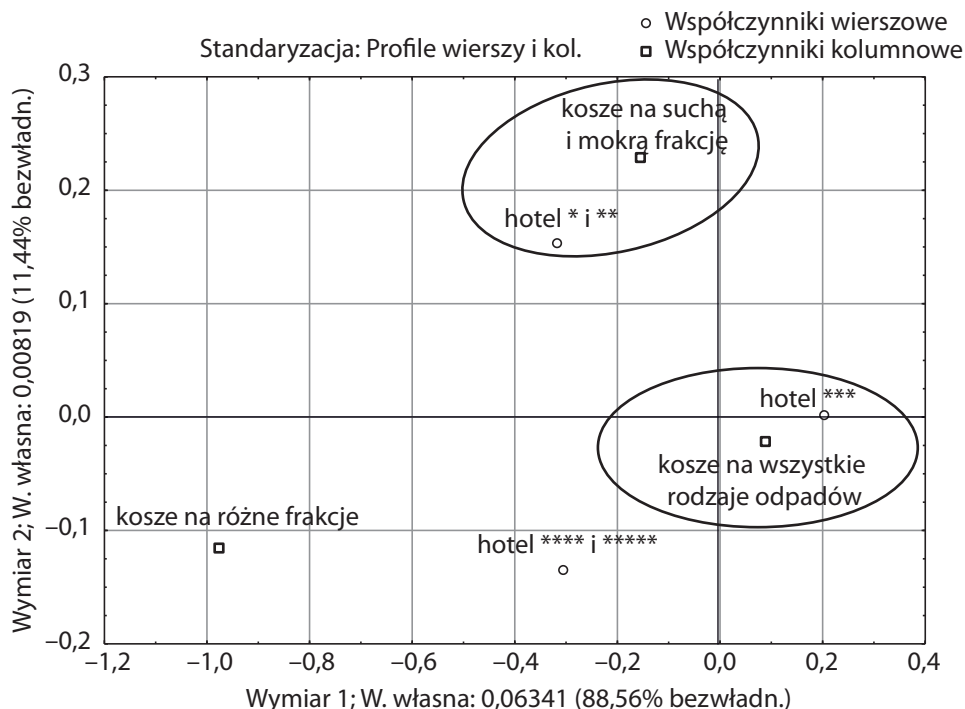
Tabela 7.3. Rodzaje koszy na odpady w pokojach gości według kategorii obiektów ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Kosz na wszystkie rodzaje odpadów (%)	Kosze na		Chi ²	p
		suchą i mokrą frakcją (%)	różne frakcje (%)		
Hotele * i **	69,23	19,23	11,54	10,095	0,039*
Hotel ***	88,24	10,59	1,18		
Hotel **** i *****	76,67	10,00	13,33		
Razem	82,27	12,06	5,67		

* różnice istotne statystycznie ($p < 0.05$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Całkowita bezwładność była równa 0,072, co oznacza, że rozproszenie profili nie było zbyt duże. Na rozproszenie profili wierszowych podobny wpływ miały wszystkie kategorie obiektów, odpowiadały bowiem za ok. 30% względnej bezwładności (inercji): kategoria „hotele * i **” – 31,93% względnej bezwładności, „hotele ***” – 35,16%, a „hotele **** i *****” – 32,91%. Wszystkie trzy kategorie wierszowe były odwzorowywane przez pierwszy wymiar (wartości $\cos^2 > 81\%$, a w przypadku hoteli *** 99,99%). Za 76,36% całkowitej bezwładności była odpowiedzialna kategoria „obecność koszy na różne frakcje” i miała ona największy wpływ na rozproszenie profili kolumnowych. Miała też największy wkład w tworzenie pierwszego wymiaru przestrzeni czynnikowej (85,02% bezwładności). Natomiast drugi wymiar był głównie tworzony przez kategorię „obecność koszy na suchą i mokrą frakcję” (70,47% bezwładności). W przestrzeni czynnikowej zarysowały się wyraźnie dwa skupienia. Hotele * i ** charakteryzowały się na tle pozostałych obiektów przewagą odpowiedzi w sprawie obecności w pokojach gości koszy na suchą i mokrą frakcję. Natomiast hotele *** wyróżniały się na tle pozostałych obecnością koszy zbiorczych na odpady. Hotele *** znajdowały się po przeciwnej stronie osi niż pozostałe kategorie obiektów, co oznacza, że znacznie się od nich różniły (rys. 7.1).

Rysunek 7.1. Rodzaje koszy na odpady w pokojach gości według kategorii obiektów (analiza korespondencji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Znaczna większość obiektów, bo 95%, nie udostępnia swoim gościom kuchni. Spośród tych, które to robią, większość wstawia tylko jeden kosz (57,14%). Na kosze na różne frakcje zdecydowało się 28,57% obiektów, a pozostałe 14,29% ustawiło w kuchni kosz na suchą i mokrą frakcję (tabela 7.4).

W ogólnodostępnej przestrzeni (hole, łazienki czy ogród) większość obiektów (70,92%) nie decyduje się na ustawienie koszy przeznaczonych na różne frakcje. Spośród tych, które to robią, prawie 80% umieszcza kilka koszy na różne frakcje. Różnice między kategoriami obiektów nie są statystycznie istotne, ale widoczne jest to, że wraz ze wzrostem kategorii obiektu spada odsetek hoteli decydujących się na większą liczbę koszy ułatwiających segregację odpadów (tabela 7.5).

Prawie jedna trzecia respondentów nie sprawdza, czy odpady są dobrze posortowane przez turystów. 36,17% uważa, że turyści nie trzymają lub raczej nie trzymają się zasad dotyczących sortowania odpadów, natomiast 34,04% respondentów jest odwrotnego zdania. Kategoria obiektu nie wpływała istotnie na postrzeganie zaangażowania turystów w sortowanie odpadów, ale widoczny był wzrastający wraz z kategorią obiektu odsetek odpowiedzi, że turyści trzymają lub raczej trzymają się zasad (tabela 7.6).

Tabela 7.4. Rodzaje kosztów na odpady w ogólnodostępnej dla gości kuchni według kategorii obiektów ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Kuchnia nie jest udostępniana gościom (%)	Kosz na wszystkie rodzaje odpadów (%)	Kosze na		Chi ²	p
			suchą i mokrą frakcją (%)	różne frakcje (%)		
Hotele * i **	96,15	3,85	–	–	2,041	0,916
Hotel ***	95,29	2,35	1,18	1,18		
Hotel **** i *****	93,33	3,33	–	3,33		
Razem	95,04	2,84	0,71	1,42		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7.5. Rodzaje kosztów na odpady w ogólnodostępnej dla wszystkich gości przestrzeni (np. hol, łazienki, ogród) według kategorii obiektów ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Kosz na wszystkie rodzaje odpadów (%)	Kosze na		Chi ²	p
		suchą i mokrą frakcją (%)	różne frakcje (%)		
Hotele * i **	65,38	11,54	23,08	3,323	0,505
Hotel ***	70,59	7,06	22,35		
Hotel **** i *****	76,67	–	23,33		
Razem	70,92	6,38	22,70		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7.6. Trzymanie się zasad dotyczących sortowania odpadów przez turystów w opinii obiektów noclegowych według regionów w Polsce ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Nie sprawdzają tego (%)	Nie (%)	Raczej nie (%)	Raczej tak (%)	Tak (%)	Chi ²	p
Hotele * i **	38,46	19,23	19,23	23,08	–	5,280	0,727
Hotel ***	30,59	11,76	23,53	30,59	3,53		
Hotel **** i *****	20,00	10,00	26,67	40,00	3,33		
Razem	29,79	12,77	23,40	31,21	2,84		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7.4.2. Używanie żarówek energooszczędnych w obiekcie

Prawie 100% badanych hoteli stosuje w swoim obiekcie żarówki energooszczędne, z czego ponad trzy czwarte w całym obiekcie, a pozostałe w części pomieszczeń. Kategoria obiektu nie różnicowała istotnie odpowiedzi respondentów, chociaż obiekty o najniższych kategoriach wyróżniały się na tle pozostałych pod względem zastosowania żarówek energooszczędnych w całym obiekcie (tabela 7.7).

Tabela 7.7. Stosowanie żarówek energooszczędnych w obiekcie według regionów w Polsce ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Nie są stosowane (%)	Są stosowane		Chi ²	p
		nie w całym obiekcie (%)	w całym obiekcie (%)		
Hotele * i **	–	15,38	84,62	1,784	0,775
Hotel ***	1,18	23,53	75,29		
Hotel **** i *****	–	26,67	73,33		
Razem	0,71	22,70	76,60		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7.4.3. Szkolenia dotyczące ochrony środowiska wśród personelu

Ponad dwie trzecie obiektów noclegowych nie organizowało dla swojego personelu wewnętrznych szkoleń dotyczących różnych aspektów ochrony środowiska. Najmniejsze zaangażowanie w tego typu działania były hotele *** (tabela 7.8).

Tabela 7.8. Wewnętrzne szkolenia dotyczące ochrony środowiska prowadzone wśród personelu według regionów w Polsce ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Są prowadzone (%)	Nie są prowadzone (%)	Chi ²	p
Hotele * i **	46,15	53,85	4,057	0,132
Hotel ***	28,24	71,76		
Hotel **** i *****	43,33	56,67		
Razem	34,75	65,25		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najwięcej szkoleń wewnętrznych miało na celu przekazanie personelowi zasad dotyczących sortowania odpadów w obiekcie. Wśród pozostałych przeważały te, które dotyczyły racjonalnego gospodarowania i oszczędzania m.in. energii elektrycznej, wody, gazu, środków chemicznych i papieru (tabela 7.9).

Tabela 7.9. Tematyka szkoleń wewnętrznych związanych z ochroną środowiska ($n = 42^*$)

Tematyka	Liczba hoteli	(%)
Sortowanie odpadów (instrukcja, zasady)	32	76,19
Oszczędzanie energii elektrycznej, gaszenie światła	16	38,10
Oszczędzanie wody	9	21,43
Ochrona środowiska (omówienie jej elementów)	7	16,67
Ekonomiczne podejście do użytkowania obiektu	3	7,14
Oszczędzanie energii gazowej	2	4,76
Racjonalne gospodarowanie chemią	2	4,76
Oszczędność papieru	2	4,76
Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy	2	4,76
Powtórne wykorzystanie niektórych odpadów np. papier	1	2,38
Odnawialne źródła energii – fotowoltaika	1	2,38
Emisja szkodliwych substancji	1	2,38
Społeczna odpowiedzialność biznesu	1	2,38
Optymalne wykorzystywanie jedzenia	1	2,38
Racjonalna wymiana ręczników	1	2,38

* spośród 49 hoteli, które zadeklarowały, że ich personel bierze udział w wewnętrznych szkoleniach dotyczących ochrony środowiska 42 udzieliły odpowiedzi na pytanie otwarte o ich tematykę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niewielki odsetek (4,26%) przebadanych obiektów decydował się na zewnętrzne szkolenia dla swojego personelu dotyczące ochrony środowiska. Spośród 6 hoteli deklarujących, że ich personel bierze udział w zewnętrznych szkoleniach dotyczących ochrony środowiska 5 udzieliło odpowiedzi na pytanie otwarte o ich tematykę. Tematyka szkoleń zewnętrznych koncentrowała się głównie na ekologii (ekologia w hotelarstwie, jak być hotelem eko), ale też elementów ochrony środowiska, zarządzania organizacją, zasad BHP, bezpieczeństwa i sortowania odpadów (tabela 7.10).

Tabela 7.10. Zewnętrzne szkolenia dotyczące ochrony środowiska prowadzone wśród personelu według kategorii hoteli ($n = 141$)

Kategoria obiektu	Są prowadzone (%)	Nie są prowadzone (%)	Chi ²	<i>p</i>
Hotele * i **	7,69	92,31	0,926	0,629
Hotel ***	3,53	96,47		
Hotel **** i *****	3,33	96,67		
Razem	4,26	95,74		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7.5. Podsumowanie

Gospodarka komunalna ma duże znaczenie dla praktycznej realizacji zrównoważonego rozwoju, ale jeszcze w 2010 r. gospodarka odpadami komunalnymi była uważana za jedną z najbardziej zaniedbanych dziedzin gospodarki komunalnej w Polsce. Model gospodarowania odpadami opierał się wtedy głównie na ich składowaniu w środowisku [33]. W 2003 r. odpady zebrane selektywnie stanowiły zaledwie 1,5% ogółu odpadów. Zmiany legislacyjne doprowadziły do tego, że ten odsetek wzrósł do 37,9% w 2020 r. [24]. Dlatego może nie dziwić fakt, że problem odpadów jest nadal widoczny i nie wszystkie obiekty widzą sens sortowania odpadów z pokoi gości – co piąty przebadany hotel tego nie robił. Badane hotele mają dużo do nadrobienia w kwestii gospodarki odpadami. W przestrzeni wspólnej najłatwiej byłoby wprowadzić kilka rodzajów koszy umożliwiających gościom sortowanie i budujących dobre nawyki. Na razie aż 71% obiektów udostępnia w przestrzeni wspólnej zbiorczy kosz. Polska jest nadal w procesie zmiany mentalności i przyzwyczajania się do sortowania odpadów.

Niezbędne jest podejmowanie dalszych wieloaspektowych i konsekwentnych działań, które będą zmierzały do poprawy tej sytuacji. Aby zahamować wzrost ilości wytwarzanych odpadów oraz zwiększyć poziom ich recyklingu, niezbędne jest połączenie działań legislacyjnych, technicznych, edukacyjnych i narzędzi finansowych [25, 28, 34, 35].

Jednym z celów określonych w Umowie Partnerstwa, czyli uzgodnionej z Komisją Europejską strategii wykorzystania Funduszy Europejskich na lata 2021–2027, jest „Cel 2: Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa”, a w tym podcel: „Gospodarka odpadowa i efektywne wykorzystanie zasobów”. Obiekty hotelarskie będą mogły korzystać z edukacji ekologicznej oraz dobrych praktyk zapobiegania powstawaniu odpadów, w tym żywnościowych [45], które w ramach różnorodnych projektów finansowanych z funduszy będą promowane.

Troska o środowisko i chęć działania są w dużej mierze uzależnione od wiedzy, postawy i sytuacji finansowej właściciela obiektu [7, 8, 9, 10, 17]. U podstaw wdrażania nowych koncepcji leży zwykle edukacja [30]. W formalnych programach edukacji turystycznej i hotelarskiej (szkoły średnie i wyższe) powinny pojawić się moduły, podczas których będą omawiane zagadnienia ochrony środowiska i działania proekologiczne, z jakich może korzystać obiekt noclegowy [8]. Należy też opracowywać specjalne kursy szkoleniowe „eko-obiekt”, „eko-region” i zachęcać do udziału w nich wszystkich pracowników i menedżerów obiektów noclegowych. Jest to szczególnie istotne, dlatego że niewielki odsetek badanych hoteli (4,3%) decydował się na zewnętrzne szkolenia dotyczące ochrony środowiska. Edukacja formalna i dodatkowe szkolenia mogą uwrażliwić pracowników na moralne i społeczne obowiązki w odniesieniu do środowiska [1, 50]. Zachowania proekologiczne przedsiębiorców mogą być też stymulowane przez oczekiwania konsumentów [16, 41]. Tak więc promowanie takich działań wśród turystów może w konsekwencji wpłynąć na stosowanie ich przez przedsiębiorców [8]. Co ważne, wiele badań m.in. O. Berezana i in. [5], K. Kang i in. [27], I. Kapera [28] czy I. Kostakis i E. Sardanou [32] dowodzi, że część konsumentów jest gotowa płacić więcej za noclegi w obiektach, w których przestrzega się zasad proekologicznych. Również World Tourism Organization zwróciła uwagę, po przeprowadzonych badaniach, na coraz większą gotowość przyjezdnych do zapłacenia więcej za wspieranie lokalnych społeczności i środowiska [48].

Kolejnym powodem wprowadzania działań proekologicznych są zwykle względy marketingowe – wizerunkowe i wzrastająca świadomość ekologiczna obiektów [15]. Istotne jest więc to, że 68,6% przebadanych obiektów organizuje swoim pracownikom wewnętrzne szkolenia dotyczące szeroko pojętej ochrony środowiska. Ich tematyka skupia się głównie na zasadach sortowania odpadów w obiekcie. W drugiej kolejności jest to oszczędzanie energii i wody, ale też ogólny temat, jakim jest ochrona środowiska. Wiele obiektów wprowadza rozwiązania ekologiczne właśnie ze względów ekonomicznych, aby obniżyć koszty eksploatacyjne [7, 15, 47]. Aspekt oszczędnościowy jest szczególnie widoczny w tematyce szkoleń, jakie organizowały przebadane hotele dla swojego personelu m.in. oszczędzanie energii, wody, gazu, środków czystości, papieru, ogrzewania, jedzenia, a także ogólne dotyczące ekonomicznego podejścia do użytkowania obiektu. Potwierdzeniem zwracania uwagi na aspekt oszczędnościowy jest również to, że ponad 99% przebadanych hoteli stosuje w swoim obiekcie żarówki energooszczędne, z czego trzy czwarte w całym obiekcie, a pozostałe w niektórych pomieszczeniach.

Problem leży też po części po stronie turystów. Pomimo wzrastającej świadomości ekologicznej 36,2% przebadanych obiektów uważa, że turyści nie trzymają się zasad dotyczących sortowania odpadów. Obiekty noclegowe mogą wykorzystać narzędzia edukacji nieformalnej np. kioski z prezentacjami multimedialnymi, broszury, kąciki ekologiczne [8].

Bibliografia

- [1] Agyeiwaah E.: *The Contribution of Small Accommodation Enterprises to Sustainable Solid Waste Management*, „Journal of Hospitality and Tourism Management” 2020, nr 44.
- [2] Ayuso S.: *Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2006, nr 13.
- [3] Beccera M., Santalo J., Silva R.: *Being Belter vs. Being Different: Differentiation Competition and Pricing Strategies in the Spanish Hotel Industry*, „Tourism Management” 2013, nr 34.
- [4] Benavides-Velasco C., Quintana-Garcia C., Marchante-Lara M.: *Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and Performance in the Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2014, nr 41.
- [5] Berezan O., Millar M., Raab C.: *Sustainable Hotel Practices and Guest Satisfaction Levels*, „International Journal of Hospitality & Tourism Administration” 2014, nr 15.
- [6] Blasius J.: *Korrespondenz analyse*, Oldenbourg Verlag, München 2001.
- [7] Bohdanowicz P.: *European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business*, „Cornell Hotel and Restaurant Quarterly” 2005, nr 46.
- [8] Bohdanowicz P.: *Environmental Awareness and Initiatives in the Swedish and Polish Hotel Industries – Survey Results*, „Hospitality Management” 2006, nr 25(4).
- [9] Bohdanowicz P., Martinac I.: *Attitudes Towards Sustainability in Chain Hotels – Results of a European Survey [w:] Proceedings of the CIB International Conference on Smart and Sustainable Built Environment (SASBE2003)*, Brisbane 2003.
- [10] Bohdanowicz P., Simanic B., Martinac I.: *Environmental Training and Measures at Scandic Hotels, Sweden*, „Tourism Review International” 2005, nr 9.
- [11] Borkowska-Niszczoła M.: *Rozwiązania proekologiczne jako sposób podnoszenia konkurencyjności podmiotów świadczących usługi hotelarskie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, nr 157.
- [12] Borkowska-Niszczoła M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich*, „Economics and Management” 2015, nr 1.
- [13] Budeanu A., Miller G., Moscardo G., Ooi C.S.: *Sustainable Tourism, Progress, Challenges and Opportunities: An Introduction*, „Journal of Cleaner Production” 2016, nr 111.
- [14] Coles T., Fenclova E., Dinan C.: *Tourism and Corporate Social Responsibility: A Critical Review and Research Agenda*, „Tourism Management Perspectives” 2013, nr 6.
- [15] Czarniecka-Skubina E.: *Innovations in Tourist Sector in the Field of Nutrition*, „Engineering Sciences and Technologies” 2017, nr 2(25).
- [16] da Rosa F.S., Silva L.C.: *Environmental Sustainability in Hotels, Theoretical and Methodological Contribution*, „Brazilian Journal of Tourism Research” 2017, nr 11(1).
- [17] Despretz H.: *Green Flag for Greener Hotels, Final Report*, European Community: Valbonne 2001.

- [18] Dębski M., Borkowska-Niszczota M.: *Ekologiczne zachowania konsumpcyjne i stosunek do proekologicznych działań w obiektach noclegowych przedstawicieli pokolenia Z*, „Turyzm” 2020, nr 30(2).
- [19] Dragota M. i in.: *Hotel „Pod Orłem”. Raport zrównoważonego rozwoju. Analiza i propozycje zmian*, Kartuzy 2012.
- [20] Dziedzic E., Skalska T.: *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju usług turystycznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [21] Everett S., Cade N., Hunt A., Lock D., Lupton K., McDonald S.: *The Tourism, Hospitality and Events Student’s Guide to Study and Employability*, Sage, London 2020.
- [22] Greenacre M.: *Correspondence Analysis in Practice*, Academic Press, London 1993.
- [23] GUS: *Accommodation base and its use in the first half of 2020 (as of July 31, 2020)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/baza-noclegowa-wedlug-stanu-w-dniu-31-lipca-2020-r-i-jej-wykorzystanie-w-i-polroczu-2020-r-4,17.html> (data dostępu: 19 sierpnia 2021).
- [24] GUS: *Waste Collected Selectively in Relation to Total Waste*, <https://bd1.stat.gov.pl/BDL/metadane/cechy/3168?back=True#> (data dostępu: 19 sierpnia 2021).
- [25] Hogg D., Wilson D., North J.: *Household Waste Prevention Policy*, Eunomia, Bristol 2007.
- [26] Horng J.S., Hsu H., Tsai C.Y.: *An Assessment Model of Corporate Social Responsibility Practice in the Tourism Industry*, „Journal of Sustainable Tourism” 2018, nr 26.
- [27] Kang K., Stein L., Heo C., Lee S.: *Consumers’ Willingness to Pay for Green Initiatives of the Hotel Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 2012, nr 31 (2).
- [28] Kapera I.: *Rozwój zrównoważony turystyki. Problemy przyrodnicze, społeczne i gospodarcze na przykładzie Polski*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2018.
- [29] Kapera I.: *Sustainable Development in the Hotel Industry: Between Theory and Practice in Poland*, „Tourism” 2018, nr 28(2).
- [30] Kazimierczak M.: *Jaką aksjologię zakłada idea zrównoważonego rozwoju w turystyce? [w:] Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki, t. 6: Turystyka zrównoważona, red. Z. Młynarczyk, I. Potocka, A. Zajadacz*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2010.
- [31] Kim S.-B., Kim D.-Y.: *The Influence of Corporate Social Responsibility, Ability, Reputation, and Transparency on Hotel Customer Loyalty in the U.S.: A Gender-Based Approach*, Springer Plus, 2016, nr 5.
- [32] Kostakis, I., Sardianou E.: *Which factors Affect the Willingness of Tourists to Pay for Renewable Energy?*, „Renewable Energy” 2012, nr 38.
- [33] Kronenberg J., Bergier J.: *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010.
- [34] Niezgodą A.: *Problems of Implementing Sustainable Tourism in Poland*, „The Poznań University of Economics Review” 2004, nr 4(1).
- [35] Niezgodą A.: *The Role of Environmental Knowledge, Attitudes and Initiatives in the Development of a Tourism Product*, „Tourism” 2011, nr 21 (1–2).
- [36] Niezgodą A., Markiewicz E.: *Turystyka biznesowa a turystyka zrównoważona = przykład hotelu w aglomeracji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2015, nr 63(6).

- [37] Przybylska A.: *CSR jako narzędzie rozwoju i promocji przedsiębiorstw turystycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 71, Szczecin 2012, nr 86.
- [38] Radziejowski J.: *Obszary chronionej przyrody. Historia, stan obecny, wyzwania przyszłości*, Wszechnica Polska, Szkoła Wyższa TWP, Warszawa 2011.
- [39] Rodríguez J.M., Alonso M.M., Celemín M.S.: *Responsabilidad social corporativa en las cadenas hoteleras españolas: Un estudio de casos*, „Revista de Responsabilidad Social de la Empresa” 2013, nr 13.
- [40] Rogall H.: *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań 2010.
- [41] Scholz P.: *Green Management Implementation in Accommodation Facilities in Bulgari*, „Ekonomia i Środowisko” 2019, nr 1(68).
- [42] Serra-Cantalops A., Peña-Miranda D.D., Ramón-Cardona J., Martorell-Cunill O.: *Progress in research on CSR and the hotel industry (2006–2015)*, „Cornell Hospitality Quarterly” 2017, nr 59.
- [43] Sloan P., Legrand W., Chen J.S.: *Sustainability in the Hospitality Industry*, Oxon, Routledge, 2013.
- [44] Szymańska E.: *Zarządzanie usługami noclegowymi w świetle zasad zrównoważonej turystyki*, „Logistyka” 2014, nr 3.
- [45] *Umowa Partnerstwa 2021–2027*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich-na-lata-2021-2027/> (data dostępu: 19 września 2021).
- [46] Watson S.: *Where are We Now? A Review of Management Development Issues in the Hospitality and Tourism Sector: Implications for Talent Management*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, nr 20.
- [47] Wojciechowska-Solis J., Kobyłka A., Gawryluk A.: *Social Responsibility of Economic Units and the Well-Being of Society in the Tourism Sector: Example of Accommodation Facility*, „Energies” 2021, nr 14 (19).
- [48] World Tourism Organization: *Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers*, United Nations Environment Programme Division of Technology, Industry and Economics, Paris–Madrid 2005, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/dtix0592xpa-tourismpolicyen.pdf> (data dostępu: 16 września 2021).
- [49] WTTC: *Travel & Tourism. Economic Impact 2021. Global Economic Impact & Trends 2021*, WTTC, London 2021.
- [50] Wuleka Kuuder C.J., Bagson E., Prempeh V.M., Mumuni A., Adongo R., Amoak E.E.: *Energy, Water and Waste Management in the Accommodation Sector of Tamale Metropolis, Ghana*, „American Journal of Tourism Management” 2013, nr 2(1A).
- [51] Zámková M., Prokop M.: *Comparison of Consumer Behavior of Slovaks and Czechs in the Market of Organic Products by Using Correspondence Analysis*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2014, nr 4(62).
- [52] Żegleń P., Grzywacz R.: *Tourism as an Economic Phenomenon of XXI Century – Worldwide Literature Review*, „Scientific Review of Physical Culture” 2016, nr 6 (1).

Dominik Krzysztof Tama

Politechnika Łódzka

8.

KOMUNIKACJA W BLOGOSFERZE A RELACJE ORGANIZACJI Z JEJ OTOCZENIEM

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie fundamentalnych kwestii dotyczących relacji organizacji z jej otoczeniem w kontekście procesu komunikacji przebiegającego w blogosferze. We wstępie do artykułu przedstawiona została etymologia terminów *komunikacja* oraz *relacja*, po czym zarysowane zostało tło tematu. Pierwszy rozdział pracy dedykowany jest aspektom porozumiewania się, w tym roli komunikacji w relacjach organizacja-interesariusz. W rozdziale drugim dokonana została deskrypcja bloga jako środka współczesnej komunikacji. Omówiono m.in. typologię blogów i ich przymioty, a także zdefiniowano, czym jest blogosfera. Dostrzeżono również obecność pewnego dysonansu dotyczącego charakterystyki blogów w różnych źródłach pisanych. Trzeci rozdział zorientowany jest wokół relacyjnych aspektów komunikacji biznesowej w blogosferze. Podsumowanie artykułu zawiera zestawienie najistotniejszych informacji skorelowane z wnioskami. Praca powstała w oparciu o analizę źródeł krajowych i zagranicznych.

Słowa kluczowe: relacje, zarządzanie relacjami, komunikacja wirtualna, blog, blogosfera.

8.1. Wstęp

Rzeczownik *komunikacja* wywodzi się od łacińskiego czasownika *communico, communicare* – czyli „czynić wspólnym”, „udzielić komuś wiadomości”, jak również od rzeczownika *communio*, tzn. „wspólność”, „poczucie łączności” [1, s. 17; 7, s. 11]. Z kolei wyraz *relacja* pochodzi od łacińskiego rzeczownika *relatio*

oznaczającego „zdanie sprawy”. Jedną z cech wspólnych ww. wyrazów jest zatem fakt, iż oba dotyczą procesu porozumiewania się. Terminy *komunikacja* oraz *relacja* są ze sobą ściśle, wręcz nierozdzielnie, powiązane, jakkolwiek relacja pomiędzy jednostkami nie jest bowiem w stanie zaistnieć, jeśli nie dojdzie do komunikowania się, czyli przepływu informacji między nimi. I *vice versa* – pomiędzy jednostkami kontaktującymi się ze sobą tworzy się swego rodzaju relacja.

Niezaprzeczalnym jest fakt, iż relacje odgrywają nieważną rolę we wszystkich obszarach życia. Nie dziwi więc, że stanowiły one istotny motyw w rozważaniach wielu myślicieli na przestrzeni dziejów, od starożytności począwszy. Z biegiem lat tematyka komunikacji i relacji zgłębianą była jednak w coraz szerszym kontekście. Wpływ na to miał zachodzący na świecie rozwój społeczny i technologiczny, którego egzemplifikacją było wynalezienie i upowszechnienie nowych środków porozumiewania się – tzw. *nowych mediów*. Do tych wirtualnych form przekazu zaliczają się – *inter alia* – blogi, których ogół powiązany ze sobą różnymi czynnikami składa się na tzw. blogosferę, w której swój udział w coraz większym stopniu mają nie tylko osoby prywatne, lecz również różnorodne organizacje, włącznie z tymi reprezentującymi świat biznesu.

Dziś w sposób permanentny podkreśla się znaczenie relacji m.in. w gospodarce. Efektywna, skuteczna komunikacja rezultująca nawiązaniem trwałych, opartych na zaufaniu relacji kształtuje pozytywny wizerunek organizacji i umożliwia jej uzyskanie przewagi konkurencyjnej na współczesnym wymagającym rynku. Stąd też zagadnienie ujęte w temacie artykułu znalazło się w obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości. Celem niniejszej pracy jest więc zaprezentowanie propedeutycznych informacji dotyczących relacji organizacji z jej otoczeniem w kontekście procesu komunikacji przebiegającego w blogosferze.

8.2. Proces komunikacji i jego rola w relacjach organizacja–interesariusz

Komunikowanie się to dwustronny – czyli zachodzący między nadawcą a odbiorcą – proces wymiany informacji przebiegający z użyciem odpowiednich kanałów, stwarzający możliwość obopólnego oddziaływania stron na siebie. Zależnie od umiejętności interlokutorów oddziaływanie to może być silniejsze bądź słabsze [27, s. 258]. Do funkcji, które może pełnić proces komunikacji, zaliczają się [34, s. 62]:

- **funkcja informacyjna** – polega na przekazie komunikatów pomiędzy dwiema stronami. Wymieniane informacje są często kluczowe w trakcie podejmowania decyzji,
- **funkcja emotywna** – umożliwia ekspresję emocji rozmówców. Komunikaty niewerbalne odgrywają niebagatelną rolę w porozumiewaniu się stron, gdyż często wyrażają więcej, niż są w stanie opisać słowa,

- **funkcja motywacyjna** – ma miejsce w sytuacji, gdy jedna ze stron procesu nakłania drugą stronę do osiągnięcia pewnego celu. Jedną z najpowszechniejszych egzemplifikacji ww. funkcji jest skłanianie klienta do zakupu produktu danej marki,
- **funkcja kontrolna** – występuje wówczas, gdy interlokutorzy przekazują sobie wiadomości na temat różnego rodzaju powinności.

Każdy proces komunikacji zostaje zainicjowany przez nadawcę pierwszego komunikatu. Wpływ na wymianę informacji ma wiele czynników. Do najważniejszych z nich należą nastawienie stron do siebie, własne przekonania, wiedza na omawiany temat oraz hierarchia. Niezwykle ważne jest, aby wysyłany komunikat w taki sposób dostosować do adresata, aby był on dla niego w pełni zrozumiały [26, s. 9]. Każda informacja, którą nadawca pragnie przekazać odbiorcy, musi podlegać **kodowaniu**, czyli przeobrażeniu w symbole – pismo, obraz, gest, wykres bądź schemat. To, w jaki sposób wiadomość zostanie zakodowana, zależy od nadawcy [27, s. 261]. Efektem kodowania jest właśnie komunikat, który może przyjmować jedną z trzech form [32, s. 52]:

- prywatną – gdy wysyłany jest do osób bliskich lub znajomych, w celach niepowiązanych ze sferą służbową,
- służbową (nie będącą formą publiczną) – gdy obie strony procesu komunikacji kontaktują się ze sobą z pobudek zawodowo-biznesowych,
- publiczną – jeśli komunikat nadawany jest do wielu odbiorców bezpośrednio i w tym samym czasie.

Istnieje wiele metod – zwanych **kanalami** – którymi informacja może przepływać pomiędzy stronami. Można wyróżnić dwa podstawowe podziały kanałów komunikacji:

- podział na komunikację pisemną oraz komunikację ustną,
- podział na komunikację tradycyjną oraz wirtualną.

Konsekwentnym składnikiem procesu komunikacji jest **dekodowanie** rozumiane jako dokonanie przez adresata interpretacji otrzymanego komunikatu [36, s. 197].

Należy zauważyć, że przedstawione w niniejszym rozdziale informacje są właściwe nie tylko w przypadku porozumiewania się dwóch ludzi. Dotyczą one także relacji biznesowych pomiędzy interesariuszem a organizacją, bądź pomiędzy dwiema organizacjami.

K. Kołczewska – doświadczony praktyk biznesu – wyróżnia, jakie warunki powinny spełniać przekazy – zarówno werbalne, jak i pozawerbalne – wymieniane pomiędzy firmą a klientem, aby w ich relacji zaszedł skuteczny i efektywny proces komunikacji. Jej zdaniem komunikaty powinny być [19]:

- **jasne**, czyli zrozumiałe dla odbiorcy – m.in. poprzez dostosowanie stylu wypowiedzi oraz używanej nomenklatury do warunków adresata. Posługiwanie się zawiłą, niezrozumiałą terminologią może zarówno zniechęcić klienta, jak również spowodować jego dekoncentrację,
- **logiczne** – w tym logiczne nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz również klienta. W tym celu firma powinna wczuć się w sytuację i punkt widzenia klienta. Co więcej, komunikaty powinny być krótkie, acz treściwe,
- **atrakcyjne i interesujące dla konsumenta** – z uwagi na wszechobecny nadmiar informacji oraz pośpiech, z jakim wszyscy ludzie stykają się każdego dnia, należy tak wykreować komunikat, aby przyciągnął on uwagę klienta. Jest na to większa szansa, jeśli przesyłane informacje:
 - dotyczą klienta – nawiązują do jego potrzeb, oczekiwań, zainteresowań czy problemów,
 - pobudzają emocje u odbiorcy – spowodowane jest to faktem, że wiele z ludzkich działań i decyzji opartych jest na różnego rodzaju odczuciach. Należy unikać jednak częstego oddziaływania na emocje konsumentów, gdyż takie czyny mogą skutkować pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku komunikacji międzykorporacyjnej,
 - angażują więcej niż jeden zmysł – zaimplementowanie w procesie komunikacji tego aspektu nie tylko uczyni komunikat atrakcyjniejszym, lecz również pomoże odbiorcy w jego skutecznym zapamiętaniu. Słuchanie stanowi jedną z najmniej efektywnych form zapamiętywania, więc jednocześnie odwoływanie się także do innych zmysłów – np. wzroku czy dotyku – sprawia, że klienci podświadomie przyjmują więcej informacji i stają się częściej podatni na uleganie pewnym manipulacjom,
- **uczciwe** – wszystkie komunikaty płynące od obu stron winny być zgodne z prawdą. Kłamstwo bądź półprawda – prędzej czy później – wyjdą na jaw, co bezsprzecznie podważy lub też zupełnie zniszczy wiarygodność przedsiębiorstwa. Tylko uczciwością da się budować zaufanie oraz z czystym sumieniem osiągać sukcesy,
- **spójne** – oznacza właściwe zintegrowanie wszystkich informacji przesyłanych za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji werbalnej i pozawerbalnej. Wypowiadane bądź zapisywane słowa powinny być odzwierciedlane w mowie ciała, czynach oraz efektach końcowych (jakości i wyglądzie produktów i usług oraz firmy). Zgranie tak wielu czynników sprawia, że ta cecha komunikacji wymaga podejmowania kompleksowych i niemal nieustannych działań projakościowych, co, niestety, bywa nierzadko bagatelizowane przez przedsiębiorstwa. Tymczasem brak spójności w przesyłanych komunikatach może wpływać na pogorszenie wizerunku firmy oraz zmniejszenie zaufania do niej,
- **adekwatne do sytuacji** – każdy przekaz powinien być dostosowany do okoliczności, w jakiej jest nadawany. W przeciwnym wypadku może stać się niezrozumiały lub wręcz pogorszyć relacje pomiędzy firmą a klientem.

Powyższe spostrzeżenia mają charakter uniwersalny, co sprawia, że są niezwykle cenne także w procesie zarządzania relacjami z wszystkimi interesariuszami organizacji. Sugestie K. Kołczewskiej – jeśli zostaną uwzględnione przez obie strony (organizację oraz interesariusza) w działaniach komunikacyjnych podejmowanych w ramach wzajemnej kooperacji – bezsprzecznie przyczynią się do wzrostu wzajemnego zaufania, wydajności i skuteczności partnerów, co w efekcie końcowym skutkować może uzyskaniem rozwiązania optymalnego, o możliwie największej wartości dodanej dla współpracujących ze sobą stron.

8.3. Blogosfera jako przestrzeń komunikacji

Komunikacja wirtualna polega na włączeniu do procesu porozumiewania się technologii teleinformatycznych zintegrowanych z międzysiecią. Ukształtowała się stosunkowo niedawno, a jej ewidentną zaletą może być fakt, że prowadzona jest ze wszystkich miejsc na świecie, do których dociera zasięg Internetu. Tym samym nie ma znaczenia dystans dzielący partnerów. Do miejsc, w których może zachodzić proces komunikacji cyfrowej, zaliczyć można m.in. blogosferę.

Blog to wariant strony internetowej typu web 2.0, która jest prowadzona najczęściej przez jedną osobę i zawiera subiektywny punkt widzenia autora. Teksty publikowane na blogu, zwane wpisami, ułożone są w kolejności od najnowszego do najstarszego (najnowsze treści prezentowane są z reguły od góry strony internetowej).

W tym miejscu warto zaznaczyć, iż w kwestii sekwencji postów zamieszczonych na blogach występuje w źródłach pewien dysonans – część autorów przyjmuje bowiem, że uszeregowanie wpisów od najnowszego do najstarszego świadczy o porządku chronologicznym bloga, druga część z kolei uważa to za porządek odwrotnie chronologiczny. Proweniencja owej dysharmonii poglądów wynikać może z różnych czynników, m.in. z przyjęcia przez autorów odmiennych/rozbieżnych założeń (to już temat na odrębne rozważania) bądź z niewłaściwego zrozumienia istoty chronologii.

Wyróżnia się następujące rodzaje blogów [40, s. 52]:

- blog tradycyjny (*weblog*) – posiada klasyczną formę, a zamieszczane wpisy zawierają wyłącznie tekst. Jego udział w blogosferze jest większościowy,
- blog wideo (*vlog*) – publikowane są na nim nagrania wypowiedzi autora oraz inne materiały w wersji filmowej,
- fotoblog (*photoblog*) – tworzą go jedynie wstawiane przez autora zdjęcia oraz inne ilustracje,
- blog mobilny (*moblog*) – do jego prowadzenia autor wykorzystuje najczęściej technologie mobilne, do których też dopasowane są parametry techniczne bloga.

Wpisy bywają bardziej lapidarne niż w przypadku blogów tworzonych na urządzeniach stacjonarnych,

- mikrolog (*microblog*) – złożony jest z lakonicznych wpisów, które na ogół podyktowane są narzuconym limitem znaków przypadających na jedną wiadomość.

Duża część blogów nawiązuje do tematyki zdrowia, urody, sportu, kulinariów czy rozwoju osobistego. Można jednak wymienić trzy zasadnicze rodzaje blogów w zależności od poruszanej na ich łamach problematyki [31, s. 163]:

- blog osobisty – opisuje życie autora, jego luźne spostrzeżenia i poglądy dotyczące różnych spraw, zainteresowania, harmonogram dnia. Jego charakter jest przede wszystkim rozrywkowy,
- blog filtrujący – zawiera przefiltrowane informacje z zakresu, który mieści się w ramach specjalizacji bloga,
- blog tematyczny – poświęcony jest na ogół jednej problematyce i wyróżnia się eksperckim charakterem. Wykazuje on często dużą wartość marketingową z punktu widzenia organizacji planujących podjęcie współpracy z blogerem.

Obserwując sytuację w cyberswiecie na przestrzeni lat dostrzec można jednak pewien trend – współcześnie blogosfera tworzona jest na ogół przez pasjonatów i osoby zainteresowane określonym tematem, ekspertów oraz osoby powszechnie znane. Blogi nabrały *ipso facto* specjalistycznego charakteru, zaś część z nich można wręcz postrzegać jako swego rodzaju serwisy branżowe [30, s. 32]. W konsekwencji coraz więcej blogów staje się blogami tematycznymi. To wpływa również na sposób postrzegania blogerów przez odbiorców – uznać można, że poprzez bloga jego autor kreowany jest nierzadko na fachowca w określonej dziedzinie [35, s. 145].

W literaturze wskazuje się, że poprzez blogi krzewiona jest idea „myślenia przez pisanie”, ponieważ ich twórcy mogą dokonywać różnorodnych refleksji, a w konsekwencji – dzielić się z czytelnikami własną wiedzą i doświadczeniem [25].

D. Winer – zaliczający się do osób, które najwcześniej założyły własnego bloga – doprecyzowuje, jakimi cechami powinien odznaczać się blog [33, s. 516]:

- osobisty charakter – blog powinien być prowadzony przez konkretną osobę, nie zaś instytucję,
- wirtualna forma – rozumiana jako dostępność do bloga wyłącznie w formie elektronicznej, bez wersji papierowej,
- publikowany i upubliczniony – blog powinno się postrzegać jako swego rodzaju publikację,
- stanowiący część wspólnoty – może istnieć tylko wtedy, gdy posiada odbiorców.

Jak jednak pokazuje współczesna praktyka, blogi tworzone są nie tylko przez osoby prywatne, lecz również organizacje. Blogi, w przeciwieństwie do

klasycznych stron internetowych, zorientowane są na komunikację dwustronną z czytelnikami, co oznacza, że odbiorcy mają możliwość komentowania wpisów i wchodzenia w interakcje z autorem. Oprócz tego komunikacja może zachodzić pomiędzy samymi blogerami. Twórcy blogów posługują się z reguły żywym, współczesnym, nieformalnym językiem [33, s. 516–517]. Wszystkie wspomniane wyżej relacje stanowią składową wspólną przestrzeni blogów istniejącej w cyberświecie – pod pojęciem *blogosfera (blogosphere)* rozumie się bowiem *ogół funkcjonujących blogów, które powiązane są osobami autorów, czytelników i linkami* [8]. Tymczasem relacje tworzone w blogosferze, wraz ze wzrostem liczby branżowych blogów tematycznych, zawierane są nie tylko w celach osobistych, lecz przede wszystkim również biznesowych.

8.4. Organizacja w blogosferze – aspekty relacyjne

Współczesna gospodarka, zwana w literaturze *Nową Gospodarką* bądź *Gospodarką 4.0*, charakteryzuje się postępującą cyfryzacją, internetyzacją i digitalizacją. Wirtualizacja nie ominęła stosunków międzyludzkich. Niezaprzeczalne jest, że rozwój technik informacyjno-komunikacyjnych w sposób znaczący wpłynął na proces zarządzania relacjami – zarówno tymi prywatnymi, jak i zawodowymi. Przy czym pod pojęciem *relacja* rozumie się stosunek bądź zależność występująca pomiędzy osobami, przedmiotami, pojęciami itp. [10, s. 46–47].

Wskutek dynamicznych przeobrażeń rynku oraz nieprzerwanie wzmagającej się konkurencji realizacja zamierzeń staje się dla przedsiębiorstw w coraz większym stopniu skomplikowana. W sytuacji tej Internet stanowi efektywny instrument, który może zostać wykorzystany zarówno do zarządzania relacjami z klientelą oraz dostawcami, jak i badania otoczenia marketingowego firmy [13, s. 19]. Dziś możliwości porozumiewania się z otoczeniem, dzięki przeniesieniu części aktywności do świata wirtualnego, są dla każdej organizacji dużo większe niż dawniej. Już ponad dwie dekady temu, gdy Internet w Polsce wciąż jeszcze raczkował, akcentowano takie zalety rynku elektronicznego, jak wszechobecność, łatwość w dostępie do informacji, a także niskie koszty transakcji [39, s. 56]. Internet doprowadził też do przemian i poszerzenia istoty marketingu szeptanego, a także rzutował na zachowanie konsumentów [5]. W wyniku progresu odnotowywanego w obszarze komunikatywności mediów społecznościowych stwierdza się, iż – poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami i opiniami – konsumenci będą z kolei w coraz większym stopniu oddziaływać na innych [20].

Co więcej, wraz z upowszechnieniem międzysieci zaczęła rosnąć liczba blogów. Celem wpisów na blogu jest zaś przyciągnięcie uwagi nabywców, a także zaprezentowanie przekazu branżowego w sposób różniący się od przekazu reklamowego [37, s. 131].

Aspekty, dzięki którym można odróżnić blog od tradycyjnej strony internetowej, są następujące [24, s. 15]:

- blog stanowi mniej oficjalne narzędzie niż strona internetowa,
- blog umożliwia lepszą komunikację z otoczeniem, ponieważ jego czytelnicy mogą komentować zamieszczane wpisy. Stwarza to tym samym płaszczyznę do dialogu pomiędzy firmą a jej klientami,
- obsługa bloga nie sprawia z reguły większych trudności, zaś wpisy mogą zamieszczać zarówno klienci, jak i różni pracownicy firmy. W przypadku strony internetowej sytuacja wygląda trochę inaczej – jej obsługa jest trudniejsza, a nierzadko przydzielona wyłącznie informatykowi. Stworzenie strony, w tym jej profesjonalnego wyglądu, wymaga znajomości różnych technologii,
- blog stanowi tańszy kanał komunikacji – może zostać założony bezpłatnie, podczas gdy strona internetowa generuje koszty związane z jej projektem, programowaniem, zarządzaniem oraz opieką serwisową.

Blogi odznaczają się dużym zasięgiem oddziaływania, a publikowanie na ich łamach nie jest zbyt czasochłonne oraz może odbywać się z dowolnego miejsca. Klienci oraz firmy mogą zatem bez przeszkód porozumiewać się, co nierzadko czynią, nawiązując współpracę. Blogi w coraz większym stopniu stanowią więc narzędzie do komunikacji przedsiębiorstw z ich klientelą oraz partnerami biznesowymi, a zarazem rezultują zwiększeniem obecności marki w międzysieci. Dzięki nim komunikacja z otoczeniem zyskuje mniej sformalizowany charakter [17, s. 79]. Blog korporacyjny skutecznie umożliwia przepływ informacji z przedsiębiorstwa do jego otoczenia, a tym samym pełni funkcję zamiennika sformalizowanych relacji prasowych [21, s. 56–57]. Blogi służą wówczas nie tylko do dzielenia się wiedzą fachową, lecz również do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa [23, s. 21].

Przedsiębiorstwa nierzadko skłaniają się ku kooperacji również z samymi blogerami, ponieważ są oni postrzegani jako autentyczni i popularni liderzy opinii [30, s. 36]. Niewątpliwym atutem blogerów jest to, iż – szczególnie obecnie, w czasach masowego deficytu uwagi – potrafią oni wzbudzać zainteresowanie odbiorców, przyciągać ich uwagę, rozbudzać pragnienia oraz motywować do działania. Z uwagi na zdolność kreacji mediów o dalekosiężnym i wpływowym charakterze *digital influencerzy*, czyli liderzy opinii działający przede wszystkim w środowisku cyfrowym, stają się atrakcyjni dla firm, odgrywając rolę ambasadorów i adwokatów marek [11, s. 16]. Tytułem przykładu, szacuje się, iż w roku 2013 połowa polskich internautów praktykowała lekturę wpisów na blogach przynajmniej raz w miesiącu, zaś niemal co czwarty respondent traktował je jako istotne źródło informacji. Wśród samych czytelników blogów odsetek osób postrzegających informacje publikowane przez blogerów za ważne był wyższy i wynosił 36%. Więcej niż jeden na trzech badanych blogoczytelników przyznał, że podejmując decyzje nabywcze uwzględnia zalecenia zamieszczone we wpisach [3].

Polskie Stowarzyszenie Blogerów i Vlogerów, funkcjonujące w latach 2014–2016, opublikowało raport z jeszcze bardziej optymistycznymi wynikami. Wynika z niego, iż ponad połowa odbiorców blogów i vlogów dokonała jakiegokolwiek zakupu pod ich wpływem, zaś 60% stałych odbiorców wspiera się nimi w celu robienia świadomych zakupów. Co więcej, prawie trzech na czterech odbiorców uznaje blogi i vlogi za pierwsze źródło informacji o produktach, istotniejsze od zdania rodziny oraz znajomych [15, 29].

Należy jednakowoż podkreślić, iż terminy *bloger* oraz *influencer* nie są równoważne. Nie każdego blogera można określić mianem influencera, tak jak nie każdy influencer jest blogerem. Nie wszyscy blogerzy bowiem – w przeciwieństwie do influencerów – są rozpoznawalni i mają wypracowaną wysoką pozycję w świecie wirtualnym [11, s. 33]. *Influencer* to osoba, której wpływ na innych odbywa się poprzez dostarczanie informacji oraz udzielanie porad [38]. Pojęciem tym określa się ludzi oddziałujących na zachowania zakupowe konsumentów w konkretnej kategorii produktów [12].

W procesie planowania kooperacji na linii organizacja–bloger powinny być wzięte pod uwagę takie kwestie, jak [16, s. 106]:

- zdefiniowanie celu współpracy,
- określenie formy kooperacji,
- wybór sposobu współdziałania,
- kryteria selekcji blogerów,
- liczba zaproszonych blogerów,
- sposoby pomiaru efektów współpracy.

Ostateczna decyzja przedsiębiorstw ws. wyboru blogów do promocji ich produktów zapada przede wszystkim na podstawie następujących czynników [14, s. 19]:

- zasięg i tematyka bloga,
- język i styl używany przez blogerów,
- profil czytelników (w tym wiek, płeć, wykształcenie, podejmowane każdego dnia aktywności, preferencje związane z zawartością bloga, czas poświęcany na przegląd bloga oraz pory dnia i tygodnia, w których aktywność odbiorców jest największa).

Do oceny poziomu efektywności bloga posłużyć mogą również, *inter alia*, następujące wskaźniki [22, s. 174]:

- zasięg, tzn. liczba odwiedzających, obserwujących i/lub stających się częścią określonej społeczności,
- wielkość sieci, tj. aktywność użytkowników, ich lojalność oraz wola podejmowania interakcji,
- jakość otrzymywanych komentarzy.

Z badań przeprowadzonych przez J. Wyrwisz wynika, że choć z blogami korporacyjnymi miało styczność ponad 80% respondentów w wieku 18–25 lat, to ww. forma komunikacji nie stanowi dla nich popularnego źródła informacji o produktach i usługach. Do tego celu ankietowani wykorzystywali blogi firmowe jedynie czasami (26% respondentów) bądź rzadko (37% respondentów). Z drugiej zaś strony ponad połowa opiniodawców wyraziła pogląd, że blogi korporacyjne dostarczają niepowszednich, rzadkich informacji o ofercie przedsiębiorstwa, stanowią dobrą wizytówkę firmy i są narzędziem do kreowania jej wizerunku oraz budowy jej pozycji rynkowej. Więcej niż co drugi respondent uważa także, że blogi firmowe stwarzają sposobność kreowania relacji z klientem i stanowią skuteczny sposób komunikacji z nim, jak również przyczyniają się do zwiększenia zainteresowania firmą i jej wyróżnienia na tle konkurentów. Zdaniem uczestników badania blogi winny odznaczać się takimi cechami, jak przejrzystość oraz klarowność celu funkcjonowania, regularność publikowania wpisów, posiadanie interesującej treści (włącznie z fotografiami i wideo), możliwość odczytu bloga na urządzeniach mobilnych, kompatybilność z profilem w serwisach społecznościowych, jak również odpowiednie tagowanie wpisów służące bezproblemowemu ich wyszukiwaniu. Badanie wskazuje, że blogi firmowe generalnie są odbierane przez respondentów jako istotne w kontekście relacji przedsiębiorstw z klientami. Za najważniejsze komponenty bloga korporacyjnego oddziałujące na kształtowanie relacji z klientelą ankietowani uznali wysoki poziom wiarygodności bloga, autorytet jego autora, atrakcyjność i wyjątkowość publikowanych treści oraz jej przydatność dla klienta, sposobność nawiązania interakcji z organizacją, jak również szybkość reakcji rozumiana jako udzielenie przez firmę pomocy w rozwiązywaniu problemów powiązanych z produktem [41].

Podsumowując dotychczasowe rozważania, dzięki blogom o charakterze zewnętrznym firmy mogą budować swój wizerunek oraz docierać do szerszego kręgu odbiorców. Z kolei poprawę jakości komunikacji, w tym przepływu informacji w obrębie przedsiębiorstwa, mogą nieść ze sobą prowadzone dla i przez pracowników firmy blogi wewnętrzne [33, s. 516–517]. Blogi te mogą być z powodzeniem stosowane w komunikacji wewnątrz organizacji jako narzędzie do dzielenia się wiedzą przez pracowników, w tym jako inherentny element organizacyjnego uczenia się, a także jako instrument wspomagający pracę i zarządzanie projektami [4]. Blog korporacyjny może być stosowany jako zrównoważone forum prowadzące do wspólnego zrozumienia przez pracowników ról organizacyjnych, zwiększonego poczucia spójności grupy, usprawnienia procesów pracy oraz poprawy więzi zawodowych i osobistych wśród pracowników organizacji [2].

Należy pamiętać, że blogosfera niesie ze sobą nie tylko szanse, ale i zagrożenia. Historia gospodarcza oraz praktyka biznesowa niejednokrotnie dowiodły, że niepochlebna ocena produktu lub marki opublikowana na (nawet pozornie mało znanym) blogu może doprowadzić do znaczącego pogorszenia wizerunku organizacji [6, s. 36–40; 42, s. 97–99]. Wśród blogowych ekspertów, jak również

w literaturze naukowej znaleźć można głosy, iż przedsiębiorstwa winny monitorować blogosferę pod kątem publikowanych wzmianek na temat ich marek, produktów i konkurentów [9].

L. Philip uważa, że anonimowe publikowanie wpisów na blogach nie jest opłacalne dla żadnej organizacji. Badaczka zaakcentowała, iż blog może być użyteczny dla organizacji wyłącznie wtedy, gdy prowadzić go będzie wyznaczona do tego celu osoba posiadająca wiedzę i umiejętności z zakresu skutecznej komunikacji opartej na dialogu, a zarazem ciesząca się zaufaniem poszczególnych jednostek oraz opinii publicznej. Zanim jednak większość organizacji zacznie praktykować blogowanie na użytek własnej działalności, L. Philip suponuje przeprowadzenie wielu dalszych badań naukowych i przyjrzenie się tematyce blogów w sposób krytyczny, aby znacznie lepiej zrozumieć, jak funkcjonują one w charakterze narzędzi informacyjnych i perswazyjnych oraz jak wpisują się one w inicjatywy podejmowane przez organizacje. Badaczka sugeruje także konieczność zrozumienia cech samych blogerów i motywacji, którymi się kierują. Jak zaznacza L. Philip, z przeprowadzonych przez nią badań wynika, że dla wielu pijarowców (specjalistów ds. PR, tj. *public relations*) wciąż bardzo dużo kwestii dotyczących implementacji blogów w praktyce biznesowej pozostaje nieklarownych [28].

Z kolei P. Dwyer wyraził pogląd, że blogi nie wypierają innych działań komunikacyjnych, lecz stanowią raczej ich suplement. Dodał, iż niezależnie od szczerości i uczciwości jakichkolwiek wpisów zamieszczanych na blogach, istotniejsze w kontekście budowania zaufania klienta do firmy są jego realne doświadczenia związane ze sprzedawanym produktem bądź świadczoną usługą. Podkreślił także, że treści zamieszczane na blogach winny być spójne z informacjami płynącymi z innych źródeł komunikacji [9].

Reasumując, choć blogi niosą ze sobą wiele szans, to nie wolno jednak zapomnieć o potencjalnych zagrożeniach. Rolą każdego przedsiębiorstwa jest stworzenie takiej strategii zarządzania relacjami w blogosferze, aby mogła ona dostarczyć firmie możliwie najwięcej korzyści.

8.5. Podsumowanie

Terminy *komunikacja* oraz *relacja* są ze sobą ściśle, wręcz nierozzerwalnie powiązane. Jakakolwiek relacja pomiędzy jednostkami nie jest bowiem w stanie zaistnieć, jeśli nie dojdzie do komunikowania się, czyli przepływu informacji między nimi. Zależność dostrzegalna jest również w drugą stronę – tj. pomiędzy jednostkami kontaktującymi się ze sobą tworzy się swego rodzaju relacja. Komunikacja pełni wiele istotnych funkcji, np. umożliwia wymianę informacji i ekspresję emocji. Wraz z postępowaniem cywilizacyjnym ukształtowały się nowe kanały i środki przekazu. Coraz częściej ludzie porozumiewają się w świecie wirtualnym,

m.in. wykorzystując blogi. W literaturze obecne są różnorodne typologie blogów, zależnie od formy zamieszczanych na nich treści, ich tematyki i docelowego przeznaczenia. Niewątpliwą zaletą tego środka komunikacji jest fakt, że stanowią one przestrzeń do multilateralnej interakcji pomiędzy twórcą bloga a jego odbiorcami. Oprócz tego komunikacja może zachodzić pomiędzy samymi blogerami. I właśnie te wszystkie relacje składają się na ogół blogów powiązanych ze sobą różnymi czynnikami zwany blogosferą, w której swój udział w coraz większym stopniu mają nie tylko osoby prywatne, lecz również różnorodne organizacje, włącznie z tymi reprezentującymi świat biznesu. Blogi w znaczący sposób wpłynęły na dywersyfikację form kontaktu na linii organizacja–interesariusz. Przedsiębiorstwa zyskały nowe możliwości docierania ze swoimi komunikatami do konsumentów w różnych miejscach zarówno kraju, jak i całego świata. Dzięki temu mogą w nowoczesny, urozmaicony sposób prezentować ofertę produktową bądź usługową, a także kreować swój pozytywny wizerunek. W działaniach tych mogą ich wesprzeć tzw. *influencerzy*, czyli wpływowi liderzy opinii oddziałujący na styl życia, w tym decyzje nabywcze, innych ludzi. Blogi z powodzeniem mogą podlegać implementacji w procesie zarządzania relacjami wewnętrznymi organizacji jako narzędzie do dzielenia się wiedzą przez pracowników, w tym jako inherentny element organizacyjnego uczenia się, a także jako instrument wspomagający pracę i zarządzanie projektami. Pomimo rozlicznych zalet płynących z funkcjonowania blogosfery w cyberświecie organizacje muszą być świadome również ewentualnych zagrożeń. Historia gospodarcza oraz praktyka biznesowa niejednokrotnie dowiodły, że niepoehlebna ocena produktu lub marki opublikowana na (nawet pozornie mało znanym) blogu może doprowadzić do znaczącego pogorszenia wizerunku organizacji. Co więcej, w literaturze obecne są stwierdzenia oparte na wynikach badań naukowych głoszące, iż bloga powinny prowadzić wyłącznie osoby doskonale do tego przygotowane pod kątem wiedzy i umiejętności, zaś niezależnie od szczerości i uczciwości jakichkolwiek wpisów zamieszczanych na blogach, istotniejsze w kontekście budowania zaufania klienta do firmy są jego realne doświadczenia związane ze sprzedawanym produktem bądź świadczoną usługą.

W tym miejscu warto zaznaczyć, iż w kwestii sekwencji postów zamieszczonych na blogach występuje w źródłach pewien dysonans. Proweniencja owej dysharmonii poglądów wynikać może z różnych czynników, m.in. z przyjęcia przez autorów odmiennych/rozbieżnych założeń bądź z niewłaściwego zrozumienia istoty chronologii wpisów.

Na postawie analizy źródeł krajowych i zagranicznych można wysnuć konkluzję, iż blogosfera stanowi immanentny element tzw. Nowej Gospodarki. We współczesnym, nowoczesnym społeczeństwie blogi służą organizacjom za dość istotne narzędzie do zarządzania relacjami z różnorodnymi grupami interesariuszy, w szczególności zaś z ich klientami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi. Prawdopodobne jest, że liczba blogów w bliższej przyszłości będzie wzrastać. Nie

można wszakże wykluczyć, że w perspektywie długoterminowej ich udział znacznie stopniowo maleć na rzecz serwisów społecznościowych bądź innych, dziś jeszcze nieznanymi środków komunikacji. Z pewnością znaczący wpływ na funkcjonowanie blogosfery znacznie niebawem wywierać sztuczna inteligencja i związane z nią uczenie maszynowe. Z uwagi zatem na dynamiczny rozwój technik informacyjno-komunikacyjnych trudno dokładnie przewidzieć, w którym kierunku podąży dalsza ewolucja blogów jako narzędzia porozumiewania się i zarządzania relacjami organizacji z jej interesariuszami.

Bibliografia

- [1] Adair J.: *Anatomia Biznesu. Komunikacja*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- [2] Baehr C., Alex-Brown K.: *Assessing the Value of Corporate Blogs: A Social Capital Perspective*, „IEEE Transactions on Professional Communication”, vol. 53, nr 4, s. 358–369.
- [3] Baran T., Miotk A.: *Blogerzy w Polsce 2013. Znajomość – wizerunek – znaczenie*, Ogólnopolski Panel Badawczy ARIADNA, 2013, https://brief.pl/blogerzy_w_polsce_2013_znajomosc_-_wizerunek_-_znaczenie/ (data dostępu: 12 października 2021).
- [4] Baxter G.J., Connolly T.M., Stansfield M.H.: *Organisational Blogs: Benefits and Challenges of Implementation*, „The Learning Organization” 2010, vol. 17, nr 6, s. 515–528.
- [5] Bickart B., Schindler R.: *Special Session Summary Expanding the Scope of Word of Mouth: Customer-to-Consumer Information on the Internet*, „NA-Advances in Consumer Research” 2002, vol. 29, s. 428–430.
- [6] Binder M.: *Chancen und Risiken von Weblogs für Unternehmen*, Fachhochschule Eisenstadt, Eisenstadt 2006.
- [7] Dobek-Ostrowska B.: *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław 1999.
- [8] Dobryślownik.pl: *Blogosfera*, <https://dobryslownik.pl/slowo/blogosfera/206130/> (data dostępu: 14 października 2021).
- [9] Dwyer P.: *Building Trust with Corporate Blogs*, Paper presented at the 1st International Conference on Weblogs and Social Media, Boulder, CO 2007.
- [10] Dziewianowska K.: *Relacje i lojalność klientów marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- [11] Fabijańczyk J., Cupriak A.: *Influencer Marketing – praktycznie*, WhitePress 2016.
- [12] Flynn L.R., Goldsmith R.E., Eastmann J.: *Opinion Leaders and Opinion Seekers: Two New Measurement Scales*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1996, vol. 24 (2), s. 137–147.
- [13] Frąckiewicz E.: *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- [14] Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D.: *Blogi jako instrument promocji on-line*, „Studia Informatica” 2014, t. 35, s. 17–29.
- [15] Hash.fm: *Raport Kreatywność i wiarygodność. Współpraca z markami oczami digital influencers*, 2015.
- [16] Jakubowska M.: *Współpraca polskich miast z blogerami w zakresie promocji turystycznej*, „Studia Periegetica”, nr 2 (22), s. 103–117.
- [17] Kaznowski D.: *Social media – społeczny wymiar Internetu [w:] E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, red. J. Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 69–95.
- [18] Kim J., Yang K., Zeng X., Cheng H.-P.: *The Influence of Perceived Benefit on Structural, Cognitive and Relational Social Capital in Fashion Blogs; The Study of Female Users*, „Journal of Fashion Marketing and Management”, vol. 25, nr 2, s. 310–330.
- [19] Kołczewska K.: *Wyższy Poziom Przedsiębiorczości*, <https://kolczewska.pl/komunikacja-z-klientem-cz-i/> (data dostępu: 15 maja 2019).
- [20] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.: *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010.
- [21] Mac A.: *E-przyjaciele*, Helion, Gliwice 2011.
- [22] Maciorowski A.: *E-marketing w praktyce. Strategie skutecznej promocji online*, Edgard – Samo Sedno, Warszawa 2013.
- [23] Miotk A.: *Skuteczne social media*, Helion, Gliwice 2013.
- [24] Muszyńska J.: *Jak prowadzić tani i skuteczny marketing w czasach kryzysu gospodarczego*, Auditor, Warszawa 2010.
- [25] Nardi B.A., Schiano D.J., Gumbrecht M., Swartz L.: *Why We Blog*, „Communications of the ACM” 2004, vol. 47, nr 12, s. 41–46.
- [26] Ober J.: *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
- [27] Ober J.: *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2013, z. 65, s. 257–266.
- [28] Philip L.: *Corporate Blogging: The New Age PR Tool*, „European Journal of Interdisciplinary Studies” 2017, vol. 3, nr 3, s. 65–74.
- [29] Polskie Stowarzyszenie Blogerów i Vlogerów: *Raport (B)vlog Power. Wpływ blogerów i wideoblogerów na internautów*, 2015.
- [30] Przeździek A.: *Rozwój blogów w Polsce i współpraca z blogerami [w:] Marketing w sieci – podstawowe zagadnienia, inspiracje i przykłady*, red. E. Kielar, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2011, s. 32–41.
- [31] Skowron S., Skrzetuski R.: *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 6(359), s. 162–172.
- [32] Stankiewicz J.: *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 2006.
- [33] Szamrowski P., Pawlewicz A.: *Znaczenie blogów firmowych w komunikacji między przedsiębiorstwem a klientem*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58), s. 513–525.
- [34] Szewczyk A.: *Informacja – dobra lub zła nowina*, Hogben, Szczecin 2004.
- [35] Szews P.: *Mikroblog – odmiana blogu czy oddzielny gatunek? [w:] Język w internecie: antologia*, red. M. Kita, I. Loewe, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016, s. 141–157.

- [36] Szymoniuk B.: *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 3 (49), s. 193–208.
- [37] Urban G.: *Marketing wielkich możliwości. Jak sprzedawać więcej w szumie informacyjnym*, Helion, Gliwice 2014.
- [38] Weimann G.: *The Influentials: Back to the Concept of Opinion Leaders?*, „Public Opinion Quarterly” 1991, vol. 55 (2), s. 267–279.
- [39] Wielki J.: *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [40] Wright J.: *Blogowania w biznesie. Rewolucyjny sposób na zwiększenie sprzedaży, zbudowanie marki i osiągnięcie spektakularnych sukcesów*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- [41] Wyrwisz J.: *Blogi korporacyjne w kreowaniu relacji z klientami*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 437–448.
- [42] Zerfaß A., Boelter D.: *Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*, Nauser & Nauser, Graz 2005.

Rozdział II

**FINANSOWY ASPEKT ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJAMI**

Agnieszka Słomczyńska

University of Szczecin

1.

ANALYSIS OF SELECTED ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF INDIVIDUAL AND CORPORATE LIABILITY IN THE CONTEXT OF THREATENED CORPORATE SANCTIONS AND USED ECONOMIC MODELS ON THE BASIS OF THE LEHMAN BROTHERS BANK CASE STUDY

Abstract

The purpose of the paper is to analyse and identify the factors that contributed to the mismanagement of risk and non-compliance with the law by Lehman Brothers' management bodies, which resulted in their bankruptcy and at the same time contributed to the financial crisis of 2007–2009 in the context of current economic problems related, for example, to the imminent collapse of the Chinese property developer China Evergrande Group, which also seems "too big to fail"¹. The paper will present systemic solutions that could eliminate similar problems in the future.

However, in order to understand the scale of the current threat, this paper will analyse the relationship between legal and economic aspects in the context of liability, fraud and corporate crime. The analysis will focus on Lehman Brothers

¹ In the case of Lehman Brothers, which had about \$700 billion in assets and corresponding liabilities, with only about \$25 billion in capital, a clear parallel can be drawn with Evergrande's liabilities, which are already in excess of \$300 billion, with the company's management sounding the alarm that it will soon be unable to meet its obligations. The bonds of this developer are held in portfolios by investors from all over the world, and its uncontrolled collapse could result in a dramatic global economic crisis analogous to that triggered by the collapse of Lehman Brothers, especially since Evergrande is just an example of a widely used management model [16].

in order to show the practical effects and impact of the current legislation on the type of management decisions made and the type of economic behaviour of decision-makers. The analysis will be conducted from the perspective of the extensive internal audit systems and economic models used.

The paper will use a historical analysis of the law and a comparative analysis with an analysis of corporate crimes based on publicly available statistical and accounting data and court reports. Investors, governing bodies or supervisory authorities may have completely contradictory expectations, and existing legal and procedural loopholes, especially with rapid development, globalisation and lack of transparency, may become a breeding ground for particularly dangerous vested interests, negatively affecting not only specific investments in the long run, but also the entire sector and even the global economy. It therefore seems particularly important to address this issue.

All the more so as the dangerous patterns of the collapse of Lehman Brothers are increasingly being copied as forms of attractive management, and it is necessary to create an adequate response of lawmakers to the growing scale of the problem.

Keywords: management, gatekeeper, law, penalties, crisis, economic models, Repo.

1.1. Introduction

As early as 1776, Adam Smith [26, p. 36] wrote in “Inquiries into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” that massive corporate activity was not equal to private enterprise because people responsible for the money of others would not exercise as much care as they would for their own funds, thus laying the foundation in economics and economic analysis of law for describing the agency problem and the problem of corporate crime. However, it is only since the mid-twentieth century that there has been a growing interest among scholars and practitioners of law and economics in the relationship between law and economics and economic thought [15, pp. 295–360]. Current developments in Law and Economics are directed into the area of behavioral perspectives on the analysis of law and economics and into the economic analysis of law, with increasing use of statistical techniques based on, for example, financial data. Today, judicial opinions regularly use economic analysis and theories of law and economics, both in the United States and Europe. Therefore, the main topic of this paper will be the analysis of individual and corporate liability in the context of threatened corporate sanctions and the economic models used. This paper is a case study of sorts on selected aspects of the collapse of Lehman Brothers. It is also a summary of selected reactions of the legislator to the occurring abuses and an analysis of their economic effects, as well as a proposal of solutions that may serve to avoid or level out the damage in the future. The essay is an attempt to analyze and answer the question of the relationship between legal

and economic aspects in the context of liability, fraud and corporate crime in relation to the economic models used. The paper is also intended to show the practical effects and influence of existing laws on the type of gatekeeper decisions made and the economic behavior of the decision makers themselves. As the responsibility for decisions relating to risks arising from the practical application of selected economic, mathematical, financial models rests de facto with the gatekeeper, therefore the paper also attempts to analyze the context of this responsibility. Gatekeepers, in fact, shape or have a significant influence on the policy of response and accountability concerning the threats of corporate crimes therefore the analysis is focused on gatekeepers who should perform the safeguarding function. The essay also uses corporate crime analysis based on publicly available statistics and accounting data.

1.2. The Relationship between Legal and Economic Aspects in the Context of Liability, Fraud, Corporate Crime and Penalties

In the overall conclusions of the committees of inquiry, overstepping norms and ignoring ethical values were taken as the main cause of the 2007–2008 economic crisis during which Lehman Brothers collapsed. In an atmosphere of increasing and faster competition, where profits mattered above all else, they made the voices of alarming gatekeepers almost inaudible, or the gatekeepers were inactive in their role. In 1995, for example, Eric Hibbert, a Lehman Brothers executive, wrote a memo in which he described First Alliance Mortgage Company (FAMCO) as a “sweat shop” specializing in unethical high-pressure sales to people who are in poor shape. In late December 2006. The 9th Circuit Court of Appeals ruled that Lehman Brothers was an assignee that could be held liable for “aiding and abetting” a multi-million dollar predatory lending scheme because the bank was a lender and guarantor of FAMCO’s debts. It should be noted that FAMCO was sued in lawsuits accusing it of deceptive and discriminatory practices in making high-cost subprime mortgage loans to homeowners. Lehman Brothers Bank was found guilty at the time of “aiding and abetting a fraudulent scheme.” But the fine for the company – \$5 million – was insignificant and only reinforced the board’s belief that this course was viable [5, p. 112–113]. As Jennifer Arlen and Lewis A. Kornhauser point out, the law cannot fulfill its deterrent function if governments not only fail to enact laws adequate to the threats, but also fail to enforce them adequately, imposing sanctions on individuals severe enough to make crime unprofitable [3, p. 5, 29]. It should be further noted that economic analyses of criminal behavior assumes that potential criminals act rationally. According to Gary S. Becker, an individual will commit a crime when his expected utility from committing the crime is greater than the utility he could achieve if the time spent committing the crime was spent on other activities

[4, pp. 169–217]. In the face of Becker's, Arlen and Kornhauser's theory, it is clear from the example of Lehman Brothers how the calculation of the profitability of crime also shapes the decisions made at another subsidiary of Lehman Brothers—New Century, which was then the second largest lender in the subprime market. The gatekeepers' and managers' decisions below illustrate the practice of Becker, Arlen, and Kornhauser's theory, where the profit resulting from taking delinquent actions in the gatekeepers' account was different from that of management. Well, the company disempowered two risk control departments that noticed evidence of criminal activity through information from the quality assurance department. Staff in that department reported that they found serious errors in risk assessment, including evidence of toxic loans, legal violations, and other serious credit problems. The COO, and later CEO Brother Moris, ordered that these findings be removed from the statistical tools used to track loan performance, and the department was almost immediately disbanded and its employees fired. That same year, the internal audit department identified numerous deficiencies in loan files. While conducting nine audit examinations, it gave the department "unsatisfactory" ratings as many as seven times during the year. Patrick Flanagan, president of the mortgage acquisition company News Century, then cut the department's budget, saying in a memo that "the group was out of control" and that "the group was out of control and trying to dictate business practices." In addition, it was revealed at the hearing that the Fed could not reliably investigate all such institutions with equity ties to Lehman Brothers because it did not have sufficient funding, but these organizations nevertheless made public that they had been investigated by the Fed, deceiving themselves into believing that their condition was proper [29, p. 156]. As Becker pointed out, an increase in the likelihood of catching and trying a potential perpetrator, as well as an increase in the severity of punishment for committing a crime, would contribute to a decrease in expected utility from illegal activities. This would result in a decrease of the number committing crimes. According to Becker, for each offender there is a function linking the number of crimes he commits to the likelihood of capture and punishment, the cost of punishment, and other factors that may be criminogenic [4, pp. 169–217]. The example of the analyzed behavior of Lehman Brothers subsidiaries shows how criminal economic behavior is facilitated by inadequate regulations and their ineffective enforcement. As far as Lehman Brothers itself is concerned, it seems that Arlen and Kornhauser's theory that employers who find that the law is not being enforced can simply ignore it altogether – without instructing employees not to break it or pointing out its purposes also clearly works². The question, then, is what changes should be made to ensure that

² Compare: The Foreign Corrupt Practices Act was not properly enforced by the Justice Department from its enactment in 1977 until 2006. During this time, companies facilitated bribery by making cash available for the purpose. Employees of companies for whom corruption was an acceptable business practice may not have been aware that their conduct was illegal [3, pp. 35–36].

the surveillance system performs its protective function. As these examples show, the creativity of criminals puts them one step ahead of legislators and supervisory authorities. Therefore, it is necessary to introduce systemic solutions, which will be proposed in the final conclusions.

1.3. Gatekeeping

Individuals who could prevent the occurrence of fraud and crime according to the literature are gatekeepers, which are lawyers, investment bankers, accountants, auditors, whistleblowers and others who are able to monitor and check their clients' processes and thus detect and prevent economic crimes. The term "gatekeeper" was first used by Kurt Lewin, who pointed out that social communication takes place in channels separated by gates, i.e. points where information is stopped, filtered or gatekept. The decision to let or keep a particular piece of information is based on objective rules or is made by a gatekeeper, a person who controls the flow of information [20, p. 143]. Ernst & Young (E&Y), as the gatekeeper and external auditor of Lehman Brothers, should have, according to applicable standards, informed Lehman Brothers' governing bodies and the public immediately upon discovery of unsafe practices in the banking system and thus fulfilled its safeguarding function as gatekeeper. Unfortunately, they did not take on this responsibility and such information was omitted. The disclosure by Lehman Brothers Senior Vice President Matthew Lee that the practice of using Repo 105 trades was improper did not elicit any response from E&Y. As a result, New York Attorney General Andrew Cuomo sued E&Y, accusing the firm of facilitating a "massive accounting fraud".

In addition to internal and external auditors, Lehman Brothers' banking system was also scrutinized by regulators, who should act as gatekeepers. However, despite their knowledge of the growing risks, they did not stop the bank from taking on more debt. One such regulator was the U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), which was charged with ensuring that investors received complete and accurate information about securities traded on U.S. exchanges. The Office of Thrift Supervision (OTS)³, as Lehman Brothers' primary regulator, knew not only of Lehman Brothers' disregard for risk management, but also that the bank continued to increase its holdings of mortgage-backed securities and that it was increasing and exceeding risk limits. These facts were noted almost monthly in official SEC reports obtained by the Financial Crisis Inquiry Commission (FCIC)⁴. Lehman Brothers

³ U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) – supervised credit and depository institutions (called thrifts, or savings banks and savings and loan associations) that made mortgage loans [9].

⁴ The Financial Crisis Inquiry Commission (FCIC) – an organization that was established by the U.S. government to investigate the causes of the 2007–2010 financial and economic crisis in the United States [29].

was also investigated by The Office of Thrift Supervision (OTS) [23], which, since taking jurisdiction over the bank's subsidiary, additionally scrutinized the bank, knowing that the SEC was doing it wrong, and yet only just before the very collapse of Lehman Brothers – OTS issued a report warning of the risk of its collapse [8, p. 178]. It should also be noted that Lehman Brothers was also examined by the three most reputable rating agencies, i.e. Standard & Poor's, Moody's Investors Service, which gave a good assessment of its solvency over the long term, finding nothing of concern in its accounting system.

Table 2.1. Net and Gross Leverage Analysis of Competing Banks Compared to Lehman Brothers, based on: Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation, April 7, 2008

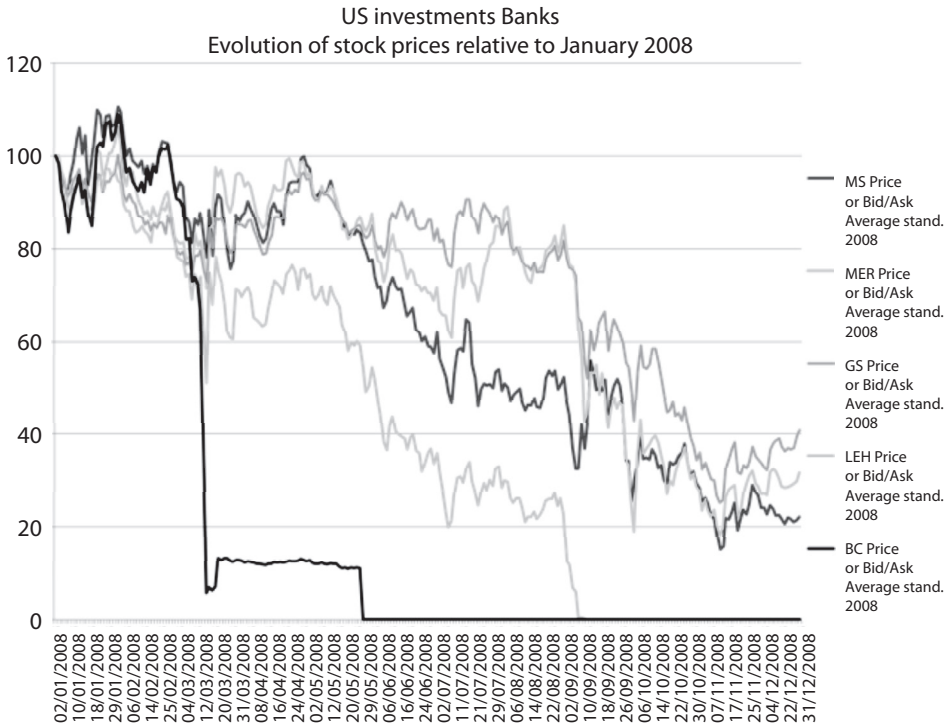
	Lehman Brothers	Goldman Sachs	Morgan Stanley	Merrill Lynch
Tier 1 Capital ratio	7.1%	n/a	n/a	n/a
Total Capital ratio	10.7%	n/a	n/a	n/a
Leverage ratio	3.6%	4.4%	3.0%	3.4%
Moody's	A1	Aa3	Aa3	A1
Standard & Poor's	A+	AA-	AA-	A+

Source: [18, p. 13].

In the document reference No. LBEX-DOCID 1401225 entitled “Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation” marked in court proceedings about the collapse of Lehman Brothers shows how the bank reports its status: “Brokers have riskier liability structures than banks. For Universal banks this may hide risk in their broker dealers as I deposits are not accessible to the broker side, but that is largely misunderstood by the market. Our total capital ratio is now > 18%, post convert – although leverage remains high” [18, p. 13], while highlighting the bank's satisfactory status in the table above. Despite such good ratings, a few months later, the highly traded stock suddenly began to fall.

The data indicated above in Table 2.1 and in Figure 2.1 have generated widespread discussion about the credibility and reliability of the ratings conducted by these agencies. [30, pp. 177–183]. Andrew Tuch's theory indicates, there are many interdependent gatekeepers at work in business transactions, thus creating an interconnected web of fraud protection. Fragmented protection with incomplete source information held by individual gatekeepers is not only inadequate, it is an immediate danger [30, pp. 101–118]. Admittedly, there were significant changes [27] in the SOX Act, regulations that introduced harsher penalties for those guilty of financial crimes. These regulations allowed the SEC to punish temporarily or indefini-

Figure 2.1. Relative Evolution of Stock Prices of the Us Investment Banks in 2008 based on: Gehrig T., Price Discovery During Anomalous Market Trading: The Lehman Brothers case, 25 May 2016



Source: [14].

tely those who committed fraud or when there was professional misconduct but the scrupulousness in regulating controls [25] and the return to the application of the code of business ethics was only short-lived and superficial. It seems that the key to understanding these problems particularly involving CRAs is Arlen and Kornhauser's theory that "people often do not sanction norm violators when they benefit from their actions. Moreover, they do so because their self-interest in benefiting from their misbehavior leads them to literally turn a blind eye – indeed, to be blind – to the other person's illegal behavior. Self-interest produces motivated blindness. Motivated blindness, in turn, leads people in the group that benefits from the wrongdoing to fail to sanction those who violate the law without being aware that they are doing so" [3, p. 15]. Therefore, changes would need to be made at the root of how CRAs and regulators operate. It seems that the key to creating change is to disconnect agency profit from the rating decision, so as to exclude self-interest and profit-motivated blindness of rating agencies at the administrative and legal level. On the other sides as Ramon Casadesus-Masanell points out, Daniel F. Spulber,

“the economic model of agency emphasizes contracts with explicit incentives for performance. Because of asymmetric information, contracts are imperfect and the agent’s performance exhibits problems of moral hazard and adverse selection. In contrast, the law regards agents as fiduciaries, that is agents are in a position of trust. Agency law spells out the duties of the agent and provides penalties for breach of duty” [6, p. 2]. The question remains: is the CRA subject to such a law? Should it not pay a penalty and be subject to sanctions consistent with this theory? Brandon Garret notes, unfortunately, on a practical level, in cases involving financial institutions, prosecutors seem to view the underlying problem as a compliance issue rather than one to be addressed through individual prosecutions. But could this pattern change in the future? [13, p. 56].

On the other hand, improving the actions of regulators such as SEC and FED by providing them with the most transparent data flowing almost automatically from entities that should be subject to supervision. It would be possible by creating an automatic IT system monitoring financial and economic data of companies listed on the stock exchange.

1.4. The Black-Scholes Model in Management

The responsibility for the proper application of model economic tools and law lies not only on the shoulders of CEOs, boards of directors, or managers, but also on gatekeepers (e.g. SEC, FED) who should identify risks in advance and raise the appropriate alarm. Analyzing the issue of gatekeepers’ and decision makers’ responsibility, one should mention the Black-Scholes mathematical and economic model including derivative investment instruments. It has become a source of skyrocketing revenues. From the partial differential equation in this model, known as the Black-Scholes equation, the formula was derived, which gives a theoretical estimate of the price of a European-type option and shows that the option has a unique price given the risk of the security and its expected rate of return (instead replacing the expected rate of return of the security with a risk-neutral rate)⁵. This model provided a standard method for assessing the probable value of a financial derivative, which provided an opportunity to trade derivatives prior to maturity. The Black-Scholes model provided spectacular returns if used judiciously and abandoned when market conditions were unfavorable. It is important to note the risks of fraud and moral hazard implicit in the Black-Scholes model, for which there was no stopping legal standard. As a consequence, banks, hedge funds and other speculators traded complex derivatives such as credit default

⁵ The equation and model are named after economists Fischer Black and Myron Scholes; authorship is also sometimes attributed to Robert C. Merton, who was the first to write a scholarly paper on the subject [24, pp. 266–283].

swaps, which were likened to insuring a neighbor's house against fire, in frighteningly exorbitant quantities. They were priced and considered assets in their own right. This meant that they could be used as collateral for other purchases. Under the influence of increasing and greater complexity, the models used to assess value and risk became increasingly out of touch with the reality of real estate. Individual investors, not understanding the complex instruments and their model source, were fooled by the illusion of no risk and bought more and more predatory assets. Ian Stewart pointed out that the Black-Scholes economic model as one element contributed to the financial crisis of 2007–2008. He explained that “the equation itself was not the real problem” but its misuse in the financial industry [28]. This fact indicates that an influence system would have to be created to shape the social responsibility of financial institutions. But is it even possible at the government level to deal with shaping the responsibility of a profit-driven business? It seems that the impotence that was veiled by the employees of rating agencies⁶ during the hearings cannot be ignored. Employees of the agencies were not held accountable because it turned out that they did not have access to complete accounting, economic and financial data, and they lacked the ability to understand the models practiced in the investment market e.g. Black-Scholes. It is necessary to clearly establish cooperation of the legislator with mathematicians, computer scientists, programmers and experts of social sciences to create a system that allows the acquisition of automatic data according to designed mathematical models that respond to modern economic and legal problems.

1.5. Repo 105/108 as Leverage to Collapse

Another problem, hidden behind correct scientific theory, was that Lehman Brothers used a legally acceptable business model in which most of the assets were long-term while the liabilities were largely short-term. As reports indicated, the bank financed itself through creative accounting based on permissible leverage in the form of short-term Repo [10], REPO or RP (“Repo” is an acronym derived from “repurchase agreement”). A Repo is a block of securities (stocks, bonds, various derivatives). The standard Repo transaction (not to be confused with Repo 105/108) has been widely used by investment banks around the world as a fully legal practice. As Table 2.1 indicates over several years, gross leverage has been widely used by competing investment institutions, but Lehman Brothers has consistently ranked

⁶ Lehman Brothers Bank did not disclose the use of the Repo 105 transaction in public reports. Numerous expert hearings indicated a lack of knowledge about the Repo 105/1058 transaction, e.g., Marie Stewart, Matthew Lee hearings. Lehman also failed to disclose its use of Repo 105 to Standard & Poor's, Fitch, S&P, and Moody's, none of which had knowledge of Lehman's use of the Repo 105/108 transaction, either by name or description [31, p. 8].

near the top of the competitive group. Lehman Brothers' net leverage has clearly recovered to the upper end in recent years, after an initial decline. Leverage practices by Lehman Brothers, for example, which had about \$700 billion in assets and corresponding liabilities, with only about \$25 billion in capital, were widespread [31, p. 3], indicating an increase in risk.

Table 2.2. Net and Gross Leverage Analysis of Competing Banks Compared to Lehman Brothers, based on: Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation, April 7, 2008

Bank	Gross Leverage					Net Leverage				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Lehman Brothers	28,0	24,0	23,7	25,4	28,9	15,0	14,7	13,5	13,8	15,6
Goldman Sachs	19,2	20,2	23,7	24,7	25,2	13,7	12,0	13,5	14,4	14,7
Morgan Stanley	24,7	26,1	28,8	31,3	32,0	12,4	12,4	12,7	13,9	15,8
Bear Stearns	29,7	29,1	28,2	27,9	30,9	12,9	13,5	15,5	16,2	19,4
Merill Lynch	18,7	18,6	19,6	20,6	25,9	14,2	13,8	13,8	12,4	14,6

Source: [18, p. 5].

However, the problem was not the economic model of leverage itself, but that a peculiar variation of it was created at Lehman Brothers, known internally as Repo 105/ or Repo 108. These transactions are huge holdings of securities that are owned by the lending bank for a specified period of time until maturity, when the borrower returned the principal plus interest, that is, repurchased its own assets. On this basis, Lehman borrowed tens or hundreds of millions of dollars every day to continue its operations, (over \$200 billion per day in 2008) [15, p. 3]. As it turned out, Lehman would not have been able to finance itself and continue its operations without Repo 105/108. Thanks to such actions, it was standard to lend credibility in ratings to companies that had no real value, but only that created by creative accounting and leverage⁷. It is worth noting that in a normal repo, Lehman Brothers would have received cash by selling assets with a commitment to buy them back the next day or a few days later. Such transactions were booked as financing, and the assets remained visible on Lehman Brothers' balance sheet. In the case of Repo 105, the bank did exactly the same thing, but because the assets represented 105% or more of the cash received, accounting policy allowed these transactions to be treated as sales

⁷ Warren Buffett indicated during his testimony before the inquiry committee that these instruments were difficult for market participants, regulators, auditors, and investors themselves to understand, suggesting that they were out of control [29, p. 49].

rather than financing, i.e., assets, which de facto meant that they could be removed from the balance sheet [31, p. 6]. Lehman's Global Financial Controller, Martin Kelly, confirmed [31, p. 7] that "the sole purpose or motive of the [Repo 105 – author's note] transaction was to shrink the balance sheet" and "there was no other substance to the transaction." Lehman did not disclose the use of Repo 105 to the government, the rating agencies, its investors or its own board of directors [31, p. 8], let alone the extent of its use.

A report published on March 11, 2010 by Jenner & Block [17] the law firm gathering evidence against Lehman Brothers, found that the bank used accounting fraud, through Repo 105 transactions, circumvented strict SOX rules, hiding more than \$50 billion in toxic securities, just to present an attractive balance sheet picture and thus avoid a rating downgrade. The bank also used a "lazy balance sheet management approach" as opposed to legitimately meeting quarter-end balance sheet targets [12, p. 178]. As indicated in the table below, Lehman Brothers' publicly reported net leverage ratio for the fourth quarter of 2007, first quarter of 2008, and second quarter of 2008 was 16.1, 15.4, and 12.1, respectively. However, the leverage ratios were quite different; for the same period but without the balance sheet benefit of Repo 105, they were 17.8, 17.3, and 13.9, respectively.

Table 2.3. Leverage Ratio based on: Report of Anton R. Valukas, United States Bankruptcy Court Southern District of New York, In re Lehman Brothers Holdings Inc., et al., March 11, 2010, Volume 3 of 9

Quarter of the Year	Repo 105 Usage	Reported Net Leverage	Leverage without Repo 105	Difference
Q4 2007	38.6 billion USD	16,1	17,8	1,7
Q1 2008	49.1 billion USD	15,4	17,3	1,9
Q2 2008	50.38 billion USD	12,1	13,9	1,8

Source: [31, p. 748].

As a result of doubling down on the aggressiveness of its strategy, Lehman Brothers significantly and repeatedly exceeded its own internal risk and control limits. Lehman's average monthly risk appetite exceeded the limit by \$41 million in July 2007 August 2007, \$608 million in September 2007, \$670 million in October 2007, \$508 million in November 2007, \$562 million in December 2007, \$708 million in January 2008, and \$578 million in February 2008 [31, p. 4], as reported by the auditors and reviewers to both the bank's board of directors and president.

In turn, as explicitly indicated in the table below by "Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation" about "Revenue Return on Assets – Competitor Comparison" comparing capital markets revenues (revenues adjusted to exclude

IMD and IBD) to adjusted net assets, that Goldman Sachs together with Lehman Brothers provided the highest returns. And although asset yields declined sharply in 2007 (due to the dependence on trading in residential mortgage assets), Lehman Brothers assumed that relative spreads (return on assets relative to funding) would partially compensate for the slowdown in trading in assets held [18, p. 6].

Table 2.4. Revenue Return on Assets – Competitor Comparison, Source: Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation, April 7, 2008

Bank	Adjusted Revenue (ex. IMD and IBD)					Adjusted RROA (net Assets)				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Lehman Brothers	6,018	7,694	9,807	12,006	12,257	3.9%	4.5%	5.1%	5.1%	3.7%
Goldman Sachs	11,459	15,024	18,611	27,742	33,942	5.5%	6.2%	5.8%	6.7%	6.2%
Morgan Stanley	12,203	13,347	15,375	20,665	12,356	4.1%	3.9%	4.2%	4.5%	2.1%
Bear Stearns	4,702	5,362	5,901	7,311	4,062	5.1%	4.9%	3.9%	4.0%	1.7%
Merill Lynch	7,519	7,838	9,390	16,017	7,690	2.3%	2.1%	2.3%	3.6%	-1.4%

Source: [18, p. 6].

However, it seems that all market participants, including regulators and management, were so mesmerized by the bank's stunning performance that they ignored the signals. Especially since the board of directors under the then-current regulations was employed by the president himself⁸. In this context Jennifer Arlen and Lewis A. Kornhauser point out: "when people act as part of a group, self-interest can also undermine norms by inducing others in the group not to punish or otherwise condemn individuals who engage in illegal behavior if that behavior benefits the group as a whole" [3, p. 15]. Consequently, no one was interested in questioning an overly risky financial policy created by their own boss and producing a surprising increase in profits, what is worse, even the board of directors gave the CEO of Lehman Brothers a bonus of almost \$190 million worth of bank stock, hailing him as a brilliant visionary [11].

1.6. Conclusions

According to the reports of investigative committees looking into the causes of the 2008–2009 economic crisis, employees were motivated to create profit through

⁸ The equivalent of a supervisory board in European companies [21].

a performance-based compensation [19, pp. 17–21] structure. Much of the compensation was paid in the form of property-based rewards, which encouraged moral hazard [22, p. 240]. In addition, as Jennifer Arlen and Lewis Kornhauser point out, people have a clear tendency to behave less ethically in a group than alone. “Decision making in companies is often, if not usually, structured in such a way that violations of the law, when they occur, result either from group decision making or from a series of individuals taking actions that put the company on a path toward illegality. In such a situation, it can regularly happen that people who an objective observer might perceive as truly responsible for causing the violation – e.g., a supervising manager who has delegated actions to others who are aware that they are violating the law – fail to see that they are responsible for the resulting violation of the law. As a result, they are not deterred by criminal laws that establish or express that the violation of the law is also immoral or violates a social norm” [3, p. 34]. One can conclude from this that the responsibility of individual decision makers shaping the entire financial system is hidden in a series of animating weaves of consensus or voting decisions and thus no one can be held specifically accountable, as was the case with Lehman Brothers. The price of the dysfunction of the operation of such an enigmatic system is paid by ordinary citizens.

Admittedly, a corporation can now be convicted even if the crime violated corporate policy and the corporation had an effective compliance program. The existence of a corporate compliance program, even one that expressly prohibited the conduct in question, does not exempt a corporation from criminal liability under the doctrine of respondeat superior [1, p. 86] but it seems that the answer to the problems described in the essay should be a broader systemic response. Clearly, the key is to structure regulation so that companies do not profit from crimes committed by their employees. It must also be structured so that organizations want to increase the effectiveness of individual accountability through fraud detection, self-reporting, and cooperation. “Countries must ensure that their laws and enforcement policies are designed to reduce corporate crime – and the harm it causes” [2, p. 159]. Another proposal to reduce the risk of fraud while addressing the financial constraints of the national budget could be the creation of a computerized data analysis system. Data for such a system would have to be compulsorily aggregated at an automated level and disclosed in the most transparent manner possible to the state body responsible for economic and financial security. In creating such a system, there would have to be cooperation between computer scientists, programmers and experts in the social sciences of economics, mathematics, psychology, ethics, as well as regulators and legislators. Even if the scale of such a system were minimal, it would significantly improve the process of monitoring and enforcing compliance with the law. The system would facilitate the detection of crimes and the definition of individual responsibility.

A broader proposal for systemic solutions could be a separate ministry dealing with economic and financial security and focusing on securing the implemen-

tation of corporate social responsibility. For we live in an increasingly complex reality. Due to the progressing globalization, the scale of the problems is growing. A body at the governmental level would be responsible for introducing appropriate solutions, not only legal, but also for the implementation and functioning of the IT system, and the system of corporate social responsibility, based, e.g., on obligatory, remote ethical trainings for the management. The key here would be the cooperation of experts, scientists from various fields and consolidation of research results of social sciences, sciences and state objectives. Permanent expert teams (consolidating knowledge of psychologists, economists, ethicists with mathematicians, computer scientists and lawyers) would monitor emerging problems and create proposals for systemic solutions.

1.7. Summary

As indicated by numerous expert reports, studies, investigations, commissions of inquiry, examining the causes of the financial crisis of 2007–2009, the ultimate collapse of Lehman Brothers bank was primarily affected by the widely used operating model, disregarding ethical principles, rewarding excessive risk-taking on the basis of commission [19, pp. 17–21]. In conclusion this work is an attempt to analyze the economic behavior of the nature of fraud and corporate crime undertaken in the conditions of certain legal regulations. This work is a combination of the analysis of the practice of using economic models and the role of gatekeepers who should disallow or stop practices that serve to facilitate and corporate crime. The paper shows the problems arising from the commonly used economic and mathematical models, and analyzes the regulatory system in terms of ensuring transparency, fairness and meeting the requirement of adequate competence and diligence on the part of decision makers [7]. The article proposes solutions for regulation, structuring of responsibility, which would facilitate the definition of individual and corporate responsibility and its enforcement so that a similar financial crisis does not occur in the future. Since it seems impossible for regulations to provide for all possible options of corporate crimes, therefore the proposed solutions are rather systemic in nature.

Bibliography

- [1] Alexander C. R., Arlen J., Does conviction matter? The reputational and collateral effects of corporate crime, 2018, p. 86.

- [2] Arlen J., The potential promise and perils of introducing deferred prosecution agreements outside the U.S., 2020, pp. 158–159.
- [3] Arlen J., Kornhauser L. A. Battle for our Souls: Using Corporate and Individual Sanctions to Promote Criminal Law’s Expressive Force, p. 5,15,29,34–36.
- [4] Becker G.S., Crime and Punishment: An Economic Approach, *Journal of Political Economy*, Mar 1968 Volume 76, Number 2 pp. 169–217.
- [5] Bethany M., Nocera J., All the Devils are Here: The Hidden History of the Financial Crisis. Portfolio (Hardcover), 2011, p. 112–113.
- [6] Casadesus-Masanell R., Spulber D.F., Working Paper on Agency Revisited, Harvard, 2004 p. 2.
- [7] Choi S. J., Davis K.E., Foreign Affairs and Enforcement of the Foreign Corrupt Practices Act, 11 *J. Empirical Legal Stud.* 409, 2014.
- [8] Committee of Inquiry into the Financial Crisis, The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States, p. 178.
- [9] Definition of Terms in and Specific Exemptions for Banks, Savings Associations, and Savings Banks Under Sections 3(a)(4) and 3(a)(5) of the Securities Exchange Act of 1934 <https://www.sec.gov/rules/final/34-44291.htm>
- [10] Economic Model for Crime Analysis, <https://www.investopedia.com/terms/r/repo-105.asp>, accessed 10.02.2021.
- [11] Gadowski W., Lehman Brothers. Prawdziwa katastrofa w wirtualnym świecie, October 26, 2008, https://wyborcza.pl/1,76842,5846722,Lehman_Brothers__Prawdziwa_katastrofa_w_wirtualnym.html?disableRedirects=true, accessed 10.02.2021.
- [12] Garrett B. L., Globalized Corporate Prosecutions, 97 *Va. L. Rev.* 1775, 2011.
- [13] Garret B. L., Individual and corporate criminals, 2019, p. 56.
- [14] Gehrig T., Price discovery during anomalous market trading: The Lehman Brothers case, May 25, 2016, accessed: <https://voxeu.org/article/anomalous-trading-prior-lehman-s-failure>, accessed: 28.06.2021.
- [15] Grechenig K., Gelter M., The Transatlantic Divergence in Legal Thought: American Law and Economics vs. German Doctrinalism, *Hastings International and Comparative Law Review* 2008, vol. 31, pp. 295–360.
- [16] Jing W., Bo Ch., Ning Y., Liangtao Z., Juanjuan W., Wenmin Z., Jia D., How Evergrande could turn into ‘China’s Lehman Brothers’ Collapse of ‘too big to fail’ property developer may trigger financial tsunami, *Caixin*, September 21, 2021, <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Caixin/How-Evergrande-could-turn-into-China-s-Lehman-Brothers>, accessed: 10.02.2021.
- [17] Lehman Brothers Holdings Inc. Examiner’s Report on Chapter 11 Proceedings, <https://jenner.com/lehman>, accessed 10.02.2021.
- [18] Lehman Brothers- Leverage Analysis, Confidential Presentation, April 7, 2008, p. 5–13, <https://web.stanford.edu/~jbulow/Lehmandocs/docs/DEBTORS/LBEX-DOCID%201401225.pdf>, accessed 12.08.2021.
- [19] Lehman Brothers, Proxy Statement, March 5, 2008, pp. 17–21.
- [20] Lewin K., (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, p. 143.
- [21] Mendez M. A., Corporate Governance a US/EU Comparison, Course outline, <https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2014/12/MiguelMendezFinal.pdf>.

-
- [22] Milgrom and Roberts handout on Moral Hazard and Performance Incentives, p. 240.
- [23] Office of Thrift Supervision (OTS): <https://www.occ.treas.gov/news-events/newsroom/news-issuances-by-year/ots-issuances/index-ots-issuances.html>, accessed: 10.02.2021.
- [24] Øksendal B., *Option Pricing. Stochastic Differential Equations: An Introduction with Applications* (5th ed.), Springer, Berlin 1998, pp. 266–283.
- [25] Sellers R. D., Fogarty T. J., Jadallah J., Has the new world order taught the big four to manage client portfolio risk? Examining extreme loss occurrences before and after Sarbanes Oxley, *Advances in Accounting*, Volume 51, December 2020., <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611020300687>, accessed 28.06.2021.
- [26] Smith A.: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Third Edition of 1904, p. 36, https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf, accessed: 12.08.2021.
- [27] SOX Compliance Requirements & Overview, July 09, 2019, <https://www.auditboard.com/blog/sox-compliance/> accessed: 28.06.2021.
- [28] Stewart I., The mathematical equation that caused the banks to crash, “The Guardian”, February 12, 2012, http://public.econ.duke.edu/~boller/Econ.471-571.F18/Black_Scholes_and_the_Crash.pdf, accessed 12.08.2021.
- [29] The Financial Crisis Inquiry Commission, *The financial crisis inquiry report*, Official Government Release, February 25, 2011, p. 49,156. Source: <https://www.govinfo.gov/app/details/GPO-FCIC>
- [30] Tuch A., *Multiple Gatekeepers*, John M. Olin Center For Law, Economics, And Business Fellows Discussion Paper Series, Discussion Paper No. 33, 3/2010, pp. 101–118, pp. 177–183.
- [31] Valukas R., *Report for United States Bankruptcy Court Southern District of New York, In re Lehman Brothers Holdings Inc.*, et al, Vol. 1, dated March 11, 2010, Introduction, pp. 3–8, <https://jenner.com/lehman>, accessed 10.02.2021.

Martyna Kaziród
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

2.

ZAANGAŻOWANA SPOŁECZNOŚĆ KLUCZEM DO SUKCESU MARKI – MARKETING RELACJI NA PRZYKŁADZIE LIDERÓW OPINII

Abstrakt

Gwałtowny rozwój mediów społecznościowych, przeniesienie konsumpcji do sfery wirtualnej, ale i coraz dłuższe godziny, które użytkownicy spędzają w Internecie, pokazują kierunek, w którym zmierza społeczeństwo. Przeniesienie życia w sferę wirtualną wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę wykorzystania multimediów, mediów społecznościowych i prezentowania w nich oferty. Podczas wzmacniania znaczenia mediów społecznościowych istotną rolę zaczęły również pełnić osoby posiadające wiernych odbiorców, którzy chętnie naśladują działania swoich idoli. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, czy działania liderów opinii budujących wokół siebie zaangażowaną społeczność mogą wspomóc marki w działaniach marketingowych. Temat jest istotny i aktualny, dlatego artykuł będzie stanowił próbę odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób budowanie relacji liderów opinii z klientami przekłada się na sukces marki?

W drugiej części artykułu przedstawione zostaną przykłady pokazujące, w jaki sposób relacja, którą budują liderzy opinii, przekłada się na sukces podjętych przez przedsiębiorstwa działań marketingowych. Przedstawione wyniki zostały pozyskane podczas analizy najnowszych źródeł i mediów społecznościowych.

Słowa kluczowe: liderzy opinii, zaangażowana społeczność, marketing relacji, media społecznościowe.

2.1. Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie, na które wpływ ma gwałtowny rozwój mediów społecznościowych, przeniesienie konsumpcji do sfery wirtualnej, ale i coraz dłuższe godziny, które użytkownicy spędzają na poszukiwaniu informacji w Internecie, pokazują kierunek, w którym zmierza społeczeństwo. Przeniesienie życia w sferę wirtualną wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę wykorzystania multimediów, mediów społecznościowych i prezentowania w nich oferty [14]. Podczas wzmacniania znaczenia mediów społecznościowych, istotną rolę zaczęły również pełnić osoby posiadające grono wiernych odbiorców, którzy chętnie naśladują działania swoich idoli [8]. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób działania liderów opinii budujących wokół siebie zaangażowaną społeczność mogą wspomóc marki w działaniach marketingowych. Temat jest istotny i aktualny, dlatego należy postawić pytanie, na które odpowiedź zostanie podjęta w dalszej części artykułu: w jaki sposób budowanie relacji przez liderów opinii z klientami przekłada się na sukces marki?

Działania przedsiębiorstw nastawione głównie na pozyskanie klientów, komunikowanie o wartości produktu, która wyróżnia się na tle innych produktów i finalnie wpływ na jego sprzedaż, nie wystarczają już, aby osiągnąć sukces. Oddalanie się firmy od tradycyjnego podejścia skupionego na kalkulacji, wartości i biznesu jako priorytetu, ku budowaniu emocjonalnych doświadczeń klienta [15] unaoczniała krótkowzroczność marketingu objawiającą się w przedkładaniu produktu nad satysfakcję klienta. Według T. Levitta firma może obrać strategię sprzedażową lub marketingową, przy czym koncentracja na zysku wynika z koncentracji na bezpieczeństwie i krótkookresowym interesie [15]. Brak zgromadzonych informacji o kliencie powoduje zaś niemożność prawidłowego definiowania jego potrzeb i oczekiwań. Poznanie potrzeb klientów pomaga natomiast firmie zarządzać przyszłością i prowadzi do jej rozwoju [13]. Dostrzeżono to już w latach 90. XX w., kiedy to badania nad satysfakcją klienta wykazały jej związek z wynikami finansowymi firmy [15]. Istotną rolę w sukcesie finansowym firmy mają więc relacje łączące klientów i przedsiębiorców. Budowanie relacji wymaga czasu i zaangażowania, jednak może prowadzić do poprawy wyników finansowych, wzmocnienia przewagi konkurencyjnej i lojalności klientów wobec firmy [4]. Budowanie relacji stanowi wyzwanie dla każdej firmy niezależnie od jej wielkości i sektora działalności [6]. Inwestując w relację z klientem przedsiębiorstwo bierze na siebie odpowiedzialność wizerunkową i finansową, aby utrzymać i rozwijać przyjazne stosunki z odbiorcami [18].

2.2. Marketing relacji

Na tym podłożu powstała koncepcja marketingu relacji, którego celem jest nawiązanie kontaktu z klientem i jego długookresowe utrzymanie. Działania marketingu relacji [20] składają się z „identyfikacji, nawiązania, podtrzymywania i rozwijania, a kiedy to konieczne – zerwania relacji z klientami i innymi podmiotami w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte” [15]. Obecnie relacje stają się determinantą przetrwania firmy na rynku, budując tzw. kapitał relacyjny, który tworzą wartościowe relacje, przede wszystkim zaufanie [16]. Aby pozyskać lojalnego klienta, chcącego działać z marką, celem wytworzenia wartości i przewagi strategicznej, przedsiębiorstwo powinno budować relacje opartą o zaufanie [16]. Więzy z klientem prowadzi do wymiany zasobów, takich jak: wiedza, uczucia, czynności [13].

Zachodzące na rynku zmiany wymuszają na przedsiębiorcach zmianę nastawienia z koncentracji na kliencie masowym na poświęcenie uwagi klientowi indywidualnemu. Aby w pełni zrozumieć oczekiwania odbiorców produktów firmy, potrzebne jest zbudowanie relacji z klientem. Coraz częściej marketing indywidualny staje się dopełnieniem masowych działań, jak również podstawową formą dotarcia do pewnych grup odbiorców. Tworzenie relacji z klientem nie wyklucza transakcyjnego charakteru oddziaływania, wręcz dzięki powstałej więzi i zbudowanemu zaufaniu klient ma szansę stać się lojalnym wobec produktu, a nawet marki [18]. Marketing relacji wymaga od przedsiębiorcy ścisłej integracji działów całej organizacji, co nie występuje w przypadku tradycyjnych modeli marketingowych [13]. Zmieniające się społeczeństwo powoduje, że nie tylko forma kontaktu przedsiębiorców z klientami ulega zmianie, ale również jego miejsce. Wirtualizacja życia społecznego i podążająca za nią wirtualizacja konsumpcji sprawiają, że marki rozpoczynają budowanie zaangażowania emocjonalnego poprzez wywołanie u klientów zmysłowych bodźców w świecie wirtualnym [6].

2.3. Zaangażowane społeczności w mediach społecznościowych a liderzy opinii

Postępujący rozwój technologii internetowych doprowadził do powstania nowych dróg komunikacyjnych między konsumentami a właścicielami marek. Największą popularnością cieszą się obecnie media społecznościowe, dające użytkownikom swobodę interakcji z innymi osobami. Większość portali społecznościowych ma otwarty charakter, dzięki czemu może z nich korzystać każda osoba mająca dostęp do łącza internetowego. Jedną z najważniejszych cech tego typu serwisów jest możliwość tworzenia mniejszych grup na podstawie pewnych wspólnych cech. Rodzajem takiej grupy jest także

wirtualna społeczność marki łącząca posiadaczy i miłośników produktów lub usług oznaczonych daną marką.

Społeczności wirtualne są bogactwem cyberprzestrzeni, łączą ludzi o wspólnych pasjach, potrzebach, eliminując ograniczenie, jakim jest różnorodna lokalizacja. Daje ona użytkownikowi wolność, dostęp do informacji, opinii [21]. Media społecznościowe stały się integralną częścią życia każdego użytkownika. Dlatego też swoje sympatie klienci przekładają na tworzenie społeczności w serwisach społecznościowych, a rozumienie motywów, jakie nimi kierują, daje firmie dostęp do bezcennych informacji [14]. Społeczności tworzone wokół marek charakteryzują się swoistą subkulturą, własnymi rytuałami, wartościami, słownictwem, strukturą. Społeczność tę można więc określić jako zbiorowość potencjalnych i obecnych klientów marki, których łączą poglądy, pasje mające wpływ na ich decyzje zakupowe, najczęściej skupione na fanpage'ach w mediach społecznościowych [7].

Tradycyjny marketing wiąże się z segmentacją klientów, dzielonych ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, zarobki, przyzwyczajenia, zachowania zakupowe. Docelowa grupa klientów pozostaje anonimowa [13], jednak w przypadku społeczności internetowych możliwa jest identyfikacja konkretnego klienta, jego zachowań, preferencji i określenie, czy pasuje do segmentu wybranego przez przedsiębiorstwo. Rozumienie potrzeb klienta, jego postępowania, jest możliwe dzięki badaniom marketingowym [17]. Te badania wskazują też, że społeczności coraz częściej gromadzą się nie tylko wokół konkretnych marek, przedsiębiorstw, forów branżowych, ale i wpływowych osób. Dzięki temu możliwe jest wyłonienie strategicznych grup klientów oraz wzorców ich zachowań w sieci. Informacja ta pozwala wybrać najlepszy kanał dotarcia do odbiorców, a także dopasować, jaki lider opinii skupia wokół siebie grupę najbardziej zbliżoną do potencjalnych klientów strategicznego przedsiębiorstwa. Pokazuje również, jaki przekaz współgra z misją prezentowaną przez markę odnośnie do jakości produktów, ich specyfiki czy wyjątkowości.

Społeczności zgromadzone wokół liderów opinii w social mediach można definiować jako społeczności relacji według typologii J. Hagela i A.G. Armstronga [9]. Zadaniem tego typu społeczności jest budowanie i podtrzymywanie osobistych więzi między twórcą i odbiorcą [21], a badania wskazują, iż skuteczność przekazu niesionego przez liderów opinii znacznie przekracza dotychczasowe działania reklamowe w formie tradycyjnej [22].

Relacja, jaką tworzą liderzy opinii ze swoją społecznością, oparta jest o zaufanie, budowane poprzez indywidualne rozmowy, porady, zwierzenia. Często obserwatorzy traktują przywódców opinii niczym przyjaciół, znajomych, z którymi ma się kontakt od lat i można powiedzieć o wszystkim. Zaufanie, jakim obdarza lidera opinii jego obserwator, jest nie tylko przekonaniem, że podawane informacje są prawdziwe, że idol posiada umiejętności i wiedzę, którą się dzieli. Wielu obserwatorów darzy liderów opinii zaufaniem, powierzając im swoje sprawy, problemy i bolączki. Dlatego ta relacja jest wyjątkowa, a marka za pośrednictwem działów obsługi klienta nie jest w stanie zbudować równie silnej więzi. Jeśli obser-

watorzy są w stanie powierzyć liderom opinii własne historie, wcielać w życie ich rady, to zaufanie, jakim zostali obdarzeni, staje się dla lidera opinii pewnego rodzaju odpowiedzialnością. Z tego względu będzie on współpracował wyłącznie z markami, które jego zdaniem i według jego najlepszej wiedzy są wiarygodne, które sprawdził, przetestował, którym sam ufa.

Lider opinii może być określany jako użytkownik mediów społecznościowych, który zgromadził duże grono obserwujących. Jest dla nich wiarygodny i autentyczny, dzięki czemu może wpływać na interakcje i decyzje swoich odbiorców [22], jednak istotną rolę pełnią nie zasięgi, które posiada w sieci, ale zaufanie jakie jego osoba budzi u społeczności obserwatorów. To właśnie zaufanie sprawia, że obserwatorzy są w stanie reagować zakupem na polecenia, które na swoim profilu przedstawia lider opinii [22]. Na zaufaniu właśnie opiera się zaangażowanie społeczności¹, która jest w stanie w ciągu jednego dnia wykupić cały nakład książki, wykupić bilety na wydarzenie czy regularnie pojawiać się na „live’ach” w mediach społecznościowych. Dlatego z punktu widzenia marki istotnym jest, aby do współpracy nad projektami wybierać wiarygodnych twórców, by wspólne działania odnosiły zamierzone przez obie strony efekty, bo zmarnowanie trudu budowania latami relacji z grupą odbiorców dla współpracy reklamowej w dobie rozkwitu mediów społecznościowych i skupianiu się na kliencie może oznaczać utratę pozycji i wiarygodności.

W procesie kreowania własnej społeczności, zarówno przedsiębiorstwa, jak i liderzy opinii powinni zwrócić uwagę [14] na to, by: treści były dopasowane do potrzeb odbiorcy, identyfikowały się z daną marką, możliwa była łatwa interakcja między użytkownikami. Z tego powodu wiele potencjalnych współprac zawieranych między wpływowymi osobami a markami powinno nie mieć miejsca, jednakże nie zawsze się tak zdarza. Często firma dąży do współpracy z liderami opinii, posiadającymi szerokie grono odbiorców, nie zwracając uwagi na strukturę tej grupy. W takim wypadku promowany produkt nie spotka się z zainteresowaniem wśród potencjalnych klientów, gdyż nie ma ich wśród odbiorców przekazu bądź osoby, które odebrały przekaz tracą zaufanie do idola, przez co kolejne jego działania nie dadzą efektów, których można się spodziewać.

Oddziaływanie, jakie liderzy opinii w mediach społecznościowych mają na zebrane wokół nich grupy obserwatorów, a także fakt skuteczności ich działań, został już niejednokrotnie udowodniony [22]. Należy jednak ograniczyć wnioski tylko do skutków, jakie odniosły współprace liderów opinii, którzy zostali odpowiednio dopasowani do strategii marketingowych marek. W przypadku niewłaściwego doboru lidera opinii do prowadzonych działań marketingowych nie można definitywnie stwierdzić, że brak sukcesu współpracy jest spowodowany małym zaangażowaniem społeczności i słabą relacją łączącą twórcę z obserwatorami.

¹ Pojęcie jest często używane przez samych liderów opinii, na wyjaśnienie zjawiska oddania i aktywności obserwatorów względem ich działań. Pojawia się również w literaturze [6]

2.4. Zaangażowana społeczność w mediach społecznościowych – przykłady

To, że czyny lidera opinii przekładają się na odbiór i wizerunek marki, nawet o ugruntowanej pozycji, może świadczyć dość świeża sytuacja z Mistrzostw Europy w piłce nożnej, kiedy to skutek zachowania Cristiano Ronaldo, jednego z najpopularniejszych piłkarzy, notowania giełdowe Coca-Coli spadły o 1,6% [2, 3]. Poprzez niewielki gest i zdanie kierowane ku widowni, by pić wodę, bo cola jest „ble”, jedna osoba doprowadziła do utraty ok. 4 miliardów dolarów firmę o wieloletniej, ugruntowanej pozycji. Podobna sytuacja miała miejsce podczas tego samego wydarzenia, kiedy to inny ze znanych piłkarzy, Paul Pogba, w analogicznej sytuacji, przed rozpoczęciem konferencji prasowej, przestawił butelki Heinekena, drugiego z czołowych sponsorów wydarzenia. W tym przypadku tłumaczono zachowanie piłkarza jego wiarą oraz negatywnym nastawieniem do spożywania alkoholu. W obu sytuacjach podjęte przez liderów opinii działania miały odzwierciedlać ich podejście do zdrowego żywienia i szacunku do własnego ciała, które promowane są poprzez ich media społecznościowe.

Jednakże wskazywać na wielką moc zaangażowanej społeczności mogą również przykłady polskich liderów opinii, którzy w ciągu kilkunastu sekund bądź minut potrafią wyprzedać miejsca na wyjazdy, warsztaty, obozy. Dzieje się tak nie tylko w przypadku liderów opinii o bardzo dużym zasięgu oddziaływania, jak Anna Lewandowska, która listę chętnych na wspólny obóz treningowy po kilku minutach może liczyć w setkach czy tysiącach [1], ale również mniejszych użytkowników mediów społecznościowych. Dzięki zaangażowaniu społeczności mniejsze blogerki, jak Magdalena Staszewska (@thetravellingonion) czy Anna Kęska (@aniamaluje), wyprzedawały warsztaty i wyjazdy w ciągu kilkunastu minut, zbierając nawet dziesięciokrotnie więcej chętnych niż miejsc. Takie przykłady pokazują, że użytkownicy mediów społecznościowych wierzą w pracę swoich ulubieńców, jednak nie tylko. Działania społeczności wokół liderów opinii pokazują, że podejmowane przez nich akcje budują reakcje w postaci dokonywanych zakupów, obecności na wydarzeniach czy wspierania promowanych przez twórców akcji.

Amerykańskie modelki wypromowały za pośrednictwem mediów społecznościowych ideę niesamowitego festiwalu, który w rzeczywistości nigdy się nie odbył, a organizatorzy nie byli w stanie odpowiedzieć na ogromne zainteresowanie pojawiające się ze strony klientów. Fyre Festival jako wydarzenie promujące aplikację do wynajmu muzyków na wszelkiego rodzaju okazje [5, 10, 19] stał się marketingowym sukcesem, chociaż organizatorzy ponieśli fiasko próbując sprostać wykreowanej w mediach społecznościowych wizji wydarzenia, gdzie gwiazdy bawią się razem z normalnymi ludźmi. Modelki podejmując się promocji wydarzenia za wysokie wynagrodzenie miały okazję odwiedzić zarówno pierwotne miejsce festi-

wału, jak i wziąć udział w różnego rodzaju atrakcjach. Po klęsce festiwalu większość modelek przeprosiła swoich fanów i przeznaczyła zarobione pieniądze na cele charytatywne, aby nie psuć relacji łączącej ich z obserwatorami.

Resort narciarski Sun Peaks chcąc przedstawić potencjalnym przyjezdnym możliwości, jakie stwarza przed gośćmi położony na uboczu ośrodek sportów zimowych, podjął współpracę z popularnym na Instagramie podróżnikiem i fotografem, C. Snape'em [11]. Dzięki udostępnionym przez niego zdjęciom i filmom, prezentującym resort w opinii ponad 200 tysięcy odbiorców zapisał się jako idealne miejsce, by odpocząć od tłumów i spędzić miło czas. Dla niewielkiego ośrodka narciarskiego położonego w Kolumbii Brytyjskiej był to krok, dzięki któremu stał się rozpoznawalny i często wybierany jako destynacja podróży Kanadyjczyków. Jak wskazuje ten przykład, współpraca niewielkich firm z popularnymi w mediach społecznościowych osobami może przynosić korzyści dla obu stron. Najczęściej tego typu współpracy odbywają się na zasadach barteru, gdzie firma bierze na siebie koszty wizyty lidera opinii w ośrodku, zapewnia mu wszelkiego rodzaju atrakcje i udogodnienia, aby ten w jak najbardziej szczegółowy sposób mógł zrelacjonować swoim obserwatorom pobyt i atrakcyjnie przedstawić potencjalną destynację. W przypadku resortu Sun Peaks podjęte działania i poniesione koszty przełożyły się na możliwość podniesienia cen karnetów oraz rozwój infrastruktury, aby tłumy zainteresowanych mogły odwiedzać ośrodek nie tylko zimą, ale i latem.

Marka Casper, produkująca pokarm dla psów, wykorzystwała popularnych w mediach społecznościowych liderów opinii, będących psami. Organizując prywatne przyjęcie, które było na żywo prezentowane na profilu marki, firma mogła pokazać najnowsze produkty, o których istnieniu w jednej chwili dowiedziało się ponad 3,5 miliona miłośników psów. Pokazuje to, że niekoniecznie promować produkty muszą ludzie, a niestandardowe podejście może być gwarantem sukcesu. Tradycyjne reklamy produktów dla zwierząt przedstawiają je w zaaranżowanych sytuacjach. Przedstawienie zdarzeń w warunkach naturalnych, za pośrednictwem mediów społecznościowych, przez zwierzęcych liderów opinii pozwala zaprezentować reakcje bez możliwości dublowania.

Audible, marka należąca do Amazon, oferująca subskrypcję audiobooków i podcastów, podjęła się współpracy z Jessem Driftwoodem, mającym mniej niż 100 tysięcy obserwujących na Instagramie, jednak te kilkadziesiąt tysięcy według firmy wykazało się większą lojalnością niż szerokie grono fanów. Firma nie podaje, jakie korzyści odniosła w wyniku współpracy, jednak z podanych badań można wywnioskować, że aż 83% odbiorców korzysta z poleceń ulubionego twórcy i chętnie wypróbuje produkt czy usługę. Z tego względu coraz częściej przedstawiciele marketingu nie poszukują najbardziej popularnych w sieci osobistości, ale wykorzystują więcej mniej znanych posiadaczy kont, generujących zainteresowanie ze strony użytkowników. Z pozycji firmy lepiej, by po dokładnym zaznajomieniu

się z produktem polecała ją osoba z 100 tysiącami odbiorców², przekonana do jakości i wartości produktu, która równocześnie nie będzie promować produktów konkurencji zaraz po zakończeniu współpracy.

Marką znaną ze współpracy z liderami opinii w sieci jest również Daniel Wellington. Szwedzki producent biżuterii i zegarków od lat angażuje w swoje działania marketingowe liderów opinii mających różnorodne ale młode grono odbiorców. Ciekawym przykładem, że dopasowanie konkretnej osoby do przeprowadzenia kampanii, nie musi być oczywiste, może być fakt współpracy firmy z kontem instagramowym, na którym przedstawiane są zdjęcia dwóch psów, Jaspera i Louie. Udostępnianie zdjęć zwierząt zestawionych z zegarkami przynosi efekty, gdyż firma kilkakrotnie angażowała czworonogi do promocji swojej oferty produktowej. Pokazuje to, że nie zawsze najprostszy wybór osoby do współpracy jest tym najbardziej trafionym, a czasami humor, kreatywność i nieszablone podejście do zaangażowanej społeczności pozwala twórcom i przedsiębiorcom osiągnąć znacznie lepsze efekty finalne.

Przykładem współpracy lidera opinii z marką, w wyniku której miały zostać stworzone relacje oraz wyeksponowany wizerunek firmy jako sponsora ważnych wydarzeń sportowych, była promocja R. Laurena przez D. Silvers [12]. Aktorka, modelka, wpływowa osobistość mediów społecznościowych za pośrednictwem aplikacji TikTok nakłaniała użytkowników do dzielenia się filmikami przedstawiającymi jak mierzą się z życiowymi wyzwaniem i oznaczanie ich hashtagiem akcji #WinningRL. Użytkownicy posługujący się hashtagiem mogli skorzystać z zakupów limitowanej edycji produktów w czasie trwania kampanii, a trzy najlepsze i najbardziej wpasowujące się w prezentowaną przez Silvers tematykę prace zostały nagrodzone limitowanymi produktami z logo US Open. Dzięki temu między marką a użytkownikami wytworzyła się więź, oparta o pewne aspekty prestiżu i indywidualizmu. Dodatkowo, firma mogła przekonać się bezpośrednio jacy użytkownicy są zainteresowani ich produktami, skąd pochodzą, jakiej są płci, w jakim wieku i jak wygląda ich życie. Pozyskane w ten sposób informacje są dla przedsiębiorstwa bezcenne i mogą pomóc w lepszym projektowaniu oferowanych produktów, ich sprzedaży, ale i w pozukiwaniu niezaspokojonych potrzeb.

2.5. Podsumowanie

Media społecznościowe od dekady wskazywane są jako najważniejszy kierunek działań marketingowych, a potencjał tworzonych społeczności internetowych dostrzec można ze strony zarówno klienta, jak i przedsiębiorcy [14]. Liczne przy-

² Na warunki anglosaskie konto z 100 tysiącami obserwujących jest kontem z mikro oddziaływaniem, jednak w warunkach Polskich jest to już zasięg uznawany za atrakcyjny dla dużych firm, zainteresowanych wyłącznie współpracą z dużymi kontami.

kłady wskazują również, że komunikaty prezentowane w mediach społecznościowych przez osoby stojące na czele wirtualnych grup mają wpływ nie tylko na odbiorców, ale i zaangażowane marki, firmy. Można wnioskować, że liderzy opinii w znacznym stopniu przykładają się do sukcesu bądź też porażki produktu, który przedstawiają za pośrednictwem swoich kanałów i profili w mediach społecznościowych. Dlatego też, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, podjęcie współpracy z liderem opinii wiąże się z dużą odpowiedzialnością zarówno za relacje, które budowane są w ten sposób z klientem, ale i za samą osobę lidera opinii, gdyż niewłaściwe dopasowanie może powodować porażkę produktu czy też klęskę wizerunkową firmy. Wykorzystanie lidera opinii w działalności przedsiębiorstwa jest niejako pójściem na skróty, gdzie firma podpisuje umowę z osobą, która podjęła wieloletnią inwestycję w swoje grono odbiorców i chce zaprezentować im produkt, który będzie spełniał oczekiwania. Liczne przykłady z praktyki wskazują, że odpowiednie decyzje co do podjęcia współpracy z twórcami internetowymi przekładają się na sukces lub porażkę prowadzonej kampanii. Zaangażowana społeczność jest pojęciem znanym, jednak w niewielkim stopniu zgłębianym w literaturze naukowej. Dzięki aktualności temat ten zyskuje na znaczeniu i dalsze zgłębianie go mogłoby odpowiedzieć na pytanie o wymiary sukcesu, które są różne dla różnego rodzaju przedsiębiorstw i produktów.

Bibliografia

- [1] Anna Lewandowska pobiła kolejny rekord. Wyrzedała obóz w Dojo Stara Wieś w 6 minut, a lista rezerwowych pęka, <https://myfitness.gazeta.pl/myfitness/7,166676,25378322,anna-lewandowska-pobila-kolejny-rekord-wyrzedala-oboz-w-dojo.html> (data dostępu: 12 października 2021).
- [2] Cristiano Ronaldo i Coca-Cola: to powinna być nauczka dla marketerów i sportowców (felieton)., <https://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/cristiano-ronaldo-coca-cola-butelki-woda-euro-2020-bojkot> (data dostępu: 21 czerwca 2021).
- [3] Cristiano Ronaldo kontra Coca-Cola. Jeden gest może być sporo wart., <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/cristiano-ronaldo-kontra-coca-cola-jeden-gest-moze-byc-sporo-wart/217mkef> (data dostępu: 20 czerwca 2021).
- [4] Drapińska A.: *Marketing relacji – istota i czynniki wpływające na sukces*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- [5] *Fyre Festival: jak luksusowy festiwal muzyki okazała się spektakularną katastrofą*, <https://www.newsweek.pl/styl-zycia/fyre-festival-jak-luksusowy-festiwal-muzyki-okazala-sie-spektakularna-katastrofa/kkb7kdn> (data dostępu: 22 czerwca 2021).
- [6] Gawlik K.: *Wirtualna rzeczywistość – potencjał wykorzystania w budowaniu relacji z klientami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, nr 19, s. 255–269.

- [7] Grębosz M., Siuda D.: *Typy uczestników wirtualnych społeczności marek*. Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Zarządzanie, nr 11, Katowice 2017, s. 30–39.
- [8] Grzegorzczak M., Kurzyk B.: *Spoleczności internetowe w procesie budowania silnej marki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 179–187.
- [9] Haggel III J., Armstrong A.G.: *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, https://catalog.library.vanderbilt.edu/discovery/fulldisplay/alma991043294297503276/01VAN_INST:vanui (data dostępu: 20 czerwca 2021).
- [10] <https://www.netflix.com/title/81035279> (data dostępu: 22 czerwca 2021).
- [11] <https://www.travelmindset.com/20-influencer-marketing-examples/> (data dostępu: 22 czerwca 2021).
- [12] <https://tinuiti.com/blog/influencer-marketing/best-influencer-marketing-examples-for-2020/> (data dostępu: 22 czerwca 2021).
- [13] Jasiak M.: *Marketing relacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 91–103.
- [14] Kaczorowska-Spychalska D.: *Rola społeczności internetowych w zarządzaniu marketingowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2012, nr 13, s. 113–130.
- [15] Klincewicz K.: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- [16] Olejniczak-Szuster K.: *Budowanie relacji z klientami opartych na zaufaniu jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 2, s. 71–80.
- [17] Ostrowska I.: *Możliwości wykorzystania badań marketingowych w marketingu relacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 18, Szczecin 2011, s. 147–156.
- [18] Otto J.: *Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 7–8, s. 54–57.
- [19] Ralphs D.: *Case Study: What Can Marketers Learn From the Fyre Festival Fallout? LiveArea*.
- [20] Sułkowski A., Seliga R.: *Alternatywne nurty współczesnego marketingu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, nr 16, s. 9–17.
- [21] Szpunar M.: *Spoleczności wirtualne jako nowy typ społeczności: eksplikacja socjologiczna*, „Studia Socjologiczne” 2004.
- [22] Tworzydło D., Życzyński N., Wajda M.: *Influencerzy jako wsparcie dla kampanii public relations*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 31, 2019, s. 131–150.

Tomasz Pasierbowicz

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

3.

SPOSOBY NA POPRAWĘ PŁYNNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W TRAKCIE TRWANIA KRYZYSU GOSPODARCZEGO NA PRZYKŁADZIE PROGRAMÓW WSPARCIA RYNKU UBEZPIECZEŃ KREDYTU KUPIECKIEGO I FAKTORINGU

Abstrakt

Niniejsza publikacja opisuje budowę programu wsparcia dla ubezpieczycieli kredytu kupieckiego oraz firm faktoringowych odpowiedzialnych za dostarczanie płynności na rynku rozliczeń pieniężnych pomiędzy firmami. Kryzys zdrowotny wywołany pandemią COVID-19 był okazją do przygotowania linii obrony przed skutkami załamania gospodarczego, w którego obliczu stanęły gospodarki poszczególnych krajów. W Polsce po raz pierwszy poprzez proces legislacyjny wprowadzono ustawę o wsparciu dla rynku ubezpieczeń należności handlowych. Została ona przygotowana w oparciu o wzorce programów wsparcia dla tego rynku w innych krajach europejskich przy okazji działań antykryzysowych prowadzonych w przeszłości. Opracowanie opisuje przesłanki do wprowadzenia poszczególnych rozwiązań oraz korzyści dla gospodarki Polskiej wynikające z programu pomocowego.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, ubezpieczenie kredytu kupieckiego, faktoring, kryzys gospodarczy, wsparcie rządowe.

3.1. Wprowadzenie

Kredyt kupiecki, czyli sprzedaż z odroczonym terminem płatności, jest jednym z najważniejszych źródeł krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw

i stanowi domenę światowego handlu. Jej głównym celem jest wspieranie płynności przepływów gotówkowych pomiędzy firmami oraz napędzanie wymiany towarowo-usługowej między nimi. Załamanie gospodarek, które rozpoczęło się w 2020 r. na skutek rozwoju pandemii COVID-19, wpłynęło na zmianę otoczenia gospodarczego przedsiębiorstw. Szok podażowy związany z przerwaniem łańcucha dostaw, a także zatrzymaniem mobilności wśród obywateli spowodował, że zmiana ulega popyt na niektóre dobra i usługi oraz proces ich wytwarzania i dostarczania. Kryzysowi gospodarstwu często towarzyszy kryzys finansowy, gdyż banki ograniczają w tym czasie akcję kredytową zmuszając firmy do szukania gotówki w inny sposób. Odbyna się to m.in. przez szybsze ściąganie pieniędzy od swoich klientów, narażając ich tym samym na utratę płynności. Przy jednoczesnym ograniczeniu popytu w niektórych branżach, firmy nie są w stanie w krótkim czasie realizować swoich zobowiązań finansowych wobec dostawców i pracowników, co prowadzi w ostatecznym rozrachunku do wzrostu ilości niewypłacalności przedsiębiorstw. Ratunkiem dla przedsiębiorstw są działania pomocowe w postaci programów rządowych, które mają na celu dostarczenie firmom płynności w okresie, gdy nie są w stanie sobie poradzić ze spadkiem popytu na swoje usługi przy jednoczesnym braku wsparcia kredytowego ze strony banków i dostawców.

3.2. Rola ubezpieczenia transakcji oraz faktoringu w działalności wolnorynkowej przedsiębiorstw

Z kredytem kupieckim mamy do czynienia, gdy sprzedawca towaru lub usługi realizuje swoje zobowiązanie umowne wydając towar lub realizując usługę w zamian za płatność, która jest odroczone do określonego momentu w przyszłości [7, s. 248]. Kredyt kupiecki oprócz środków własnych przedsiębiorcy jest jedną z najstarszych form finansowania działalności, która pozwala konkurować z innymi podmiotami na rynku oraz stwarza możliwości ekspansji. Ze względu na powszechność stosowania i łatwy dostęp stanowi alternatywę wobec kredytów bankowych i zewnętrznych źródeł finansowania [9, s. 815–816]. W wyniku udzielonego kredytu kupieckiego po stronie dostawcy towaru lub usługi powstaje należność. Motywy posiadania należności przez sprzedających są różne. Przede wszystkim mają na celu stymulowanie sprzedaży stanowiąc funkcję popytową. Należności dostarczają również informacji na temat zachowań płatniczych kontrahentów, co pozwala na ocenę ich kondycji finansowej, a także potencjału współpracy, spełniając tym samym funkcję informacyjną. Ponadto udzielenie kredytu kupieckiego pozwala na koordynowanie różnych działań w przedsiębiorstwie takich jak produkcja, dostawa, procedura reklamacyjna, pełniąc w ten sposób funkcję koordynacyjną. Połączenie zaopatrzenia i finansowania pomaga zoptymalizować koszty finansowania przedsiębiorstwa, i dlatego należności spełniają funkcję

finansową [14, s. 17–21]. Z drugiej strony posiadanie należności towarzyszy ryzyko braku otrzymania zapłaty za sprzedany towar lub usługę. Największe problemy z dochodzeniem należności mają małe i średnie firmy, szacuje się, że ok. 90% firm spotkało się w swojej działalności z nierzetelnymi kontrahentami [10]. Generuje to dla sprzedawcy straty, które mogą skutkować utratą płynności, a w ostateczności mogą prowadzić do niewypłacalności firmy. Jednym ze sposobów zabezpieczenia się przed ryzykiem braku zapłaty jest ubezpieczenie transakcji kredytowych. Polega ono na przeniesieniu ryzyka na zakład ubezpieczeń w zamian za wyznaczoną składkę. Ubezpieczeniom kredytu kupieckiego towarzyszą określone reguły. Jedną z nich jest aktywne kształtowanie zakresu ochrony ubezpieczeniowej podczas trwania umowy ubezpieczenia. Odbyna się to poprzez limitowanie odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń wobec uprzednio pozytywnie zweryfikowanych kredytobiorców. Podstawą decyzji limitowej wobec określonej firmy jest wcześniej przeprowadzona ocena jej kondycji [7, s. 274–276]. Ocena podlega weryfikacji i może ulec zmianie w przypadku zmiany sytuacji podmiotu. Duży wpływ na sytuację przedsiębiorstwa ma jego otoczenie gospodarcze, a więc perspektywa dla branży, w której działa firma, a także faza koniunktury w jakiej znajduje się gospodarka. Poza funkcją ochronną ubezpieczenie należności pełni rolę bezpiecznika pozwalającego zatrzymać efekt domina w łańcuchach dostaw. Jednocześnie firmy korzystające z ubezpieczenia należności posiadają lepszy wgląd w kondycję swoich odbiorców, a także dysponują dostępem do skutecznych metod windykacji należności¹. Według szacunków Polskiej Izby Ubezpieczeń suma ubezpieczonych obrotów w kredycie kupieckim w 2019 r. osiągnęła wartość 534 mld zł i stanowiła odpowiednik ponad ¼ polskiego PKB. Ubezpieczyciele są drugim obok banków filarem zabezpieczającym dopływ pieniądza do gospodarki.

Utrzymywanie płynności finansowej przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych warunków prawidłowego funkcjonowania firmy [12, s. 471]. Usługą przeznaczoną dla firm posiadających należności jest faktoring, który pozwala zaopatrzyć dostawcę w środki finansowe na czas spłaty należności przez odbiorcę. Według jednej z definicji faktoring polega na „współpracy między wyspecjalizowaną instytucją faktoringową a przedsiębiorstwem, w ramach której przedsiębiorstwo przelewa na instytucję faktoringową krótkoterminowe wierzytelności pieniężne, przysługujące mu z tytułu sprzedanych towarów lub usług, instytucja factoringowa płaci za przelaną wierzytelność przedsiębiorstwu i świadczy na jego rzecz usługi związane z samym przelewem oraz usługi dodatkowe” [6, s. 11]. W praktyce działa to tak, że w zamian za scedowanie należności z faktury na instytucję finansową firma zyskuje natychmiastowy dostęp do środków finansowych, którymi może obracać. Poza zaopatrzeniem przedsiębiorstwa w gotówkę faktoring pełni wiele funkcji pomocniczych, takich jak: poprawa dyscypliny płatniczej odbiorców,

¹ <https://piu.org.pl/blogpiu/150-mld-zl-naleznosci-chronionych-przez-ubezpieczenia-wideo/> (data dostępu: 26 sierpnia 2020).

zwiększenie bezpieczeństwa obrotu handlowego, jednocześnie wpływając na spadek wartości wierzytelności przeterminowanych oraz obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem należnościami. Obowiązki te zostają scedowane na profesjonalistę, jakim jest firma faktoringowa. Jednocześnie podmiot korzystający z finansowania może skupić się na innych aspektach swojego biznesu. Poprawie ulega struktura finansowania firmy przy równoczesnym spadku udziału kapitału własnego jako źródła finansowania. Rynek faktoringu w Polsce ulega bardzo dynamicznemu rozwojowi. Od początku jego powstania notuje wzrosty od kilkunastu do kilkudziesięciu procent w skali roku. Polski Związek Faktorów (PZF) skupiający przeważającą część podmiotów świadczących usługi faktoringowe zaraportował, że firmy należące do PZF sfinansowały w 2019 r. działalność krajowych przedsiębiorstw na łączną kwotę 281,7 mld zł. Rynek faktoringu obsłużył tym samym ok. 18 tys. przedsiębiorstw, które wystawiły blisko 12,7 mln faktur².

3.3. Kryzys gospodarczy i jego wpływ na mechanizmy funkcjonowania rynku

Słowo „kryzys” pochodzi od greckiego słowa *crisis* i oznacza przełom, przesilenie, punkt zwrotny, moment rozstrzygający [5, s. 289]. W literaturze istnieje wiele definicji kryzysu gospodarczego. M. Wague definiuje go jako gwałtowne załamanie gospodarki w skali światowej, przejawiające się zahamowaniem inwestycji, ograniczeniem dostępu do kredytów, ogłaszaniem upadłości firm, zwiększeniem bezrobocia, problemami sektora bankowego oraz wyhamowaniem wymiany międzynarodowej [13, s. 82]. Tym samym kryzys jawi się jako zagrożenie dla życia gospodarczego, w efekcie którego dochodzi do spadku dochodów ludności oraz przedsiębiorstw, co z kolei wpływa na spadek wskaźników makroekonomicznych m.in. poziomu konsumpcji oraz poziomu PKB. Ze względu na globalny charakter gospodarek narodowych zjawiska gospodarcze mają tendencje do przenoszenia się pomiędzy poszczególnymi krajami i regionami. Kryzys, który został wywołany w jednym kraju, będzie miał tym większe skutki w innych krajach, im większe dana gospodarka ma znaczenie w skali globalnej.

Istnieje silna korelacja pomiędzy warunkami oferowanymi przez ubezpieczycieli kredytu kupieckiego a koniunkturą gospodarczą oraz ilością niewypłacalności wśród przedsiębiorstw. Poprzedni kryzys gospodarczy w latach 2008–2009 wymusił istotne zmiany na rynku ubezpieczeń kredytu kupieckiego. Począwszy od 2009 r. obserwowano wzrost stawek za ubezpieczenie należności od kilkudziesięciu do nawet 100% dla nowych klientów chcących zabezpieczyć się przed ryzy-

² http://faktoring.pl/wp-content/uploads/2020/01/PZF_inf_pr_2019.pdf (data dostępu: 26 sierpnia 2020).

kiem niewypłacalności. Drastyczny wzrost cen był spowodowany stratami reasekuratorów wywołanymi przez kryzys gospodarczy oraz brakiem możliwości alokacji ryzyka na rynku kapitałowym. Wzrostowi cen ubezpieczeń towarzyszyło jednocześnie pogorszenie warunków oferowanej ochrony, poprzez ograniczenie wielkości limitów kredytowych oraz dłuższy czas ich rozpatrywania, spadek sum ubezpieczenia na polisach, a także wzrost udziału własnego ubezpieczającego w szkodzie. Pomimo pogorszenia oferty ubezpieczyciele odnotowywali wzrost zainteresowania nabyciem ochrony ze strony firm [8, s. 136–143]. Największym problemem dla rynku ubezpieczeń kredytu stał się brak limitów kredytowych, które pozwalają na objęcie ochroną ubezpieczeniową swoich kontrahentów. Przy jednoczesnym spadku zaufania wobec uczestników obrotu gospodarczego, wywołanego przez wzrost liczby upadłości spowodował ograniczenie akcji kredytowej po stronie dostawców. Awersja do ryzyka po stronie ubezpieczycieli oraz instytucji finansowych takich jak banki powoduje ograniczenie dostępności kredytu na szeroką skalę. Może to wpłynąć na załamanie gospodarki. Dlatego tym bardziej ważny jest dopływ kapitału obrotowego w okresie dekonjunktury. Usługa faktoringu nie wymaga dodatkowych zabezpieczeń po stronie usługobiorcy nazywanego faktorantem. Podstawowym zabezpieczeniem staje się faktura, a ocena ryzyka transakcji zależy od kondycji odbiorcy, do którego realizowana jest dostawa. Podczas kryzysu 2008–2009 w przeciwieństwie do sektora bankowego faktorzy nie zmniejszali finansowania. Klienci nie mieli ograniczanego dostępu do usług faktoringowych, tak jak to miało miejsce w przypadku dostępu do kredytu bankowego. Wartość wykupionych faktur w roku 2008 wyniosła ponad 45 mld zł i wzrosła o 50%, wobec 2007 r. W 2009 r. wartość finansowania wyniosła ponad 53 mld zł a w 2010 aż 88 mld zł³. Jednak obecna sytuacja jest inna. Polski Związek Faktorów (PZF), zrzeszający firmy działające w tej branży, podaje, że w kwietniu i maju tego roku faktorzy odnotowali spadki obrotów, jakich nie doświadczyli od momentu powstania rynku. Jeszcze w pierwszym kwartale 2020 r. notowali wzrost rzędu 13% w porównaniu z tym samym okresem w 2019 r. Jednak już w kwietniu nastąpił spadek o 12%, a w maju o 15,6%. Po pierwszych sześciu miesiącach branża jest jeszcze na niewielkim plusie, ale nieznacznie spadła już liczba obsługiwanych klientów⁴.

3.4. Programy wsparcia dla rynku ubezpieczenia należności i faktoringu

Jedną z cech kryzysów gospodarczych jest zaangażowanie państwa oraz udzielenie pomocy publicznej mające na celu ograniczenie jego skutków, jak również skró-

³ Na podstawie www.stat.gov.pl.

⁴ <http://faktoring.pl/2020/06/25/faktoring-czeka-na-parasol-od-panstwa> (data dostępu: 28 sierpnia 2020).

ceniu okresu jego trwania. Kryzys z 2020 r. ma swoją genezę w globalnym kryzysie zdrowotnym, jednak w bardzo szybkim tempie przeniósł się on na poszczególne gospodarki narodowe oraz światową. Załamanie gospodarek na przestrzeni II kwartału 2020 r. spowodowało spadki w produkcie krajowym brutto poszczególnych krajów sięgające kilkudziesięciu procent. Wprowadzone przez państwa ograniczenie życia gospodarczego w celu minimalizacji rozwoju pandemii przyniesie efekty w kolejnych miesiącach i kwartałach. Wsparcie państwa w postaci tarczy antykryzysowej ma na celu ograniczenie negatywnych skutków działań dla gospodarki wywołanych przez reżim sanitarny.

Jednym z elementów wsparcia państwa stanowiącym ciąg rozwiązań w ramach kolejnych tarcz antykryzysowych jest wsparcie oferowane ubezpieczycielom kredytu kupieckiego. Ustawa o wsparciu dla rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19 weszła w życie dnia 21.08.2020 r. i została przygotowana w oparciu o wzorce programów wsparcia dla tego rynku wprowadzone w innych krajach europejskich. Jak czytamy w uzasadnieniu przygotowanym przez Ministerstwo Rozwoju na potrzeby wprowadzenia ustawy o wsparciu dla rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19 pomoc państwa polega na „umożliwieniu zakładom ubezpieczeń uprawnionym do prowadzenia działalności ubezpieczeniowej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w ramach grupy 14 Działu II, o której mowa w załączniku do ustawy z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, do scedowania (reasekuracji) części ryzyka na Skarb Państwa w zamian za przekazanie odpowiedniej części składki ubezpieczeniowej. W ten sposób komercyjni ubezpieczyciele należności będą mogli ograniczyć swoje ryzyko związane z możliwością wzrostu liczby i wartości wypłacanych odszkodowań w okresie pogorszenia się koniunktury gospodarczej. Skarb Państwa będzie miał natomiast możliwość, przez odpowiednie zapisy umów reasekuracyjnych, wpływania na politykę oceny ryzyka zakładów ubezpieczeń, dzięki czemu reasekuracja portfela może zostać uzależniona od utrzymania przyznawanych limitów kredytowych polskim przedsiębiorcom na poziomie zbliżonym do okresu sprzed wybuchu pandemii COVID-19”⁵. Zgodnie z założeniami ustawy udział Skarbu Państwa w ryzyku wyniesie 80% do momentu, gdy kwota wypłaconych przez zakład ubezpieczeń odszkodowań objętych umową, pomniejszona o kwoty uzyskane z regresów, osiągnie równowartość 243,75% składki przypisanej brutto, należnej danemu zakładowi z tytułu ubezpieczeń należności handlowych w 2019 r. W przypadku wypłaty odszkodowań na kwotę powyżej 243,75% składki przypisanej brutto należnej zakładowi ubezpieczeń w 2019 r. pomniejszonej o kwoty regresów udział Skarbu Państwa w ryzyku wyniesie 100% i w ślad za tym do Skarbu Państwa zakład ubezpieczeń odpro-

⁵ Ministerstwo Rozwoju, Projekt ustawy wsparcia dla rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19 z dnia 10 czerwca 2020 r.

wadzałyby wszystkie kwoty uzyskane z regresów dotyczących tych odszkodowań. Zobowiązanie Skarbu Państwa wobec zakładu ubezpieczeń nie może jednak przekroczyć kwoty stanowiącej równowartość 375% składki przypisanej brutto zakładowi ubezpieczeń z ubezpieczenia należności handlowych w 2019 r.⁶ W zamian za reasekuracje ubezpieczyciele prześlą 80% składki z portfela ubezpieczeń podlegającemu reasekuracji przez Skarb Państwa. Dodatkowo z tytułu zarządzania portfelem ubezpieczeń należności handlowych zakładowi ubezpieczeń przysługuje od Skarbu Państwa prowizja w wysokości 28% zainkasowanej składki. Przewidywana pomoc państwa dla ubezpieczycieli kredytu może wynieść ok. 2,7 mld zł. Wprowadzenie ustawy pozwoli firmom na kontynuowanie zakupów z odroczonym terminem zapłaty dzięki limitom kredytowym przyznanym na polisie dostawcy, co z kolei ma poprawić płynność wśród odbiorców. Intencją ustawodawcy jest utrzymanie ekspozycji na ryzyko po stronie zakładu ubezpieczeń pomimo widma nadchodzącej fali upadłości⁷.

Programem wsparcia ze strony Skarbu Państwa objęty został również rynek faktoringu w Polsce. Realizowany przez Bank Gospodarstwa Krajowego⁸ program uzyskał zgodę komisji europejskiej na objęcie funduszem gwarancji płynności-

⁶ Dz. U. z 2020 r., poz. 1422, Ustawa z dnia 16 lipca 2020 r. o wsparciu rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19.

⁷ Bazując na doświadczeniach z okresu kryzysu finansowego z lat 2008–2009, należy się spodziewać, iż ubezpieczyciele należności w celu ograniczenia ryzyka strat związanych ze spodziewanym wzrostem niewypłacalności przedsiębiorstw oraz zatorami płatniczymi znacząco ograniczą swoją ekspozycję na ryzyko w postaci przyznawanych limitów kredytowych. W zależności od rozwoju sytuacji istnieje zagrożenie, że ekspozycja ta może zostać zredukowana o 20% do 50% (może to skutkować pomniejszeniem dostępnego finansowania w postaci linii kredytowych o 80 mld zł) w porównaniu ze stanem przed pojawieniem się pandemii COVID-19. Dla przedsiębiorców oznaczać to będzie ograniczenie możliwości zawierania transakcji handlowych w kredycie kupieckim, a tym samym istotne pogorszenie płynności finansowej, w tym znaczny wzrost ryzyka niewypłacalności przedsiębiorstw. Dla Skarbu Państwa spadek transakcji handlowych oznaczać będzie pogorszenie się sytuacji makroekonomicznej oraz zmniejszenie wpływów zarówno z tytułu podatków CIT, jak i VAT. Źródło: Ministerstwo Rozwoju, Projekt ustawy wsparcia dla rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19 z dnia 10 czerwca 2020 r.

⁸ Bank Gospodarstwa Krajowego to państwowy bank rozwoju – jedyna taka instytucja w Polsce. Bank aktywnie wspiera rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Realizując strategiczne projekty rozwojowe, finansuje m.in. największe inwestycje infrastrukturalne, zwiększa dostęp Polaków do mieszkań oraz pobudza przedsiębiorczość polskich firm w kraju i za granicą. Jest inwestorem w funduszach, których aktywami zarządza Polski Fundusz Rozwoju. Pracownicy banku mają wysokie kompetencje w realizacji projektów służących rozwojowi kraju. Dbając o zrównoważony rozwój kraju, bank jest obecny w każdym regionie Polski. W 2018 r. rozpoczął ekspansję, otwierając przedstawicielstwa zagraniczne – pierwsze z nich uruchomił w Brukseli. BGK ma wyjątkowe doświadczenie w finansowaniu, inwestowaniu, udzielaniu poręczeń i gwarancji oraz dystrybucji funduszy unijnych. Odgrywa znaczącą rolę w realizacji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, która jest kluczowym dokumentem w polityce gospodarczej Polski. Podstawą działalności BGK jest odpowiedzialny, etyczny i zrównoważony biznes, dlatego bank podejmuje wiele inicjatyw promujących

wych firm faktoringowych. Udzielenie gwarancji jest równoznaczne z udzieleniem przedsiębiorcy pomocy publicznej z datą udzielenia tej gwarancji. Zasada działania programu polega na tym, że BGK podpisze z faktorami (bankami lub firmami faktoringowymi) umowy portfelowe oraz przyzna im limity gwarancyjne. Z tych limitów faktory będą mogli korzystać, obejmując gwarancjami BGK udzielane przedsiębiorcom limity faktoringowe. Program będzie skierowany do wszystkich firm, niezależnie od branży i wielkości. BGK przejmuje w ten sposób część ryzyka, ułatwiając faktorowi opłacenie przedstawianych przez przedsiębiorcę faktur. W ten sposób rozwiązanie stara się zapewnić płynność w czasie kryzysu. BGK gwarantuje firmie faktoringowej wypłatę do 50% środków z przyznanego jej klientom limitu faktoringowego. Ma to zapewnić płynną działalność sektora oraz pozostawić go konkurencyjnym wobec rynku kredytów bankowych, który również został objęty wsparciem ze strony BGK⁹. Szacunkowa wartość programu to 11,5 mld zł.

3.5. Podsumowanie

Przyjęta przez Polskę strategia polegająca na interwencji w mechanizmy funkcjonowania rynku w celu zapobieżenia skutkom kryzysu gospodarczego, realizowana jest obecnie przez wiele instrumentów będących do dyspozycji rządzących. Zarówno ustawa o wsparciu rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19, jak i pomoc publiczna dla firm faktoringowych oferowana przez Bank Gospodarstwa Krajowego uruchomione zostały po raz pierwszy w naszym kraju. Pomoc dla ubezpieczycieli kredytu kupieckiego była oferowana w innych państwach europejskich podczas poprzedniego kryzysu gospodarczego w latach 2008–2009. Wsparcie okazało się na tyle skuteczne, że wiele krajów europejskich w obliczu widma załamania gospodarczego postanowiło ponownie skorzystać z tych rozwiązań. Wdrożenie pomocy ma na celu przede wszystkim zmniejszenie liczby upadłości wśród firm, a zatem ochrony miejsc pracy. Brak działań ze strony rządu spowodowałby ograniczenie ekspozycji na ryzyko wśród zakładów ubezpieczeń. Kredyt kupiecki oraz faktoring są jednymi z najważniejszych źródeł krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw. Wartość ubezpieczonych w 2019 r. transakcji handlowych w kredycie kupieckim realizowanych przez przedsiębiorców mających siedzibę w Polsce szacowana jest na ponad 534 mld zł. Wartość faktur sfinansowanych przez firmy faktoringowe według PZF w 2019 r. wyniosła 281,7 mld zł. Obniżenie limitów kredyto-

przedsiębiorczość, innowacje, ekologię i uczciwe traktowanie pracowników, partnerów i klientów. – źródło www.bgk.pl (data dostępu: 31 sierpnia 2020).

⁹ <https://media.bgk.pl/67129-bgk-rozszerza-wspolprace-z-instytucjami-finansowymi-umowa-na-200-mln-zl> (data dostępu: 31 sierpnia 2020).

wych przez firmy ubezpieczeniowe, a także niechęć do angażowania środków przez firmy faktoringowe w celu finansowania przedsiębiorstw oznacza ograniczenie możliwości zawierania transakcji handlowych w kredycie kupieckim, co wpływa na pogorszenie płynności finansowej przedsiębiorstw, a także wzrost niewypłacalności. W efekcie Skarb Państwa poniósłby straty, ponieważ spadek ilości transakcji handlowych oznacza zmniejszenie wpływów zarówno z tytułu podatków CIT, jak i VAT oraz pogorszenie sytuacji makroekonomicznej. Skuteczność wdrożonych mechanizmów i efekty ich oddziaływania powinny mieć pozytywny wpływ na sytuację gospodarczą w kraju oddalając perspektywę długotrwałej i głębokiej recesji w gospodarce.

Bibliografia

- [1] Dz.U. z 2020 r., poz. 1422 Ustawa z dnia 16 lipca 2020 r. o wsparciu rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19.
- [2] http://faktoring.pl/wp-content/uploads/2020/01/PZF_inf_pr_2019.pdf.
- [3] <https://media.bgk.pl/67129-bgk-rozszerza-wspolprace-z-instytucjami-finansowymi-imowa-na-200-mln-zl>.
- [4] <https://piu.org.pl/blogpiu/150-mln-zl-naleznosci-chronionych-przez-ubezpieczenia-wideo/>.
- [5] Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994.
- [6] Kreczmańska-Gigol K.: *Factoring w świetle prawa cywilnego, podatkowego i bilansowego*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.
- [7] Kukielka J., Poniewierka D.: *Ubezpieczenia finansowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2003.
- [8] Lisowski J.: *Rozwój rynku ubezpieczeń kredytu kupieckiego po kryzysie subprime w latach 2009–2018, Zarządzanie w warunkach ryzyka*, Oficyna Wydawnicza SGH Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.
- [9] Nowak D.: *Rola i znaczenie kredytu kupieckiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia* nr 65, Szczecin 2014.
- [10] Ostrowska K.: *Dobry sposób na zatory płatnicze*, „Rzeczpospolita”, nr 75, 29 marca 2012.
- [11] Projekt ustawy wsparcia dla rynku ubezpieczeń należności handlowych w związku z przeciwdziałaniem skutkom gospodarczym COVID-19 z dnia 10 czerwca 2020 r.
- [12] Rubik J.: *Rola faktoringu w zarządzaniu płynnością finansową jednostki*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 668, *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia* nr 41, Szczecin 2011.

- [13] Wague M.: *Międzynarodowe kryzysy gospodarcze i ich konsekwencje*, „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*” 2009, nr 78.
- [14] Wędzki D.: *Controlling należności w przedsiębiorstwie*, C.H. Beck, Warszawa 2018.

Renata Zyskowska
Uniwersytet Wrocławski

4.

ZARZĄDZANIE PODATKAMI W DZIAŁALNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ PODATNIKA PODATKU DOCHODOWEGO OD OSÓB PRAWNYCH

Abstrakt

Działalność międzynarodowa polskich podatników od kilku lat skupia uwagę krajowego ustawodawcy, który pod wpływem światowego trendu zwalczania zjawiska unikania opodatkowania z każdym rokiem intensyfikuje działania legislacyjne mające na celu ograniczenie aktywności polskich podatników na terytoriach państw stosujących szkodliwą konkurencję podatkową. Skala i wymiar nowych rozwiązań w podatkach dochodowych stanowi obecnie wyzwanie dla przedsiębiorców inwestujących za granicą. Ryzyko doszacowania podatku od ulokowanych poza krajem źródeł dochodu oraz ogrom obowiązków ustawowych związanych ze stosowaniem regulacji uszczelniających system podatkowy potwierdza konieczność planowania podatkowego zapewniającego bezpieczeństwo podatkowe i ograniczenie wydatków podatkowych. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów ryzyka podatkowego w kontekście przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych regulujących opodatkowanie działalności transgranicznej oraz przedstawienie elementów strategii podatkowej pożądanej z perspektywy przedsiębiorcy wielonarodowego. Zagadnienie omówione zostanie w odniesieniu do działalności międzynarodowej prowadzonej przez podatnika podatku dochodowego od osób prawnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie podatkami, działalność międzynarodowa, ryzyko podatkowe, unikanie opodatkowania, podatek dochodowy od osób prawnych.

4.1. Wprowadzenie

Naturalną rzeczą jest niechęć wobec obciążeń podatkowych [16]. Wynika to ponieważ z samej natury podatku, który jest świadczeniem przymusowym, bezzwrotnym i nieekwiwalentnym, co budzi ogólny społeczny opór przed realizacją obowiązków podatkowych.

Podatki stanowią jedną z kluczowych pozycji finansów przedsiębiorstwa. Wielkość obciążeń podatkowych rzutuje bezpośrednio na wysokość wyniku finansowego przedsiębiorstwa i jego płynność finansową [4], co z kolei wpływa na konkurencyjność podmiotu gospodarczego na rynku [3]. W doktrynie i praktyce prawa finansowego panuje zgodność co do tego, że zarządzanie podatkami jest aktualnie nieodzownym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. W nomenklaturze podatkowej pod pojęciem tym należy rozumieć działania zmierzające do minimalizacji obciążeń podatkowych mieszczące się w granicach prawnie dopuszczalnych środków. Odpowiednio zaplanowana i wdrożona w firmie strategia podatkowa pozwala nie tylko na redukcję kosztów związanych z rozliczaniem zobowiązań podatkowych, ale także zabezpiecza przedsiębiorstwo przed ryzykiem podatkowym mającym źródło przede wszystkim w niestabilności prawa podatkowego zarówno w wymiarze normatywnym, jak i interpretacyjnym.

Zagadnienie zarządzania podatkami, określane również pojęciem planowania podatkowego czy optymalizacji podatkowej [16], osiągnęło szczególny wymiar w obszarze działalności międzynarodowej. W dobie rozwijającej się ekspansji zagranicznych inwestycji na znaczeniu zyskało zjawisko unikania opodatkowania zintensyfikowane na terytoriach państw posiadających konkurencyjne systemy podatkowe. Lokalizacja inwestycji w tych obszarach, zwanych potocznie rajami podatkowymi, pozwalała przedsiębiorcom na daleko idące oszczędności podatkowe, z perspektywy państwa natomiast przenoszenie kapitału na terytoria o niskim bądź znikomym stopniu opodatkowania skutkowało uszczupleniem wpływów budżetowych. Szacowane co roku straty we wpływach z dochodów podatkowych wymusiły na państwach podjęcie działań ukierunkowanych na uszczelnianie systemów podatkowych poprzez wdrożenie środków prawnych skutkujących opodatkowaniem przetransferowanych zysków. Rezultaty prac państw zrzeszonych w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) opublikowane zostały w postaci Planu BEPS stanowiącego pakiet 15 rekomendowanych działań mających na celu ograniczenie zjawiska unikania opodatkowania w drodze transferu zysków i zmniejszania podstawy opodatkowania [14]. Przyjęte w tym obszarze rozwiązania prawne okazały się dla polskich podatników ogromnym wyzwaniem, a aktywność krajowego ustawodawcy w tematyce zwalczania erozji podstawy opodatkowania wydaje się nieograniczona. Z punktu widzenia podatnika działalność gospodarcza prowadzona na skalę międzynarodową nabrała szczególnego wymiaru. W obecnym reżimie podatkowym podejmowanie decyzji bizneso-

wych wymusza na przedsiębiorcy dostosowanie się nie tylko do nowych wymogów prawa krajowego, ale także prawa jurysdykcji obcych. Co więcej, konstrukcja polskich przepisów o charakterze antyabuzywnym opiera się na domniemaniu unikania opodatkowania w przypadku prowadzenia przez podatnika działalności gospodarczej poza terytorium kraju, co implikuje wypełnianie wielu obowiązków podatkowych, a przede wszystkim podejmowanie działań, które wpisują się w definicję zarządzania podatkami.

W opracowaniu przyjęto hipotezę, że zarządzanie podatkami jest obecnie nieodzownym elementem zarządzania przedsiębiorstwem o zasięgu międzynarodowym. Realizacja wskazanych celów wymagać będzie po pierwsze, przedstawienia i wyjaśnienia zagadnienia zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie, egzegezy przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych regulujących mechanizmy zwalczania zjawiska unikania opodatkowania, a następnie wskazania elementów strategii podatkowej pożądanych z perspektywy podatnika podlegającego regulacjom antyabuzywnym. Z powyższych względów uzasadnienie znajdzie posłużenie się metodami dogmatyczno-prawną oraz deskryptywną. Wymienione metody badawcze zostaną poszerzone o poglądy wyrażone przez przedstawicieli nauki prawa podatkowego i ekonomii, a także o stanowiska organów podatkowych zawarte w indywidualnych interpretacjach przepisów prawa podatkowego.

4.2. Istota i cel zarządzania podatkami w przedsiębiorstwie

Zarządzanie podatkami stanowi element zarządzania finansami przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż podatki obciążają koszty funkcjonowania firmy, a zatem ich wielkość oraz wpływ na kształtowanie się finansów przedsiębiorstwa oddziałują na materię zarządzania finansami [15]. Obciążenia fiskalne jako świadczenia o charakterze przymusowym nie pozostawiają podatnikom możliwości wyboru, co do samego faktu wypełnienia obowiązku podatkowego. Zważywszy jednak, iż są one istotnym elementem kosztowym firmy warto rozważyć prawne możliwości wpływania na ich wielkość [4]. Zarządzanie finansami ma zapewnić przedsiębiorstwu kondycję finansową pozwalającą na realizację działalności gospodarczej oraz gwarantującą jego konkurencyjność na rynku. Oznacza to, że jednym z priorytetów działalności jest zapewnienie środków na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tak sformułowanego celu może nastąpić zarówno poprzez zasilenie kapitału własnego, pozyskiwanie finansowania zewnętrznego [1] i generowanie przychodów z prowadzonej działalności, jak i w drodze obniżania kosztów, w szczególności tych, których ciężar ponoszenia pozostaje poza procesem decyzyjnym podatnika. Opór przed regulowaniem zobowiązań podatkowych uruchomił po stronie podatników potrzebę poszukiwania środków umożliwiających ominięcie tego obowiązku

[6]. Za podstawowe formy obniżania ciężarów podatkowych uznaje się uchylanie się od opodatkowania, unikanie opodatkowania oraz zarządzanie podatkami [11].

W literaturze przedmiotu wymienia się różne pojęcia na określenie sposobu obniżenia opodatkowania. W ogólnym ujęciu można powiedzieć, że tworzą one dwie grupy wyodrębnione z punktu widzenia legalności podejmowanych działań. Za działania zgodne z prawem uznaje się pojęcia: optymalizacji podatkowej, oszczędzania podatkowego oraz unikania opodatkowania, określanego także obejmieniem prawa [10; 19; 20]. Korzystanie z wymienionych mechanizmów nie naraża podatnika na negatywne konsekwencje prawne. Zgoła odmienne skutki wywołuje zjawisko uchylania się od opodatkowania, które definiowane jest jako bezpośrednie łamanie prawa i w związku z tym typizowane jako czyn zabroniony w świetle przepisów prawa karnego skarbowego. Z tych względów utożsamiane jest ono z pojęciem oszustwa podatkowego. Konkludując, należy podkreślić, że pomimo dużego stopnia podobieństwa, jakie można zaobserwować pomiędzy środkami uznanymi prawnie za dozwolone, to nie do końca prawdziwy byłby wniosek, że wszystkie wymienione środki stanowią formy zarządzania podatkami. W doktrynie akcentowany jest pogląd, zgodnie z którym zarządzanie podatkami stanowi odrębną od unikania opodatkowania czynność kształtowania wysokości zobowiązań podatkowych, a za jej najbliższą formę uznaje się jedynie optymalizację podatkową [16].

Przedstawiciele nauki i praktyki przedmiotu podkreślają kluczową rolę zarządzania podatkami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Wskazują, że ciężar podatkowy jest wielkością, na którą można wpływać tak jak na każdą inną pozycję kosztową przedsiębiorstwa i z tego względu pożądanym jest wypracowanie odpowiednich mechanizmów i stworzenie struktur, które pozwolą na świadome i skuteczne kształtowanie jego wysokości [9]. Długoterminowe planowanie podatkowe prowadzące do oszczędności podatkowych rzutuje końcowo na zwiększenie wyniku finansowego netto i strumienia środków pieniężnych, których skutkiem będzie wzrost wartości aktywów przedsiębiorstwa [8]. Planowanie podatkowe jako przejaw racjonalnego zachowania podatnika znajduje także potwierdzenie w orzecznictwie sądów administracyjnych¹. W świetle sformułowanych przez sądy tez należy stwierdzić, iż wybór najkorzystniejszego rozwiązania podatkowego spośród kilku dostępnych w ramach obowiązującego systemu podatkowego nie może rodzić dla podatnika negatywnych konsekwencji, w przeciwnym razie godziłoby to w istotę działalności gospodarczej polegającej na maksymalizacji zysku, a nie zobowiązań podatkowych.

Zarządzanie podatkami to proces polegający na celowym, stałym i świadomym dążeniu do minimalizacji obciążeń podatkowych oraz ograniczenia ryzyka podat-

¹ Wyroki NSA z dnia 10 lipca 1996 r. sygn. akt SA/Ka 1244/95, <https://sip.lex.pl>, z dnia 11 listopada 1999 r. sygn. akt SA/Bk 289/99 i z dnia 31 stycznia 2002 r. sygn. akt I SA/Gd771/01, a także wyrok WSA w Warszawie z 30 marca 2004 r. sygn. akt III SA/Wa 1195/05, <http://www.orzeczenia-nsa.pl>.

kowego [2]. Wskazane motywy działań podatników nie zawsze pozostają w zbieżności. Cel, a także rezultat podejmowanych działań optymalizacyjnych zależy wyłącznie od indywidualnych oczekiwań przedsiębiorcy [21]. Zauważyć należy, że postępowanie skoncentrowane wyłącznie na minimalizację obciążeń podatkowych za priorytet czyni przede wszystkim maksymalizację zysku. Natomiast strategia skoncentrowana wyłącznie na generowaniu zysków nie do końca oddaje istotę planowania w celu minimalizacji ryzyka podatkowego. Wniosek taki płynie z pojęcia ryzyka podatkowego, którego sedno sprowadza się do braku pewności w odniesieniu do podatkowych konsekwencji realizowanych zdarzeń gospodarczych, tak przyszłych, jak i bieżących. Celem zarządzania ryzykiem podatkowym jest zatem jego minimalizacja oraz zabezpieczenie przed jego skutkami obejmujące rozpoznanie, ocenę i sterowanie ryzykiem oraz kontrolę podjętych działań [13]. W aspekcie przedmiotowym, tak zdefiniowana strategia winna odnosić się, po pierwsze, do ryzyka powstania obowiązku podatkowego lub zwiększenia wysokości zobowiązania podatkowego i, po drugie, do ryzyka wystąpienia sankcji wynikających z nieprawidłowego stosowania przepisów podatkowych w kontekście odpowiedzialności za powstałe zaległości oraz odpowiedzialności karnej skarbowej². W aspekcie podmiotowym zarządzanie ryzykiem podatkowym należy rozpatrywać w odniesieniu do przedsiębiorcy jako podatnika, płatnika oraz osoby odpowiedzialnej za funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Obydwa wskazane obszary planowania podatkowego są niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego w przedsiębiorstwie. Stopień intensyfikacji działań w ramach obydwu obszarów, jak i obrane metody oraz kierunki przyjętej strategii zależą od indywidualnych oczekiwań przedsiębiorcy.

4.3. Obszary ryzyka podatkowego w kontekście przepisów przeciwko unikaniu opodatkowania

Zarządzanie podatkami nabrało w ostatnich latach szczególnego znaczenia w aspekcie międzynarodowego planowania [21]. Przepisy krajowe począwszy od wejścia Polski do UE kształtowane są pod wpływem polityki unijnej. W obszarze podatków bezpośrednich działania UE zintensyfikowały się pod wpływem rekomendacji OECD w zakresie przebudowy systemów podatkowych państw w sposób uniemożliwiający podmiotom gospodarczym minimalizację obciążeń podatkowych

² Pismo Prezesa Rządowego Centrum Legislacji z 17 listopada 2014 r., https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k8/dokumenty/stenogram/oswiadczenia/mozdzanowska/6201o.pdf (data dostępu: 20 października 2021), a także uzasadnienie z dnia 24 sierpnia 2018 r. do projektu ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw, do art. 24a u.p.d.o.p., <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2860> (data dostępu: 20 października 2021).

poprzez transferowanie zysków do jurysdykcji podatkowych o niskim poziomie opodatkowania. W ramach rozwiązań unijnych zawartych w dwóch dyrektywach Rady UE przeciwko unikaniu opodatkowania zwanymi potocznie Dyrektywą ATAD i Dyrektywą ATAD2 [5] państwa członkowskie zobowiązane zostały do opracowania wewnętrznych regulacji zabezpieczających systemy podatkowe przed nadużyciami podatkowymi powstającymi w związku z prowadzeniem działalności międzynarodowej.

W ogólnym ujęciu przepisy przeciwko unikaniu opodatkowania mają na celu ograniczenie inwestycji zagranicznych, które realizowane są przez polskich podatników wyłącznie w celu oszczędności podatkowych, jakie daje wykorzystanie różnic w poziomach opodatkowania występujących w różnych jurysdykcjach podatkowych, przy czym podkreślenia wymaga, iż zasadniczym celem tych rozwiązań prawnych nie jest zapewnienie wpływów z tytułu opodatkowania transferowanych dochodów, a jedynie walka ze szkodliwymi dla budżetu państwa skutkami taki praktyk [14].

Ustawodawca polski jak dotąd wdrożył większość z rekomendowanych przez OECD rozwiązań, w tym również tych, do których implementacji zobowiązany został mocą dyrektyw unijnych. Do najważniejszych regulacji w tym obszarze należą przepisy o podatku od zagranicznych jednostek kontrolowanych (*CFC*), podatku od niezrealizowanych zysków (*exit tax*) i tzw. przepisy antyhybrydowe dotyczące rozbieżności w kwalifikacji instrumentów hybrydowych (*hybrid instrument*)³, a także najnowsze rozwiązanie w tym obszarze zaproponowane w ramach pakietu zmian występujących w praktyce pod nazwą Polskiego Ładu wprowadzające podatek od przerzucanych dochodów⁴.

Z perspektywy podatnika prowadzącego działalność zlokalizowaną w obcej jurysdykcji podatkowej omawiane regulacje mają ogromne znaczenie. W pierwszej kolejności należy wskazać, iż przepisy przeciwko unikaniu opodatkowania stanowią *lex specialis* wobec pozostałych regulacji ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Przedsiębiorca będący podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych, poza regulacjami o charakterze antyabuzywnym, obowiązany jest do stosowania pozostałych przepisów ustawy mających za przedmiot opodatkowanie dochodu z prowadzonej przez niego działalności jako rezydenta polskiego. Co ważne, regulacje te przewidują również rozwiązania wymierzone przeciwko nadużyciom podatkowym przedsiębiorców prowadzących działalność na terytorium kraju. Jednym z kluczowych narzędzi w tej materii jest klauzula generalna

³ Art. 24a, art. 24f – art. 24l oraz art. 16n – art. 16t ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2021 r., poz. 1800 ze zm.) – dalej jako: u.p.d.o.p.

⁴ Art. 24aa wprowadzony ustawą z dnia 1 października 2021 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?id=A2CD8F04765FCD4B-C125874A00700F9B> (data dostępu: 22 października 2021).

przeciwko unikaniu opodatkowania (*GAAR*)⁵, która umożliwiła organom podatkowym pomijanie skutków podatkowych transakcji zawartych głównie w celu osiągnięcia korzyści podatkowej oraz określenie skutków adekwatnych dla czynności zgodnej z ekonomiczną treścią zdarzenia gospodarczego, tzw. czynności właściwej [17]. Poza klauzulą GAAR przepisy podatkowe zawierają wiele innych środków uszczelniających krajowy system podatkowy, których prezentację pominięto z uwagi na ramy niniejszego opracowania.

Z perspektywy omawianego zagadnienia niezbędne jest natomiast wskazać, że środki prawne o charakterze *lex generalis* nie wyłączają stosowania szczególnych regulacji antyabuzywnych, których zakres stosowania zastrzeżony został do źródeł dochodów przesuniętych pod jurysdykcje podatkowe innych państw. Należy zatem mieć na uwadze, że funkcjonowanie w polskim systemie podatkowym tych dwóch zespołów narzędzi prawnych zwalczających praktyki nieuczciwej konkurencji podatkowej multiplikuje zakres obowiązków podatkowych i zwiększa obszar ryzyka podatkowego. W przypadku działalności gospodarczej ulokowanej poza granicami kraju poziom ryzyka wzrasta z uwagi na implikacje związane z rozliczeniami podatkowymi obowiązującymi w państwach rezydencji ulokowanych inwestycji. Podjęcie działań w zakresie identyfikacji ryzyka w obszarze działalności międzynarodowej ma zatem kluczowe znaczenie nie tylko w kontekście chęci minimalizacji zobowiązań podatkowych, ale także w kontekście zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wysokość obciążeń podatkowych i sankcje grożące za niestosowanie przepisów podatkowych w skrajnym przypadku mogą być bezpośrednią przyczyną nierentowności inwestycji zagranicznych i ostatecznie przesłanką do likwidacji działalności, która nie generuje zysków.

Ryzyka podatkowe identyfikowane w obszarze działalności zagranicznej co do zasady nie odbiegają w znaczny sposób od ryzyka, jakie stanowią zagrożenie dla przedsiębiorców, których aktywność gospodarcza ogranicza się do terytorium kraju. Generalna różnica sprowadza się przede wszystkim do skali ryzyka. Wynika to, po pierwsze, ze wzmiankowanej już kwestii nawarstwiania się obowiązków podatkowych powstałych w dwóch lub więcej reżimach podatkowych i, po drugie, z akcentowanej już niejednokrotnie w doktrynie restrykcyjności polskiego prawodawstwa [17], w tym m.in. rygorystycznego charakteru środków antyabuzywnych [12]. W tym drugim przypadku jako przejaw dyskryminacji i zarazem źródła eskalacji ryzyka podatkowego należy wskazać sposób konstruowania tych przepisów, oparty na domniemaniu unikania opodatkowania w przypadku posiadania inwestycji zagranicznych, którego obalenie staje się problematyczne dla podatnika posiadającego inwestycje poza obszarem UE i EOG. Szczególnie dotkliwe dla podatnika obowiązki wynikają z przepisów o podatku od zagranicznych jedno-

⁵ Art. 119a – art. 119f ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2021 r. poz. 1540 ze zm.).

stek kontrolowanych, które nie uwzględniają we wskazanym przypadku dowodu na prowadzenie rzeczywistej działalności gospodarczej i z tego tytułu pozbawiają takie podmioty z możliwości ustawowego zwolnienia z podatku, jaki przysługuje podmiotom działającym na obszarze UE i EOG.

Ryzyko podatkowe towarzyszące prowadzeniu działalności międzynarodowej, pomimo iż w zdecydowanej mierze wywołane czynnikami niezależnymi od woli podatnika, jest wielkością, którą można kontrolować i na którą można wpływać. Odpowiednie działania bądź zaniechania ze strony podatnika mogą mieć istotne znaczenie dla kształtowania poziomu ryzyka podatkowego, tj. z jednej strony pozwolą na niwelowanie źródeł jego powstawania i, z drugiej, na jego wzrost. W tym sensie można powiedzieć, że ryzyko podatkowe zależy zarówno od:

- czynników zewnętrznych oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, do których należą: jakość tworzenia prawa i jego stosowanie, jak i
- czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, jakimi są: zasoby przedsiębiorstwa, rozumiane jako kompetentny, wyspecjalizowany personel i odpowiednie zaplecze techniczne, a także adekwatna do skali i rodzaju ryzyka strategia podatkowa [15].

Proces tworzenia prawa podatkowego należy do kompetencji organów władzy ustawodawczej, a przyznane podatnikom środki oddziaływania na kształt polskiego prawodawstwa trudno uznać za skuteczne wobec władczego charakteru prawa daninowego. Do takich środków zaliczyć można procedurę konsultacji społecznej aktów prawnych oraz środki formalnego lobbingu mające na celu zainteresowanie ustawodawcy pracami nad określonymi rozwiązaniami legislacyjnymi. Osiągnięcie zamierzonych celów w ramach zarządzania ryzykiem podatkowym jest możliwe w ramach odpowiednich procedur wewnętrznych funkcjonujących w przedsiębiorstwie.

4.4. Elementy strategii podatkowej w działalności międzynarodowej

Opodatkowanie działalności międzynarodowej jest materią szczególnie trudną. Polski system podatkowy cechuje nadmierny fiskalizm, który w połączeniu ze złożonością konstrukcji przepisów podatkowych i trudnościami natury interpretacyjnej powoduje, że sama wiedza i profesjonalne wsparcie nie wystarczą dla zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego firmy. Działalność gospodarcza prowadzona na skalę międzynarodową wymaga dodatkowo profesjonalnego wsparcia ze strony kancelarii zagranicznych specjalizujących się zarówno w prawie gospodarczym, jak i podatkowym państwa, będącego miejscem realizacji inwestycji [1].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że regulacje podatkowe mają wpływ na decyzje gospodarcze przedsiębiorstwa, a pominięcie ich w procesach decyzyjnych może skutkować niefortunnymi wyborami [9]. Eliminacja źródeł ryzyka podatkowego powinna być zatem wpisana na stałe w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

Kluczowym elementem strategii podatkowej jest wiedza, a przede wszystkim świadomość skutków podatkowych realizowanych zdarzeń gospodarczych. W przypadku inwestycji zagranicznych minimalizacja ryzyka podatkowego wymaga przygotowania strategii już na etapie planowania przedsięwzięcia, a następnie bieżącego audytu realizacji inwestycji oraz planowanych kierunków jej rozwoju.

Polski system podatkowy umożliwia przedsiębiorcom wybór różnych form opodatkowania działalności gospodarczej, co pozwala na ukształtowanie formy prowadzenia biznesu w sposób uwzględniający ewentualne ryzyka podatkowe, ale też oferowane przez ustawodawcę preferencje podatkowe. Podstawowy cel przepisów przeciwko unikaniu opodatkowania uzasadnia ich rygorystyczny charakter i z natury rzeczy ogranicza możliwości wyboru dogodnych dla podatników rozwiązań podatkowych. Z tych względów warto już na etapie planowania inwestycji oszacować ryzyko podatkowe związane z realizacją przedsięwzięć zagranicznych i wybrać rozwiązania optymalne dla rodzaju przedsięwzięcia.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele narzędzi prawnych niezbędnych do zarządzania podatkami, których skuteczność gwarantuje strategia ukierunkowana na realizację trzech podstawowych celów zarządzania, tj. minimalizację obciążenia podatkowego, odsuwanie w czasie momentu zapłaty podatku i ograniczenie ryzyka podatkowego [16].

W przypadku inwestycji zagranicznych, z perspektywy przepisów przeciwko unikaniu opodatkowania, czynnikiem pozwalającym na minimalizację wysokości zobowiązań podatkowych może być wybór odpowiedniej lokalizacji miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Przepisy podatkowe pozwalają na daleko idące preferencje w odniesieniu do działalności podejmowanej w obszarze UE i EOG, pod warunkiem wykazania przez podatnika ekonomicznych przesłanek realizacji inwestycji. Wykazanie prowadzenia istotnej rzeczywistej działalności gospodarczej jest przesłanką zwalniającą z opodatkowania podatkiem od zagranicznych jednostek kontrolowanych, podatkiem z tytułu przerzuconych dochodów oraz podatkiem od dochodów z niezrealizowanych zysków⁶. Odsunięcie momentu zapłaty podatku wymagać będzie podejmowania decyzji biznesowych skoncentrowanych na indywidualnych cechach przedsięwzięcia i zamierzeniach przedsiębiorcy. Przykładem tego rodzaju strategii jest decyzja odraczająca moment wypłaty dywidendy należnej od zagranicznej spółki zależnej na kolejne lata podatkowe. W świetle przepisów o podatku od zagranicznych jednostek kontrolowanych wszelkie należności otrzymane z tytułu udziału w zyskach osób prawnych

⁶ Art. 24a ust. 16, art. 24aa ust. 10 i art. 24h ust. 1 pkt 1 u.p.d.o.p.

kwalifikowane są jako przychód pasywny i stanowią jedną z przesłanek do opodatkowania dochodów zagranicznych jednostek. Ponadto wskazać należy, że decyzje odraczające w czasie planowane zdarzenia gospodarcze mogą prowadzić do znacznie większych korzyści podatkowych, jeśli strategia firmy w tym przedmiocie zbiegnie się ze zmianą przepisów podatkowych wprowadzających zwolnienia dla tego typu operacji handlowych.

Bez wątplenia kluczowym elementem w zarządzaniu podatkami jest wiedza w zakresie obowiązujących oraz planowanych przez ustawodawcę polskiego i unijnego rozwiązań legislacyjnych, a także znajomość aktualnej linii interpretacyjnej przepisów podatkowych prezentowanej przez organy podatkowe i sądy administracyjne, a także orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Świadomość realizowanej przez państwo polityki podatkowej stanowi ważny czynnik strategii pozwalający na kształtowanie stanów faktycznych i prawnych przyszłych zdarzeń gospodarczych w kontekście obowiązków podatkowych. Transakcje przeprowadzane na obszarach innych państw narażone są na większe ryzyko podatkowe wynikające z odmienności w kwalifikowaniu takich operacji w świetle prawa krajowego i prawa obowiązującego w państwie ich realizacji, co w ostatecznym rozrachunku może skutkować ich opodatkowaniem na terytorium kraju pomimo odmiennej ich kwalifikacji w świetle przepisów jurysdykcji obcej⁷.

W kontekście zasygnalizowanych ryzyk podatkowych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej w obszarze międzynarodowym do najważniejszych elementów efektywnej strategii podatkowej należą: kompetentna i wykształcona kadra, wdrożone procedury wewnętrzne określające zasady zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie oraz specjalistyczne wsparcie techniczne [16].

Podkreślana w doktrynie prawa podatkowego niska jakość tworzenia prawa podatkowego skutkująca znaczną ilością luk prawnych, błędów legislacyjnych oraz rozbieżnościami w interpretacji przepisów podatkowych wymusza na przedsiębiorcy zapewnienie kompetentnej i wykształconej kadry. Wiedza w zakresie obowiązującego stanu prawnego w połączeniu z umiejętnym wykorzystaniem narzędzi prawnych stanowią skuteczny środek zapewniający bezpieczeństwo podatkowe. Kluczowe znaczenie w tym obszarze mają regulacje pełniące funkcję gwarancyjną, która sprowadza się do uzyskania potwierdzenia prawidłowości stosowania przez podatnika konkretnych przepisów podatkowych oraz ochrony podatnika, który zastosował się do potwierdzonego uprzednio przez organ sposobu stosowania przepisów podatkowych. Funkcje gwarancyjne, o których mowa, pełnią m.in. ogólne i indywidualne interpretacje przepisów prawa podatkowego⁸, wiążąca

⁷ Interpretacje indywidualne Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach z dnia 28 października 2015 r. sygn. IBPB-1-2/4510-484/15/AK, z 02 grudnia 2015 r. sygn. IBPB-1-2/4510-465/15/BG oraz z dnia 18 października 2016 r. sygn. IBPB-1-2/4510-695/16-5/BG, <https://interpretacje-podatkowe.org/>, a także Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z dnia 19 października 2020 r. sygn. 0111-KDIB1-2.4010.161.2020.1.MS, <https://sip.mf.gov.pl>.

⁸ Art. 14a – art. 14s Ordynacji podatkowej.

informacja stawkowa⁹, wiążąca informacja akcyzowa¹⁰ i opinie zabezpieczające¹¹. Z perspektywy działalności gospodarczej o zasięgu międzynarodowym pożądanym jest ponadto skorzystanie z usług firm zewnętrznych specjalizujących się w stosowaniu prawa obcego, obowiązującego w państwach prowadzenia działalności.

Efektywność wzmiankowanych narzędzi prawnych nie może zostać osiągnięta bez opracowanej i wdrożonej strategii podatkowej rozumianej jako zespół procedur określających cele polityki podatkowej firmy oraz środki służące ich realizacji [7]. Strategia podatkowa to procedura skoncentrowana na indywidualnych potrzebach przedsiębiorstwa. Stąd ważne jest, aby przyjęte w niej rozwiązania korelowały z obszarem prowadzonej działalności, uwzględniały strukturę organizacyjną firmy i priorytety związane z ograniczaniem ryzyka podatkowego. Ważnym elementem w funkcjonowaniu struktury organizacyjnej jest odpowiednia komunikacja zapewniająca przepływ informacji pomiędzy działem podatkowym a pozostałymi działami przedsiębiorstwa [16]. W przedsiębiorstwie międzynarodowym istotne jest współdziałanie służb księgowo-podatkowych spółek zagranicznych, których działalność gospodarcza może podlegać opodatkowaniu w świetle polskich przepisów o unikaniu opodatkowania.

Ostatnim obszarem strategii podatkowej jest zapewnienie specjalistycznych systemów informatycznych, których rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa a przede wszystkim w wypełnianiu obowiązków podatkowych zyskuje w ostatnich czasach na znaczeniu ze względu na ustawowe wymogi komunikowania i raportowania danych do organów podatkowych.

Końcowo należy wskazać, iż skuteczność strategii podatkowej wymaga stałej kontroli prawidłowości jej funkcjonowania celem bieżącego eliminowania nieprawidłowości i korygowania powstałych błędów, które niosą nie tylko ryzyko powstania zaległości podatkowych, ale także odpowiedzialności karnej skarbowej. Co ważne, skuteczność strategii podatkowej jest możliwa tylko w drodze spójnego działania wszystkich jej elementów.

Stopień szczegółowości procedur składających się na strategię podatkową zależy od poziomu oszacowanego ryzyka podatkowego i przede wszystkim od indywidualnych cech oraz oczekiwań przedsiębiorstwa. Przedstawione w niniejszym opracowaniu elementy strategii podatkowej stanowią jedynie kluczowe i zarazem uniwersalne rozwiązania, których nie można pominąć w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

⁹ Art. 42a – art. 42i ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (tj. Dz.U. z 2021 r. poz. 685 ze zm.).

¹⁰ Art. 7d – art. 7o ustawy z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (Dz. U. z 2020 r. poz. 722 ze zm.).

¹¹ Art. 119w – art. 119zf Ordynacji podatkowej.

4.5. Podsumowanie

Zarządzanie podatkami stanowiące jeden z obszarów zarządzania finansami jest w obecnych czasach niezbędne dla zapewnienia stabilności przedsiębiorstwa. W dobie stałej przebudowy polskiego systemu podatkowego, zmienności kierunków polityki podatkowej w obszarze krajowym, jak i międzynarodowym podatki odgrywają znaczną rolę jako pozycja kosztowa finansów przedsiębiorstwa. Atrakcyjność inwestycji zagranicznych, wspierana traktatowymi gwarancjami prowadzenia nieskrępowanej działalności gospodarczej w obszarze UE stanowi źródło rozwoju przedsiębiorczości, ale też wyzwanie dla podatników wobec eskalacji polityki fiskalnej w zakresie zwalczania zjawiska unikania opodatkowania. Z całą pewnością restrykcyjność polskich przepisów antyabuzyjnych nie powinna być czynnikiem skłaniającym przedsiębiorców do rezygnacji z inwestowania poza granicami kraju. Osiągnięcie synergii pomiędzy ciągłością działalności gospodarczej w obszarze międzynarodowym a wypełnianiem obowiązków podatkowych wymaga przede wszystkim wyczulenia na skalę zagrożeń związanych z opodatkowaniem działalności międzynarodowej. Z tych względów kluczową rolę dla zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego i ograniczenia ryzyka związanego ze skutkami podatkowymi zdarzeń gospodarczych odgrywa odpowiednia, dostosowana do indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa, strategia podatkowa.

Bibliografia

- [1] Ballion G.: *Wykorzystanie strategii podatkowych w zarządzaniu zasobami finansowymi*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, z. 74, Gliwice 2014, s. 277–287.
- [2] Burchart R., Bagińska A.: *Procedury wdrożeniowe systemu zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2019, s. 409.
- [3] Dębniak P.: *Strategia podatkowa szansą na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2016, nr 5 (83), cz. 1, s. 87–95.
- [4] Dębniak P.: *Optymalizacja podatkowa jako element zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2018, nr 1 (91), s. 151–60.
- [5] Dyrektywa Rady UE z 12 lipca 2016 r. nr 2016/1164 (Dz.U. UE L z 19 lipca 2016 r. nr 193) oraz Dyrektywa Rady UE z 29 maja 2017 r. nr 2017/952 (Dz.U. UE L z 7 czerwca 2017 r. nr 144).
- [6] Gomułowicz A., Małecki J.: *Podatki i prawo podatkowe*, Warszawa LexisNexis 2010, <http://sip.lex.pl/> (data dostępu: 5 października 2021).
- [7] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 245.

- [8] Iwin-Garzyńska J.: *Nowe oblicze optymalizacji podatkowej*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2016, nr 5 (83), cz. 1, s. 97–107.
- [9] Jamróży M., Kudert S.: *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, ABC 2007, <http://sip.lex.pl/> (data dostępu: 4 października 2021).
- [10] Jankowski J.: *Optymalizacja podatkowa w podatkach dochodowych – dopuszczalność i prawne granice*, C.H. Beck 2019, <http://sip.legalis.pl/> (data dostępu: 4 października 2021).
- [11] Jędruszek O.: Łukaszewicz-Obierska A., Ziobrowski J., 4. *Ryzyko podatkowe* [w:] *Zarządzanie ryzykiem podatkowym*, red. O. Jędruszek, A. Łukaszewicz-Obierska, J. Ziobrowski, Warszawa 2013, <http://sip.lex.pl/> (data dostępu: 4 października 2021).
- [12] Kuźniacki B.: *Wątpliwości związane z implementacją dyrektywy ATA. Nowe przepisy o CFC, spółki z rajów podatkowych oraz swoboda przepływu kapitału*, „Przegląd Podatkowy” 2018, nr 3, s. 12–27.
- [13] Nadolska A.: *Zarządzanie ryzykiem podatkowym. Konieczność czy alternatywa dla skutecznego rozwoju polskich przedsiębiorców* [w:] *Świadomy podatnik. Przewodnik*, http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/publikacje/swiadomy_podatnik.pdf (data dostępu: 11 października 2021), s. 30.
- [14] OECD: *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202719-en> (data dostępu: 19 października 2021).
- [15] Stępień M.: *Elementy zarządzania podatkami przedsiębiorstwa w aspekcie ryzyka podatkowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2015, t. 1, nr 76, s. 35–44.
- [16] Szlęzak-Matuszewicz J.: *Zarządzanie podatkami*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza 2008, <https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/610/Zarzadzanie%20podatkami.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (data dostępu: 4 października 2021), s. 11–37.
- [17] Sztuba W., Dankowska M.: 2. *Regulacje antyabuzywne i pokrewne w polskim prawie podatkowym* [w:] *Uszczelnienie systemu podatkowego w Polsce*, red. D.J. Gajewski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2020, <http://sip.lex.pl/> (data dostępu: 12 października 2021).
- [18] *Świadomy podatnik. Przewodnik*, <http://konfederacjalewiatan.pl> (data dostępu: 19 października 2021).
- [19] Werner A.: *Istota unikania opodatkowania* [w:] *Klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania*, red. D.J. Gajewski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2018, <http://sip.lex.pl/> (data dostępu: 15 października 2021).
- [20] Wyciśłok J.: *Optymalizacja podatkowa: legalne zmniejszanie obciążeń podatkowych*, C.H. Beck 2013, <http://sip.legalis.pl/> (data dostępu: 11 października 2021).
- [21] Żabska M.: *Optymalizacja podatkowa a oszustwa podatkowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2013, nr 61, s. 259–268.

Joanna Toczyńska
Politechnika Śląska

5.

OCENA OPŁACALNOŚCI SPOŁECZNO- -GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘWZIĘĆ INWESTYCYJNYCH W INFRASTRUKTURĘ TRANSPORTOWĄ W PROCESIE APLIKOWANIA O DOTACJE UNIJNE

Abstrakt

W celu uzyskania współfinansowania dla infrastrukturalnych projektów transportowych z funduszy unijnych wyniki analizy finansowej należy uzupełnić o analizę ekonomiczną dla weryfikacji opłacalności projektu w skali regionu i kraju. Analiza ekonomiczna uwzględnia wpływ projektu – koszty i korzyści – na otoczenie zewnętrzne i społeczno-gospodarcze. Proces analityczny w tym zakresie sprawia znaczne trudności i problemy w zidentyfikowaniu pozytywnych i negatywnych czynników realizacji projektu oraz ich przełożenie na strumienie pieniężne generowane przez projekt. Dla kwantyfikacji i monetyzacji wpływu poszczególnych czynników na otoczenie zewnętrzne i społeczno-gospodarcze stosowane są odmienne metodyki. W artykule wskazano na najnowsze opracowania metodyczne oraz zakres ich zastosowania, zaprezentowane zostały metodyki kwantyfikacji i monetyzacji czynników społeczno-gospodarczych, przytoczono przykłady obliczeń i zalecenia dla beneficjentów, jak pozyskać oraz adaptować niezbędne informacje do konkretnej sytuacji projektowej.

Zastosowanie zaprezentowanych metodyk oraz ich zgłębienie z wykorzystaniem wymienionych źródeł wsparcia metodologicznego zwiększa skuteczność w pozyskiwaniu dofinansowania inwestycji ze źródeł zewnętrznych, natomiast realizacja nowoczesnych projektów w dziedzinie transportu stanowi wkład na rzecz dobrobytu całego społeczeństwa.

Słowa kluczowe: rentowność ekonomiczna projektów transportowych, analiza kosztów i korzyści społeczno-gospodarczych w transporcie, analiza

ekonomiczna projektów transportowych, ocena opłacalności projektów transportowych, analiza przedsięwzięć inwestycyjnych w dziedzinie transportu.

5.1. Wstęp

Ze wspólnych funduszy europejskich w kolejnych perspektywach finansowych Unia Europejska (UE) współfinansuje w państwach członkowskich projekty inwestycyjne o dużym znaczeniu społecznym i gospodarczym i te, które są zgodne z przyjętymi celami i kierunkami rozwoju Wspólnoty. Ma przy tym obowiązek efektywnego rozdysponowania środków pomiędzy konkurujące ze sobą przedsięwzięcia inwestycyjne na podstawie określonych trybów aplikacyjnych, opracowanej dokumentacji i zastosowania określonych kryteriów wyboru projektów. Ocena projektu pod względem jego konkurencyjności wobec innych projektów i przyznanie dofinansowania dla projektu ze środków unijnych odbywa się na podstawie złożonego przez beneficjenta (inwestora) Wniosku na dofinansowanie, istotnym elementem którego jest opracowane Studium wykonalności, a w nim – analiza kosztów i korzyści powstałych w wyniku realizacji projektu oraz jego trwałości w długoterminowej perspektywie.

Jednakże zastosowanie analizy kosztów i korzyści dużych projektów infrastrukturalnych w obszarze transportu sprawia znaczne trudności i problemy w zidentyfikowaniu pozytywnych czy negatywnych czynników realizacji projektu pod względem ich wpływu na szeroko rozumiane otoczenie oraz ich przełożenie na strumienie pieniężne w celu określenia wyniku końcowego projektu. Celem opracowania jest:

- przedstawienie roli analizy kosztów i korzyści w procesie oceny konkurencyjności infrastrukturalnych projektów transportowych pod względem podjęcia decyzji o ich dofinansowanie z funduszy unijnych,
- charakterystyka ogólnych założeń analizy finansowej i analizy ekonomicznej projektów w sektorze transportu,
- omówienie metodyk kwantyfikacji i monetyzacji czynników społeczno-gospodarczych w ocenie korzyści ekonomicznych projektu transportowego w skali regionu i kraju,
- wskazanie najnowszych źródeł wsparcia metodologicznego przygotowania analizy kosztów i korzyści (AKK) projektu; metodyka AKK jest w ciągłym rozwoju, co w szczególności dotyczy wyceny efektów społeczno-gospodarczych infrastrukturalnych projektów transportowych,
- osadzenie zagadnień analizy finansowej i ekonomicznej w kontekście wymogów dotyczących aplikowania beneficjentów o dotacje z funduszy wspólnotowych.

Wynik przeprowadzonej analizy AKK stanowi podstawę do oceny opłacalności oraz konkurencyjności projektu w relacji do innych projektów i podjęcia decyzji przez Komisję Oceniającą Projekt (KOP) w toku procedur wyboru projektów na dofinansowanie z funduszy wspólnotowych. Natomiast dostosowanie się beneficjenta do obowiązujących i rekomendacyjnych materiałów źródłowych zwiększa prawdopodobieństwo rzetelnego opracowania dokumentacji oraz uzyskania pozytywnej decyzji KOP dotyczącej wsparcia finansowego dla planowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego w sektorze transportowym.

5.2. Infrastruktura transportu – dwa poziomy analizy projektów

Infrastruktura transportu to budowle trwale związane z terenem, będące podstawą *linii i punktów* transportowych, stanowiące podstawę rozwoju społeczno-gospodarczego. Do *infrastruktury liniowej* zaliczyć można drogi różnych gałęzi transportu (kolejowego, wodnego śródlądowego, samochodowego, morskiego, rurociągowego, przesyłowego), do *infrastruktury punktowej* – podstawowe elementy punktów transportowych poszczególnych gałęzi transportu i centrów logistycznych, węzłów integracyjnych różnych gałęzi transportu (np. baseny portowe, nabrzeża, pirsy, mola, place składowe, pasy startowe na lotnisku) [15, s. 17]. A zatem infrastrukturalne projekty transportowe charakteryzują się dużą złożonością pod względem czynników generujących koszty i korzyści. W przeważającej większości projekt taki posiada *niską efektywność finansową*, a nawet jest nieefektywny pod względem przepływów finansowych netto, ponieważ nie generuje nadwyżki finansowej. Jednakże nowo powstała infrastruktura transportowa przysparza duże korzyści (jak i koszty) społeczne i gospodarcze. Projekt zatem powinien być oceniany *nie tylko pod względem opłacalności finansowej dla inwestora, ale również pod względem kosztów i korzyści dla regionu i kraju w całości*.

W związku z powyższym mamy **dwa poziomy przeprowadzenia analizy kosztów i korzyści (AKK)** dla oceny efektywności dużego przedsięwzięcia inwestycyjnego w dziedzinie transportu [6, s. 465]:

- pierwszy – z punktu widzenia inwestora projektu, tj. dla oceny tzw. efektywności finansowej; w tym przypadku analiza kosztów i korzyści zwana jest **analizą finansową** (podstawowy wynik analizy finansowej to wartość oznaczona FNPV(C)),
- drugi – w szerszym ujęciu z uwzględnieniem kosztów i korzyści generowanych przez projekt dla różnych grup społeczności (lokalnej, regionu, kraju) oraz z punktu widzenia wpływu na środowisko i szeroko rozumiane otoczenie, w celu oceny tzw. efektywności ekonomicznej; wówczas analiza kosztów i korzyści zwana jest **analizą ekonomiczną** (podstawowy wynik analizy ekonomicznej to wartość oznaczona ENPV).

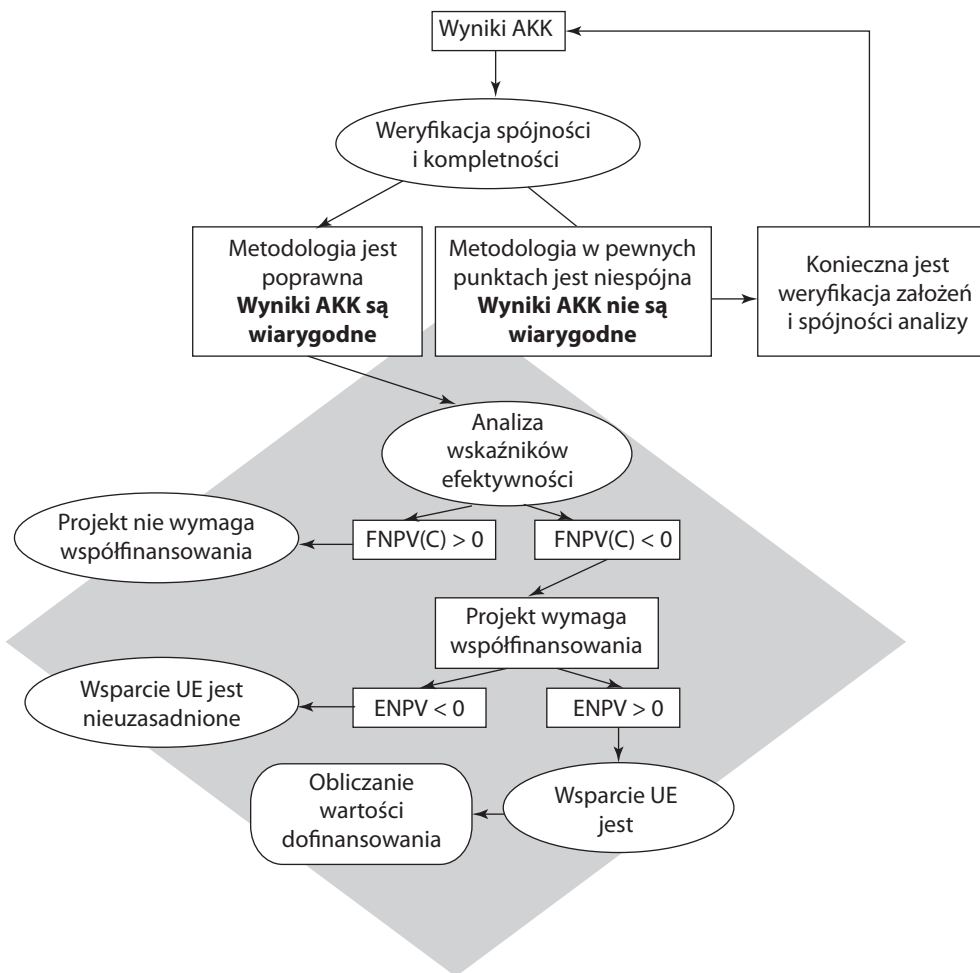
W obu przypadkach zakres kosztów i korzyści uwzględnionych w analizie jest **różny**. W analizie finansowej są to po prostu nakłady inwestycyjne, przychody i koszty z działalności operacyjnej oraz wartość rezydualna liczona dochodowo. W analizie ekonomicznej są to efekty społeczno-ekonomiczne netto, czyli zmonetyzowane saldo korzyści i kosztów projektu dla społeczeństwa i środowiska naturalnego. Wynik analizy finansowej FNPV(C) należy uzupełnić o efekty społeczno-gospodarcze w celu uzyskania całościowego ekonomicznego efektu projektu ENPV. Suma skorygowanych przepływów pieniężnych analizy finansowej i przepływów społeczno-ekonomicznych netto stanowi podstawę wyliczenia **wskaźników efektywności**. Wskaźniki efektywności, w tym podstawowy wskaźnik ENPV, weryfikują **opłacalność ekonomiczną projektu**. W zależności od wartości FNPV(C) i ENPV proces decyzyjny o przyznaniu dofinansowania dla projektu z funduszy unijnych można zobrazować na rys. 5.1.

Jeśli wynik **analizy finansowej** $FNPV > 0$, oznacza to, że projekt jest samowystarczalny i opłacalny pod względem finansowym i nie potrzebuje dofinansowania z funduszy zewnętrznych. Natomiast jeśli $FNPV < 0$, należy przejść do następnego etapu – określenia **opłacalności ekonomicznej w skali kraju**. Jeśli wynik netto efektów analizy ekonomicznej $ENPV < 0$, to oznacza, że projekt nie generuje odpowiedniej nadwyżki finansowej dla społeczeństwa, koszty przekraczają korzyści, a zatem taki projekt jest nieopłacalny dla społeczeństwa, projekt taki należy odrzucić przy podjęciu decyzji o wsparciu finansowym. Dofinansowaniu unijnemu podlegają co do zasady projekty, których opłacalność można udowodnić ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia, tj. ich $ENPV > 0$. Kolejnym krokiem decyzyjnym jest obliczanie tzw. *luki finansowej* projektu, czyli szacowanie wartości (skali) dofinansowania, oraz określenie stopy dofinansowania.

5.3. Analiza finansowa i wsparcie metodologiczne

Analizę finansową przeprowadza się standardową metodą wyceny korzyści w postaci sumy przepływów pieniężnych netto w okresie realizacji oraz eksploatacji już zakończonego projektu. Przepływy pieniężne generowane przez projekt uwzględniają nakłady na projekt ze znakiem minus oraz zdyskontowane na moment rozpoczęcia projektu przychody od projektu w długoterminowej perspektywie ze znakiem plus. Wartość przepływów pieniężnych netto oznaczona jest **FNPV(C)**. Celem analizy finansowej jest ocena **rentowności inwestycji z punktu widzenia inwestora**, porównanie nakładów inwestycyjnych właściciela-zarządcy infrastruktury transportowej oraz przychodów w postaci opłat użytkowników za korzystanie z infrastruktury.

Z zasady analizę finansową przeprowadza się wyłącznie z punktu widzenia konkretnego podmiotu gospodarczego (posiadacza aktywów objętych projektem),

Rysunek 5.1. Rola analizy kosztów i korzyści w procesie oceny dużych projektów

Źródło: [9, s. 13], w wersji oryginalnej (ang.) [3, s. 20].

który ponosi nakłady inwestycyjne, odtworzeniowe, koszty użytkowania obiektu i uzyskuje przychody w wyniku jego eksploatacji. W sytuacji gdy nakłady i korzyści są udziałem innych podmiotów, przeprowadza się analizę finansową projektu oddzielnie z punktu widzenia każdego zainteresowanego, a następnie sporządza się skonsolidowaną (całościową) analizę finansową obejmującą łączne przepływy pieniężne netto dla wszystkich zaangażowanych podmiotów [15, s. 74]. Finansowa wartość bieżąca netto inwestycji FNPV(C) porównuje koszty inwestycji z dochodem i określa, w jakim stopniu z dochodów projektu można sfinansować inwestycję, bez względu na źródła lub metody finansowania.

Finansowa wartość bieżąca netto inwestycji stanowi sumę wynikającą z różnicy między zdyskontowaną wartością oczekiwanych przychodów a zdyskontowanymi oczekiwanymi kosztami inwestycji i kosztami operacyjnymi projektu:

$$\text{FNPV}(C) = \sum_{t=0}^n a_t S_t = \frac{S_0}{(1+i)^0} + \frac{S_1}{(1+i)^1} + \frac{S_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

gdzie:

S_t – saldo przepływów pieniężnych w czasie t ,

a_t – współczynnik dyskontowy wybrany dla dyskontowania w czasie t ,

i – finansowa stopa dyskontowa [11, s. 45].

Stopa dyskontowa dla projektów transportowych realizowanych w Polsce zalecana jest na poziomie 4,5% [15, s. 80]. Parametr n oznacza ilość lat okresu analizy, w projektach unijnych od 10 do 30 lat. W ostatnim roku n brana jest pod uwagę *wartość rezydualna* projektu, odzwierciedlająca pozostały potencjał środków trwałych, których okres ekonomicznej użyteczności jeszcze się całkowicie nie zakończył. Ujęcie wartości rezydualnej w roku n następuje albo w postaci szacowanych zdyskontowanych przepływów pieniężnych netto w dalszych latach trwania inwestycji, albo w postaci rynkowej wartości środków trwałych w taki sposób, jak gdyby miały one zostać sprzedane na końcu rozważanego horyzontu czasowego.

W przypadku analizy finansowej szczegółowe przedstawienie standardowej metodyki szacowania i zestawienia kosztów i korzyści w projektach inwestycyjnych oraz obliczenia rentowności finansowej projektów przedstawia *Przewodnik po analizie kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Narzędzie analizy ekonomicznej polityki spójności 2014–2020* w rozdziale 2.7, dostępny w wersji polskiej [11] i angielskiej [4]. Specyfikę projektów transportowych w zakresie kosztów, eksploatacji i utrzymania obiektów infrastrukturalnych, typowe źródła przychodów w podziale według rodzajów transportu (opłaty, bilety, abonamenty, wynajem powierzchni, dzierżawa i in.), a także przykładowe studium przypadków (projekt drogowy, kolej, transport miejski) przedstawiono w tymże *Przewodniku...* w rozdziale 3.7. Natomiast przygotowanie dokumentacji w części analizy finansowej dla infrastrukturalnego projektu transportowego z uwzględnieniem procedur aplikacyjnych na dofinansowanie z funduszy unijnych zawierają rekomendacje opracowane przez Centrum Unijnych Projektów Transportowych pt. *Analiza kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Vademecum Beneficjenta* [1] oraz *Wytyczne* [16] dotyczące dużych projektów generujących dochód, gdzie przedstawiono metodykę określenia luki finansowej w projekcie kwalifikującym się do współfinansowania zewnętrznego.

5.4. Analiza ekonomiczna i wsparcie metodologiczne

5.4.1. Analiza ekonomiczna – istota

Analiza finansowa jest wystarczająca w przypadku oceny opłacalności inwestycji o charakterze komercyjnym zorientowanych na generowanie dochodów. Rachunek efektywności inwestycji jest natomiast szczególnie złożony i utrudniony w przypadku oceny efektywności inwestycji z zakresu infrastruktury transportu, które nie mają charakteru komercyjnego. Przy tradycyjnym, czyli finansowym podejściu do oceny projektów infrastrukturalnych, nie mogłyby być one realizowane, ponieważ nie byłyby opłacalne finansowo [15, s. 74]. A zatem należy zastosować również **analizę ekonomiczną** do takich projektów, czyli analizę społeczno-gospodarczą, ponieważ inwestycje transportowe dostarczają nie tylko korzyści finansowych dla inwestorów, a w pierwszej kolejności są źródłem korzyści ekonomicznych i społecznych w skali regionu i dla całej gospodarki.

Transport spełnia trzy funkcje w gospodarowaniu [14, s. 2].:

- funkcję konsumpcyjną oznaczającą zaspokajanie potrzeb przewozowych przez świadczone usługi transportowe,
- funkcję produkcyjną oznaczającą zaspokajanie potrzeb produkcyjnych przez świadczenie usług transportowych, tzn. przez stworzenie warunków działalności gospodarczej, jej stymulację oraz wpływ na funkcjonowanie rynku i wymianę,
- funkcję integracyjną, która pozwala integrować państwo i społeczeństwo poprzez usługi transportowe.

A zatem w aspekcie społecznym wdrożenie nowoczesnego infrastrukturalnego projektu transportowego często powoduje pozytywne efekty poprzez np. oszczędności czasu dla użytkowników transportu, ponoszenie mniejszych kosztów eksploatacyjnych dla przewoźników, zwiększenie wpływów dla właścicieli/zarządców infrastruktury z pobrania opłat za korzystanie z obiektów infrastruktury i dodatkowe wpływy do budżetu z tytułu podatków; korzyści w postaci zmniejszenia hałasu, redukcji emisji CO₂ i innych zanieczyszczeń środowiska, zmniejszenie ilości wypadków na drogach, podnoszenie komfortu podróży oraz poczucie bezpieczeństwa przemieszczania się i in.

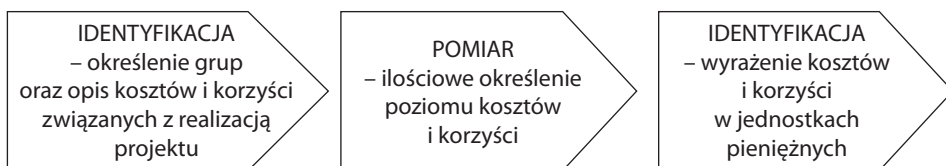
Dlatego też rachunek ekonomiczny efektywności inwestycji infrastrukturalnych nie może wyłącznie polegać na analizie finansowej. Przy ocenie efektywności tego rodzaju inwestycji konieczne jest także niestandardowe podejście polegające na zastosowaniu **rachunku społecznego**, którego celem jest ocena wkładu przedsięwzięcia infrastrukturalnego na *rzecz ogólnego dobrobytu społeczeństwa*. W analizie ekonomicznej w odróżnieniu od analizy finansowej uwzględniane są efekty zewnętrzne, środowiskowe. Efekty te nie są przedmiotem transakcji rynko-

wych, w związku z tym nie są one wyceniane przez rynek, a to w praktyce oznacza, że beneficjent nie ujmuje ich w analizie finansowej [15, s. 74].

5.4.2. Monetyzacja kosztów i korzyści

W całym procesie analizy – finansowej, jak również ekonomicznej – należy zidentyfikować koszty i korzyści finansowe oraz społeczno-gospodarcze oraz dokonać ich wyceny w jednostkach pieniężnych w celu określenia całościowego wyniku analizy ekonomicznej w postaci ENPV (rys. 5.2).

Rysunek 5.2. Proces identyfikacji, pomiar oraz wycena kosztów i korzyści w ocenie efektywności projektu



Źródło: [12, s. 110].

Przy przeprowadzeniu analizy finansowej wg standardowych klasycznych metod nie ma trudności w wyliczaniu kosztów i korzyści z projektu w jednostkach pieniężnych, mogą tutaj jedynie występować problemy dotyczące wiarygodności prognozowanych dochodów¹, natomiast obliczanie wartości *efektów zewnętrznych* często następuje trudności, pomimo że ich identyfikacja może być łatwa.

Efekty inwestycji dla społeczeństwa i środowiska można jednak również skwantyfikować (wyrazić za pomocą policzalnych parametrów) oraz zmonetyzować (przeliczyć na pieniądze). Zmonetyzowane efekty społeczno-ekonomiczne dodajemy do opracowanego wcześniej rachunku przepływów pieniężnych z analizy finansowej. Mamy wtedy do czynienia z całościową *ilościową analizą kosztów i korzyści*. Ilościowa metodyka AKK pozwala na wyznaczenie wartości wskaźników **ekonomicznej efektywności** inwestycji (ERR, ENPV i BCR) [1, s. 9].

5.4.3. Różnicowa metoda analizy kosztów i korzyści

Rachunek ekonomiczny realizowanego projektu przeprowadza się metodą różnicową **na zasadzie przyrostowości**. Oznacza to oszacowanie przepływów pieniężnych w analizie ekonomicznej w dwóch wariantach:

¹ Metody prognozy popytu na usługi infrastruktury transportowej, i tym samym przychodów z niej, zostały opisane w [1, s. 35–48].

- przy wariancie „bez projektu”, czyli „nie robić nic” – W0,
- przy wariancie „z projektem” – W1.

Czyli jest to porównanie stanu dotychczasowego i jego trwania w przyszłości ze stanem nowym po wdrożeniu inwestycji, natomiast różnica ($W1 - W0$) będzie stanowić przepływy pieniężne od projektu. Przy wariancie W0 i scenariuszu „nie robić nic” należy uwzględnić *zwiększone koszty eksploatacji* obiektów w przyszłości przy dotychczasowych parametrach przychodu. Wariant W0 może być przyjęty także według rozwiązania „minimum” jako scenariusz kontrfaktyczny. Scenariusz kontrfaktyczny zakłada *minimalne inwestycje odtworzeniowe i adaptacyjne* w obecne obiekty, które zagwarantują utrzymanie infrastruktury i jej zdolności do świadczenia usług na dotychczasowym poziomie pod względem jakości i wolumenów, ponieważ nie możemy założyć zaprzestania już świadczonych usług na poziomie akceptowalnym przez użytkowników.

Aby zidentyfikować i przeliczyć na jednostki pieniężne efekty społeczno-ekonomiczne projektu, należy:

- opracować **schematy ruchu i łańcuchy transportowe** w hipotetycznej sytuacji, gdyby nasz projekt nie miałby być realizowany (W0) i w sytuacji, gdy będzie zrealizowany (W1). Określamy szacowany kilometraż i czas takiej podróży. Następnie szukamy różnic między W1 i W0 pod względem efektów zewnętrznych w *jednostkach naturalnych* [1, s. 67],
- w celu ułatwienia prognozy natężenia ruchu można zastosować klasyczne modelowanie ruchu. Oprogramowanie do modelowania ruchu ma moduł statystyczny z opcją eksportu statystyk ruchowych do arkusza kalkulacyjnego. Mając dane statystyczne za poprzednie lata można wygenerować prognozowane parametry ruchu dla projektów W0 i W1 we wszystkich horyzontach czasowych prognozy. Na tej podstawie wyliczamy **różnice w scenariuszach W1 i W0**, i otrzymamy *wynik-efekt dla projektu w jednostkach naturalnych*,
- następnie wynik ten mnożymy przez **jednostkowy koszt odpowiedniej jednostki naturalnej** zaczerpnięty z opracowanych przez zespoły badawcze **tablic**, wyrażony w PLN.

5.4.4. Zakres kosztów i korzyści w analizie ekonomicznej projektu transportowego oraz wsparcie metodologiczne dla ich wyceny

Podstawowy obowiązkowy **katalog kosztów i korzyści** w analizach ekonomicznych obejmuje zgeneralizowane koszty transportu, w tym [1, s. 73]:

- koszty eksploatacji pojazdów (innych uczestników rynku transportowego niż beneficjent, ponieważ koszty eksploatacji beneficjenta są przedmiotem analizy finansowej i z niej importowane zostały do analizy ekonomicznej),

- koszty czasu (straty czasu; zarówno w transporcie pasażerskim, jak i towarowym),
- koszty wypadków,
- koszty społeczne emisji gazów cieplarnianych (CO₂),
- koszty społeczne emisji gazów innych niż cieplarniane (tj. lokalnych skutków zanieczyszczenia powietrza),
- koszty społeczne emisji hałasu (na terenach zurbanizowanych).

Katalog ten należy traktować jako obowiązkowy.

Jak wynika z rys. 5.2 należy najpierw zidentyfikować koszty i korzyści w obszarach wymienionych w katalogu w ujęciu **ilościowym w jednostkach naturalnych**, a następnie przeliczyć je na **jednostki pieniężne**. W tej kwestii opracowanych już zostało kilka metodyk obliczeń. W zakresie projektów transportowych najlepiej korzystać z metodyk opracowanych w Centrum Unijnych Projektów Transportowych [2], i przede wszystkim z dwóch publikacji: *Analiza kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Vademecum Beneficjenta* [1] oraz *Najlepsze praktyki w analizach kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków unijnych* [11]. Opracowania te powstały głównie w oparciu o *Przewodnik po analizie kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Narzędzie analizy ekonomicznej polityki spójności 2014–2020* [4; 11] oraz podręczników metodycznych, tzw. *Niebieskich Ksiąg (Blue Books)*, przygotowanych w ramach inicjatywy JASPERS² dla projektów infrastruktury drogowej, lotniczej, kolejowej oraz transportu publicznego [8; 9; 10].

Należy zaznaczyć, że w kolejnych perspektywach finansowych programów unijnych dostępne stają się coraz nowsze wydania większości publikacji, zawierających udoskonalone metodyki analizy kosztów i korzyści z uwzględnieniem doświadczeń nabytych przez beneficjentów i zespoły badawcze. Niezwykle cennym elementem w *Analiza kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Vademecum Beneficjenta* [1] są **tablice kosztów jednostkowych**, które ułatwiają monetyzację efektów w analizie ekonomicznej. Również w tym celu są przydatne *Niebieskie Księgi (NK)* zawierające prognozy kosztów jednostkowych do 2025 r., a dla niektórych wskaźników do 2050 r.

² JASPERS – Joint Assistance to Support Projects In European Regions – *Wspólna Pomoc we Wspieraniu Projektów dla Europejskich Regionów*, zapewnia wsparcie do przygotowania projektów wysokiej jakości, które będą współfinansowane z funduszy UE. Celem inicjatywy JASPERS jest udzielanie pomocy w zakresie wspieranych z unijnych funduszy projektów infrastrukturalnych o wartości powyżej 50 mln euro, dotyczących np. dróg, kolei, gospodarki wodnej, odpadowej, energetycznej oraz projektów transportu miejskiego. JASPERS opiera się na partnerstwie zawartym pomiędzy Komisją Europejską, Europejskim Bankiem Inwestycyjnym, Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju oraz Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW. Opracowano na podstawie: https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/thefunds/instruments/jaspers_pl.cfm [15].

5.4.5. Przykłady wyceny społecznych i środowiskowych kosztów i korzyści³

Koszty eksploatacji pojazdów w transporcie drogowym porównujemy w różnych warunkach ruchu W0 i W1 oraz na podstawie danych przewoźników dotyczących kosztów eksploatacji pojazdów. Jednostkowe koszty eksploatacji pojazdów PLN/pojazdo-km oszacowano również w *Niebieskiej Księdze (NK Infrastruktura drogowa)* [8, s. 119) w zależności od terenu (płaski, falisty) i prędkości podróży.

Aby policzyć **oszczędności czasu podróży**, np. dzięki budowie linii tramwajowej, należy z modelu ruchu wygenerować statystyki pracy przewozowej w pasażerogodzinach (pash). Porównując dane dla W0 i W1 w każdym roku (z modeli w horyzontach prognozy i interpolacji w brakujących latach), uzyskamy *wynik różnicowy*, tj. oszczędność czasu wszystkich pasażerów w roku, np. oszczędność czasu równa 1000 pash. Następnie wynik ten mnożymy przez *jednostkowy koszt czasu zaczerpnięty z tablic*, wyrażony w PLN/pash ($1000 \text{ pash} \times 65 \text{ PLN/pash} = 65\,000 \text{ PLN}$) i uzyskamy wartość pieniężną oszczędności. W ten sposób dokonamy kwantyfikacji oszczędności czasu. *Koszty czasu (strat czasu) w transporcie pasażerskim* liczy się na podstawie danych o różnicowej pracy przewozowej (pash) w podziale na trzy motywacje podróży (służbowe, dojazdy do pracy tzw. dom-praca-dom i inne), koszty te przedstawia tabela 5.1.

Tabela 5.1. Koszty czasu według Inicjatywy JASPERS (PLN/h, ceny z 2015 r.)

Motywacja podróży	Wartość 1 pasażerogodziny
Służbowe	64,87
Dojazd do pracy	31,96
Pozostałe	26,82

Źródło: [1, s. 96].

Oszczędności dla środowiska w związku z przełożeniem ładunków z dróg na kolej dzięki inwestycji w **transport intermodalny** obliczamy na podstawie danych o pracy przewozowej w tonokilometrach (tkm) wykonywanej w wariantach W0 transportem drogowym i w wariantach W1 koleją oraz w ruchu dowozowo-odwozowym drogami. Następnie pracę przewozową w W0 mnożymy przez jednostkowe koszty środowiskowe przewozu 1000 tkm drogami, pracę przewozową w W1 dla odcinków dowozowo-odwozowych przez jednostkowe koszty środowiskowe przewozu 1000 tkm drogami, a na zasadniczej drodze przewozu koleją przez jednostkowe koszty środowiskowe przewozu 1000 tkm kolejami (tabela 5.2). Wynikiem

³ Przykłady opracowano na podstawie [1, s. 67–105].

działań będą oszczędności zewnętrznych kosztów środowiskowych między przewozami wykonywanymi tylko drogami a przewozami intermodalnymi.

Tabela 5.2. Koszty zewnętrzne transportu towarowego w Europie (EUR/1000 tkm)

	Transport drogowy		Transport kolejowy	Żegluga śródlądowa	Transport morski
	samochody dostawcze	samochody ciężarowe			
Wypadki	56,2	10,2	0,2	0,0	0,0
Zanieczyszczenie dolnych warstw atmosfery	17,9	6,7	1,1	5,4	2,3
Zmiana klimatu (scenariusz niski)	7,6	1,7	0,2	0,6	0,3
Hałas	6,3	1,8	1,0	0,0	0,0
Kongestia (<i>delay costs</i>)	41,6	13,9	0,0	0,0	0,0

Źródło: [1, s. 103].

Koszty wypadków drogowych i wypadków na przejazdach kolejowych oblicza się na podstawie oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia wypadku. Metody liczenia prawdopodobieństwa wystąpienia wypadku drogowego określane są dla pracy przewozowej na drogach wyrażonej w pojkm, a dla przejazdów kolejowych – dla iloczynu ruchu (Średni dobowy ruch SDR × liczba pociągów) na przejeździe kolejowym. Metodyka określania prawdopodobieństwa wypadku na drogach została opisana w *Niebieskiej Księdze (NK 2015)*, a dla przejazdów kolejowych Polskie Linie Kolejowe (PLK) dysponują wewnętrzną metodyką *PLK bezpieczeństwo (2012)* i jest ona udostępniana beneficjentom przygotowującym projekty dla PKP PLK. Natomiast monetyzacji kosztów wypadków w unijnych projektach dokonuje się na podstawie danych cytowanych w *NK 2015* i w *Vademecum Beneficjenta* (tabela 5.3). Prognoza tych kosztów na okres do 2043 r. przytoczona jest w *NK 2015* [8, s. 121].

Wyliczenie **kosztów zmian klimatycznych** w postaci emisji dwutlenku węgla opiera się na danych ze specyfikacji taboru w zakresie emisyjności CO₂ w tonach i przemnożeniu przez koszt zmian klimatu wywołany przez 1 t emisji CO₂ (Koszt ten przedstawia tabela 5.4).

Koszty **emisji zanieczyszczeń środowiska** w transporcie drogowym liczymy zgodnie z *NK Infrastruktura drogowa 2015* [8] oraz na podstawie specyfikacji technicznych. Po skwantyfikowaniu emisji monetyzujemy ją według tablic (tabela 5.5).

Tabela 3. Koszty wypadków według (PLN/zdarzenie, ceny z 2015 r.)

Koszt	Wartość jednostkowa
Ofiara śmiertelna	2 034 981
Ofiara ciężko ranna	2 277 424
Ofiara lekko ranna	31 303
Straty materialne	20 014

Źródło: [1, s. 98].

Tabela 5.4. Koszty zmian klimatycznych (EUR i PLN/tona emisji CO₂, ceny z 2015 r.)

Waluta	Wartość 2015	Wzrost rok do roku
EUR	34,55	1,15
PLN	144,59	4,82

Źródło: [1, s. 100].

Wycena poprawy jakości obsługi pasażerów na dworcu kolejowym dokonuje się za pomocą analizy *gotowości pasażerów do wniesienia zapłaty* (WTP) w drodze badań ankietowych w odniesieniu do ceny biletu (tabela 5.6).

Tabela 5.5. Koszty emisji zanieczyszczeń w transporcie lądowym 2015 (PLN/tona emisji)

NO _x	NMVOC	SO ₂	PM2.5	
			Obszar miejski	Obszar zamiejski
63 984,88	7 992,16	68 752,55	1 054 769,33	226 195,17

Źródło: [1, s. 99].

Tabela 5.6. Korzyści z kompleksowej modernizacji stacji kolejowej jako procent średniej ceny biletu dla przejazdów rozpoczynających lub kończących się na tej stacji

Rodzaj węzła kolejowego	WTP (% średniej ceny biletu)
Krajowe centrum przesiadkowe	10,21
Regionalne centrum przesiadkowe	8,14
Średniej wielkości stacje kolejowe	13,86
Przystanki kolejowe	14,69

Źródło: [9, s. 104].

Wpływ projektu na hałas, np. przy zastąpieniu dworca naziemnego dworcem podziemnym lub przy budowie zajezdni tramwajowej, kwantyfikujemy na podstawie mapy hałasu i gęstości zaludnienia. Obliczamy liczbę osób narażonych na dany poziom hałasu, dla których hałas jest uciążliwy. Następnie tak określoną liczbę osób mnożymy na koszty jednostkowe hałasu na osobę. Tabele kosztów jednostkowych hałasu ujęte są w *Niebieskich Księgach (2015)* oraz w *Vademecum Beneficjenta* oraz pokazane w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Koszty hałasu w zależności od jego poziomu w Polsce (PLN/osoba/rok, ceny z 2015 r.)

dB*	55–59	60–64	65–69	70–74	75–79
Polska	178	305	432	671	892

* dB – decybele

Źródło: [1, s. 102].

W przypadku **linii kolejowych** dedykowanych **dla transportu towarowego** wykonujemy bilans różnicowy **międzygałęziowych przełożeń** ładunków. Następnie monetyzujemy efekty tych przełożeń pod względem kosztów zewnętrznych transportu (wg tabel) i zgeneralizowanych kosztów transportu. Zgeneralizowane koszty transportu możemy liczyć albo po kosztach przewoźników (eksploatacja pojazdów i czas pracy kierowców/maszynistów), albo po kosztach właścicieli ładunków (frachty, opłaty za obsługę terminalu oraz koszty czasu – tabela 5.8).

Tabela 5.8. Wartość czasu w transporcie towarowym w Polsce (PLN/tonogodzina, ceny z 1 stycznia 2015 r.)

Transport	Drogowy	Kolejowy	Lotniczy	Żegluga śródlądowa		Morski
				czas w porcie	śluzowanie	
Kontenery	5,28	2,07	b/d	0,14	0,48	0,38
ładunek nie-skonteneryzowany	3,31	2,82	484,41	0,09	0,42	0,41

Źródło: [1, s. 97].

W przypadku większości projektów realizowanych na **infrastrukturze kolejowej** mamy do czynienia z **ruchem mieszanym pasażersko-towarowym**. Dla tego typu projektów korzystamy z metodyk *Niebieskiej Księgi Infrastruktura kolejowa* (2015) [9], jednak Inicjatywa JASPERS jest w trakcie przygotowywania

nowych szczegółowych zaleceń metodycznych w zakresie oszacowania kosztów czasu w transporcie towarowym wykonywanym koleją.

5.5. Podsumowanie

Ostatecznie skwantyfikowane korzyści społeczno-ekonomiczne inwestycji infrastrukturalnej wraz z przepływami pieniężnymi netto oszacowanymi na podstawie analizy finansowej stanowią podstawę kalkulacji wskaźników efektywności ekonomicznej projektu inwestycyjnego [15, s. 78], stanowi to podstawę podjęcia decyzji o dofinansowaniu projektu według algorytmu, jak przedstawiono na rys. 5.1. Dla obliczeń kosztów i korzyści infrastrukturalnego przedsięwzięcia transportowego oraz monetyzacji jego kwantyfikowanych efektów należy korzystać ze:

- źródeł zewnętrznych dotyczących prognoz makroekonomicznych,
- tablic kosztów jednostkowych.

Przed wszystkim są to **Warianty rozwoju gospodarczego Polski** [13] publikowane przez instytucje zarządzające dla beneficjentów funduszy unijnych. Prognozy te są aktualizowane co najmniej raz w roku. Niektóre prognozy, np. rozwoju demograficznego, przygotowuje GUS lub inne instytucje. Natomiast co dotyczy **kosztów jednostkowych** potrzebnych do analizy ekonomicznej należy: *po pierwsze*, pozyskać możliwie najnowsze dane; *następnie* dokonać odpowiednich korekt w kierunku:

- przeliczenia walut obcych na walutę krajową (jeśli tabele kosztów jednostkowych są opracowane w innych krajach i walutach),
- uwzględnienia parytetu siły nabywczej w kraju inwestora wg wzoru:

$$\text{wartość dla obszaru docelowego} = \frac{\text{PKB per capita w PPS dla obszaru docelowego}}{\text{PKB per capita w PPS dla obszaru wyjściowego}} \times \text{wartość dla obszaru wyjściowego}^4;$$
- indeksacji o inflację w celu podniesienia cen do poziomu roku przeprowadzenia analizy,
- indeksacji o prognozy wskaźników rozwoju gospodarczego.

Koszty jednostkowe poszczególnych czynników dla analiz społeczno-ekonomicznych są okresowo aktualizowane, a beneficjenci mogą się spodziewać, że po zakończeniu obecnej perspektywy finansowej 2014–2020 i zakończeniu z nią związanych procedur rozliczeniowych w 2023 r., zespoły badawcze opracują nowe

⁴ Indeks PKB *per capita* wyrażony w PPS (*Purchasing Power Standard*) pokazuje wysokość PKB danego kraju w relacji do średniej unijnej, której wartość przyjęto za równą 100. Jest obliczany z uwzględnieniem różnic w poziomie cen w poszczególnych krajach [3].

zaktualizowane tabele kosztów jednostkowych w transporcie. Natomiast metodyka kwantyfikacji i monetyzacji efektów ekonomicznych w projektach dotyczących infrastruktury transportowej jest i nadal będzie uzupełniana i rozwijana w celu przedstawienia bardziej klarownych algorytmów jej zastosowania. Korzystanie z najnowszych źródeł i metodyk ma istotny wpływ na wiarygodność wyników analiz ekonomicznych kapitałochłonnych infrastrukturalnych projektów transportowych, weryfikacji ich opłacalności dla społeczeństwa, oraz jest podstawą skuteczności pozyskiwania i współfinansowania projektów z funduszy europejskich w następnej perspektywie finansowej 2021–2027.

Bibliografia

- [1] *Analiza kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Vademecum Beneficjenta*, Centrum Unijnych Projektów Transportowych – CUPT, Warszawa 2016, <https://www.cupt.gov.pl/wdrazanie-projektow/analiza-kosztow-i-korzysci/metodyka-analzy-kosztow-i-korzysci/vademecum-beneficjenta> (data dostępu: 20 września 2021).
- [2] Centrum Unijnych Projektów Transportowych – CUPT: WWW.cupt.gov.pl.
- [3] Eurostat: Your key to European statistics, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tec00114> (data dostępu: 20 września 2021).
- [4] *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020*, December 2014, Brussels: European Commission – EC, Directorate-General for Regional and Urban Policy, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/cba_guide.pdf (data dostępu: 15 września 2021).
- [5] https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/thefunds/instruments/jaspers_pl.cfm (dostęp data dostępu: 28 września 2021).
- [6] Kotowska-Jelonek M.: *Analiza kosztów i korzyści w ocenie efektywności inwestycji infrastrukturalnych w transporcie współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej w perspektywie 2014–2020* [w:] *Ekonomiczne wyzwania rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i regionów*, red. M. Kotowska-Jelonek, J. Kot, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 2016.
- [7] *Najlepsze praktyki w analizach kosztów i korzyści projektów transportowych współfinansowanych ze środków unijnych. Dla rozwoju infrastruktury i środowiska*, Centrum Unijnych Projektów Transportowych – CUPT, Warszawa 2014.
- [8] *Niebieska Księga (NK). Blue Book. Infrastruktura drogowa. JASPERS*, Nowe wydanie, lipiec 2015.
- [9] *Niebieska Księga (NK). Sektor kolejowy. Infrastruktura kolejowa JASPERS*, Nowe wydanie 2014–2020, wrzesień 2015.
- [10] *Niebieska Księga (NK). Sektor Transportu Publicznego w miastach, aglomeracjach, regionach. JASPERS*, Nowa edycja, sierpień 2015, <https://www.poi.s.gov.pl/stroiny/o-programie/dokumenty/niebieskie-ksiegi-dla-projektow-w-sektorze-transportu->

- publicznego-infrastruktury-drogowej-oraz-kolejowej (data dostępu: 10 września 2021).
- [11] *Przewodnik po analizie kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Narzędzie analizy ekonomicznej polityki spójności 2014–2020*. KE, 2015, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/5594/Przewodnik_AKK_14_20.pdf (data dostępu: 1 września 2021).
- [12] Rogowski W.: *Rachunek efektywności inwestycji. Wyzwania teorii i potrzeby praktyki*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- [13] *Rozwój Gospodarczy Polski*, kolejne wersje dostępne na: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/wytyczne-ministra-infrastruktury-i-rozwoju-w-zakresie-zagadnien-zwiazanych-z-przygotowaniem-projektow-inwestycyjnych-w-tym-projektow-generujacych-dochod-i-projektow-hybrydowych-na-lata-2014-2020-1/>, obowiązująca od 28.10.2020 wersja dostępna na https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/95471/warianty_rozwoju_14_20.pdf
- [14] *Transport. Problemy transportu w rozszerzonej Unii Europejskiej*, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [15] Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R.: *Infrastruktura transportu. Europa, Polska- teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- [16] *Wytyczne w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014–2020* (2015), https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/68128/wytyczne_PGD_PH_2014_2020_10_01_2019.pdf (data dostępu: 15 września 2021).

Dominika Janik-Lis

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

6.

NOWA PERSPEKTYWA FINANSOWANIA 2021–2027. WYKORZYSTANIE COACHINGU JAKO MECHANIZMU WSPARCIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W OBSZARZE EDUKACJI I PODNOSZENIA KOMPETENCJI DOPASOWANYCH DO POTRZEB NOWOCZESNEJ GOSPODARKI

Abstrakt

Zamiarem artykułu jest analiza możliwości wykorzystania coachingu do wsparcia kapitału ludzkiego, przy zastosowaniu finansowania Unii Europejskiej, biorąc pod uwagę jej nową perspektywę na lata 2021–2027. W związku z tak postawionym celem w pierwszej kolejności dokonano omówienia kapitału ludzkiego, głównie koncentrując się na tych jego obszarach, które swym zasięgiem interwencji obejmuje Unia Europejska. Z uwagi, iż myślą przewodnią niniejszego artykułu jest eksploracja coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w dalszej kolejności przedstawiono zarys ogólny tej metody. Wreszcie podjęto refleksję tych kierunków działań i obszarów wsparcia, które w nowej perspektywie finansowania wykorzystują coaching jako efektywne narzędzie do poprawy jakości kapitału ludzkiego w obrębie edukacji i podnoszenia kompetencji. W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu, jak i materiały internetowe dotyczące nowej perspektywy na lata 2021–2027.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, coaching, perspektywa finansowania na lata 2021–2027.

6.1. Wprowadzenie

Perspektywa finansowania na lata 2021–2027 to duża szansa na dalszy rozwój polskiej edukacji i podnoszenia kompetencji, w nowym okresie programowania jednym z głównych celów tematycznych pozostaje bowiem inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie. Wsparcie działań w obszarze edukacji w ramach wykorzystania funduszy unijnych ukierunkowane jest także do powiązania wiedzy i kompetencji z wymogami gospodarki i obecnego rynku pracy. Dzieje się tak, gdyż współcześnie organizacje coraz większą uwagę skupiają na kapitale ludzkim. Staje się on kluczową wartością i źródłem wzrostów. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, czym dokładnie jest i jaką ogrywa rolę. W propagowaniu koncepcji praktycznego inwestowania w kapitał ludzki szczególną rolę odgrywa Unia Europejska, zaliczając go do swoich najcenniejszych zasobów. Analizując dokumenty programowe UE, niektóre będące jeszcze w fazie konsultacji, nasuwa się wniosek, że logika programowania funduszy europejskich koncentruje się na wsparciu kapitału ludzkiego z wykorzystaniem różnych metod, np. coachingu, upatrując w jego wzroście spójność społeczną i gospodarczą.

6.2. Kapitał ludzki – analiza obszarów interwencji w perspektywie finansowej 2021–2027

Przed Polską nowa perspektywa finansowania polityki spójności Unii Europejskiej na lata 2021–2027. Punktem wyjścia w planowaniu ww. okresu pozostają potrzeby i wyzwania zidentyfikowane w dokumentach strategicznych, które dotyczą kształtowania rozwoju gospodarczego i społecznego. Polityka spójności na lata 2021–2027 obejmować będzie następujące fundusze: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), Fundusz Spójności (FS), Europejski Fundusz Społeczny+ (EFS+) oraz Fundusz Sprawiedliwej Transformacji (FST). Wspólna polityka rybołówstwa obejmie Europejski Fundusz Morski i Rybacki (EFMR). Fundusze te wzajemnie się uzupełniają [1]. Na szczególną uwagę zasługuje Europejski Fundusz Społeczny+, który ma być głównym narzędziem UE służącym zwiększaniu spójności społecznej i gospodarczej, odpowiadaniu na wyzwania rynku pracy i wyzwania społeczne oraz stymulowaniu zrównoważonego rozwoju gospodarczego poprzez inwestowanie w kapitał ludzki [1]. Rozwijająca się dynamicznie gospodarka wymaga od osób wchodzących na rynek pracy nie tylko odpowiednich umiejętności praktycznych, na miarę potrzeb przyszłych pracodawców, ale również gotowości do zmian, elastyczności czy kreatywności. Dlatego też środki EFS+ zostaną ukierunkowane na wsparcie procesów edukacyjnych sprzyjających kształtowaniu u uczniów kompetencji i umiejętności istotnych dla rozwoju gospodarczego, zarówno umiejętności podstawowych, jak i umiejętności przekro-

jowych [4]. Zakresem wsparcia EFS+ będzie także objęcie idei uczenia się przez całe życie, w tym wśród osób starszych, osób o niskich kwalifikacjach oraz osób z niepełnosprawnościami, a także powiązanie szkolnictwa zawodowego z regionalnymi specjalizacjami i lokalnymi przedsiębiorcami w celu dopasowania umiejętności absolwentów do zapotrzebowania zgłaszanego przez pracodawców na rynku pracy [4]. Unia Europejska promuje politykę decentralizacji mającą na celu umocnienie gospodarki regionów poprzez wzrost jej produktywności i innowacyjności [5]. W tę problematykę wpisuje się również odwołanie do teorii kapitału ludzkiego oraz jego roli w rozwoju regionalnym. Współcześnie kapitał ludzki traktowany jest jako jeden z najcenniejszych i najistotniejszych elementów, będących spoiwem danej organizacji oraz głównym czynnikiem gwarantującym przewagę rynkową. Jest teorią – dziś już doskonale potwierdzoną w praktyce – że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa [2]. Kapitał ludzki nie tylko warunkuje poziom innowacyjności gospodarki i całego społeczeństwa, zdolność przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć, ale także umożliwia: unowocześnianie różnego rodzaju struktur, przemiany instytucjonalne, kształtowanie nowoczesnej infrastruktury różnego typu oraz propagowanie i upowszechnianie nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia [3, s. 11]. Istnieje wiele źródeł danych, na których można oprzeć się podczas identyfikowania potrzeb oraz monitorowania zapotrzebowania na kompetencje potrzebne do sprawnego funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie. Wystarczy w tym przypadku wymienić choćby coroczne badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego. Z kolei raport „Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego POWER w obszarze szkolnictwa wyższego”, opublikowany w 2019 r. przez konsorcjum Uniwersytet Jagielloński – Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Idea Instytut, w analizie potrzeb kompetencyjnych wskazuje na kompetencje, które są ważne dla większości stanowisk specjalistycznych: współpraca w grupie, bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, kreatywność (bycie innowacyjnym, generowanie nowych rozwiązań i pomysłów) oraz łatwe nawiązywanie kontaktów. Raport podkreśla również, że na rynek pracy i potrzeby kompetencyjne pracodawców coraz silniejszy wpływ będą miały trzy megatrendy: globalizacja, postęp technologiczny i zmiany demograficzne [6]. Co za tym idzie? Dynamika zmian w otaczającym świecie wymusza zmiany tradycyjnych modeli nauczania. Obecnie wiedza i kompetencje nabyte w procesie edukacji dezaktualizują się w szybkim tempie. Nierzadko od momentu rozpoczęcia edukacji przez przyszłego pracownika do momentu jej zakończenia potrzeby pracodawców zmieniają się, co w konsekwencji powoduje niedopasowanie kompetencyjne, tak często zauważane przez pracodawców. Stąd konieczne jest zwiększenie zaangażowania pracodawców w proces podnoszenia kompetencji swoich i swoich pracowników oraz wspierania idei uczenia się przez całe życie. Rozwiązaniem jest rozwijanie i wspieranie przez państwo krótkich form uczenia się, które uzupełniają lub aktualizują

wiedzę i umiejętności osób, które zakończyły formalny proces edukacji [6]. Także przed samym systemem edukacji wyzwaniem pozostają dalsze doskonalenia w kierunku bardziej praktycznego podejścia do kształcenia i jego lepsze dopasowanie do wymagań stawianych przez współczesny rynek pracy. Wpływ na przygotowanie nowoczesnych kadr dla polskiego przemysłu ma także jakość i atrakcyjność szkolnictwa branżowego. Zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry gotowej do stosowania najnowszych technologii może istotnie wpłynąć na zwiększenie globalnej konkurencyjności polskiej gospodarki. Nowa perspektywa finansowania 2021–2027 stwarza okazję do praktycznego inwestowania w kapitał ludzki poprzez wsparcie działań m.in. ukierunkowanych na poprawę jakości edukacji i podnoszenia kompetencji. Warto wspomnieć, iż strategię wykorzystania Funduszy Europejskich, w tym: cele, zakres interwencji, instytucje odpowiedzialne za zarządzanie funduszami unijnymi, programy oraz ich finansowanie reguluje Umowa Partnerstwa, będąca podstawowym dokumentem określającym zasady współpracy na poziomie Polska–UE. Z kolei do wykonania założeń polityki spójności posłużyć ma realizacja programów zarówno krajowych, jak i regionalnych, które określają priorytetowe obszary wsparcia i wyznaczają konkretne działania. Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS) – następcą Programu Wiedza Edukacja Rozwój (POWER) będą obejmować obszary interwencji takie, jak: praca, edukacja, zdrowie, dostępność. Program będzie wspierał projekty z zakresu: poprawy sytuacji osób na rynku pracy, zwiększenia dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, zapewnienia opieki nad dziećmi, podnoszenia jakości edukacji i rozwoju kompetencji, integracji społecznej, rozwoju usług społecznych i ekonomii społecznej oraz ochrony zdrowia [10]. W okresie finansowania na lata 2021–2027 wyznaczono sześć celów polityki spójności:

- Cel 1: bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa,
- Cel 2: bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa,
- Cel 3: lepiej połączona Europa,
- Cel 4: Europa o silniejszym wymiarze społecznym,
- Cel 5: Europa bliżej obywateli,
- Cel 6: łagodzenie skutków transformacji w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu [7].

Zwłaszcza działania podejmowane w ramach Celu 4 mają za zadanie wypełnianie zapisów zaleceń Rady UE odnoszących się do poprawy życia społecznego, m.in. w interesującym nas obszarze edukacji i kompetencji. CP4 został wybrany ze względu na dążenie Polski do poprawy wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy, poprawy jego jakości oraz zwiększenia poziomu spójności społecznej i dostępności świadczonych usług społecznych i zdrowotnych. Realizacja CP4 przyczyni się do budowy gospodarki o silniejszym wymiarze społecznym oraz do przejścia na gospodarkę opartą na wiedzy. W dalszym ciągu celem będzie zapew-

nienie wysokiego poziomu zatrudnienia, kształcenia i szkolenia, opieki zdrowotnej, włączenia społecznego oraz aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie. Obszar ten będzie obejmował; upowszechnianie i podnoszenie jakości edukacji przedszkolnej, rozwój potencjału szkół do wyposażania uczniów i nauczycieli w pożądane kompetencje, kształtowanie umiejętności cyfrowych, rozwój edukacji włączającej, profesjonalizację kształcenia w szkołach zawodowych, rozwój nowoczesnego szkolnictwa wyższego, rozwój i zwiększenie uczestnictwa w formach uczenia się przez całe życie, równy dostęp do kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach, a przede wszystkim podniesienie jakości edukacji oraz jej większego powiązania z rynkiem pracy [4]. W ramach zakresu wsparcia Celu 4 „Europa o silniejszym wymiarze społecznym” szczegółowo obejmie on następujące działania i rezultaty:

Działania:

- rozwój potencjału szkół do wyposażania uczniów w kompetencje transferowalne, proinnowacyjne oraz wsparcie procesu edukacyjnego w zakresie adaptacji nowoczesnych technologii do praktyki szkolnej,
- kształtowanie umiejętności cyfrowych społeczeństwa,
- zapewnienie edukacji włączającej na wszystkich etapach edukacji,
- doskonalenie pracy szkoły, w tym podnoszenie kompetencji nauczycieli oraz innych kadr systemu edukacji,
- wzmocnienie atrakcyjności, stabilności i prestiżu zawodu nauczyciela,
- wzmocnienie szkolnictwa zawodowego (w tym branżowego) w szczególności w zakresie wzmocnienia współpracy z pracodawcami i upowszechnienia kształcenia w miejscu pracy,
- rozwój nowoczesnego szkolnictwa wyższego oraz kwalifikacji i kompetencji kadry akademickiej i naukowej,
- umiędzynarodowienie i rozwój współpracy ponadnarodowej w szkolnictwie wyższym i nauce,
- upowszechnianie i podnoszenie jakości edukacji przedszkolnej,
- rozwój i upowszechnienie uczenia się przez całe życie, w tym szczególnie promowania elastycznych form podnoszenia i nabywania nowych kompetencji, potwierdzania kwalifikacji, ułatwienia zmian kariery i promowania mobilności zawodowej,
- rozwijanie systemu badania i prognozowania zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce,
- rozwój i doskonalenie systemu doradztwa zawodowego,
- włączenie dostępności w programach kształcenia, szczególnie w zakresie projektowania uniwersalnego,
- zwiększenie wykorzystania potencjału instytucji kultury na potrzeby edukacji niezbędnej dla rozwoju przemysłów kultury i kreatywnych.

Rezultaty:

- poprawa jakości edukacji i szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie sprawności reagowania systemu edukacji na potrzeby rynku pracy,
- poprawa dostępności do edukacji, w tym szczególnie dla osób z wyjątkowymi potrzebami edukacyjnymi,
- zwiększenie udziału osób dorosłych w kształceniu ustawicznym i podnoszeniu umiejętności,
- podniesienie poziomu kompetencji cyfrowych społeczeństwa [4].

6.3. Coaching – zarys ogólny

Coaching w ujęciu ogólnym można zdefiniować jako oparty na dialogu proces wspierania w rozwoju, którego celem jest uruchomienie potencjału osoby wspieranej (tzw. klienta). Co ciekawe, popularność coachingu z roku na rok zyskuje na swej intensywności. Badając ilość wyświetleń pojęcia w różnych przeglądarkach internetowych oraz bazach danych, liczby wskazań są imponujące. Bez wątpienia swym zasięgiem coaching obejmuje wiele obszarów ludzkiego życia. Technika coachingu polega na wydobywaniu mocnych stron ludzi, pomaganiu im w omijaniu osobistych barier i ograniczeń w osiągnięcia celu, a także ułatwieniu im bardziej efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie. Coaching koncentruje się przede wszystkim na rozwiązaniu promując rozwój nowych strategii myślenia i działania. Związany jest z aktywizowaniem jednostki tak do podejmowania decyzji w pracy zawodowej, jak i w życiu osobistym. Za J. Żukowską podaję następujące formy coachingu, które spotykane są w literaturze przedmiotu:

- coaching indywidualny stanowiący najpopularniejszą formę coachingu polegającą na samodzielnej współpracy osoby coachowanej z coachem,
- coaching grupowy (zespołowy, team coaching, group coaching) – koncentruje się na wspieraniu rozwoju zespołu, jak również podnoszeniu jego efektywności, zazwyczaj dotyczy sfery zawodowej,
- coaching menedżerski – coaching skierowany do kadry zarządzającej,
- executive coaching – coaching adresowany do najwyższej kadry menedżerskiej,
- corporate coaching – coaching biznesowy wspierający organizację,
- leadership coaching – jego celem jest rozwój umiejętności przywódczych,
- coaching zawodowy – bazuje na pracy nad rozwojem zawodowym osoby coachowanej,
- coaching życiowy (*life coaching*) – głównym obszarem zainteresowań jest rozwój osobisty klienta, kształtowanie jego postaw i osiąganie celów,
- coaching osobisty – koncentruje się na rozwoju osoby coachowanej,
- co-active coaching – założenie, iż klient jest zdolny do wyszukiwania odpowiedzi na zadawane pytania,

- shadow coaching – polega na obserwacji pracy menedżera lub grupy menedżerów i ich wspólnej analizie,
- unitive coaching – odmiana coachingu życiowego oparta na psychologii głębi C.G. Junga, psychologii Gestalt, psychologii humanistycznej i filozofii egzystencjalnej,
- coaching integralny – coaching inspirowany teoriami amerykańskiego pisarza Keja Wilbera, propagatora tzw. psychologii integralnej, łączącej psychologię, filozofię i mistycyzm,
- somatic coaching – coaching wspierany technikami relaksacyjnymi,
- co-coaching – coaching, w którym dwóch coachów pracuje ze sobą i wzajemnie poddają się coachingowi,
- vip coaching – coaching skierowany do tzw. wyższych sfer,
- autocoaching – jest to samodzielna regularna praca ze sobą, polegająca na automotywacji i zadawaniu sobie pytań, na które samodzielnie znajduje się odpowiedź [10].

Skuteczność procesu coachingu gwarantują zarówno założenia dotyczące rozwoju jednostki, jak i wieloetapowy charakter struktury tegoż procesu, które leżą u podstaw tej metody (tabela 6.1).

Tabela 6.1. Założenia i etapy coachingu

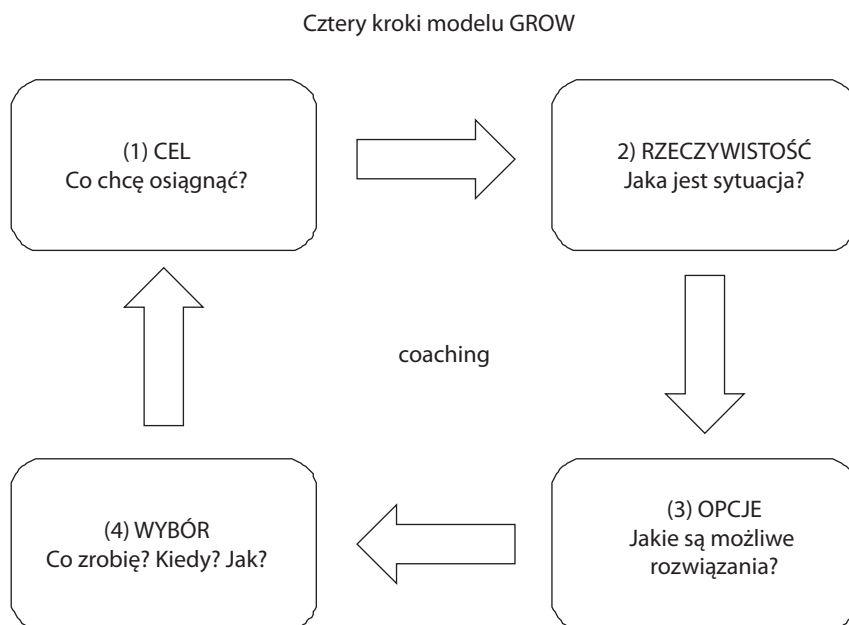
Założenia coachingu	Etapy coachingu
<ul style="list-style-type: none"> – rozwój to wykorzystanie ukrytego potencjału, – rozwój wymaga samoświadomości, – rozwój potrzebuje autonomii, – rozwój następuje w relacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena aktualnego poziomu, – określenie zamierzonych rezultatów, – wybór opcji działania, – feedback.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [8].

A. Przybysz z Coaching Institute uważa, że nowy zawód coacha zagościł w Polsce od kilku lat, i gdybyśmy jego nazwę przetłumaczyli wprost, znaczyłoby trener, natomiast jeśli chodzi o funkcje – rolę coacha a trenera, oba zawody różnią się zasadniczo. Trener przede wszystkim przekazuje wiedzę, szkoli i daje wskazówki, rady i czasem modeluje zachowania. Natomiast rola coacha sensu stricto jest odkryciem potencjału w człowieku m.in. poprzez zadawanie pytań, pomoc klientowi w znalezieniu jego własnych odpowiedzi i rozwiązań, słuchanie, a nie dawanie rad, poleceń. W wielu przypadkach zakresy kompetencji i działań coacha i trenera mogą się pokrywać, trudno tu bowiem o przeprowadzenie bardzo sztywnej linii demarkacyjnej. Można wręcz zasugerować pewne podejście komplementarne i powiedzieć, że coach jest trenerem, a trener coachem, oczywiście, przy pewnych okolicznościach i w określonych sytuacjach. Coaching oferuje wiele narzędzi

i technik do wykorzystania w pracy z celami. W tym miejscu warto wspomnieć o modelu GROW, który wykorzystywany w strukturze rozmowy coachingowej, pokazuje, jak przebiega typowa relacja/sesja coachingowa w czterech głównych etapach (rys. 6.1).

Rysunek 6.1. Cztery kroki modelu GROW



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wprowadzenie do coachingu, Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu Przywództwo i zarządzanie w oświacie.

Przy zachowaniu rozważań dotyczące coachingu nasuwają się następujące wnioski:

- coaching jest zestawem czynności ukierunkowanym na rozwijanie tzw. kompetencji miękkich o charakterze społecznym, które umożliwią człowiekowi lepszą adaptację do otaczającego go środowiska,
- coaching wzmacnia dynamikę procesów poznawczych człowieka, aby mógł on lepiej identyfikować i rozwiązywać problemy,
- coaching wzmacnia motywację do podejmowania działań i umiejętność ich realizacji,
- coaching wzmacnia krytyczną samoświadomość – umiejętność podejmowania i przypisywania odpowiedzialności,

- coaching wzmacnia intuicję – zdolność rozeznania, co i jak w konkretnej sytuacji powinienem uczynić.

6.4. Coaching – element wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji

W odpowiedzi na nowe wyzwania stojące przed systemem edukacji, przede wszystkim ukierunkowane na zapewnieniu jak najwyższej jakości nauczania zasadnym pozostaje wprowadzanie i upowszechnienie narzędzi wspierających nie tylko pracę szkoły, ale także jej potencjału kadrowego w doskonaleniu bardziej inkluzywnego oraz praktycznego podejścia do nauki. Wiele z wyzwań oświatowych zorientowanych na dostosowanie się do obecnych standardów w podnoszeniu jakości edukacji może być realizowane dzięki wsparciu środków unijnych wykorzystywanych w obszarze proponowanych rozwiązań. Wynika to z faktu, iż interwencja europejska skoncentrowana pozostaje na działaniach nastawionych na podnoszenie jakości kapitału ludzkiego oraz osiągnięciu jak najwyższego stopnia spójności społecznej, a zmiany w obszarze edukacji w perspektywie lat 2021–2027 zmiernają przede wszystkim do powiązania wiedzy i kompetencji z wymogami gospodarki i potrzeb rynku pracy. Działania z zakresu edukacji i kompetencji odpowiadają wytycznym Komisji Europejskiej, zaś w wymiarze krajowym są kompatybilne ze Strategią Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 oraz Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030, które to są dokumentami strategicznymi w zakresie proponowanych zmian [4]. Bez wątplenia rolą współczesnej szkoły powinno być zapewnienie efektywnych procesów uczenia się uczniów opartych na indywidualizacji potrzeb zgodnych z oczekiwaniami gospodarki i rynku pracy. Miarą skuteczności tak postrzeganej edukacji w dalszym ciągu winno być wywoływanie oczekiwanego zainteresowania u odbiorców, czyli u potencjalnych pracodawców. To z kolei wymusza potrzebę kreowania dodatkowych inspiracji, a przede wszystkim wczesnego planowania ścieżki zawodowej służącej ustalaniu hierarchii poszczególnych kompetencji u uczniów. Coaching w edukacji to metoda, która zapewnia taką indywidualizację, a nowy okres programowania 2021–2027 formuje okazję do podejmowania inicjatyw mających na celu jej wykorzystanie. Ważne jest, aby w polskiej edukacji podnosić efektywność kształcenia i włączenie społeczne wszystkich uczniów – dlatego m.in. na wszystkich etapach edukacyjnych proces kształcenia ma uwzględniać zróżnicowane potrzeby rozwojowe i edukacyjne. Zadaniem szkół jest wzmocnienie starań na rzecz zwiększenia samodzielności ucznia i budowania motywacji w procesie uczenia się, wspieranie kreatywności i innowacyjności uczniów, rozwijanie talentów i indywidualnych zdolności [6]. Tu właśnie mechanizmem wsparcia może być coaching traktowany jako proces wspomagający ucznia w przyspieszeniu tempa rozwoju intelektualnego, stymulowaniu

odpowiedniej motywacji czy wspieraniu w samodzielnym dokonywaniu zmian na podstawie własnych zasobów, odkryć i wniosków. Narzędzia coachingowe mogą być jak najbardziej wykorzystywane w szkole, a nauczyciele mogą się nimi posługiwać w relacjach z uczniami. W dobie społeczeństwa uczącego się rolą nauczyciela przede wszystkim powinno być zorientowanie na stymulację aktywności ucznia oraz pobudzanie jego kreatywności. To też powoduje zmianę dotychczasowej roli nauczyciela z przekaznika wiedzy na doradcę w uczeniu kierunkującego ucznia do wyboru drogi zawodowej adekwatnej z jego potencjałem. Ta wielowymiarowość oddziaływań stawia przed nauczycielem nowe ważne zadania, wymagające przemodelowania sposobów jego pracy i wyklarowania nowej, w której uczeń staje się klientem, a nauczyciel – coachem. Jest to o tyle istotne, że badania PISA (Programme for International Student Assessment) prowadzone na przestrzeni lat (od 2000 r.) pokazują, że w Polsce mniejsze niż w innych krajach jest zainteresowanie i troska nauczycieli o uczniów. Polska zajęła ostatnie miejsce, jeśli chodzi o relacje między nauczycielami i uczniami oraz rodzicami. Środki EFS+ powinny zostać przeznaczone na wypracowywanie rozwiązań wzmacniających relacje na linii szkoła–nauczyciele–rodzice–uczniowie oraz tworzenie warunków dla współpracy, a także zapewnianie uczniom wsparcia psychologicznego w szkole [4]. Kluczowy wpływ na jakość systemu edukacji i wyniki uczniów ma poziom przygotowania i praktyczne doświadczenie nauczycieli, dlatego szczególną uwagę należy poświęcić planowanym działaniom podnoszącym ich kompetencje. Podniesienie kwalifikacji nauczycieli w zakresie kształtowania u uczniów kompetencji kluczowych (w tym umiejętności podstawowych oraz przedsiębiorczości, kreatywności, kompetencji emocjonalno-społecznych, współpracy w zespole, stałego uczenia się i rozwiązywania problemów, aktywnego uczestnictwa w kulturze i życiu obywatelskim, wielojęzyczności) będzie miało również istotny wpływ na poziom innowacyjności i konkurencyjność polskiej gospodarki [6]. To od umiejętności, postaw i stylów pracy kadr uczących zależy, w jaki sposób zostaną zrealizowane założone cele edukacji, tym bardziej że rola kadr uczących w edukacji formalnej ulega ciągłym przeobrażeniom. Rozwój społeczny, gospodarczy i cywilizacyjny, związany m.in. z postępowaniem technologicznym, ale także z globalnymi zagrożeniami, wymusza zmiany w funkcjonowaniu instytucji edukacyjnych, a w ślad za tym stawia przed kadrami uczącymi nowe wyzwania o charakterze dydaktycznym, organizacyjnym i technologicznym, związane m.in. z pracą zdalną [9]. Kierunkiem działań w tym obszarze jest rozwijanie wsparcia dydaktycznego i metodycznego, w tym coaching, zgodnie z obszarem oddziaływania III, Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry uczące zawartym w Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU) [9]. Coaching jest także narzędziem usprawniającym rozwijanie zespołowego charakteru pracy kadr uczących w edukacji formalnej – ww. obszar oddziaływania [9]. Swym zasięgiem interwencji obejmie także: działania dotyczące rozwijania i wykorzystania umiejętności w miejscu pracy – Obszar oddziaływania V Rozwijanie i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy oraz Obszar oddzia-

ływania II Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry zarządzające, Kierunek działania 5.6. rozwijanie kultury pracy sprzyjającej współpracy i zespołowości oraz interdyscyplinarności [9].

6.5. Podsumowanie

Kapitał ludzki jest istotnym źródłem konkurencyjności międzynarodowej. W gospodarce opartej na wiedzy wspieranie jego rozwoju powinno być jednym z najważniejszych elementów współczesnej polityki, nic więc dziwnego, że dbałość i troska o kapitał ludzki jest kluczowym priorytetem polityki spójności Unii Europejskiej. „Nie wystarczy dużo wiedzieć, aby być mądrym”, jak rzekł kiedyś Heraklit. Na sukces osób nie składa się zatem tylko zasób informacji, jakimi dysponują, ale to, jak potrafią tę wiedzę wykorzystać. Bez wątpienia coaching stanowi efektywny model wsparcia dla rozwoju jednostek i grup. Należy podkreślić, iż dynamiczne zmiany kształtujące współczesny rynek pracy wciąż będą wymuszać: umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian i akceptowania ich jako naturalnego procesu w rozwoju zawodowym, otwartość na podnoszenie kompetencji i podejmowanie nieszablonowych działań. W tym kontekście istotne jest dalsze inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego, do czego nowa perspektywa finansowania stwarza doskonałą okazję.

Bibliografia

- [1] <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich-na-lata-2021-2027/> (data dostępu: 2 sierpnia 2021).
- [2] *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, file:///C:/Users/User/Desktop/Artyku%C5%82/parp%208_%20kapital%20ludzki__mm.pdf (data dostępu: 2 sierpnia 2021).
- [3] Makowski K.: *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej. Monografie i Opracowania*, SGH, nr 470, Warszawa 2000, s. 11.
- [4] *Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021–2027 w Polsce*, file:///C:/Users/User/Desktop/Artyku%C5%82/projekt_UP_do_konsultacji.pdf (data dostępu: 31 lipca 2021).
- [5] Sagan I.: *Współczesne studia regionalne – teoria i metodologia, a także praktyka*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2004, nr 2(16), s. 25.
- [6] *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii*, Warszawa 2020, file:///C:/Users/User/Desktop/Artyku%C5%82/Strategia_Rozwoju_Kapita%C5%82u_Ludzkiego_2030.pdf (data dostępu: 3 sierpnia 2021).

- [7] *Umowa Partnerstwa 2021–2027*, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/97650/umowa_partnerstwa_broszura_wersja_dostepna.pdf (data dostępu: 2 sierpnia 2021).
- [8] *Wprowadzenie do coachingu*, materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu pt. „Przywództwo i zarządzanie w oświacie”, file:///C:/Users/User/Desktop/Artyku%C5%82/Do%20wykorzystania/Podrecznik_coaching_dyrektorki_cz.1%20(1).pdf (data dostępu: 2 sierpnia 2021).
- [9] *Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie*, Warszawa 2020, file:///C:/Users/User/Desktop/Artyku%C5%82/Zintegrowana_Strategia_Umiej%C4%99tno%C5%9Bci_2030_(cz%C4%99%C5%9B%C4%87_szczeg%C3%B3w).pdf (data dostępu: 31 lipca 2021).
- [10] Żukowska J.: *Coaching jako instrument rozwoju zawodowego* [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, red. S. Lachiewicz, A. Walecka, Politechnika Łódzka, Łódź 2010 file:///C:/Users/User/Downloads/Coachingjakoinstrumentrozwiozawodowego%20(2).pdf (data dostępu: 3 sierpnia 2021).

Patrycja Bełtowska
Uniwersytet Szczeciński

7.

ZARZĄDZANIE MAJĄTKIEM INWESTORÓW NA ALTERNATYWNYM RYNKU WIN INWESTYCYJNYCH

Abstrakt

Artykuł przedstawia charakterystykę inwestorów indywidualnych oraz instytucjonalnych lokujących kapitał na rynku win inwestycyjnych. Szczególną uwagę poświęcono dynamicznie rozwijającej się kategorii inwestorów indywidualnych o wysokim poziomie zamożności (*HNWI – High Net Worth Individuals*). Celem publikacji jest ukazanie usług finansowych związanych z lokowaniem kapitału inwestorów w inwestycyjne gatunki wina, a także przegląd przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku, świadczących usługi z zakresu *wine banking* i zarządzających inwestycjami alternatywnymi na rynkach alkoholi, takich jak wina inwestycyjne. W artykule zaakcentowane zostało również znaczenie usług świadczonych w zakresie zarządzania bogactwem inwestorów, tak zwany *wealth management*. Artykuł stanowi próbę rozwiązania problemu badawczego dotyczącego identyfikacji istniejących zasad budowy portfela win inwestycyjnych, jak również charakterystyki zarządzania jego procesem inwestycyjnym. Założony cel artykułu zostanie osiągnięty poprzez krytyczną analizę polskich i zagranicznych materiałów źródłowych. Przyjęta w publikacji metoda badawcza to analiza danych historycznych, analiza opisowa oraz studia literaturowe. Przedstawione wyniki badań własnych wskazują, iż aby móc lokować kapitał na rynku inwestycyjnych gatunków wina w formie zorganizowanego obrotu realizowanego na giełdzie, inwestorzy indywidualni zmuszeni są do skorzystania ze sposobu pośredniego. Dlatego też zazwyczaj wybierają oni inwestycje za pośrednictwem innych podmiotów, które w następnej kolejności lokują kapitał bezpośrednio w imieniu klientów. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, iż najczęściej plany inwestycyjne indywidualnych uczestników rynku realizowane są przez profesjonalnych brokerów lub fundusze

inwestujące w wina, które w imieniu klientów dokonują wyboru aktywów oraz transakcji na giełdach obrotu omawianym gatunkiem trunku.

Słowa kluczowe: *HNWI*, inwestycje alternatywne, *wealth management*, wina inwestycyjne, *wine banking*.

7.1. Wprowadzenie

Obecnie problematyka zjawiska inwestycyjnych gatunków wina, poruszana w treści niniejszej pracy, cieszy się coraz większym, niesłabnącym zainteresowaniem inwestorów oraz obserwatorów rynków inwestycyjnych. Kwestia ta przestaje być wyłącznie zagadnieniem analizowanym oraz wykorzystywanym w największych ośrodkach finansowych na świecie. Coraz częściej wina inwestycyjne stają się celem lokat szerokiego grona polskich uczestników rynku. W Polsce jeszcze kilkanaście lat temu lokowanie kapitału w wino było nową, raczkującą dziedziną inwestowania środków pieniężnych, która była znana jedynie nielicznym badaczom oraz ekspertom, śledzącym innowacje finansowe, a także nowatorskie kierunki rozwoju tradycyjnych i alternatywnych rynków obrotu. Współcześnie wina inwestycyjne zyskują coraz większą popularność wśród potencjalnych inwestorów, co wynika z rosnącej świadomości istnienia tej formy lokowania kapitału, zwiększającej się liczby publikacji fachowych oraz popularnonaukowych na omawiany temat, poszukiwania możliwości inwestycyjnych o większym potencjale do generowania zysków niż tradycyjne instrumenty finansowe, a także z coraz większego poziomu zamożności polskiego społeczeństwa i zwiększającej się z roku na rok liczebności osób o bardzo wysokim poziomie bogactwa, czyli tzw. *HNWI*. Zainteresowanie alternatywnymi formami inwestowania, w tym najlepszymi gatunkami i rocznikami luksusowych win, wykazuje tendencję wzrostową również ze względu na powstanie pierwszych polskich firm świadczących usługi z zakresu *wine banking*.

Artykuł przedstawia charakterystykę inwestorów indywidualnych oraz instytucjonalnych lokujących kapitał na rynku win inwestycyjnych. Szczególną uwagę poświęcono dynamicznie rozwijającej się kategorii inwestorów indywidualnych o wysokim poziomie zamożności (*HNWI – High Net Worth Individuals*). Celem publikacji jest ukazanie usług finansowych związanych z lokowaniem kapitału inwestorów w inwestycyjne gatunki wina, a także przegląd przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku, świadczących usługi z zakresu *wine banking* i zarządzających inwestycjami alternatywnymi na rynkach alkoholi, takich jak wina inwestycyjne. W artykule zaakcentowane zostało również znaczenie usług świadczonych w zakresie zarządzania bogactwem inwestorów, tak zwany *wealth management*. Artykuł stanowi próbę rozwiązania problemu badawczego dotyczącego identyfikacji istniejących zasad budowy portfela win inwestycyjnych, jak również charakterystyki zarządzania jego procesem inwestycyjnym.

7.2. Uczestnicy rynku inwestycji alternatywnych

W literaturze istnieje wiele różnorodnych kryteriów podziału uczestników rynku inwestycji alternatywnych. Podmioty w nim uczestniczące można rozróżnić m.in. na podstawie formy prawnej, źródeł pochodzenia kapitału, wielkości kapitału w dyspozycji, horyzontu czasowego lokowania środków pieniężnych bądź też w oparciu o poziom wiedzy na temat procesu inwestowania i typów wybieranych do nabycia inwestycji alternatywnych. Wyróżnia się również ogólny podział uczestników rynku na inwestorów dostarczających kapitał do alokacji oraz instytucje finansowe, które proponują usługi z zakresu procesu inwestowania [19, s. 52].

Wśród przytoczonej powyżej klasyfikacji uczestników rynku wyróżnia się dwie zasadnicze grupy podmiotów – inwestorów indywidualnych, a także inwestorów instytucjonalnych. Początkowo działalność na rynkach inwestycji alternatywnych była w głównej mierze podporządkowana pierwszemu z przedstawionych typów uczestników. W publikacjach wskazuje się, iż zmiana tej tendencji nastąpiła na początku XXI wieku, kiedy to alternatywny sposób lokowania kapitału stał się coraz częściej wykorzystywany również przez inwestorów instytucjonalnych, takich jak banki komercyjne i centralne, firmy ubezpieczeniowe czy też fundusze emerytalne [15, s. 16].

Pojęcie „inwestor indywidualny” oznacza osobę fizyczną, inwestującą własny kapitał na rynku w celu osiągnięcia korzyści. Kategoria inwestorów indywidualnych stanowi niejednorodną grupę podmiotów podejmujących działania na rynku, która jest silnie zróżnicowana pod względem posiadanej wiedzy o inwestowaniu, a także wielkości kapitału pozostającego w ich dyspozycji [19, s. 52–53]. Ze względu na wartości aktywów finansowych posiadanych przez inwestorów indywidualnych można wyróżnić trzy typy uczestników rynku inwestycji alternatywnych – podmioty rozporządzające aktywami o niskiej, średniej lub wysokiej wartości [5, s. 50]. Z punktu widzenia podstawowych cech inwestycji alternatywnych, jakimi są wysokie koszty obsługi inwestycji tego typu oraz określenie docelowej grupy odbiorców jako środowiska inwestorów o wysokim poziomie zamożności, można stwierdzić, iż za głównych indywidualnych uczestników rynku inwestycji alternatywnych mogą zostać uznane podmioty dysponujące aktywami o wysokiej wartości. Za szczególnie istotną grupę, lokującą kapitał na tym rynku, uznaje się najbardziej zamożnych inwestorów indywidualnych, posiadających majątek o wartości przekraczającej 1 milion dolarów amerykańskich, określanych w publikacjach naukowych mianem *High Net Worth Individuals* (HNWI) [13, s. 13]. O znaczeniu tej kategorii uczestników rynku z punktu widzenia dostarczania kapitału decyduje brak równowagi w dystrybucji bogactwa pomiędzy poszczególnymi klasami zamożności populacji. Zdecydowanie większa część światowego bogactwa jest zgromadzona w rękach nielicznej grupy najbardziej majątnych gospodarstw domowych. Część społeczeństwa należąca do grupy tzw. HNWI i stanowiąca 1,1%

ludności gromadzi w swych rękach 45,8% światowego bogactwa gospodarstw domowych. Zbiorcze dane obrazujące rozkład majątku pomiędzy poszczególnymi grupami zamożności w światowej populacji w 2020 r. zaprezentowane zostały w tabeli 7.1.

W kontekście współczesnego funkcjonowania zarówno inwestorów indywidualnych, jak również instytucjonalnych uczestników rynku inwestycji alternatywnych, należy zaakcentować znaczenie usług świadczonych w zakresie zarządzania bogactwem, tak zwany *wealth management*. Działania te definiowane są jako „kompleksowe doradztwo inwestycyjne i holistyczny proces obsługi klienta zamożnego w zakresie wszystkich głównych aspektów finansowych inwestora w celu ochrony i/lub pomnażania jego bogactwa” [13, s. 212]. Do grupy podmiotów oferujących usługi *wealth management* zalicza się wiele typów instytucji finansowych, wśród których największe znaczenie odgrywają banki komercyjne. Pośród usługodawców tego rodzaju można wymienić również przedsiębiorstwa o profilu działalności skoncentrowanym na zarządzaniu aktywami (*asset management*), tzw. *family offices* (jednostki prywatne lub wyodrębnione oddziały instytucji finansowych oferujące kompleksową obsługę kapitałową, jak również każdy inny typ usług dla rodzin o bardzo wysokim poziomie bogactwa [16, s. 97]), a także domy maklerskie. Grupę docelowych odbiorców dla wspomnianych instytucji stanowią najbardziej zamożni inwestorzy indywidualni, przedstawieni we wcześniejszej części niniejszej pracy HNWI [13, s. 102–103]. W takim założeniu model zarządzania o profilu *wealth management* tworzy bezpośredni kanał dystrybucji inwestycyjnej, od instytucji świadczących usługi w zakresie alternatywnych form lokowania kapitału (inwestorów instytucjonalnych) do nabywców prywatnych (inwestorów indywidualnych).

7.3. Potencjał inwestycyjny na polskim rynku wina inwestycyjnego

Znaczny wzrost zainteresowania rynkiem wina jako kategorią inwestycji alternatywnych miał miejsce w latach 2000–2002, czyli w okresie spadku cen akcji na rynkach tradycyjnych instrumentów finansowych, który nastąpił po czasie tak zwanej Internetmanii. Podobna sytuacja miała miejsce w 2007 r., kiedy miał miejsce początek globalnego kryzysu finansowego. Trudna sytuacja gospodarcza, charakteryzująca obydwie wskazane okresy, spowodowała, iż inwestorzy zaczęli intensywnie poszukiwać innych niż tradycyjne segmentów rynku, które pozwoliłyby na przeczekanie deprecjacji cen akcji [2, s. 53]. Zwłaszcza w ciągu ostatniej dekady, zapoczątkowanej przez światowy kryzys finansowy, gatunki wina o wysokiej jakości stały się szczególnie pożądane jako inwestycje. Zainteresowanie omawianym rodzajem trunków jako formą alokacji kapitału wynikało w znacznej

Tabela 7.1. Podział bogactwa wśród poszczególnych klas majątkowych na świecie w 2020 r.

Kategoria	Wartość majątku	Wielkość populacji (tys.)	Udział procentowy populacji (%)	Łączny majątek (bln USD)	Udział procentowy majątku (%)
Osoby ubogie	Poniżej 10 000 USD	2 878 707	55,0	5 484	1,3
Klasa średnia	10 000–100 000 USD	1 714 835	32,8	57 335	13,7
Osoby zamożne	100 000–1 000 000 USD	582 766	11,1	163 876	39,2
Osoby bogate (<i>High Net Worth Individuals</i>)	Ponad 1 000 000 USD	56 084	1,1	191 646	45,8
Ogół światowej populacji	wszystkie przedziały majątku	5 232 383	100	418 341	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 115–119].

mierze z przekonania, że znakomite wina są odporne na recesję oraz z produkcji i występowania dobrych roczników win w okresie przed kryzysem [6, s. 228]. Po wybuchu globalnego kryzysu na rynkach finansowych wiele banków, a także innych podmiotów zajmujących się działalnością inwestycyjną rozpoczęło świadczenie usług związanych z szeroko pojętym *wine banking*, polegających na umożliwieniu inwestorom lokowania środków finansowych na rynku win inwestycyjnych [2, s. 53]. Według ekspertów w niedługim okresie po zakończeniu globalnego kryzysu roczny obrót winami inwestycyjnymi wyniósł ok. 3 mld USD, natomiast segment aukcyjny omawianego trunku wyceniany był na 500 mln USD [1, s. 575]. W tym samym czasie fundusze inwestycyjne oparte na winie, w liczbie ponad stu funkcjonujących przedsiębiorstw, posiadały aktywa o wartości trzystu milionów dolarów amerykańskich, co stanowiło ok. 10% rocznego obrotu całego rynku *wine banking* [10, s. 69].

Podobnie jak w przypadku globalnego rynku wina, scharakteryzowanego powyżej, obrót omawianym trunkiem w Polsce przeżywał renesans zainteresowania w okresie światowego kryzysu finansowego. Mająca wówczas miejsce trudna sytuacja gospodarcza i znaczny spadek cen akcji na rynkach tradycyjnych instrumentów finansowych skłoniły wielu inwestorów do poszukiwania nowych miejsc i sposobów lokowania środków pieniężnych. Chęć znalezienia korzystnych, alternatywnych dla klasycznych form obrotu oraz rosnące zainteresowanie tematyką enologii wśród Polaków spowodowało powstanie pierwszych na polskim rynku przedsiębiorstw proponujących usługi z zakresu *wine banking*. Pierwsza polska firma omawianego typu – Stilnovisti, powstała w 2006 r., a jej działalność opierała się na zarządzaniu inwestycjami alternatywnymi na rynkach alkoholi, takich jak wino oraz whisky, a także na rynku sztuki. Klientami przedsiębiorstwa mogli być polscy oraz zagraniczni inwestorzy indywidualni, a także ci o charakterze instytucjonalnym. W 2009 r. Stilnovisti została członkiem londyńskiej giełdy wina Liv-ex, co pozwoliło na poszerzenie oferowanych przez nią usług z zakresu *wine banking* o możliwość bezpośredniego inwestowania kapitału klientów na największym na świecie miejscu obrotu inwestycyjnymi gatunkami omawianego trunku. Firma umożliwiała też możliwość odpłatnego, profesjonalnego przechowywania zakupionych na giełdzie skrzynek wina, a także opcję lokowania środków pieniężnych klientów w wina w beczkach, czyli na rynku *en primeur*. Zyski czerpane przez firmę generowane są głównie dzięki opłatom wstępnym oraz opłatom za obsługę inwestycji, które stanowią prowizję zależną od wolumenu ulokowanego kapitału [10, s. 116–117]. Obecnie Stilnovisti kieruje ofertę głównie do inwestorów zainteresowanych alokacją środków pieniężnych na rynki najlepszych gatunków whisky, a obrót inwestycyjnymi rocznikami wina stanowi marginalny zakres jej usług oraz działalności¹. Pozostałe dwa polskie przedsiębiorstwa, dające możliwości inwestycyjne w zakresie *wine banking*, zostały założone

¹ <https://stilnovisti.pl/inwestycje-whisky> (data dostępu: 10 października 2021).

w 2008 r. Pierwsze z nich, spółka Wine Advisor, jako pierwsza w Polsce założyła zamknięty fundusz inwestycyjny na rynku win Ipopema Fine Wine, który funkcjonował w latach 2008–2012. Fundusz ten przez cały okres swojej działalności tylko raz, w 2010 r., uzyskał dodatnią roczną stopę zwrotu, a w pozostałych latach odnotowywał straty [2, s. 64]. Druga z firm, która rozpoczęła swoją działalność w 2008 r., to spółka Wealth Solutions. Jej działalność polega na zarządzaniu inwestycjami alternatywnymi na rynkach alkoholi, takich jak wino, whisky, koniak oraz rum, a także na rynku przedmiotów kolekcjonerskich, do których należą aktywa numizmatyczne i zegarki. Przedsiębiorstwo to ze względu na wysokie progi kwot początkowych inwestycji oraz znaczne opłaty transakcyjne jest ukierunkowane głównie na zamożnych odbiorców proponowanych usług. Aktualnie z oferty Wealth Solutions korzysta ok. 9 tys. inwestorów, których aktywa nabyte w ramach współpracy z omawianą firmą wynoszą 350 mln zł złotych. W ramach swojej działalności przedsiębiorstwo to stworzyło prawie trzy tysiące portfeli skonstruowanych na bazie aktywów winiarskich, których łączna wartość wyniosła sto trzydzieści milionów polskich złotych². Firma stale rozwija swoją aktywność w segmencie *wine banking*, bowiem w 2012 r. zarządzała jedynie siedmiuset portfelami opartymi na winie inwestycyjnym o wartości wycenianej na ponad trzydzieści cztery miliony PLN. Przez ostatnie osiem lat zarówno liczba klientów Wealth Solutions, lokujących środki pieniężne na omawianym rynku, jak i wielkość zainwestowanego przez nich kapitału wzrosła ponad czterokrotnie [3, s. 50]. Usługi z zakresu *wine banking* w Polsce są również oferowane przez banki, czego przykładem jest program Friedrich Wilhelm Raiffeisen, dystrybuowany przez Raiffeisen Polbank. Skierowany jest on do klientów indywidualnych banku, a warunkiem skorzystania z oferty jest spełnienie bardzo wygórowanych warunków finansowych, dotyczących minimalnych wartości posiadanych aktywów na kontach, wynoszących minimum jeden milion PLN lub wartości obrotu w wysokości stu tysięcy PLN na rachunkach inwestycyjnych albo miesięcznych dochodów przekraczających trzydzieści tysięcy PLN [10, s. 121–122]. Wysokie progi, niezbędne do rozpoczęcia inwestycji na rynku win za pośrednictwem Raiffeisen Polbank, powodują znaczne ograniczenie dostępu do oferty dla osób o przeciętnym stanie zamożności. Wspomniany program skierowany jest głównie do klientów charakteryzujących się znacznym poziomem bogactwa lub należących do grupy polskich HNWI.

7.4. Metoda badawcza

Celem analizy dokonanej w niniejszym artykule jest rozwiązanie problemu badawczego dotyczącego identyfikacji istniejących zasad budowy portfela win inwesty-

² <https://wealth.pl/about-wealth-solutions-2> (data dostępu: 10 października 2021).

cyjnych, jak również charakterystyki zarządzania jego procesem inwestycyjnym. Założony cel artykułu został osiągnięty poprzez krytyczną analizę polskich i zagranicznych materiałów źródłowych. Przyjęta w publikacji metoda badawcza to analiza danych historycznych, analiza opisowa oraz studia literaturowe. Studia nad omawianym zjawiskiem zostały dokonane w oparciu o publikacje o charakterze naukowym, które uwzględniały również badania empiryczne. Doboru materiałów źródłowych i bibliografii do analizy dokonano na podstawie przeprowadzanych kwerend, zarówno osobiście, jak i przy wykorzystaniu zdigitalizowanych materiałów bibliotecznych oraz zasobów on-line. Podczas selekcji pozycji piśmienniczych, wykorzystanych w badaniu, uwzględniono aktualność materiałów oraz istotność ich wkładu do realizacji założonego w artykule celu badawczego. W ramach analizy skoncentrowano się w szczególności na zbadaniu zasad wyboru wina do portfela inwestycyjnego, a także charakterystyce norm jego konstrukcji. Autor na podstawie istniejących materiałów źródłowych dokonał charakterystyki całego procesu inwestycyjnego w omawiany rodzaj trunku. Przeprowadzone badanie, a także wyciągnięte podczas analizy wnioski z procesu badawczego pozwoliły pogłębić oraz uporządkować wiedzę na temat sposobu budowy portfela win inwestycyjnych oraz przebiegu jego procesu inwestycyjnego.

7.5. Zasady budowy portfela win inwestycyjnych oraz charakterystyka jego procesu inwestycyjnego

W literaturze wyróżnia się kilka różnych sposobów alokacji środków pieniężnych na rynku wina inwestycyjnego. Za metodę najbardziej bezpośrednią można uznać tworzenie portfeli wybranych trunków przez inwestorów. Taka forma dokonywania inwestycji najczęściej jest realizowana przez profesjonalnych pośredników, będących elitarnymi członkami londyńskiej giełdy win Liv-ex, którzy reprezentują swych klientów przy rozpoczynaniu oraz dalszej obsłudze transakcji [8, s. 181]. Kolejną przyczyną konieczności korzystania z usług zawodowych brokerów, poza limitowanym dostępem do oficjalnych miejsc obrotu, jest brak realizacji bezpośredniej sprzedaży trunków przez winnice. Pośrednicy zajmujący się wyborem aktywów do portfeli swych klientów muszą posiadać wyspecjalizowaną wiedzę zarówno na temat funkcjonowania rynku oraz obsługi inwestycji, jak również z zakresu enologii, która pozwala przewidzieć, jak dojrzewają dane roczniki wina. Na rynku istnieją wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zatrudniające nie tylko analityków finansowych, ale również osoby z branży winiarskiej. Inwestorzy chcący stworzyć swój portfel win powinni zdecydować się na współpracę oraz nabycie trunków u pośredników znanych i cenionych w środowisku, co może skutkować dobrym wyborem aktywów oraz przyszłymi korzyściami [14, s. 265].

Bezpośrednie lokowanie środków pieniężnych w wina przez indywidualnych uczestników jest utrudnione – z przyczyn wskazanych powyżej praktycznie niemożliwe jest dokonanie inwestycji bezpośrednich poprzez wybór konkretnych roczników trunków z wykorzystaniem listy alkoholi kwotowanych na giełdzie w Londynie. Inwestorom, chcącym samodzielnie, niezależnie alokować kapitał w wina pozostaje możliwość jego nabycia na aukcjach lub zakupu udziałów w winnicach, które to sposoby nie mieszczą się w obszarze zainteresowania niniejszej analizy. Aby móc lokować kapitał na rynku inwestycyjnych gatunków wina w formie zorganizowanego obrotu realizowanego na giełdzie, inwestorzy indywidualni zmuszeni są do skorzystania ze sposobu pośredniego. Dlatego też zazwyczaj wybierają oni inwestycje za pośrednictwem innych podmiotów, które w następnej kolejności lokują kapitał bezpośrednio w imieniu klientów. Najczęściej plany inwestycyjne indywidualnych uczestników rynku realizowane są przez profesjonalnych brokerów lub fundusze inwestujące w wina, które w imieniu klientów dokonują wyboru aktywów oraz transakcji na giełdach obrotu omawianym gatunkiem trunku [3, s. 43].

Badacze wskazują, iż wątpliwości towarzyszące inwestowaniu w omawiany rodzaj trunku są tożsame z dylematami lokowania kapitału w akcje na rynku klasycznych instrumentów finansowych. Problemy te dotyczą selekcji konkretnych aktywów z pakietu produktów, bowiem inwestor może wybierać zarówno spośród wielu akcji różnych spółek, jak również odmiennych gatunków i roczników wina z różnych winnic. Kolejny dylemat, wspólny dla tradycyjnych oraz alternatywnych aktywów inwestycyjnych, dotyczy ich wyceny, która podlega bieżącym wahaniom i wymaga eksperckiej wiedzy. Celem wyboru danych walorów do portfela, zarówno w przypadku akcji, jak i win inwestycyjnych, jest osiągnięcie jak najbardziej korzystnych efektów z lokaty kapitału. Zyski z inwestycji w klasycznym i alternatywnym wariacie osiągnane są poprzez optymalną realizację procesu alokacji środków pieniężnych, polegającego na identyfikacji produktu niedowartościowanego, charakteryzującego się zbyt niską wyceną, ulokowaniu w nim kapitału, a następnie na oczekiwaniu na przyrost jego ceny w czasie przynajmniej do poziomu wartości wewnętrznej, a następnie wręcz do przewartościowania produktu [14, s. 261–262].

Niezwykle trudną kwestią z punktu widzenia analizy i wyboru potencjalnych składników do portfela inwestycyjnego w segmencie win jest oszacowanie jego wartości wewnętrznej. Zależy ona głównie od jakości trunku wytworzonego w określonym roku przez konkretną winnicę, a także od warunków i sposobu jego przechowywania. Jakość, a także walory smakowe danego rocznika wina są zależne od wielu czynników, głównie warunków pogodowych i naturalnych, które są zazwyczaj niezależne od jego producentów. Aby zakup aktywów w tej kategorii był korzystny dla inwestora i gwarantował jak największe zyski w przyszłości, analitycy rynku win inwestycyjnych muszą dokonać selekcji produktów na jak

najwcześniejszym etapie i wskazać wśród całego pakietu towarów te trunki, które posiadają największy przyszły potencjał do przyrostu wartości [11, s. 116–117].

Według K. Borowskiego przy wyborze walorów portfela inwestycyjnego, którego skład zawiera aktywa z segmentu win inwestycyjnych, konieczne jest dokonanie wstępnej oceny trunku, która opiera się na trzech komponentach – informacji o pochodzeniu analizowanych gatunków win oraz o winnicach je wytwarzających, danych na temat rodzaju szczepu winorośli użytego do wyrobu trunku, a także o roku jego produkcji [2, s. 53]. Oceny tej najczęściej dokonują analitycy rynku oraz profesjonalni pośrednicy, dokonujący alokacji kapitału w imieniu klientów. Przy tworzeniu recenzji dotyczącej konkretnego gatunku i rocznika wina pomocne są przeróżne konkursy oraz targi, lecz przede wszystkim ich ocena opiera się na opiniach ekspertów z zakresu enologii, klasyfikujących degustowane trunki według określonych kryteriów. W środowisku winiarskim funkcjonuje wiele eksperckich systemów oceny oraz klasyfikacji najlepszych gatunków omawianego alkoholu, co zostało szczegółowo przedstawione w powyższej części pracy, dotyczącej istoty win inwestycyjnych. Z punktu widzenia selekcji aktywów do portfela inwestycyjnego najbardziej istotnym typem klasyfikacji jest system opiniowania stworzony przez amerykańskiego krytyka i sommeliera R. Parkera. Recenzje wydawane przez tego eksperta są bardzo cenione w środowisku winiarskim, mają moc wpływania na koniunkturę na całym rynku win inwestycyjnych, a także oddziałują na poziom wartości wewnętrznej danego trunku i kształtują jego ostateczną cenę [11, s. 117–118]. Równoległe z liczbą punktów dla opiniowanego wina klasyfikacja Parkera określa również rekomendowany czas osiągnięcia przez niego pełnego bukietu smaku, który wynosi zazwyczaj ok. dwudziestu lat. Jest to niebagatelna informacja dla inwestorów, gdyż na podstawie powtarzanych co kilka lat ocen konkretnego gatunku i rocznika trunku dokonują się aktualizacje jego wartości [14, s. 263]. Aby dany typ omawianego alkoholu mógł być w ogóle rozważany pod względem potencjału inwestycyjnego, musi on uzyskać minimum osiemdziesiąt punktów w skali Parkera. Jeżeli oceniane wino nie osiągnie wystarczająco dobrych recenzji, pozwalających na uzyskanie wspomnianej punktacji, nie może być ono uznawane za trunek inwestycyjny, dopuszczony do obrotu na giełdzie [2, s. 24].

Na podstawie przedstawionych powyżej cech charakterystycznych dla inwestycji alternatywnych na rynku win można wysnuć spostrzeżenie, iż podejmowanie decyzji na rynku kapitałowym znacząco różni się od działań podejmowanych przez uczestników rynku omawianego typu alkoholu. Owszem, dylematy związane z wyborem oraz wyceną aktywów tradycyjnych i alternatywnych są podobne, co ukazano powyżej, jednak metody i przesłanki dla wyboru konkretnych aktywów istotnie się różnią w zależności od segmentu rynku, na którym ich uczestnicy chcą inwestować. Analitycy rynku kapitałowego do przewidzenia przyszłych zmian cen giełdowych, a tym samym podjęcia decyzji o nabyciu danych akcji, korzystają najczęściej z trzech metod analiz – fundamentalnej, technicznej

oraz portfelowej [17, s. 9–10]. W ramach konstrukcji portfela analitycy mogą wykorzystywać różne metody wyznaczania portfeli inwestycyjnych, m.in. te cieszące się największym uznaniem badaczy, takie jak Model Markowitza lub Model Sharpe'a [18, s. 27–30, 44–47]. Specyfika rynku win inwestycyjnych powoduje, iż powyższe metody analizy znajdują marginalne zastosowanie w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez inwestorów indywidualnych. Takie dokumenty jak sprawozdania finansowe winnic, wskaźniki oceny ich sytuacji ekonomicznej są trudno dostępne, a historyczne kursy indeksów i wskaźniki techniczne są osiągalne wyłącznie dla niewielkiego grona zarejestrowanych członków giełdy Liv-ex. Sytuację komplikuje dodatkowo duża doza subiektywności w ocenach ekspertów, które praktycznie całkowicie decydują o renomie winnicy oraz o kształtowaniu się cen różnych gatunków i roczników win. Korzystne zakupy wina na rynku pierwotnym bądź giełdach albo konstrukcja autorskiego portfela różnych roczników trunków wymagają posiadania umiejętności identyfikacji właściwej relacji ceny do jakości omawianego alkoholu. Aby podejmować świadome, przemyślane transakcje na omawianym rynku nie wystarczy posiłkować się wiedzą z zakresu finansów, należy posiadać dogłębny i szeroki zasób informacji o całym sektorze winiarskim.

Kolejną istotną różnicą pomiędzy inwestycjami w klasyczne instrumenty finansowe a lokowaniem kapitału w wina jest fizyczny charakter nabywanych aktywów. Uczestnicy rynku omawianego rodzaju alkoholu dokonując lokaty równocześnie biorą udział w zakupie produktów istniejących materialnie. Z tego punktu widzenia niezwykle istotnym warunkiem dokonania udanej transakcji jest wzięcie pod uwagę kwestii możliwości realizacji inwestycji podczas wyboru konkretnego jej przedmiotu [11, s. 116]. Osoby lokujące środki pieniężne w szlachetne wina muszą uwzględnić konieczność właściwego, profesjonalnego przechowania trunku, jego ubezpieczenia od fizycznej szkody, a także transportu [3, s. 43] – roczniki trunków inwestycyjnych to nie akcje, które nie posiadają wymiaru materialnego i nie wymagają ponoszenia wielu dodatkowych kosztów powstałych wokół właściwej inwestycji, charakterystycznych dla handlu fizycznie istniejącymi dobrami.

Zdecydowana większość rynków o charakterze alternatywnym znamionuje się rozproszeniem miejsc obrotu, co skutkuje ich niską przejrzystością oraz słabym poziomem płynności aktywów w porównaniu z klasycznymi formami inwestowania. Rynek inwestycyjnych gatunków wina wyróżnia się pod tym względem na tle pozostałych rynków alternatywnych, bowiem posiada on dosyć precyzyjnie zorganizowany system obrotu, który zazwyczaj realizowany jest na giełdach. Badacze zajmujący się omawianą tematyką zwracają uwagę, iż rynek *wine banking* posiada pod tym względem więcej cech wspólnych z rynkiem klasycznych instrumentów finansowych niż z innymi alternatywnymi systemami obrotu [10, s. 71–72]. Najważniejszą i cieszącą się największym uznaniem ekspertów giełdą jest przedstawiona we wcześniejszej części pracy London International Vintners Exchange (Liv-ex). Umożliwia ona zarejestrowanym inwestorom obserwację historycznych oraz bieżących ofert zakupu i sprzedaży win, łącznie z ich cenami, a także ofer-

tami wolumenu. Poza tym daje możliwość dokonywania anonimowych transakcji zakupu i sprzedaży za pośrednictwem internetowej platformy Liv-exu wraz z obsługą przepływów środków pieniężnych. Na wzór tradycyjnych giełd akcji lub obligacji w ramach Liv-ex stworzono indeksy win, które odzwierciedlają trendy, koniunkturę światowego handlu winami inwestycyjnymi. Umożliwiają one porównywanie efektywności inwestycji, obejmują różne listy wielu gatunków i roczników trunków, które odzwierciedlają zmienność koszyka notowanych win [14, s. 262]. Szczegółowy opis poszczególnych indeksów, funkcjonujących w ramach Liv-ex został zaprezentowany we wcześniejszej części niniejszej pracy, dotyczącej charakterystyki miejsc obrotu winem inwestycyjnym.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku inwestowania na tradycyjnych rynkach finansowych, lokowanie środków pieniężnych na rynku win inwestycyjnych rodzi pewne ryzyka. Inwestycje te cechują się znacznie niższą płynnością od klasycznych lokat kapitału, towarzyszy im również ryzyko kredytowe, rynkowe oraz operacyjne [11, s. 114]. Pierwszy typ ryzyka związany jest z perspektywą przyszłej straty finansowej, wynikającej z niewypełnienia przez kontrahenta warunków umowy z powodu braku możliwości wywiązania się z zobowiązań finansowych [18, s. 40]. W ramach segmentu win inwestycyjnych przedstawione ryzyko może zaistnieć w procesie inwestycyjnym wskutek braku unormowań prawnych omawianego rynku, który nie jest ściśle uregulowanym systemem obrotu, w odróżnieniu od rynku klasycznych instrumentów finansowych. Brak dokładnie określonych zasad kreuje możliwość wystąpienia nadużyć, oszustw i malwersacji ze strony pośredników oraz innych kontrahentów, które są zjawiskami niekorzystnymi z perspektywy inwestorów. Ryzyko kredytowe może wystąpić także w wyniku bankructwa przedsiębiorstw przechowujących trunki lub pośredników, którzy dokonują zakupu produktów w imieniu swoich klientów. Może ono również zaistnieć na skutek złej oceny wiarygodności i renomy wymienionych przedsiębiorstw, które świadczą usługi z zakresu *wine banking*, zwłaszcza biorąc pod uwagę zazwyczaj globalny, zdalny oraz niebezpośredni charakter ich współpracy z inwestorami. Kolejny typ ryzyka dotyczy perspektywy zmian przyszłej sytuacji rynkowej. Związane jest ono z możliwością poniesienia straty w wyniku spadku wartości aktywów posiadanych przez inwestorów, będących przedmiotem obrotu [18, s. 39–40]. W perspektywie lokat dokonywanych na rynku win inwestycyjnych, ryzyko to będzie występować przy obrocie trunkami na giełdach – dokonując zakupu najlepszych, kosztownych gatunków wina inwestor powinien liczyć się z możliwością spadku ich ceny, zwłaszcza mając na uwadze siłę wpływu subiektywnych ocen ekspertów i sommelierów na ich wycenę. Ryzyko operacyjne z kolei, dotyczące możliwości poniesienia strat w wyniku istnienia niesprawnych, omylnych systemów, zbyt niskiego poziomu kontroli, błędów ludzkich bądź też nieprofesjonalnego, niewłaściwego zarządzania alokacją kapitału [18, s. 40], jest zdaniem badaczy charakterystyczne dla wszystkich inwestycji w aktywa rzeczowe, które stanowią większość różnorodnych lokat w węższej kategorii inwestycji emocjonalnych lub kolekcjonerskich [1, s. 574]. Jeśli

chodzi o rynek win, ryzyko to jest szczególnie istotne, gdyż inwestorzy indywidualni oddają decyzje o wyborze aktywów do nabycia lub do konstrukcji portfela całkowicie w ręce pośredników. To od poziomu wiedzy oraz doświadczenia brokerów zależą potencjalne korzyści lub straty z danej inwestycji na rynku szlachetnych win. W takiej sytuacji, gdzie wszystkie decyzje inwestycyjne zależą od eksperckiego zasobu informacji analityków, nietrudno o błędy ludzkie oraz o brak kontroli właścicielskiej nad lokowanym kapitałem. Oprócz przedstawionych powyżej kategorii ryzyka K. Borowski wskazuje na istnienie jeszcze jednego jego rodzaju w perspektywie inwestowania w szlachetne gatunki wina. Badacz pośród ryzyk omawianego rynku wymienia również to związane ze zmianą kursów walutowych. Pojawia się ono, gdy nabyte przez inwestorów aktywa są denominowane w innej walucie od tej obowiązującej w kraju kupującego. Inwestycje w najlepsze gatunki i roczniki wina są obciążone wspomnianym ryzykiem, bowiem rynek omawianego alkoholu jest globalnym miejscem obrotu, natomiast ceny trunków są denominowane w funtach brytyjskich [2, s. 53].

Pod względem stopniowania poziomu ryzyka, występującego przy lokowaniu środków pieniężnych w wina inwestycyjne, w publikacjach rozróżnia się inwestycje na rynku pierwotnym oraz na giełdzie. Zakup trunków w formie *en primeur*, w beczkach w czasie leżakowania niesie ze sobą bardzo wysokie ryzyko inwestycyjne, lecz stwarza również możliwość osiągnięcia dużych korzyści. Ceny leżakującego trunku są zazwyczaj o wiele niższe niż wartość rozlanego do butelek alkoholu. Wycena wina podczas dwóch lub trzech lat leżakowania może natomiast zwiększyć się o dwieście procent w stosunku do ceny pierwotnej, określonej podczas pierwszej degustacji [9, s. 138]. Badacze zwracają jednak uwagę, iż efekt końcowy danego produktu może znacznie różnić się od oczekiwań i wstępnej oceny, co spowoduje niewielki wzrost wartości inwestycji, a w przypadkach skrajnych może narazić inwestora na straty [12, s. 222]. Uczestnikami transakcji o charakterze nabycia trunków na rynku pierwotnym będą najczęściej inwestorzy o dużej skłonności do ryzyka. Przy trafionej inwestycji tego rodzaju jej uczestnik musi zaakceptować wysoki poziom nieprzewidywalności transakcji, lecz z drugiej strony może oczekiwać znacznej stopy zwrotu, a często nawet ponadprzeciętnych zysków [10, s. 66]. Kolejnym sposobem inwestowania na rynku win jest jego zakup w skrzynkach mieszczących najczęściej dwanaście butelek trunku [2, s. 53]. Metoda ta dotyczy alkoholu po przejściu okresu leżakowania, po przelaniu z beczek oraz po zabutelkowaniu, kiedy to następuje kolejna ocena danego rocznika, a także aktualizacja jego pierwotnej wyceny. Nabycie wina w skrzynkach charakteryzuje się niższym poziomem ryzyka niż inwestowanie *en primeur*, bowiem etap dojrzewania trunku jest już zakończony i nie ma niebezpieczeństwa złej oceny jego walorów smakowych oraz jakości, które są w pełni wykształcone. Z drugiej strony potencjalne zyski z ulokowania środków pieniężnych w gotowych, zabutelkowanych produktach nie będą tak wysokie jak przy zakupie alkoholu na rynku pierwotnym, ponieważ cena ukończonego, w pełni ukształtowanego produktu

będzie wyższa od wartości młodego, posiadającego jedynie wstępną ocenę wina w beczkach. Omawiany sposób inwestowania jest często wybierany przez uczestników rynku, zwłaszcza tych o mniejszej skłonności do podejmowania ryzyka, na co znaczny wpływ ma większa przewidywalność takich transakcji w porównaniu z innymi metodami [12, s. 222].

Lokując kapitał w wina w celach inwestycyjnych rekomendowany jest wybór trunków z regionu Bordeaux, z którego pochodzą najcenniejsze roczniki. Badacze zwracają uwagę na ważną rolę tych win w dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, gdyż uznane bordoskie gatunki zazwyczaj osiągają bardzo wysokie lub wręcz rekordowe ceny podczas sprzedaży. Za kolejne pod względem atrakcyjności inwestycyjnej uznawane są inne trunki francuskie – wina burgundzkie i reńskie. Produkty amerykańskie i australijskie wymagają zazwyczaj profesjonalnej weryfikacji przed nabyciem, bowiem często odbiegają pod względem swych walorów od wymienionych wcześniej trunków. W wielu przypadkach cena win pochodzących z krajów Nowego Świata jest determinowana wyłącznie przez popyt, a nie ich jakość. Według ekspertów podaż inwestycyjnych gatunków wina jest ograniczona i mocno kontrolowana, natomiast popyt na nie jest trudny do oszacowania, nawet dla profesjonalnych analityków. Dla inwestora nadwyżka popytu do podaży na najlepsze roczniki omawianego trunku jest wyznacznikiem opłacalnego, korzystnego zakupu, a dla rynku win jest podstawą jego atrakcyjności, a także stabilności [14, s. 264].

Na rynku win inwestycyjnych różne założone horyzonty czasowe inwestycji współgrają z różnymi przyczynami osiągnięcia potencjalnych korzyści z lokaty. Inwestorzy planujący alokację kapitału w omawiany rodzaj trunku na krótki okres posiadają cele inwestycyjne koncentrujące się głównie na wahaniach cen związanych z nieoczekiwaną zmianą oceny eksperckiej określonego rocznika lub jego niepocholebny recenzjami w publikacjach z zakresu enologii. Natomiast uczestnicy rynku chcący dokonać lokaty w wina z długoterminową perspektywą kładą większy nacisk na zrównoważone czynniki, takie jak spójność jakościowa producentów lub większa świadomość marki. Ponadto potencjalna, najbardziej korzystna charakterystyka zwrotu z inwestycji w dobre roczniki omawianego trunku zakłada długoterminowy horyzont alokacji kapitału [4, s. 12]. W kształtowaniu zrozumienia właściwych relacji ceny do jakości danego gatunku wina istotna jest zasada inwestowania zakładająca, iż korzystniej jest kupić mniej droższych niż więcej tańszych roczników, a także nabyć walor tanio i następnie sprzedać go po jak najwyższej cenie. Mając świadomość, że wraz z upływem czasu wina szlachetnieją, osiągając pełnię swych walorów smakowych, niezwykle ważna jest decyzja dotycząca optymalnego czasu zakupu. Z tej przyczyny wielu profesjonalnych nabywców oraz pośredników inwestuje w nie możliwie jak najwcześniej, czyli zazwyczaj na rynku pierwotnym, gdy jeszcze leżakują w beczkach. Okres rozpoczęcia transakcji na rynku win jest niezwykle istotny, bardzo często to refleks i wyczuwanie dobrego momentu na działanie przez inwestorów decyduje o poziomie

przyszłych korzyści. Wielu z nich rozpoczyna proces inwestycyjny w wina na rynku pierwotnym, gdyż później wiele szlachetnych roczników trunku nie jest już dostępnych w ofertach, a jeżeli pojawiają się propozycje ich sprzedaży, to w cenie nawet kilkakrotnie wyższej niż początkowa. W sytuacji, gdy inwestor decyduje się każdego roku dokonywać zakupu w omówiony powyżej sposób, to w relatywnie krótkim okresie ma możliwość stworzenia oryginalnego zbioru najlepszych gatunków i roczników wina w atrakcyjnej, niskiej cenie, a tym samym konstrukcji autorskiego portfela inwestycyjnego, który w przyszłości może przynieść nawet ponadprzeciętne zyski. Dla wszystkich podmiotów uczestniczących w szeroko pojętym *wine banking* niezwykle istotna jest przewidywana skuteczność i efektywność inwestowania w luksusowe, wybitne roczniki. Powoduje to coraz większe zainteresowanie inwestowaniem w portfele indeksów, głównie w Liv-ex 100 oraz Liv-ex 500. Nadrzędnym celem lokowania kapitału w omawiany rodzaj trunku staje się uzyskanie stóp zwrotu większych niż z innych inwestycji alternatywnych o zbliżonym poziomie ryzyka [16, s. 264–265]. Badacze jako korzystną strategię inwestowania w omawiany alkohol wskazują również zakup kilku, najczęściej dwóch lub trzech, skrzynek danego rocznika. Działanie to wpływa na płynność, gdyż indywidualani uczestnicy rynku, chcący sprzedać swoje aktywa, mogą w ten sposób zainteresować swą ofertą odbiorców hurtowych, którzy są głównymi twórcami obrotu na giełdach wina inwestycyjnego [8, s. 182].

Z formalnego punktu widzenia warunkiem koniecznym do zainwestowania na rynku najlepszych roczników analizowanego trunku jest otworzenie konta u brokera lub pośrednika, na którym ma miejsce rejestracja zmian stanu gromadzonego przez inwestorów wina. Najczęściej jednostką obrotu, w której nabywa się na giełdzie walory do portfela, jest skrzynka zawierająca dwanaście butelek danego rocznika, każda o pojemności 0,75 litra. Nabyte wino inwestor może zdeponować w profesjonalnych, certyfikowanych magazynach, specjalizujących się w należyтым przechowywaniu najlepszych trunków. Przedsiębiorstwa te zapewniają ścisłą kontrolę warunków, w których wino dojrzewa, posiadają zainstalowany monitoring temperatury i wilgotności, stanowiący dla trunków gwarancję zachowania jakości. Równocześnie każdy inwestor w dowolnym czasie jest uprawniony do odbioru swych aktywów z depozytu w celu kontroli ich stanu, a w razie jakichkolwiek nieprawidłowości firma musi mu wypłacić odszkodowanie za poniesione szkody. Może również ponieść koszty transportu i gromadzić zakupione aktywa prywatnie, co jest mało popularnym sposobem składowania z przyczyn potencjalnego braku zachowania odpowiednich warunków dojrzewania wina, a tym samym utraty jego wartości. W sytuacji zakończenia procesu inwestycyjnego, kiedy uczestnik rynku podejmuje decyzję o likwidacji swojej lokaty, to pośrednik w jego imieniu dokonuje sprzedaży [16, s. 264].

Obecnie polscy inwestorzy, zainteresowani lokowaniem swych środków pieniężnych w najlepsze, luksusowe gatunki wina, mogą skorzystać z pomocy rodzimych firm, świadczących usługi w zakresie doboru odpowiednich aktywów

i konstrukcji portfela inwestycyjnego, który będzie dopuszczony do obrotu na londyńskiej giełdzie. Przedsiębiorstwa te to polskie spółki wyszczególnione we wcześniejszej części pracy, opisującej krajowy rynek win inwestycyjnych. Firma Wealth Solutions oferuje doradztwo w wyborze odpowiednich roczników alkoholu do inwestycji oraz dalsze zarządzanie ulokowanym kapitałem, który początkowo powinien wynosić minimalnie dwa tysiące pięćset GBP, lecz rekomendowane jest zainwestowanie co najmniej pięciu tysięcy GBP [10, s. 118]. Spółka Wine Advisor rekomendowała jeszcze wyższą kwotę wejścia na rynek, wynoszącą ok. 10 tys. GBP na poczet zakupu wskazanych roczników trunku. Kwota ta, według analityków firmy, pozwalała na budowę portfela inwestycyjnego o większej wartości oraz dawała możliwość nabycia nie jednej, a kilku skrzynek wybitnych trunków, co równocześnie powodowało obniżenie poziomu ryzyka inwestycyjnego³.

7.6. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań własnych wskazują, iż aby móc lokować kapitał na rynku inwestycyjnych gatunków wina, w formie zorganizowanego obrotu realizowanego na giełdzie, inwestorzy indywidualni zmuszeni są do skorzystania ze sposobu pośredniego. Dlatego też zazwyczaj wybierają oni inwestycje za pośrednictwem innych podmiotów, które w następnej kolejności lokują kapitał bezpośrednio w imieniu klientów. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, iż najczęściej plany inwestycyjne indywidualnych uczestników rynku realizowane są przez profesjonalnych brokerów lub fundusze inwestujące w wina, które w imieniu klientów dokonują wyboru aktywów oraz transakcji na giełdach obrotu omawianym gatunkiem trunku.

Dokonując oceny rynku win inwestycyjnych, należy uwzględnić, iż charakteryzuje go duża przejrzystość, która jest skutkiem wysokiego poziomu zorganizowania handlu omawianym trunkiem na różnych światowych giełdach. Z tego względu, a także z powodu wielu zalet takiej formy lokowania kapitału, ukazanych podczas całej analizy badanego zjawiska, wina inwestycyjne są jedną z bardziej perspektywicznych dziedzin inwestycji alternatywnych. Korzyści wynikające dla inwestorów z uwzględnienia wina w portfelach inwestycyjnych cechują się mocnymi, merytorycznymi podstawami, co powinno skutkować dalszym dynamicznym rozwojem tego segmentu lokat kapitału, a także przyszłym rosnącym zainteresowaniem winami jako kategorią inwestycyjną wśród inwestorów na świecie i w Polsce.

³ <http://wineadvisors.pl/cost.html> (data dostępu: 19 czerwca 2020).

Bibliografia

- [1] Adamska A.: *Alkohole jako przedmiot inwestycji alternatywnych*, „Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2016, nr 4 (82), s. 571–579.
- [2] Borowski K.: *Rynek inwestycji emocjonalnych*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- [3] Cackowski F.: *Bordeaux w portfolio – inwestycje w wino* [w:] *Inwestycje emocjonalne i techniczne*, red. A. Adamska, A. Fierla, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014, s. 35–57.
- [4] Cult Wines: *Alternative Investment Report 2019*, <https://www.wineinvestment.com/wine-investment/report-archive> (data dostępu: 10 kwietnia 2021).
- [5] Dziawgo L.: *Private Banking: bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- [6] Erdos P., Ormos M.: *Components of Investment Grade Wine Prices*, „Journal of Wine Research” 2013, nr 24(3), s. 227–247, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09571264.2013.783469> (data dostępu: 13 czerwca 2021).
- [7] *Global Wealth Databook 2021*, Credit Suisse Research Institute 2021.
- [8] Goliński T.: *Rynek wina i sztuki* [w:] *Tradycyjne i alternatywne inwestycje finansowe w świetle kryzysu finansowego. Wybrane zagadnienia*, red. U. Ziarko-Sirek, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 177–197.
- [9] Jagielnicki A.: *Inwestycje alternatywne. Pierwsze kroki na rynku pozagiełdowym*, Helion, Gliwice 2011.
- [10] Kamiński M.: *Wine Banking*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- [11] Marcinkowska M.: *Inwestycje w wino jako przykład inwestycji alternatywnych* [w:] *Problemy rynku finansowych usług inwestycyjnych dla klienta indywidualnego w Polsce*, red. J. Szambelańczyk, M. Szyszko, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2010, z. 30, s. 111–126.
- [12] Nowomiejska K.: *Inwestycje w wino* [w:] *Kierunki rozwoju współczesnych finansów. Wybrane zagadnienia*, red. M. Czerwonka, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 213–231.
- [13] Opolski K., Potocki T., Świsł T.: *Wealth Management: Bankowość dla bogatych*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- [14] Ostrowska E.: *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny. Metody oceny*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [15] Pełka W.: *Inwestycje alternatywne jako innowacyjna forma alokacji kapitału* [w:] *Rynki inwestycji alternatywnych*, red. M. Mikita, W. Pełka, Poltext, Warszawa 2014, s. 15–25.
- [16] Sokołowska E.: *Alternatywne formy inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2010.
- [17] Tarczyński W.: *Fundamentalny portfel papierów wartościowych. Nowa koncepcja analizy portfelowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [18] Tarczyński W., Łuniewska M.: *Dywersyfikacja ryzyka na polskim rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- [19] Tomaszewski J.: *Instrumenty towarowe jako forma inwestycji alternatywnych w portfelach inwestorów finansowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.

Rozdział III

GOSPODARKA 4.0

Łukasz Kański

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Jakub Pizoń

Politechnika Lubelska

1.

WPŁYW ZWINNOŚCI NA SUKCES PRZEDSIĘWZIĘĆ PROJEKTOWYCH – PERSPEKTYWA PRZEMYSŁU 4.0

Abstrakt

Złożoność współczesnych procesów gospodarczych, presja konkurencji, rosnące wymagania klientów i konieczność wprowadzania zmian w trakcie realizacji projektu spowodowały duże zainteresowanie metodami zwinnymi z perspektywy Przemysłu 4.0. Patrząc przez pryzmat organizacji, sukces projektu postrzegany jest jako wzrost wartości organizacji, a temu bez wątpienia sprzyja implementacja nowoczesnych rozwiązań wspierających procesy produkcyjne. Problematyka ta jest również przedmiotem wielu badań naukowych. Dlatego tak ważna jest kwestia wykorzystania zwinnego podejścia do zarządzania projektami z perspektywy wdrożenia rozwiązań Przemysłu 4.0. Prowadzone rozważania mają za zadanie odpowiedzieć na pytanie, czy pojawia się rzeczywista potrzeba zastosowania takiego rozwiązania i jaki jest wpływ implementacji tego podejścia na sukces realizowanych przedsięwzięć. Niniejszy rozdział stanowi przegląd zarówno potrzeb, jak i uwarunkowań związanych ze zwinnym zarządzaniem projektem, Przemysłem 4.0 i ich wzajemnym oddziaływaniem. Przeprowadzone analizy i uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że zwinność jest kluczowym czynnikiem sukcesu z perspektyw Przemysłu 4.0.

Słowa kluczowe: sukces projektowy, zarządzanie projektami, przemysł 4.0, zwinność.

1.1. Wprowadzenie

Złożoność procesów gospodarczych we współczesnym świecie, duża presja konkurencji oraz rosnące wymagania klientów wymuszają stosowanie nowych (właściwie adresujących bieżące potrzeby organizacji) podejść w zarządzaniu organizacją oraz jej działaniami. Przedsiębiorstwa coraz częściej wybierają strukturę zarządzania opartą na projektach. Ich prawidłowa realizacja pozwala przedsiębiorstwom osiągać przewagę konkurencyjną. Dlatego też ważna jest problematyka związana ze skutecznym zarządzaniem projektami. Sama problematyka skutecznego zarządzania projektami jest przedmiotem licznych debat o charakterze naukowym i biznesowym. W literaturze przedmiotu znajdziemy różne ujęcia definicyjne ostatecznej oceny prac. Wynika to z faktu, że osiągnięcie sukcesu w zadaniach projektowych niezmiennie pozostaje dużym wyzwaniem dla zarządzających. Im bardziej skomplikowana problematyka, tym większa niepewność ostatecznych efektów przedsięwzięcia. Dzieje się tak pomimo znacznego postępu metodologicznego i aplikacyjnego [3, 9, 16, 32]. Należy zauważyć, że związki między sukcesem projektu a różnymi czynnikami tego sukcesu zmieniają się w miarę dojrzałości projektowej poszczególnych organizacji. Na wnioski te wpływ mają też dynamiczne zmiany w strukturze działalności przedsiębiorstw, wzrost udziału firm technologicznych w gospodarce światowej oraz rosnący wpływ skutecznego zarządzania przedsięwzięciami projektowymi na wartość współczesnych organizacji.

Nadrzędnym celem niniejszego rozdziału jest próba uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy zwinność ma wpływ na sukces realizowanych przedsięwzięć projektowych dla Przemysłu 4.0. Cel ten realizowany będzie poprzez próbę wskazania, w jaki sposób zwinność organizacji wspiera realizację specjalistycznych projektów wdrożeń rozwiązań Przemysłu 4.0.

W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu literatury z zakresu warunków i czynników sukcesu projektu oraz zagadnień dotyczących Przemysłu 4.0. Pierwsza część rozdziału dotyczy problematyki sukcesu projektu oraz determinant i uwarunkowań, które dotyczą jego skutecznej realizacji. Druga część podejmuje zagadnienia Przemysłu 4.0 wraz z opisem wykorzystywanych w tym obszarze technologii. Trzecia część ukazuje wpływ zwinności na ostateczną ocenę prac, co potwierdzają przywoływane badania. Rozdział kończą wnioski oraz rekomendacje aplikacyjne.

1.2. Sukces przedsięwzięć projektowych

Problematyka skutecznego zarządzania projektami jest przedmiotem licznych debat o charakterze naukowym i biznesowym. Aktualne trendy w zarządzaniu projektami opartymi o rozwiązania Przemysłu 4.0 wpisują się zarówno w nurt badawczy

tego obszaru, jak i dyskusje teoretyczne. W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele publikacji na ten temat. Wynika to z faktu, że osiągnięcie sukcesu w zadaniach projektowych niezmiennie pozostaje dużym wyzwaniem dla zarządzających. Im bardziej skomplikowana problematyka, tym większa niepewność ostatecznych efektów przedsięwzięcia. Dzieje się tak pomimo znacznego postępu metodologicznego i aplikacyjnego [9]. Należy jednak zauważyć, że związki pomiędzy sukcesem projektu a różnymi czynnikami tego sukcesu zmieniają się w miarę dojrzałości projektowej poszczególnych organizacji. Mogą być także różnie postrzegane przez poszczególnych uczestników projektu [13]. Na wnioski te wpływ mają również dynamiczne zmiany w samej strukturze działalności przedsiębiorstw, wzrost udziału firm technologicznych w gospodarce światowej, nowoczesne rozwiązania z zakresu organizacji pracy, zarządzania danymi w trybie rzeczywistym oraz rosnący wpływ skutecznego zarządzania przedsięwzięciami projektowymi. Zauważalny jest także wpływ stosowanych rozwiązań na wartość współczesnych organizacji, a nawet społeczeństwa.

Systematyczny wzrost zadań o charakterze projektowym skutkował dynamicznym rozwojem metod zarządzania przedsięwzięciami projektowymi w kontekście rozwoju i upowszechnienia metod badań operacyjnych. W wyniku ich implementacji powstały znane do dzisiaj metody sieciowe, bazujące na koncepcji ścieżki krytycznej, jak CPM (Critical Path Method) oraz PERT (Program Evaluation and Review Technique). Inne metody wywodzące się z powyższego nurtu to m.in.: MPM (Metra Potential Method) – 1958 r., GAN (Generalized Activity Network) – 1962 r., PDM (Precedence Diagramming Method) – 1964 r. oraz GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) – 1966 r. Aktualnie w publikacjach naukowych i praktyce gospodarczej znajdziemy wiele rozwiązań opartych na metodach tradycyjnych, w szczególności Prince2 (PROject IN Controlled Environments), PMBoK Guide (Project Management Body of Knowledge) oraz IPMA (International Project Management Association). Istotne zmiany w podejściu do zarządzania projektami wniósł Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania (Manifest Agile), który ukazał się w 2001 r. Manifest ten był odpowiedzią na tradycyjne podejście do zarządzania projektami, które uważano za zbyt sformalizowane i mało efektywne. Rezultatem tego wydarzenia był dynamiczny rozwój metod zwinnych, w szczególności np.: Scrum, Extreme Programming, Lean Management, Dynamic System Development Method i inne. Wspólną cechą tej grupy metod jest realizacja projektu w małych fragmentach, w modelu iteracyjno-przyrostowym, przy stałym zaangażowaniu klienta. Naturalną cechą metod zwinnych jest brak możliwości precyzyjnego zaplanowania całości projektu, co z kolei ma związek (głównie) z niepewnością przy określaniu sposobów osiągnięcia celów przedsięwzięcia. Stąd też metody te znalazły wielu zwolenników szczególnie w projektach o charakterze innowacyjnym, o określonym celu, ale nieznanym czy też niepewnych sposobach jego osiągnięcia [40]. Warto pamiętać, że w praktyce coraz częściej można spotkać projekty realizowane przy użyciu metod zwinnych, gdzie zarówno cel,

jak i sposoby jego osiągnięcia są niedookreślone [25]. Metody zwinne najczęściej stosowane są w dojrzałych organizacyjnie i otwartych na nowe wyzwania przedsiębiorstwach. Zwykle dają szansę na szybkie osiągnięcie rezultatów projektu przy założeniu, że został znaleziony optymalny sposób realizacji zadań w projekcie. W większości współczesnych przedsiębiorstw strategia działania polega na egzekucji wypracowanego modelu biznesowego, niemniej musi ono przetrwać wiele niepowodzeń, co przekłada się na ciągłe zmiany. Problem ten został zauważony przez duże organizacje, a odpowiedzią na brak możliwości precyzyjnej identyfikacji celów, obok metod zwinnych, jest spopularyzowana przez Google technika „celów i kluczowych wyników” (*Objectives and Key Results*, OKR). Technika oferuje spójny zestaw narzędzi, język porozumienia oraz listę pytań, które należy zadać, aby na bieżąco określać kierunek, mierzalne rezultaty i powiązane z nimi (zmieniające się) główne cele przedsięwzięcia. Technika ta bardzo dobrze adresuje potrzeby metod zwinnych.

1.2.1. Projekt – ujęcie definicyjne

Powszechnie stosowane pojęcie „projektu” jest dość intuicyjne i niejednoznaczne. Projekty nie ograniczają się tylko do jednego celu operacyjnego, ale odwołują się do celów taktycznych ograniczonych w czasie i w ramach z góry określonego budżetu, gdzie celem strategicznym jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez skupienie się na ogólnym kierunku rozwoju organizacji. Organizacje, stowarzyszenia oraz instytuty zajmujące się problematyką zarządzania projektami, w tym wiodące na rynku, takie jak Project Management Institute, Axelos Ltd., International Project Management Association, a także International Organization for Standardization przygotowujące normy ISO, opracowały własne definicje na podstawie bogatych doświadczeń praktycznych. Według stowarzyszenia Project Management Institute, jednej z pierwszych organizacji odnoszących się do zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi, projekt definiowany jest jako „ograniczony w czasie wysiłek, podjęty w celu wytworzenia unikatowego produktu, usługi lub rezultatu” [34]. Definicja zgodna z metodą Prince2, której właścicielem jest Axelos Ltd., określa projekt jako „organizację powołaną na pewien czas w celu wytworzenia w przyjętym czasie oraz przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów – niepowtarzalnych, a wcześniej zdefiniowanych wyników czy rezultatu” [22]. Według stowarzyszenia IPMA Polska „projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania” [21]. Definicja projektu w ramach normy ISO 10 006 (*Quality management systems*) brzmi: projekt to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to

przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych” [14]. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wnioskować, że mnogość definicji, podejść i interpretacji powoduje, że pojęcie projektu może wydawać się niejednoznaczne i w swojej warstwie definicyjnej powodować rozbieżności. Można jednak przyjąć, że projekt jest to *ograniczone w czasie, wykonane w ustalonym reżimie kosztowym i w ramach określonych zasobów, unikatowe, jednostkowe przedsięwzięcie (organizacja), mające na celu wytworzenie kompletnego, niepowtarzalnego (pod względem cech lub procesu, w jakim następuje wytworzenie) produktu bądź usługi*. Realizacja projektu w swoim zasadniczym oczekiwaniu związana jest z osiągnięciem sukcesu. Próba właściwego zdefiniowania sukcesu projektu może jednak napotkać, i w praktyce napotyka, wiele trudności. Wynika to z braku jednoznacznego kryterium oceny ostatecznego efektu, innymi słowy: ostateczna ocena wyniku zależy od założonego kryterium oceny.

Powyższe rozważania w sposób istotny odnoszą się do problemu definicji projektu, chociaż nie wyczerpują całego zagadnienia. Pomimo wielu różnic, jakie występują pomiędzy postrzeganiem unikatowości, niepowtarzalności oraz jednostkowości w definiowaniu projektu przez wiodące organizacje czy autorytety zarządzania projektami, wszystkie definicje nawiązują do istoty tego terminu. W przypadku definicji podawanych przez stowarzyszenia, instytuty i organizacje, takie jak IPMA, Axelos, ISO czy PMI, nacisk jest położony na wyjątkowość procesu prowadzącego do wytworzenia produktu. W przypadku definicji poszczególnych badaczy podkreśla się wyjątkowość oraz specyficzność produktu, chociaż widać również wyraźny związek działań (procesu wytwórczego) z produktem.

Nadrzędnym celem skutecznego zarządzania projektami, niezależnie od jego wielkości, złożoności, stopnia skomplikowania, zasięgu, ujęcia definicyjnego itp., jest osiągnięcie sukcesu. Aktualny stan wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej w tym zakresie jest bardzo duży, niemniej osiągnięcie celu w zadaniach projektowych niezmiennie pozostaje dużym wyzwaniem dla zarządzających. Jak już wspomniano, im bardziej skomplikowana problematyka, tym większa niepewność ostatecznych efektów przedsięwzięcia, w szczególności biorąc pod uwagę ryzyko i niezawodność eksploatacji po oddaniu do użytkowania (np. złożony zakres prac, zależność od podwykonawców, zgodność z przepisami, różnorodność zespołu, zwrot z inwestycji w długim okresie czasu itp.) [11].

1.2.2. Sukces projektowy – uzasadnienie biznesowe

Ze względu na znaczenie zarządzania projektami dla organizacji trzy tradycyjne parametry „złotego trójkąta projektowego” określone w latach 70. przez PMI (tj. budżet, harmonogram i funkcjonalności) są nadal aktualne w dzisiejszym środowisku biznesowym [7], ale wydają się niewystarczające [24]. Ze względu na

niejednoznaczność definicyjną sukcesu projektu, poza wspomnianą listą kryteriów „złotego trójkąta” coraz częściej można spotkać się z określeniem „pozytywnego kwadratu kryteriów” lub „poczwórnego ograniczenia”, które dodatkowo obejmuje zadowolenie klienta (inwestora) bądź użytkownika produktu projektu.

Istniejąca w praktyce teoria sukcesu projektu opiera się głównie na pracy wykonanej przez J. Pinto i D. Slevina. Według tych badaczy, ocena sukcesu projektu odbywa się z wykorzystaniem kryteriów związanych z projektem, czyli czasu, kosztu i wydajności, a także tych związanych z klientem, czyli: funkcjonalności, satysfakcji i skuteczności [36]. Mając powyższe na uwadze wielu menedżerów wezwało do uwzględniania szerszego zakresu kryteriów proaktywnych sukcesu w zarządzaniu projektami (tj. bardziej przewidywalnych na przyszłość), ponieważ budżet, harmonogram i jakość są postrzegane jako kryteria reaktywne (tj. mapujące informacje z przeszłości do teraźniejszości) [2, 5, 35]. W innym ujęciu znajdziemy powiązanie sukcesu projektu z wydajnością i skutecznością jego realizacji [26, 30]. W przeciwieństwie do poszukiwań ogólnej miary sukcesu w literaturze można spotkać się także z teorią przypadkowości projektu (*project contingency theory*, PCT) [17, 23]. Badania oparte na teorii PCT opisują cztery fundamenty oceny sukcesu projektu (NTCP): nowość (*novelty*), technologia (*technology*), złożoność (*complexity*) oraz tempo (*pace*).

1.2.3. Zwinność organizacyjna – perspektywa zarządzania projektami

Wzrost znaczenia zwinnych metod staje się światowym trendem w zarządzaniu projektami, w szczególności projektami ICT, ale nie tylko. Ze względu na specyfikę wdrażanych projektów podejście prezentowane w tych metodach jest coraz częściej preferowane zarówno przez klientów, jak i przez dostawców rozwiązań w różnych branżach i sektorach gospodarki, w tym w gospodarkach bazujących na rozwiązaniach Przemysłu 4.0. Obserwacja rynku nie pozostawia jednak wątpliwości, że zwinne metody zarządzania projektami napotykają na wiele trudności, ograniczeń i barier. Dotyczy to w szczególności zadań realizowanych w sektorze publicznym. Jak wcześniej wspomniano, odpowiedzią na tradycyjne metody zarządzania projektami, które uznano za zbyt sformalizowane i mało efektywne, był Manifest Agile. Siedemnastu czołowych reprezentantów nowatorskiego podejścia do wytwarzania oprogramowania w lutym 2001 r. w miejscowości Snowbird w USA w stanie Utah podpisało wspomniany manifest. Początkowo podejście to dotyczyło środowisk programistycznych, ale bardzo szybko zyskało uznanie w innych obszarach zarządzania projektami. To stosunkowo nowe, zwinne, „lekkie” i elastyczne podejście charakteryzuje się głównie stałą współpracą z klientem oraz reagowaniem na zmiany wymagań funkcjonalnych w trakcie realizacji prac. Podczas analizy założeń Manifestu Agile na pierwszym planie widoczne są jego kluczowe wartości:

„Odkrywamy lepsze sposoby rozwoju oprogramowania, wytwarzając je i pomagając w tym innym. Dzięki temu nauczyliśmy się cenić:

- jednostki i interakcje bardziej niż procesy i narzędzia,
- działające oprogramowanie bardziej niż kompletną dokumentację,
- współpracę z klientem bardziej niż negocjowanie kontraktu,
- reagowanie na zmiany bardziej niż postępowanie zgodne z planem” [20].

Oznacza to, że choć pozycje po prawej stronie są ważne, bardziej ceni się zagadnienia przedstawione po lewej stronie” [37]. Zwinne podejście do zarządzania projektami nie odrzuca całkowicie postępowania zgodnie z planem, ale bardziej ceni reagowanie na zmiany w trakcie realizacji prac kosztem sztywnego podążania za harmonogramem. Analogicznie, zwinność nie odrzuca procesów i narzędzi, kompletnej dokumentacji czy sformalizowania ustaleń w postaci umów, aneksów bądź kontraktów, ale bardziej docenia międzyludzkie interakcje, oprogramowanie spełniające wymagania klienta oraz jakość współpracy z klientem. Podejście zwinne nie neguje ważności procesów, narzędzi, dokumentacji, planów czy kontroli, dyscypliny planistycznej i wykonawczej. Pokazuje jednak, że są one ważne, ale nie najważniejsze. Wspólną cechą metod zwinnych jest realizacja projektu w małych fragmentach, w modelu iteracyjno-przyrostowym, gdzie na zakończenie każdej iteracji klient otrzymuje działające oprogramowanie stanowiące wymierną korzyść biznesową.

Podejście zwinne jako reakcja na ciągłe zmiany wymagań nie jest niczym nowym w inżynierii oprogramowania. Istotną cechą metod zwinnych, która w sposób zdecydowany odróżnia je od klasycznych metod zarządzania projektami, jest podejście do zarządzania ryzykiem, budowy zespołów projektowych oraz sposobu organizacji ich pracy. Wymóg stałej współpracy wszystkich stron zaangażowanych w realizację projektu, a także zwiększenie swobody pracy zespołów wytwórczych, wymuszają zmianę struktury organizacyjnej zarówno samych zespołów, jak i całych organizacji.

Na potrzeby oceny gotowości organizacji do adaptacji zwinności dokonano szczegółowej analizy założeń Manifestu Agile w oparciu o zasady stojące u jego podstaw:

- priorytetem prac jest zapewnienie satysfakcji klientów poprzez szybkie i ciągłe udostępnienie oprogramowania (iteracyjnie), stanowiące wymierną korzyść biznesową,
- brak obaw o zmiany wymagań na późniejszych etapach rozwoju, zwinne procesy pozwalają wykorzystać zmiany do zapewnienia klientom przewagi konkurencyjnej,
- częste udostępnianie działającego oprogramowania (przyrostowo),
- budowa projektu wokół zmotywowanych jednostek, należy zapewnić środowisko i zaspokajać potrzeby oraz ufać, że powierzone zadania zostaną właściwie wykonane,

- działające oprogramowanie jest głównym wyznacznikiem postępu,
- zwinne procesy promują zrównoważony rozwój,
- zwiększenie zwinności poprzez ciągłe poświęcanie uwagi technicznej doskonałości i dobremu projektowi,
- prostota rozwiązań (w tym organizacyjnych), czyli maksymalizowanie liczby zadań, których nie trzeba wykonywać,
- redukcja marnotrawstwa.

Podsumowując, niezależnie od wybranego podejścia zwinnego powyższe zasady stosowane są w każdym z nich, chociaż mogą być inaczej rozumiane, interpretowane czy też implementowane w codziennej praktyce zarządczej.

1.3. Perspektywa Przemysłu 4.0

Przemysł 4.0 zrewolucjonizował sektor produkcyjny poprzez integrację i wdrożenie technologii informatycznych, takich jak sztuczna inteligencja (AI), Internet rzeczy (IoT), przetwarzanie w chmurze czy systemy cyberfizyczne (CPS). Nadrzędną zasadą Przemysłu 4.0 jest uczynienie przemysłu wytwórczego „inteligentnym” poprzez wzajemne połączenie maszyn, urządzeń, które mogą kontrolować się wzajemnie w całym cyklu życia produktu [27]. W Przemysle 4.0 głównym pryncypium jest automatyzacja procesów, a tym samym zmniejszenie ingerencji człowieka w proces produkcyjny [18]. Przemysł 4.0 koncentruje się na poprawie masowej produktywności i wydajności poprzez zapewnienie „inteligencji” pomiędzy urządzeniami i aplikacjami z wykorzystaniem uczenia maszynowego [19]. Co więcej, czwarta rewolucja przemysłowa zwróciła uwagę wszystkich przedsiębiorstw na duże możliwości zarządzania z wykorzystaniem danych (*data-driven management*). Dane agregowane w czasie rzeczywistym pokazują zmienny w czasie obraz produkcji. Im więcej możliwości mierzenia i analizowana, tym większa możliwość potencjalnej optymalizacji. Należy jednak zaznaczyć, iż sama w sobie agregacja danych nie stanowi automatycznie o przewadze konkurencyjnej, a powinna być traktowana jako pierwszy krok w kierunku możliwości pełnego wykorzystania potencjału danych produkcyjnych.

To, co odróżnia obecną rewolucję przemysłową w przemyśle od trzech poprzednich, to zaangażowanie zaawansowanych algorytmów, sposobów pozyskiwania i przetwarzania danych na potrzeby zarządzania produkcją w czasie rzeczywistym. Dzięki temu zarządzający zyskują możliwość reakcji w czasie adekwatnym do następującej zmiany bezpośrednio na poziomie produkcji. Zaawansowane algorytmy mają wspomagać zarządzających poprzez odpowiednie rekomendacje, predykcje przyszłych stanów czy też bieżące notyfikowanie o pojawiających się zmianach [28]. Tam, gdzie to możliwe, algorytmy sztucznej inteligencji powinny

zostać zastosowane celem zapewnienia wsparcia pracowników w realizowanych przez nich pracach. Przemysł 4.0 ma za zadanie doprowadzić do transformacji przedsiębiorstw produkcyjnych tak, aby spełniały wymagania „cyfrowej fabryki”. Fabryki, w której całość realizowanych procesów głównych, pomocniczych i zarządczych realizowana jest w cyfrowej rzeczywistości. Transformacja ta realizowana jest z wykorzystaniem rozwiązań systemów CPS (*cyber physical system*) [29], przemysłowego Internetu Rzeczy (*industrial internet of things*, IIoT), przetwarzania w chmurze (*cloud computing*), Big Data, uczenia maszynowego (*machine learning*), integracji źródeł informacji przemysłowej i architektury zorientowanej na usługi (*service oriented architecture*, SOA). Kluczowym zadaniem tych technologii jest podnoszenie efektywności realizowanej produkcji [10].

Głównym celem Przemysłu 4.0 jest zaspokojenie indywidualnych potrzeb klientów, co ma wpływ na takie obszary, jak: zarządzanie zamówieniami, badania i rozwój, uruchomienie produkcji, śledzenie cyklu życia produktu do momentu utylizacji bądź recyklingu [38]. Realizacja takiego zadania wymaga powszechnej integracji w zakresie systemów produkcyjnych [31].

U podstaw Przemysłu 4.0 leży digitalizacja produktów, maszyn czy też całych procesów produkcyjnych. Digitalizacja realizowana jest przez wiele systemów informatycznych powiązanych z infrastrukturą techniczną, która pozwala zdobywać i przetwarzać dane pozyskiwane na etapie produkcji. Digitalizacja pozwala na odwzorowanie obiektów fizycznych w cyfrowej rzeczywistości w postaci modelu o zadanej dokładności. Model obrazuje zmiany obiektu na podstawie pozyskiwanych danych – w czasie rzeczywistym. Dane w systemie cyfrowym bezpośrednio prezentują aktualny stan czy też status danej maszyny bądź procesu. Cyfrowa postać stanowi podstawę do monitorowania realizacji produkcji, ale też analizy i odkrywania ukrytych zależności bądź przewidywania zagrożenia. W wymiarze tym angażowane są zaawansowane algorytmy przetwarzania danych w połączeniu z technikami agregacji wielowymiarowych zbiorów danych.

1.3.1. Technologie Przemysłu 4.0

Przemysł 4.0 korzysta z rozwiązań przemysłowego Internetu rzeczy, chmury obliczeniowej czy systemów cyber-fizycznych [28]. Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki wskazanych obszarów.

Przemysłowy Internet Rzeczy

Przemysłowy Internet Rzeczy (*industrial internet of thing*, IIoT) to połączone w sieć inteligentne obiekty, aktywa cyberfizyczne, powiązane technologie informacyjne i opcjonalne platformy przetwarzania w chmurze, które umożliwiają w czasie rzeczywistym inteligentny i autonomiczny dostęp, dyfuzję, gromadzenie, analizę,

komunikację i wymianę informacji o procesach, produktach i/lub usługach, w środowisku przemysłowym, w celu optymalizacji ogólnej wartości produkcji. Wartość ta może obejmować: usprawnienie dostarczania produktów lub usług, zwiększenie produktywności, zmniejszenie kosztów pracy, zmniejszenie zużycia energii (śląd CO₂) oraz skrócenie cyklu „od budowy do zamówienia” [4]Industrial Automation and Control Systems (IACS).

Chmura obliczeniowa

Chmura obliczeniowa (*cloud computing*, CC) jest w wielu przypadkach odpowiedzią na rozległą potrzebę przetwarzania i analizy rosnącej ilości danych. CC dostarcza głównie skalowalne zasoby obliczeniowe w celu zaspokojenia potrzeb klienta na moc obliczeniową w modelu usługowym „pay-as-you-go”, co oznacza, że opłata pobierana jest tylko za to, co zostało wykorzystane. Zasoby obliczeniowe dostarczane są z poziomu centrów danych zlokalizowanych globalnie, w zależności od możliwości dostawcy tych centrów [29].

Systemy cyberfizyczne

Systemy cyberfizyczne (*cyber physical systems*, CPS) to systemy współpracujących ze sobą jednostek cyfrowych, które pozostają w intensywnym połączeniu z otaczającym je światem fizycznym i zachodzącymi w nim procesami, dostarczając i wykorzystując jednocześnie usługi dostępu do danych i ich przetwarzania w Internecie. CPS składa się z mikrokontrolerów, które sterują czujnikami i siłownikami. Dane i informacje są wymieniane pomiędzy wbudowanymi terminalami komputerowymi, aplikacjami, a nawet innymi chmurami. Złożone, dynamiczne i zintegrowane CPS będą współpracować przy planowaniu, analizie, modelowaniu, projektowaniu, wdrażaniu i utrzymaniu w procesie produkcyjnym [18].

Cyfrowy bliźniak

Koncepcję systemów CPS rozszerza pojęcie cyfrowego bliźniaka. Zagadnienie to stanowi stosunkowo nowy temat, na którym uwagę skupia coraz więcej naukowców [1]. Sam termin „cyfrowy bliźniak” jest różnie definiowany, zarówno jako wierna symulacja komputerowa, organizacja wirtualna, reprezentacja rzeczywistości wirtualnej czy narzędzie do emulacji rzeczywistych obiektów. Jego zastosowania koncentrują się m.in. w optymalizacji, monitorowaniu, diagnostyce bądź predykcji [15]. Przemysł i środowisko akademickie definiują cyfrowego bliźniaka w odmienny sposób – nie ma tutaj jednoznaczności. Według części autorów cyfrowy bliźniak to wirtualna reprezentacja/model, który oddziałuje z systemem fizycznym przez cały jego cykl życia. Inne szeroko rozpowszechnione definicje dotyczą potrzeby wymiany informacji między dwiema przestrzeniami obejmującymi czujniki, dane i modele [33].

Podsumowując, Przemysł 4.0 charakteryzuje orientacja na usługi, wirtualizacja, decentralizacja czy też zintegrowane procesy biznesowe. Wykorzystanie rozwiązań

Przemysłu 4.0 ma prowadzić do utworzenia inteligentnych fabryk czy też fabryk 4.0. Fabryki klasy 4.0 mają stanowić inteligentne środowiska, w których świat rzeczywisty jest dokładnie odwzorowany w świecie cyfrowym. Silne powiązanie elektrotechnicznego i hierarchicznego świata automatyzacji w ramach inteligentnej fabryki umożliwia dynamiczną inżynierię odwrotną (*reengineering*) procesów i zapewnia możliwość elastycznego reagowania na zakłócenia i awarie [39].

1.4. Wpływ zwinności na realizację przedsięwzięć projektowych – perspektywa Przemysłu 4.0

Przeprowadzona analiza implikuje rozwój nowych rozwiązań z perspektywy Przemysłu 4.0, które oparte są o nowoczesne rozwiązania IT/ICT. Nowe rozwiązania budowane są w oparciu o rozwiązania technologii informatycznych. Przy czym powstanie takiego rozwiązania i jego implementacja w praktyce biznesowej wymaga zastosowania odpowiednich mechanizmów nadzorujących jego wdrożenie oraz późniejsze utrzymanie. W tym zakresie istotne są dwie perspektywy: biznesowa oraz techniczna.

Od strony biznesowej kluczowe jest to, czy wraz z wdrożeniem osiągnięte zostaną zakładane korzyści (biznesowe) związane albo ze zwiększeniem wolumenu produkcji, albo ograniczeniem marnotrawstwa. Ważne jest, aby wdrożone rozwiązanie przyczyniało się do oszczędności kosztowych, a przez to realizowane zadania systemu produkcyjnego spełniały wymóg efektywności kosztowej. Oszczędności związane z wdrożeniem usprawnień (w tym software'owych) niejednokrotnie stanowią główną motywację dla wdrożenia rozwiązań Przemysłu 4.0. Ta motywacja jest istotna, ale warto też zwrócić uwagę na kwestie efektywności pracy, bezpieczeństwa, jakości czy innowacji. Niezwykle ważne jest też ciągłe dostosowywanie do zmieniającego się otoczenia biznesowego.

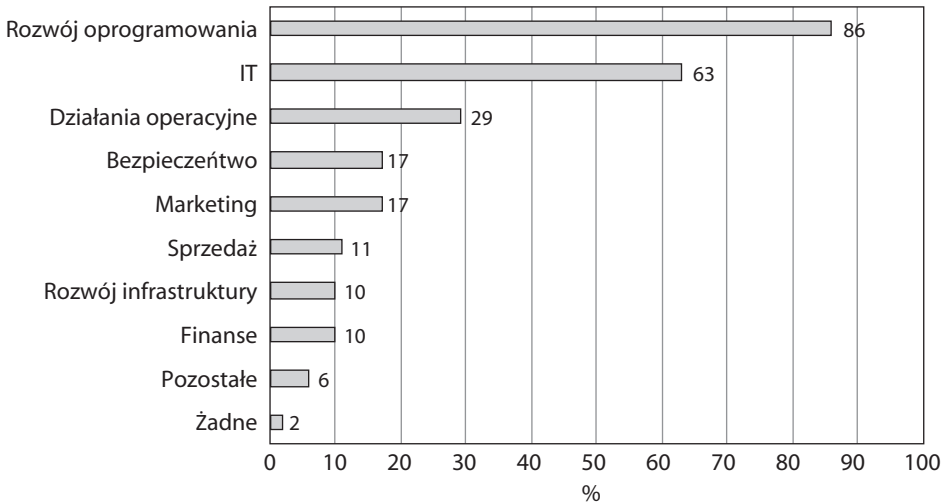
Wdrożenie nowego rozwiązania może pociągnąć za sobą wielu pozytywnych zmian dla organizacji. Takim przykładem jest fakt wdrożenia nowych wersji dokumentów organizacyjnych przedsiębiorstwa czy też dookreślenie sposobu organizacji pracy. Dzięki temu nowy system reprezentuje zmodernizowany układ organizacyjny, który dotychczas oczekiwał na implementację. Bardzo często w warstwie biznesowej należy rozważyć, czy przedmiotem zainteresowania są korzyści w tzw. krótkiej czy też długiej perspektywie. To, co zwraca szczególną uwagę, to fakt, że przedsiębiorstwa, które nie korzystają z nowoczesnych technologii (w tym oferowanych przez Przemysł 4.0), winny się liczyć z kosztem utraconych korzyści.

Z drugiej strony swoją obecność zaznacza kwestia techniczna. W tym zakresie niezwykle ważne jest określenie sekwencji działań, które pozwalają na przeprowadzenie zmiany w uwarunkowaniach (w tym organizacyjnych, technologicznych, finansowych i innych) danego przedsiębiorstwa. Sekwencja działań

jako plan czy zwykła lista zadań do wykonania staje się kluczowym aspektem dla skutecznego przeprowadzenia wdrożenia. Wynika to z faktu właściwego ujęcia definicyjnego zakresu niezbędnych do wykonania prac. Pełna definicja zakresu wymaga przeprowadzania rzetelnej analizy przedwdrożeniowej. W ramach tego zadania wykonywane jest zestawienie potrzeb i możliwości, jak i uwarunkowań. Na tej podstawie możliwe jest oszacowanie zarówno czasu, jak i wartości niezbędnych do zrealizowania prac. Z drugiej strony, określenie zamkniętego zestawu zadań wobec zmieniających się w trakcie wdrożenia wymagań biznesowych bądź funkcjonalnych, czy też kwestii technicznych stanowi niezwykle trudne zadanie, tym bardziej że oczekiwany jest sukces wdrożenia – osiągnięcie zakładanych korzyści.

W tym zakresie niezwykle przydatne stają się metody zwinne szczególnie, że znajdują one swoje zastosowanie (w szczególności) w zakresie technologii teleinformatycznych (rys. 1.1), a takimi niewątpliwie są rozwiązania oferowane przez Przemysł 4.0. Tegoroczne wyniki 15th State of Agile Report wskazują na znaczny wzrost adaptacji rozwiązań Agile w zespołach projektowych. Przewiduje się, że udział podejścia zwinnego wzrośnie z 37% w 2020 r. do 86% w 2021 r.¹

Rysunek 1.1. Obszary adaptacji zasad i praktyk zwinnych

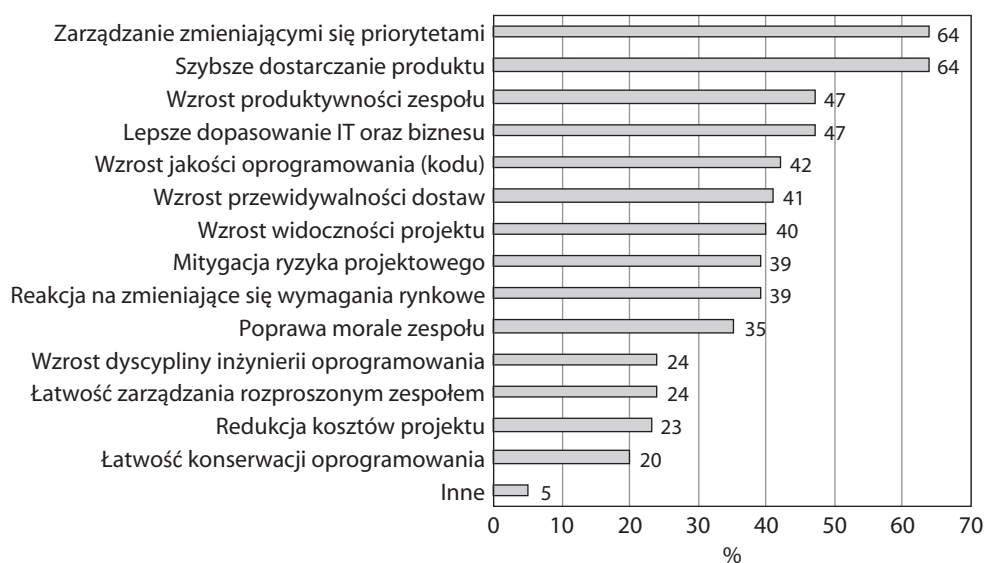


Źródło: [6].

¹ Badanie „15 State of Agile” zostało przeprowadzone pomiędzy lutym a kwietniem 2021 r. Sponsorowane przez Digital.ai osoby z różnych branż w globalnej społeczności programistów zostały zaproszone do udziału w badaniu. W sumie otrzymano 4 182 odpowiedzi (1 382 kompletnych), które zostały przeanalizowane i i przygotowane w formie raportu podsumowującego przez Reginę Corso Consulting, niezależną firmę konsultingową.

Respondenci badania, wspierani przez zmiany w kierunku zarządzania strumieniem wartości i zwinności biznesu, wskazują, że ich organizacje są obecnie w stanie skuteczniej realizować cele transformacji zwinnej (w tym implementacja rozwiązań Przemysłu 4.0) w oparciu o ciągłe stosowanie praktyk adaptacyjnych. Dwa najczęściej podnoszone powody przyjęcia zwinności to możliwość zarządzania zmieniającymi się priorytetami w rozumieniu oferowanych funkcjonalności oraz szybkość dostarczania produktów projektu. Na kolejnym miejscu plasuje się ciągła potrzeba koncentracji na ujednoczeniu działań zespołów w celu usprawnienia procesu dostarczania oprogramowania (rys. 1.2).

Rysunek 1.2. Powody adaptacji podejścia zwinnego



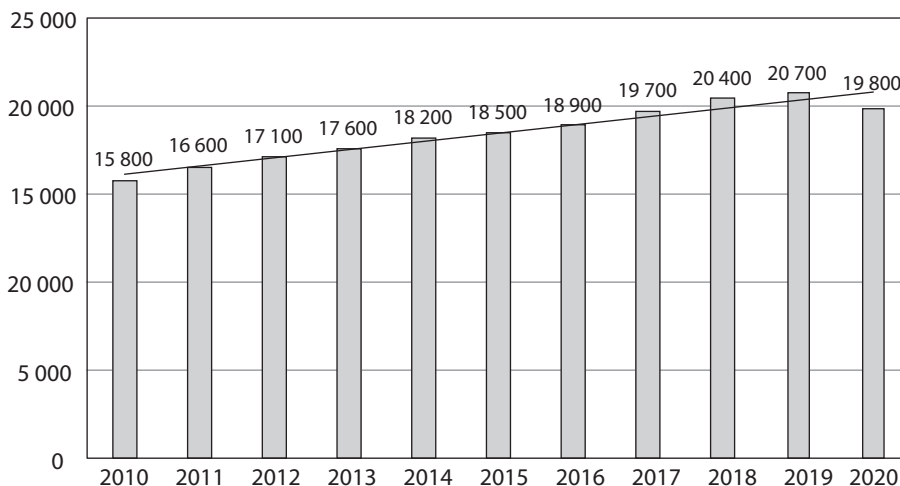
Źródło: [6].

Dostosowanie biznesu i IT oraz wzrost produktywności zespołów zostały wskazane jako jedno z kluczowych aspektów w procesie wdrażania zwinności. Blisko 64% respondentów uznało szybsze (iteracyjne) dostarczanie produktów projektu oraz możliwość reagowania na zmieniające się priorytety za wiodące powody przyjęcia podejścia zwinnego.

Wobec powyższego podejście zwinne wydaje się właściwym sposobem dla technicznej perspektywy wdrożeń rozwiązań Przemysłu 4.0. Ma to tym większe znaczenie ze względu na fakt wzrostu wartości produkcji przemysłowej. Przemysł jest szczególnie ważnym segmentem polskiej gospodarki i odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu wartości dodanej brutto, wytwarzając ponad 20% PKB. W Polsce od kilku lat obserwowany jest rozwój przemysłu oraz wzrost aktywności gospodar-

czej przedsiębiorstw przemysłowych. Wystąpienie pandemii COVID-19 w 2020 r. spowodowało zahamowanie rozwoju przemysłu [8]. Podobna charakterystyka ma miejsce globalnie (rys. 1.3), niemniej jednak notuje się tendencję wzrostową o czym świadczy stale rosnąca liczba projektów związanych z Przemysłem 4.0.

Rysunek 1.3. Wartość światowej produkcji przemysłowej w mld USD



Źródło: [12].

Istotny jest fakt, że wdrożenie rozwiązań Przemysłu 4.0 może istotnie wspomagać wdrożenie masowego dostosowywania i personalizacji produktów.

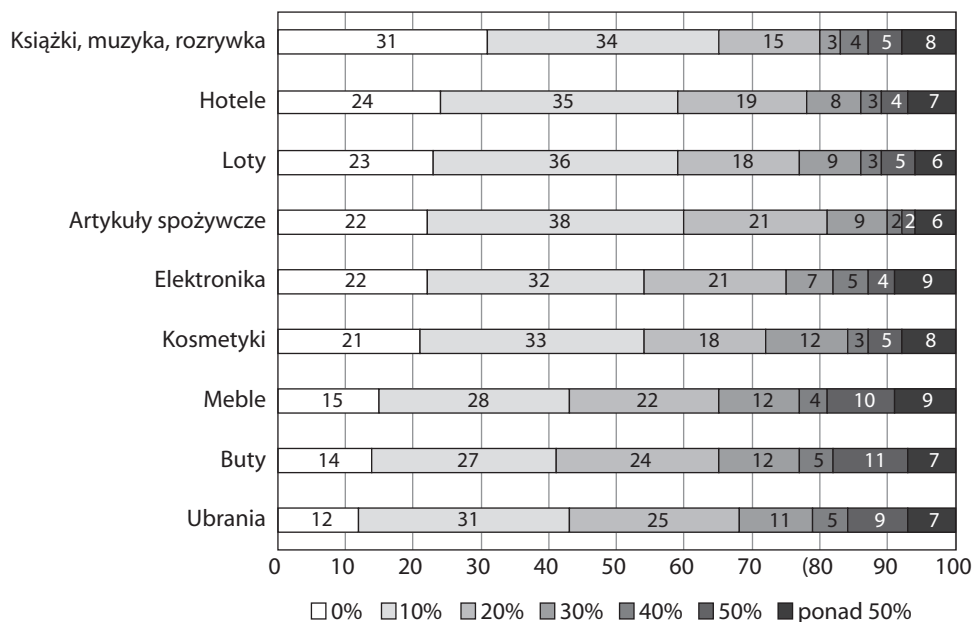
Należy przez to rozumieć: (1) korzyści związane z produkcją masową, (2) możliwość dopasowania produktów do potrzeb określonej grupy odbiorców. Takie podejście skutkuje produkcją na żądanie i zmniejszeniem nadmiernych zapasów. Wobec tego nacisk został przeniesiony na optymalizację i standaryzację aktywów kapitałowych i rzeczowych w celu osiągnięcia efektywności. To z kolei implikuje wymóg realizacji szybkiej zmiany – produkcja dopasowana z jednoczesnym zachowaniem efektywności kosztowej. Ponadto motywowane jest to przez rynek, gdyż klienci są w stanie więcej zapłacić za produkty dostosowane do ich indywidualnych potrzeb (rys. 1.4).

W związku z tym obecnie od strony technicznej nacisk kładziony jest na tworzenie sprawnego i elastycznego procesu produkcyjnego przy użyciu systemów modułowych, które można sprawnie rekonfigurować. Modułowość zasadniczo odnosi się do możliwości rekonfiguracji systemu na zasadzie plug-n-play, co pozwala na szybkie i wydajne reagowanie na zmiany wymagań klienta [12].

Realizacja zadania bez zarządzania wspierającego sprawną implementację zmian wydaje się zadaniem niemożliwym do wykonania. Zwinne metody zarządzania projektem wspierają zwinność organizacyjną, dlatego też są w stanie

wspomóc tworzenie dynamicznego systemu, a przede wszystkim kontrolować i planować zmianę. W ten sposób umiejętność podejścia zwinnego do produkcji staje się kluczową kompetencją, a przez to jednym z kluczowych warunków dla osiągnięcia sukcesu projektu.

Rysunek 1.4. Klienci wyrażający gotowość do pokrycia kosztów spersonalizowania oferty i dostosowania produktów do indywidualnych wymagań



Źródło: [12].

Połączenie zwinności organizacji zarówno na poziomie technicznym, w zakresie wytwarzania, ale i zarządczym, na poziomie organizacji, stanowi istotną determinantę dla sukcesu realizowanych przedsięwzięć Przemysłu 4.0.

1.5. Podsumowanie

W ramach rozdziału scharakteryzowano wpływ zwinności organizacyjnej na sukces przedsięwzięć projektowych w perspektywie rozwiązań Przemysłu 4.0. Implementacja oferowanych przez Przemysł 4.0 korzyści wymaga rozważnego wdrożenia w oparciu o międzynarodowe, sprawdzone standardy. Wdrożenie rozwiązań Przemysłu 4.0 ze względu na skalę oraz strategiczne znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw należy traktować w sposób szczególny. Podejście

projektowe i przypisanie temu przedsięwzięciu strategicznego znaczenia w sposób właściwy adresuje wskazane potrzeby. W związku z tym projekt taki powinien być właściwie zaplanowany oraz zrealizowany w kontekście zarządczym. Wybrane podejście metodyczne powinno wspierać osiągnięcie sukcesu.

Przeprowadzone studia literaturowe, a także analizy wyników badań w jednoznaczny sposób wskazują na konieczność zastosowania podejścia zwinnego z perspektywy implementacji rozwiązań Przemysłu 4.0. Przeprowadzone badania upoważniają zatem do stwierdzenia, że stosowanie zwinnych metod zarządzania projektami zwiększa szansę na realizację zadania z sukcesem, ale nie jest warunkiem wystarczającym sukcesu. Dojrzałość organizacji, w tym dojrzałość projektowa i gotowość do wdrożenia nowoczesnych rozwiązań bazujących na zaawansowanej wiedzy są równie ważne jak wybór odpowiedniej metodyki projektowej, dzięki czemu przedsiębiorstwo zyska możliwość wykorzystania efektów synergii zamiast dyssynergii, wynikających ze sprzecznych wartości, norm i założeń. Odpowiedzi uzyskane na postawione problemy, jak również całość analiz zebranego materiału badawczego zaprezentowana w rozdziale pozwalają jednoznacznie stwierdzić o poprawności powyższego wniosku.

W ocenie autorów jest to obiecujący kierunek, gdyż potrzeba określenia siły i kierunku tego oddziaływania, jak i konsekwencji, jakie ze sobą niesie w perspektywie realizacji przedsięwzięć podejmowanych przez współczesne organizacje jest niezwykle istotna.

Bibliografia

- [1] Agnusdei G.P., Elia V., Gnoni M.G.: *Is Digital Twin Technology Supporting Safety Management? A Bibliometric and Systematic Review*, „Applied Sciences” 2021, t. 11, nr 6.
- [2] Alexandrova M.: *Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management*, Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days, 2020, t. 10, s. 11–18.
- [3] Anke S., Ringeisen T.: *Kompetenzanforderungen an Führungskräfte von agilen Softwareentwicklungsteams*, Gruppe, Interaktion. Organisation, Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 2021, 52:1, t. 52, nr 1, s. 51–63.
- [4] Boyes H., Hallaq B., Cunningham J., Watson T.: *The Industrial Internet Of Things (IIoT): An Analysis Framework*, „Computers in Industry” 2018, t. 101, s. 1–12.
- [5] Davis K.: *An Empirical Investigation into Different Stakeholder Groups Perception of Project Success*, „International Journal of Project Management” 2017, t. 35, nr 4, s. 604–617.
- [6] Digital.ai: 15th State of Agile Report.

- [7] Dumay J., Guthrie J., Rooney J.: *Being Critical about Intellectual Capital Accounting in 2020: An Overview*, „Critical Perspectives on Accounting” 2020, t. 70, s. 102185.
- [8] GUS: *Przemysł – wyniki działalności w 2020 r.*, Warszawa 2020.
- [9] Harwardt M.: *Servant Leadership and Its Effects on It Project Success*, „Journal of Project Management” 2020, t. 5, s. 59–78.
- [10] Herceg I.V., Kuč V., Mijušković V.M., Herceg T.: *Challenges and Driving Forces for Industry 4.0 Implementation*, „Sustainability” 2020, vol. 12, t. 12, nr 10, s. 4208.
- [11] Horng S.M., Wu C.L.: *How Behaviors on Social Network Sites and Online Social Capital Influence Social Commerce Intentions*, „Information & Management” 2020, t. 57, nr 2, s. 103176.
- [12] In-depth: Industry 4.0 2021, 2021.
- [13] Iriarte C., Bayona S.: *IT Projects Success Factors: A Literature Review*, „International Journal of Information Systems and Project Management” 2020, t. 8, nr 2.
- [14] ISO – International Organization for Standardization, <https://www.iso.org/home.html> (data dostępu: 13 października 2021).
- [15] Kenett R.S., Bortman J.: *The Digital Twin in Industry 4.0: A Wide-Angle Perspective*, „Quality and Reliability Engineering International” 2021.
- [16] Kiani Mavi R., Standing C.: *Critical Success Factors of Sustainable Project Management in Construction: A Fuzzy DEMATEL-ANP Approach*, „Journal of Cleaner Production” 2018, t. 194, s. 751–765.
- [17] Leskovec J., Rajaraman A., Ullman J.D.: *Mining of Massive Datasets*, Cambridge University Press, Cambridge 2020.
- [18] Lu Y.: *Industry 4.0: A Survey On Technologies, Applications and Open Research Issues*, „Journal of Industrial Information Integration” 2017, t. 6, s. 1–10.
- [19] Maddikunta P.K.R., Pham Q.-V., Deepa N., Dev K., Gadekallu T.R., Ruby R. i in.: *Industry 5.0: A Survey on Enabling Technologies and Potential Applications*, „Journal of Industrial Information Integration 2021”, nr July, s. 100257.
- [20] *Manifest programowania zwinnego*, <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (data dostępu: 12 październik 2021).
- [21] Matuhina S., Radujković M., Nahod M.-M.: *Practice Competences in Project Management Decision Process: A Regional Study*, IPMA Research Conference, s. 213–228, Mexico 2021.
- [22] Mcgrath S.K., Whitty S.J., Mcgrath S.: *The Suitability of PRINCE2 for Engineering Infrastructure*, „The Journal of Modern Project Management” 2020, t. 7, nr 4, s. 312–347.
- [23] Nawawi A., Salin A.S.A.P.: *Employee Fraud and Misconduct: Empirical Evidence from a Telecommunication Company*, „Information & Computer Security” 2018, t. 26, nr 1, s. 129–144.
- [24] Ordóñez de Pablos P., Edvinsson L.: *Intellectual Capital in the Digital Economy*, Routledge, London 2021, s. 302.
- [25] Ozkan N.: *Imperfections Underlying the Manifesto for Agile Software Development*, 1st International Informatics and Software Engineering Conference: Innovative Technologies for Digital Transformation, IISEC 2019.
- [26] Pankratz O., Basten D.: *Opening The Black Box: Managers’ Perceptions Of IS Project Success Mechanisms*, „Information & Management” 2018, t. 55, nr 3, s. 381–395.

- [27] Petrillo A., Felice F. de, Cioffi R., Zomparelli F.: *Fourth Industrial Revolution: Current Practices, Challenges, and Opportunities*, Digital Transformation in Smart Manufacturing, s. 1–20, 2018.
- [28] Pizoń J., Kulisz M., Lipski J., Pizoń J., Kulisz M., Lipski J., Pizoń J. i in.: *Matrix Profile Implementation Perspective in Industrial Internet of Things Production Maintenance Application*, „Journal of Physics: Conference Series” 2021, t. 1736, nr 1.
- [29] Pizoń J., Lipski J.A.: *Perspectives for Fog Computing in Manufacturing*, „Applied Computer Science” 2016, t. 12, nr 3, s. 37–46.
- [30] Pollack J., Helm J., Adler D., *What is the Iron Triangle, and How Has It Changed?*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2018, t. 11, nr 2, s. 527–547.
- [31] Salkin C., Oner M., Ustundag A., Cevikcan E.: *A Conceptual Framework for Industry 4.0*, Springer International Publishing, 2018 s. 3–23.
- [32] Sanchez O.P., Terlizzi M.A., de Moraes H.R. de: *Cost and Time Project Management Success Factors for Information Systems Development Projects*, „International Journal of Project Management” 2017, t. 35, nr 8, s. 1608–1626.
- [33] Semeraro C., Lezoche M., Panetto H., Dassisti M.: *Digital Twin Paradigm: A Systematic Literature Review*, „Computers in Industry” 2021, t. 130, s. 103469.
- [34] Takagi N., Varajão J.: *Success Management and the Project Management Body of Knowledge (PMBOK): An Integrated Perspective*, International Research Workshop on IT Project Management 2020.
- [35] Tarba S.Y., Ahammad M.F., Junni P., Stokes P., Morag O.: *The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance*, t. 44, nr 3, s. 483–520, Sage, 2017.
- [36] Terzieva M., Morabito V.: *Learning from Experience: The Project Team is the Key*, „Business Systems Research Journal” 2016, t. 7, nr 1, s. 1–15.
- [37] Truong L.: *Agile Auditing: More Value, Less Resources*, t. 62, nr 1, s. 4–7, 2020.
- [38] Vaidya S., Ambad P., Bhosle S.: *Industry 4.0 – A Glimpse*, „Procedia Manufacturing” 2018, t. 20, s. 233–238.
- [39] Weyer S., Schmitt M., Ohmer M., Gorecky D.: *Towards Industry 4.0 – Standardization as the Crucial Challenge for Highly Modular, Multi-Vendor Production Systems*, IFAC-PapersOnLine, 2015, t. 28, nr 3, s. 579–584.
- [40] Zavyalova E., Sokolov D., Lisovskaya A.: *Agile vs Traditional Project Management Approaches: Comparing Human Resource Management Architectures*, „International Journal of Organizational Analysis” 2020, t. 28, nr 5, s. 1095–1112.

Jacek Piotr Kwaśniewski
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

2.

ORGANIZACJA I KOMPETENCJE W GOSPODARCE 4.0

Abstrakt

Polska i pozostałe kraje Unii Europejskiej znajdują się obecnie w specyficznym okresie rozwoju społeczno-gospodarczego, do czego w dużej mierze przyczyniła się wciąż trwająca pandemia związana z koronawirusem SARS-CoV-2. Skokowe zmiany w zakresie nowych technologii, prawa, rozwiązań biznesowych oraz społecznych w kierunku czwartej rewolucji przemysłowej tworzą nową strukturę rynku pracy, na którym dotychczasowe umiejętności stają się niewystarczające i w nadchodzącym czasie będą musiały przekształcić się w tak zwane kompetencje cyfrowe, a miejscem ich zdobywania powinny stać się firmy, które prowadzą własną politykę kształcenia zawodowego. Celem artykułu jest dokonanie analizy zachowań organizacyjnych i zmian kompetencyjnych w gospodarce 4.0. W ramach tak określonego celu przyjęto metodę badawczą polegającą na analizie piśmiennictwa, na podstawie której, przy pomocy badań jakościowych, podjęto próbę rozwiązania następujących problemów badawczych: Co jest istotą organizacji cyfrowej? Co jest istotą kompetencji cyfrowych? Czym jest gospodarka 4.0? Jak cyfryzacja wpływa na konkurencyjność organizacji? Czym charakteryzuje się kapitał społeczny wyedukowany cyfrowo? Czym charakteryzują się branże wschodzące i schyłkowe na cyfrowym rynku pracy? Jakie są kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej? W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż cyfryzacja jest wprost proporcjonalna do konkurencyjności organizacji. Rozwój cyfrowy nie nastąpi bez udziału czynnika społecznego, który powinien być wyedukowany w kierunku kompetencji cyfrowych. Branże nie biorące udziału w rewolucji cyfrowej znajdują się w położeniu schyłkowym.

Słowa kluczowe: organizacja, kompetencje, gospodarka 4.0, rewolucja cyfrowa, cyfryzacja.

2.1. Wstęp

Nowe technologie zaczynają wrastać w codzienne życie każdego człowieka i systematycznie je zmieniają. Zmieniają się też ludzie, pracownicy i organizacje, zmieniają się uwarunkowania rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Gospodarka 4.0 wywołuje poczucie zagubienia, zakłóca reguły, które przez dziesiątki lat rządziły życiem prywatnym, zawodowym i publicznym. Niestety, polskie organizacje znajdują się w końcowej grupie przedsiębiorstw Europy Zachodniej pod względem implementacji nowych rozwiązań technologicznych, a menedżerowie nie przywiązują wagi do samo-uczenia się i szkolenia pracowników, nie wyposażają ich w kompetencje umożliwiające wykonywanie zadań związanych z cyfryzacją.

Przedmiotem badań zawartych w niniejszym artykule są organizacje w gospodarce 4.0, a podmiotem ich kompetencje i kompetencje pracowników. Celem artykułu jest dokonanie analizy zachowań organizacyjnych i zmian kompetencyjnych w gospodarce 4.0.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż cyfryzacja jest wprost proporcjonalna do konkurencyjności organizacji, a rozwój cyfrowy nie nastąpi bez udziału czynnika społecznego wyedukowanego w kierunku kompetencji cyfrowych, zaś branże nie biorące udziału w rewolucji cyfrowej znajdują się w położeniu schyłkowym. Kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej obejmują umiejętności: swobodne wykorzystywanie informacji i danych, koncepcyjne korzystanie z cyfrowych mediów i produktywnie używanie technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Podstawową metodą badawczą była analiza piśmiennictwa, a badania właściwe wykonano metodą jakościową.

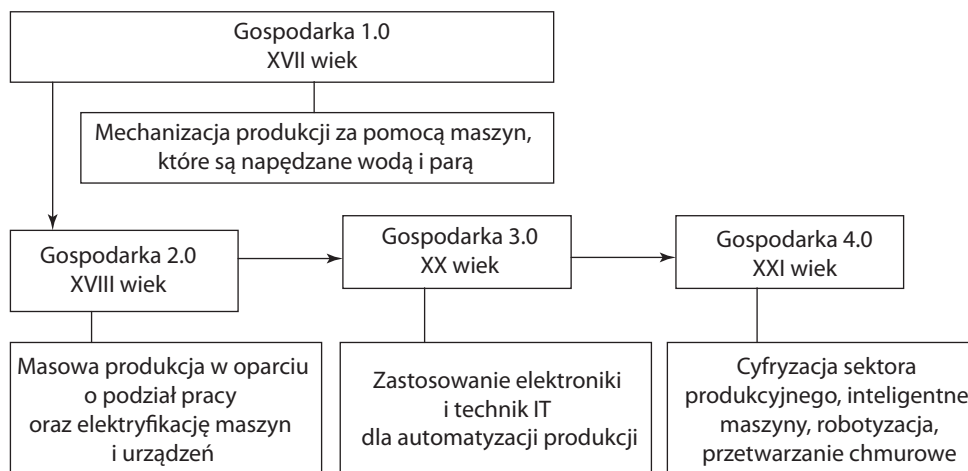
Artykuł składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym wyjaśniono podstawowe pojęcia używane w opracowaniu, takie jak: Gospodarka 4.0, organizacja, kompetencje i kapitał społeczny. Rozdział drugi poświęcono organizacjom i kompetencjom występującym w gospodarce 4.0. Przedstawiono w nim istotę organizacji cyfrowej oraz wyjaśniono znaczenie kompetencji cyfrowych. Rozdział trzeci zawiera zasady funkcjonowania organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Wskazano w nim na relacje zachodzące między cyfryzacją a konkurencyjnością organizacji, a także formy i rodzaje kapitału ludzkiego wyedukowanego cyfrowo. Omówiono też branże wschodzące i schyłkowe. W rozdziale czwartym przedstawiono kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej z podziałem na branże i zawody.

2.2. Wprowadzenie

Przed Gospodarką 4.0 zaistniały trzy rewolucje przemysłowe [46, s. 1230–1235]. Gospodarka 1.0 rozpoczęła się pod koniec XVIII w. na gruncie energii wodnej

oraz parowej, która w dużym stopniu zmieniła produkcję mechaniczną i poprawiła jakość funkcjonowania sektora rolniczego. Gospodarką 2.0 nazwano okres wprowadzenia (masowa produkcja stali) i dominacji produkcji masowej. Razem z nadejściem rewolucji cyfrowej (XX wiek) pojawiła się Gospodarka 3.0, która była i nadal jest wynikiem rozwoju branży teleinformatycznej oraz komputerowej – rys. 2.1.

Rysunek 2.1. Ważniejsze elementy schematu przebiegu kolejnych rewolucji przemysłowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie [68, s. 1389].

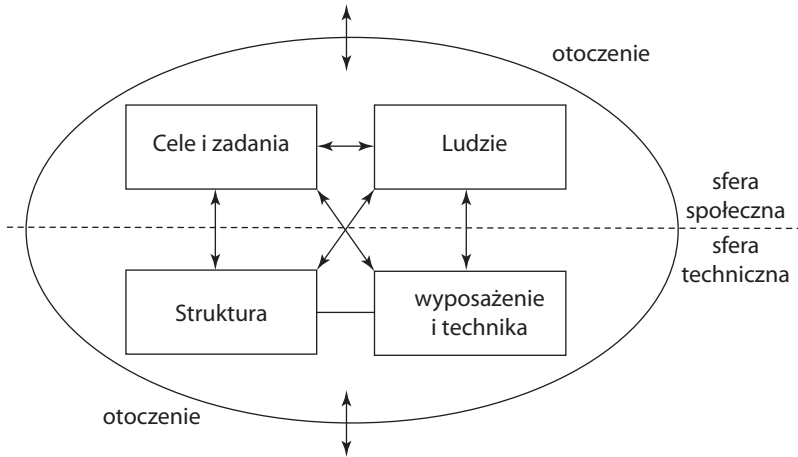
Gospodarka 4.0 przyniosła zmiany na rynku pracy. Pracownicy muszą posiadać umiejętność korzystania z zaawansowanych technologicznie urządzeń, które stają się najważniejszymi narzędziami ich pracy [30, s. 290–293; 47, s. 1229–1236]. Badacze w sposób różny postrzegają znaczenie terminu Gospodarka 4.0, na przykład: może to być „gospodarka wykorzystująca siłę technologii komunikacyjnych oraz innowacyjnych wynalazków do uaktywnienia rozwoju przemysłu wytwórczego” [36, s. 78] lub „sztuczna inteligencja zbierająca dane i na tej podstawie podejmująca prawidłowe decyzje, korzystając z najbardziej zaawansowanych technologii. Tego rodzaju sztuczna świadomość daje branży 4.0 najważniejszy aspekt w postaci inteligentnych funkcji” [59, s. 174–177; 64, s. 162–165; 69, s. 1381; 50, s. 467–472].

Można powiedzieć, iż Gospodarka 4.0 oznacza pełną cyfryzację każdego fragmentu organizacji, powiązanie danych w kompleksowe systemy, dynamicznie rozszerzającą się rewolucję cyfrową o znacznie większym wpływie na ludzi, narody, rządy państw niż jakkolwiek wcześniej.

W Gospodarce 4.0 zmieniają zasady funkcjonowania organizacji, chociaż powszechnie znana definicja T. Kotarbińskiego: „organizacja jest pewnym

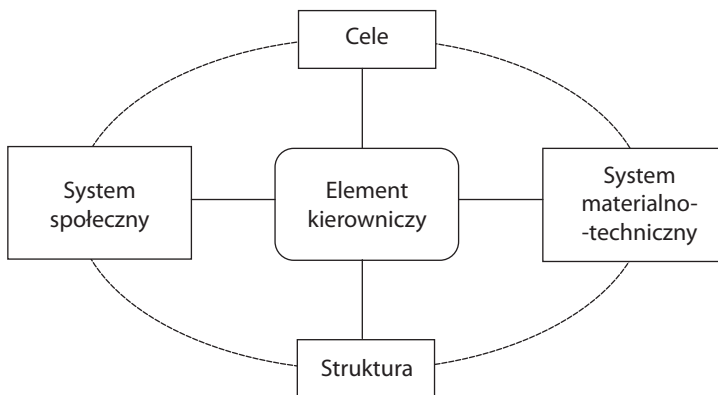
rodzajem całości ze względu na odniesienie do niej jej własnych detali, jest taką całością, której wszystkie elementy współpracują ze sobą” [38, s. 74], wydaje się wciąż aktualna, również w epoce cyfrowej [41, s. 14]. Organizacja zaczyna być utożsamiana z systemem, czyli takim zbiorem wyodrębnionych w sposób celowy elementów przestrzeni, w którym określono relacje pewnych właściwości [2, s. 143–161; 40, s. 18] – rys. 2.2. Podobny schemat nakreślił L. Krzyżanowski, który uważa, iż „nieodłącznym atrybutem organizacji jest posiadanie wyodrębnionego elementu sterującego (kierowniczego)”, w tym również w organizacji cyfrowej – rys. 2.3.

Rysunek 2.2. Organizacja rozumiana jako system społeczno-techniczny



Źródło: opracowanie własne na podstawie [40, s. 21].

Rysunek 2.3. Model organizacji według L. Krzyżanowskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [42, s. 176].

T.J. Peters i R.H. Waterman w poszukiwaniu „organizacji idealnej” uznali, że silna oraz spójna kultura jest fundamentalną cechą takiej organizacji, a to wpływa na decyzje strategiczne podejmowane przez zarząd, ponieważ personel zna swoje obowiązki i wie, czego się od niego oczekuje [53, s. 18–19, 48, 51–53, 63–64, 177].

Jak widać jednoznaczne zdefiniowanie organizacji jest trudne, na przykład K. Boulding podzielił jej systemy na: mechaniczne (maszyny i urządzenia), statyczne (materia nieożywiona), komórki żywe (fauna i flora), społeczne (przedsiębiorstwa, organizacje), cybernetyczne (systemy sterowania), transcedentalne (religie) [41, s. 21–22; 43, s. 165].

Z Gospodarką 4.0 nierozzerwalnie wiążą się kompetencje, które definiowane są w różny sposób. Może to być wiedza, uprawnienia, doświadczenie lub umiejętności. Przypisywane mogą być do całej organizacji, stanowiska lub pojedynczej osoby [75, s. 37–45]. Większość definicji kompetencji odnosi się do kapitału ludzkiego organizacji, traktując kompetencje jako fundament zarządzania zasobami ludzkimi. Jedna z definicji określa kompetencje jako dyspozycje pracownika, które prowadzą do zachowań przypisanych do danego stanowiska pracy za pomocą cech środowiska organizacyjnego, co w efekcie przynosi wyniki pożądanego przez organizację [8, s. 190; 25, s. 45–46; 35, s. 11; 44, s. 9; 61, s. 2–21; 77, s. 681–700].

Spośród wielu rodzajów kompetencji szczególne znaczenie dla gospodarki mają kompetencje menedżerskie, których identyfikacja jest kłopotliwa, ponieważ zmieniają się one w czasie i są związane z aktualnymi trendami występującymi w zarządzaniu. Na uwagę w tym zakresie zasługuje opracowanie A. Brelika i I. Żuchowskiego (kompetencje związane z systemem wartości i z cechami charakteru) [16, s. 15–28] oraz M. Tyrańskiej, która usystematyzowała modele kluczowych kompetencji menedżerskich, wyszczególniając następujące umiejętności i działania: wiedza i rozwijanie własnych umiejętności, zarządzanie stresem, umiejętność rozwiązywania problemów (konfliktów), umiejętności komunikacyjne, motywacyjne, pracy w zespole, rozpoznawanie i kreowanie władzy, kierowanie zmianami i ich wdrażanie [71, s. 114–115], podobnie R. Quinn, S. Fearman, M. Thompson oraz M. McGrath [60, s. 43].

G. Filipowicz wyróżnił następujące dwa rodzaje kompetencji menedżerskich: kompetencje bazowe:

- poznawcze: elastyczność myślenia, kreatywność, chęć do nauki,
- społeczne: umiejętność prowadzenia negocjacji, prezentacji, pracy zespołowej, a także przyzwoitość,
- osobiste: radzenie sobie ze stresem, wytrwałość, zaangażowanie, skuteczność w działaniu, umiejętność samoorganizacji, sumienność, pewność siebie,
- biznesowe: znajomość branży, umiejętność analizowania potrzeb klienta, znajomość technik sprzedaży,
- korporacyjne: orientacja na klienta, etyka i wartości, znajomość języków obcych, sprawność organizacyjna, otwartość na zmiany, kompetencje zarządcze [25, s. 21; 52, s. 218–241].

Z analizy przytoczonych definicji i rodzajów kompetencji wynika, iż są one najczęściej zakotwiczone w określonych modelach zarządzania występujących w danym czasie i dostosowanych do sytuacji na rynku, są też związane z kulturą organizacji.

Ważną częścią składową Gospodarki 4.0, oprócz organizacji, ich kompetencji i kompetencji personelu, jest kapitał społeczny, który przez R.D. Putnama rozumiany jest jako „określone cechy organizacji, takie jak układy jednostek albo gospodarstw domowych i powiązane z nimi normy oraz wartości kreujące efekty zewnętrzne danej wspólnoty” [57, s. 56]. Według tego autora ważną cechą kapitału społecznego są wspólne wartości i zaufanie, zarówno prywatne (dobro prywatne), jak i publiczne (dobro publiczne) [26, s. 169; 58, s. 36]. J.S. Coleman utożsamiał kapitał społeczny z małymi grupami osób, w których zostały nawiązane silne wzajemne relacje. Według tej zasady cele indywidualne przekształcają się w korzyści płynące z przyjacielskich relacji [20, s. 317–318], podobnie P. Bourdieu [15, s. 241–258]. Według Banku Światowego: „kapitał społeczny to instytucje, postawy i wartości oraz związki, które wpływają na relacje międzyludzkie, a przy tym powodują ogólny wzrost ekonomiczny i społeczny” [72, s. 2].

Kapitał społeczny można więc traktować w skali mikro (D. Bourdieu), makro (R.D. Putnam, F. Fukuyama) i mezo (J.S. Coleman). Wszystkie określenia tego rodzaju kapitału dotyczą pewnych wspólnych wartości przypisanych jednostkom, które działają w grupie dostarczającej im określonych korzyści.

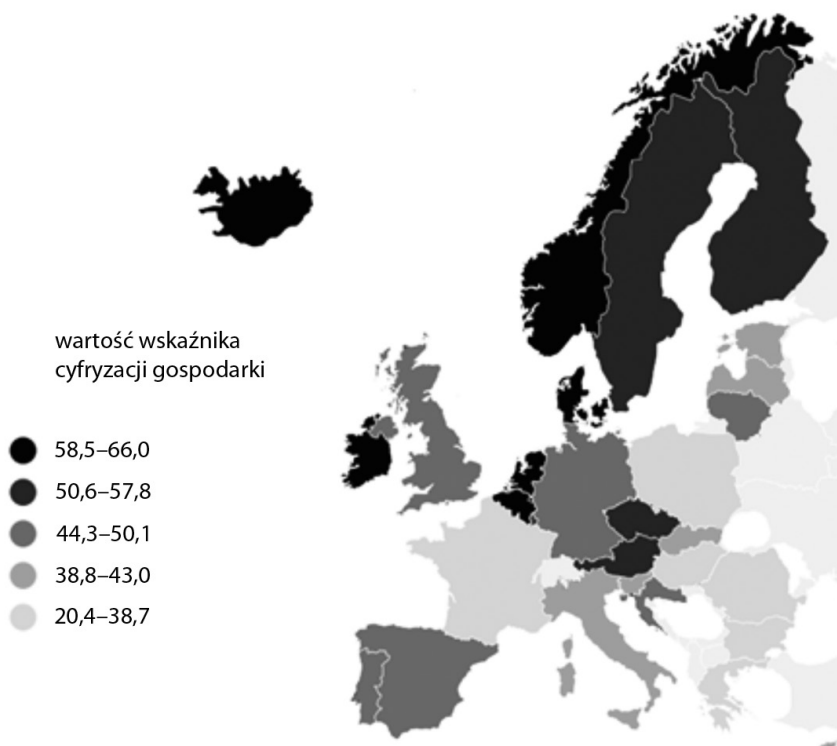
2.3. Organizacja i kompetencje w Gospodarcie 4.0

Funkcjonowanie współczesnych organizacji w gospodarce globalnej jest uzależnione od tego, czy potrafiły one dostosować się do metod zarządzania przystających do warunków gospodarowania w transformacji cyfrowej. Rozwój technologii informatyczno-informacyjnych pozostaje w dużej zależności od narzędzi wspomagających nowoczesne procesy zarządzania. Ponadto dynamiczny rozwój tych nowych technologii doprowadził do upowszechnienia się tak zwanej „Trzeciej platformy ICT” [5, s. 69].

Pod względem umiejętności stosowania usług cyfrowych w organizacjach, kompetencji pracowników czy jakości *e-government* (stosowanie technologii informatycznych w administracji) Polska plasuje się na dwudziestej ósmej pozycji wśród trzydziestu badanych krajów Unii Europejskiej [62, s. 22] – rys. 2.4.

Transformacja cyfrowa, która została wywołana w Polsce za sprawą pandemii, wiąże się z szansą gospodarki na jej przyspieszoną cyfryzację. Platformizacja czy cyfryzacja wprowadzają nowe reguły gry rynkowej dla wszystkich organizacji.

Reguły te nie są do końca sprecyzowane, są też trudne do regulacji, co wiąże się z przyspieszoną eliminacją tych organizacji i pracowników, którzy nie będą

Rysunek 2.4. Poziom cyfryzacji europejskich gospodarek w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10, s. 17].

w stanie odnaleźć się w nowej rzeczywistości. W równym stopniu dotyczy to krajów, które mogą znaleźć się w tak zwanej „pułapce cyfrowej pasywności” i w ten sposób stracić szansę udziału w globalnej gospodarce [17, s. 255–269].

Rozwijanie kompetencji kluczowych zostało nakreślone przez Parlament Europejski i Radę UE już w 2006 r. W dzienniku urzędowym UE określono osiem kompetencji, które powinny wystąpić w procesie uczenia się, obejmującym okres całego życia: porozumiewanie się w językach obcych i języku ojczystym, świadomość i ekspresja kulturalna, podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, matematyczne, informatyczne, społeczne i obywatelskie, umiejętność uczenia się, a także inicjatywność i przedsiębiorczość [78].

Transformacja cyfrowa gospodarki powoduje, iż większość prac wymaga posiadania określonych umiejętności cyfrowych. Umiejętności te są teraz tak samo ważne jak wcześniej umiejętność czytania czy pisanania, więc świat potrzebuje pracowników wyposażonych nie tylko w typowe kompetencje menedżerskie, ale dodatkowo w kompetencje cyfrowe.

2.3.1. Istota organizacji cyfrowej

Początki organizacji cyfrowej sięgają lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to na rynku pojawiły się tak zwane organizacje inteligentne, czyli takie, które opierały filozofię działania na gospodarowaniu wiedzą [3, s. 12]. Organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się, posiadającą zdolność kreowania, pozyskiwania i dzielenia się wiedzą, którą wykorzystuje w celu zwiększenia konkurencyjności na rynku. Dzięki wiedzy pracownicy organizacji potrafią współdziałać podczas realizacji jej misji i celów [65, s. 76–77]. Organizacje inteligentne charakteryzują się następującymi cechami: umiejętnością obserwowania otoczenia, szybkością i elastycznością działania, umiejętnością szybkiego wdrażania rozwiązań opartych na wiedzy, zdolnością wczesnego reagowania na zmiany, które zachodzą w otoczeniu [66, s. 145].

Spełnienie efektywnego współdziałania w rozproszonych strukturach organizacji mogą zapewnić jedynie zaawansowane rozwiązania teleinformatyczne, które wykorzystują innowacje techniczne i organizacyjne obejmujące większość sfer działalności, od zarządzania przepływem materiałów do rozwoju procesów biznesowych. Pojawienie się nowych systemów typu SMAC, powstałych na bazie „Trzeciej platformy ICT”, zapoczątkowało erę organizacji cyfrowych. Ten nowy standard technologiczny oparto na czterech następujących filarach: *Social, Mobile, Analytics i Cloud* [21, s. 34].

Pojęcie „Social” dotyczy sieci społecznościowych. Komunikacja za pomocą tych platform wypiera komunikację mailową i telefoniczną, co szybko znalazło miejsce w obszarze biznesowym, który stał się płaszczyzną typu interakcyjnego z klientem. Dzięki takim sieciom możliwe stało się szybsze reagowanie na pytania czy kwestie sporne – pochodzące od partnerów biznesowych, urzędów lub klientów. Firmy rozpoczęły budowanie bazy wiedzy, która zawierała preferencje i zachowania użytkowników. Natomiast pracownicy mogli łatwo wymieniać się doświadczeniami [4, s. 49].

Termin „Mobile” dotyczy urządzeń mobilnych, jak tablety czy smartfony, które również zwiększyły możliwość dotarcia do interesantów i klientów, wykorzystujących te urządzenia do robienia zakupów oraz stosowania zakupionych aplikacji w każdym miejscu i czasie. Zakupy mobilne są już dzisiaj codziennością. Wymogło to na przedsiębiorcach konieczność tworzenia nowych kanałów marketingu, takich jak marketing internetowy. Prezentowanie oferty na tego rodzaju urządzeniach stało się podstawą do zdobycia wysokiej pozycji na rynku.

„Analytics” dotyczy możliwości analizowania pozyskanych danych o klientach. Dane te są analizowane za pomocą zaawansowanych algorytmów, które dają w wynikach możliwość zadbania o lojalność klientów, pozwalają usprawnić produkcję lub polepszyć świadczenie usług.

Technologia „Cloud” jest związana z przetwarzaniem danych w tak zwanej chmurze, która oferuje narzędzia pozwalające na sprawniejsze zarządzanie orga-

nizacją, a przede wszystkim obniżenie kosztów jej funkcjonowania i posiadanie dostępu do określonych danych w dowolnym miejscu i czasie [6, s. 164–165].

Dzięki rozwojowi chmury i technologii mobilnej firmy mogą wyjść z zamkniętych systemów komunikacji i pokazać się na platformach społecznościowych [11, s. 45]. Organizacje, które chcą utrzymać się na konkurencyjnym rynku powinny być gotowe na przedstawienie klientom towarów i usług dostosowanych do ich potrzeb. Technologie informatyczne okazały się nie tylko wsparciem dla biznesu, ale punktem zwrotnym dającym przewagę konkurencyjną.

J. Pieriegud uważa cyfryzację za adaptację technologii cyfrowych czy komputerowych przez organizacje i definiuje ją następująco: „cyfryzacja to ciągły proces równoległości albo zbieżności czy upodobniania się świata rzeczywistego i wirtualnego, stający się ważnym czynnikiem zmian w organizacjach” [54, s. 11]. Autor przedstawił w tej definicji cyfryzację jako siłę zmieniającą albo napędową gospodarki, w tym podlegających cyfryzacji organizacji, której głównymi czynnikami rozwoju są: Internet rzeczy i wszechrzeczy, chmura obliczeniowa, automatyzacja i robotyzacja, analityka dużych zbiorów danych, wszechobecna łączność, sztuczna inteligencja.

Według McKinsey & Company cyfryzacja organizacji obejmuje następujące działania: zmniejszenie zużycia zasobów, poprawę efektywności, automatyzację (optymalizacja procesów); zwiększenie dostępności do klientów niszowych, rynków globalnych, a także zwiększenie rozeznania w potrzebach klientów (globalizacja rynków zbytu); tworzenie nowych modeli biznesowych, nowych rodzajów komunikacji z klientami (innowacyjność); zwiększenie możliwości pracy zdalnej i możliwości specjalizowania się w nowych technologiach (wzrost aktywności zawodowej) [73, s. 6]. Należy podkreślić, iż istnieje silna korelacja pomiędzy cyfrową transformacją organizacji a zwiększonymi jej przychodami [39, s. 14].

Cyfrowa transformacja organizacji jest procesem trudnym i kosztownym, jest zmianą o charakterze rewolucyjnym, jej istotą nowy standard technologiczny oparty na czterech następujących filarach: *Social, Mobile, Analytics i Cloud*.

2.3.2. Kompetencje cyfrowe

Pojęcie „kompetencji cyfrowych” ulega ciągłym zmianom. Jeszcze niedawno było kojarzone wyłącznie z informatyką. Najłatwiej zdefiniować je przez odniesienie do wiedzy, zachowań, postaw, umiejętności, zdolności i cech charakteru [29, s. 15]. Kompetencje cyfrowe stanowią połączenie tych cech w danym obszarze pracy. Opierają się na podstawowych umiejętnościach w sferze technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK), które wykorzystuje się podczas obsługi komputerów do przechowywania danych, wymiany informacji czy porozumiewania się, uczestniczenia w sieciach, a także współpracy za pomocą Internetu [68, s. 27].

Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014–2020 zawiera wyjaśnienie kompetencji cyfrowych, które należy utożsamiać nie tyle z samą obsługą komputera czy Internetu, ile z umiejętnością korzystania z dostępu do Internetu i świadczonych tam usług (w szczególności e-usług publicznych) [56, s. 38–39].

Wśród autorów nie ustalono jednolitej definicji kompetencji cyfrowych, jednak wielu z nich dla ułatwienia zrozumienia tego rodzaju kompetencji zaproponowało ich kategoryzację, na przykład K. Ala-Mutka wskazał na relacje pomiędzy kompetencjami informatycznymi, sieciowymi, informacyjnymi czy medialnymi i kompetencjami cyfrowymi, w których zdaniem autora zawierają się kompetencje wymienione wyżej [7, s. 23–29]. Natomiast A.J.A.M. van Deursen i J.A.G.M. van Dijk zastosowali podział na kompetencje informatyczno-sieciowe dotyczące korzystania ze sprzętu komputerowego i oprogramowania oraz na kompetencje treściowe, które obejmują kompetencje komunikacyjne, informacyjne i tworzenia treści [74, s. 891–916]. Najważniejszą wiedzą wynikającą z kompetencji cyfrowych jest zarówno sprawne posługiwanie się narzędziami cyfrowymi, jak też umiejętność krytycznego myślenia i oceny cyfrowych treści [1, s. 194–200].

Istotą kompetencji cyfrowych jest więc świadomość i umiejętność właściwego użycia narzędzi cyfrowych do poszukiwania, zarządzania, integrowania, analizy czy syntezy zasobów cyfrowych, a także tworzenia nowej wiedzy i prezentowania jej w ramach komunikacji z innymi.

2.4. Funkcjonowanie organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej

Korzystanie z ICT jest w Polsce mało ważnym elementem wzrostu innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstw, co wynika z niskiego wpływu tego czynnika na modernizację procesów produkcyjnych, tworzenie nowoczesnych kanałów dystrybucji czy świadczenie usług cyfrowych. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez J. Jasiewicz, fundamentalnym czynnikiem blokującym wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych jest niska wiedza przedsiębiorców w zakresie użyteczności rozwiązań cyfrowych, a także w zakresie ich wpływu na konkurencyjność organizacji. Według autorki negatywne znaczenie ma również niski poziom kompetencji cyfrowych menedżerów prowadzących firmy [33, s. 11].

Polska gospodarka wciąż bazuje na relatywnie niskich wynagrodzeniach i dość wysokich kompetencjach pracowników, ale nie w zakresie kompetencji cyfrowych. Z tego powodu cały czas rośnie zapotrzebowanie na pracowników wykonujących rutynowe prace kognitywne, które są coraz mniej doceniane w krajach Europy Zachodniej [45, s. 9]. Na tym tle rewolucja związana z cyfryzacją, automatyzacją i robotyzacją zadań może być dla polskich organizacji dużym zagrożeniem.

2.4.1. Cyfryzacja a konkurencyjność organizacji

Wpływ cyfryzacji na funkcjonowanie organizacji dotyczy głównie jej konkurencyjności na rynku początkowo globalnym, a następnie lokalnym. Wdrażanie nowoczesnych technologii informatycznych oraz automatyzacja rutynowych działalności podnoszą efektywność firm, pozwalają też obniżyć koszty ich funkcjonowania, a przy tym zwiększają jakość obsługi kontrahentów i klientów. Ponadto, nowe trendy cyfrowe stwarzają możliwości w zakresie formułowania wielu nowych modeli biznesowych [13, s. 11–22]. Transformacja cyfrowa, która jest szczególną formą zmiany w organizacji, polega na integracji różnych technologii cyfrowych, a także procesów biznesowych, tak aby nowe technologie stworzyły rdzeń przyszłego modelu funkcjonowania organizacji [31, s. 90]. Zasady funkcjonowania organizacji cyfrowych dotyczą następujących pięciu koncepcji: modułowości (wytwarzanie spersonalizowanych produktów), wirtualizacji („cyfrowy bliźniak” – symulacje potencjalnych scenariuszy), decentralizacji (zmiana struktury organizacyjnej z pionowej na sieciową), współdziałania (tworzenie wirtualnych ekosystemów dostawców i odbiorców) oraz orientacji na usługi (produkt powinien stać się usługą, klient może samodzielnie wytworzyć produkt, na przykład za pomocą drukarki 3D) [31, s. 91].

Konkurencyjność organizacji w środowisku cyfrowym dotyczy następujących jej obszarów działania: wyprzedzania potrzeb klientów, wielokanałowej komunikacji z klientem (z elementami samoobsługi), usprawnień w zakresie procesów operacyjnych i środowiska pracy oraz w zakresie monitorowania wydajności. Wynikiem działań przedsiębiorstwa dokonującego zmian w przedstawionym kierunku jest powstanie nowego modelu biznesowego, dzięki któremu organizacja zyskuje przewagę konkurencyjną i nie pozwoli obniżyć swojej pozycji na rynku [54, s. 13].

Rozwijanie koncepcji i technologii cyfrowych powoduje, iż organizacje odchodzą od paradygmatu własności na rzecz współdzielenia oraz przejrzystości, co często określa się mianem gospodarki sieciowej [63, s. 86]. Odzwierciedleniem tego trendu w konkretnych obszarach aktywności ludzkiej jest „Internet rzeczy”. Cyfryzację i konkurencyjność organizacji znajdujących się na terenie UE wspiera polityka Unii, która dąży do stworzenia spójnego i prężnie działającego jednolitego rynku europejskiego, na którym wprowadza się nową, cyfrową epokę [76, s. 461].

S. Talar definiuje konkurencyjność cyfrową organizacji jako „zdolność do korzystania z osiągnięć rewolucji cyfrowej, która powinna być widoczna we wzroście rozmiaru i stopnia rozwoju ICT” [67, s. 228]. *Economist Intelligence Unit* uważa, iż „o konkurencyjności organizacji cyfrowej świadczy rozmiar posiadanych warunków koniecznych do budowania branży IT. Do warunków tych zaliczono: wysoką jakość infrastruktury IT, cyfrowy, dynamiczny kapitał ludzki, wsparcie polityki państwa i stabilne uwarunkowania prawne” [23, s. 4–5].

Nieco inną koncepcję konkurencyjności cyfrowej organizacji przedstawili B. Chakravorti i R.S. Chaturvedi. Według tych autorów konkurencyjność cyfrowa jest funkcją następujących dwóch czynników: bieżącego stopnia cyfryzacji, który jest wynikiem współdziaływania czterech obszarów funkcjonowania organizacji: warunków podaźowych i popytowych, innowacyjnych i instytucjonalnych; tempa wzrostu stopnia cyfryzacji [19, s. 13]. W definicji tej konkurencyjność cyfrowa jest rozumiana jako proces, w którym ludzkie transakcje z firmami, osobami czy instytucjami są dokonywane za pomocą Internetu oraz opartych na nim technologiach i usługach [19, s. 54]. Wynika z tego, iż cyfryzacja jest procesem niekończącym się, a w warunkach gospodarki cyfrowej wymaga ciągłego „wyścigu” [22, s. 762–773].

Firma Huawei przypisuje kluczową rolę opłacalności ze stosowania cyfryzacji w firmie następującym czynnikom, od podstawowego poziomu łączności do wielu dodatkowych, zaawansowanych technologii, jak: szerokopasmowe łącza, chmura obliczeniowa, centra przetwarzania danych, big data i Internet rzeczy [32, s. 22, 25].

Podsumowując tę część opracowania można stwierdzić, iż cyfryzacja organizacji wpływa znacząco na jej konkurencyjność poprzez: podniesienie efektywności, obniżenie kosztów funkcjonowania, zwiększenie jakości obsługi kontrahentów i klientów, formułowanie nowych modeli biznesowych, wytwarzanie spersonalizowanych produktów, symulacje potencjalnych scenariuszy biznesowych, analitykę danych w czasie rzeczywistym, szybką reakcję w procesie produkcyjnym, interaktywną kooperację wszystkich komórek organizacyjnych, pełny i bieżący dostęp do informacji, tworzenie wirtualnych ekosystemów dostawców, przekształcenie produktu w usługę, wyprzedzanie potrzeb klientów, wielokanałową komunikację z klientem, usprawnienie procesów operacyjnych i środowiska pracy oraz monitorowanie wydajności pracy.

2.4.2. Kapitał ludzki wyedukowany cyfrowo

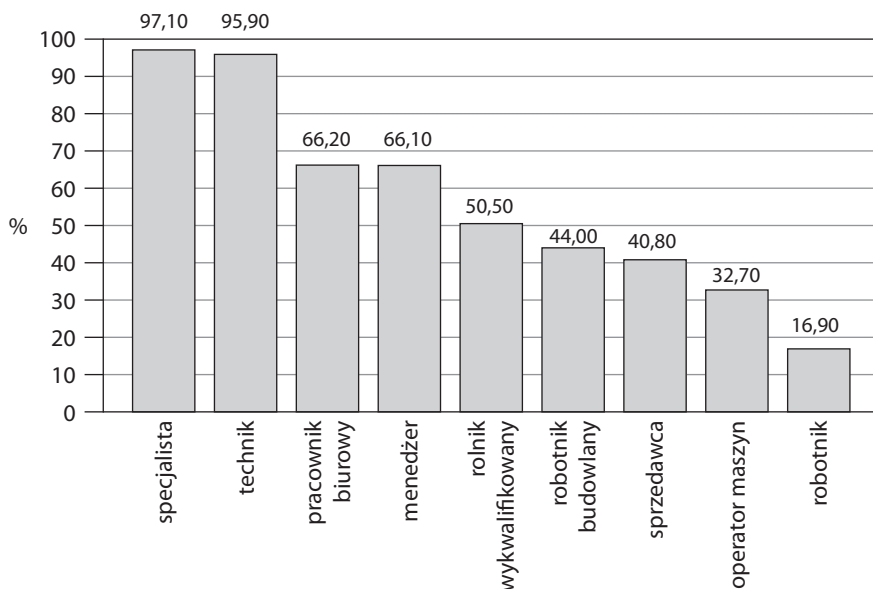
Cyfryzacja jest procesem dwutorowym, który z jednej strony obejmuje organizację wdrażającą najnowocześniejsze technologie, a z drugiej – kapitał ludzki. Implementacja rozwiązań cyfrowych wymaga rewolucyjnych zmian w kulturze pracy organizacji. Proces ten w równej mierze dotyczy inwestycji w technologię, co w kapitał ludzki i wymaga nabycia przez organizację kompetencji, które daleko wykraczają poza technologie [28, s. 33]. Największym wyzwaniem w cyfryzacji organizacji jest zbudowanie kultury zarządzania, która będzie sprzyjała zmianom i będzie opierała się na zrozumieniu nowych technologii. Za największą barierę rozwoju cyfrowego w państwach UE w 2019 r. został uznany deficyt wykwalifikowanych pracowników [37, s. 27].

Jak wynika z badań K. Głomba w 2018 r., na zagrożenie związane z dostępem do osób posiadających umiejętności w dziedzinie cyfryzacji narzekają 86% kieru-

jących firmami w Europie Środkowowschodniej [29, s. 25]. Rozbieżność pomiędzy popytem na specjalistów IT/ICT a podażą wykwalifikowanej kadry dynamicznie się pogłębia. Największe deficyty kompetencji cyfrowych odnotowuje się wśród menedżerów, techników i pracowników biurowych. *The Digital Transformation Institute – Capgemini* na bazie przeprowadzonych badań (2018) dokonał stwierdzenia, iż ponad połowa organizacji deklaruwała spowolnienie realizacji programów transformacji cyfrowej oraz możliwość utraty przewagi konkurencyjnej na rynku z powodu niedoboru specjalistów IT [70].

W opinii C. Anderson 90% badanych organizacji spowalnia wprowadzanie na rynek nowych produktów, usług z powodu braku właściwych kompetencji cyfrowych ich pracowników (koszt tego rodzaju niedoborów na świecie sięga ok. 390 mld dolarów rocznie) [9]. Na terenie Unii Europejskiej pracownicy wykonujący różne zawody różnią się posiadanymi kompetencjami cyfrowymi. W 2016 r. Komisja Europejska opublikowała badania, z których wynika, iż kapitał ludzki wyedukowany cyfrowo prezentuje się najwyżej w branży specjalistów (97,10%) i techników (95,90%), następnie pracownicy biurowi i menedżerowie (ok. 66%), deficyt profesjonalnych umiejętności cyfrowych jest najwyższy wśród rolników wykwalifikowanych (49,5%), robotników budowlanych (56,00%), sprzedawców (59,20%), operatorów maszyn (67,30%) i robotników (83,10%). Zaskakująco wysoki odsetek osób jedynie z podstawową znajomością IT występuje wśród menedżerów (33,90%) – rys. 2.5.

Rysunek 2.5. Kapitał ludzki wyedukowany cyfrowo



Źródło: opracowanie własne na podstawie [21, s. 65].

Kapitał społeczny wyedukowany cyfrowo wywodzi się głównie z grup specjalistów i techników. Tworzy społeczeństwo, w którym informatyzacja i informacja jest wykorzystywana w życiu społecznym, ekonomicznym, kulturalnym i politycznym. Kapitał ten posiada bogate środki komunikacji oraz przetwarzania informacji, które mogą być podstawą tworzenia dużej części dochodu narodowego, potrafi też zapewnić źródło utrzymania znaczącej grupie ludzi [42, s. 170].

W warunkach społeczeństwa informacyjnego nieodzowne jest zapewnienie ciągłej komunikacji pomiędzy obywatelami, administracją publiczną i organizacjami, a więc zapewnienie swobodnej wymiany informacji, co wymaga wysokich nakładów na edukację, badania naukowe i infrastrukturę towarzyszącą.

2.4.3. Branże wschodzące i schyłkowe

Podział na branże wschodzące i schyłkowe opiera się na rodzaju czynności, które wykonują pracownicy. Branże wschodzące to grupa obejmująca zadania wymagające zindywidualizowanego podejścia oraz związane z zarządzaniem technologiami, natomiast branże schyłkowe to takie, gdzie pracownicy wykonują zadania rutynowe w tradycyjnych zawodach [29, s. 51].

Według Cedefop spadek zatrudnienia do 2025 r. na terenie UE dotknie branże schyłkowe, a wśród tych branż: wykwalifikowanych pracowników rolnych, rzemieślników i robotników przemysłowych, a także urzędników i sprzedawców. Natomiast w branżach wschodzących grupa zawodów będzie rosnąć. Wymagane umiejętności w tych grupach będą obejmować: posługiwanie się językami obcymi, czytanie ze zrozumieniem, umiejętność pracy w zespole, umiejętność uczenia się, planowania, obsługi klienta, kierowania zespołami pracowników. Będą to głównie zawody inżynierskie oraz specjaliści z sektora prywatnego biznesu, sektora ICT i naukowo-badawczego, a także zawody związane z otoczeniem cyfrowym (obsługa aplikacji i narzędzi cyfrowych) [18, s. 30]. Cedefop podaje też, że w najbliższych latach nastąpi wzrost zatrudnienia na wszystkich stanowiskach wymagających wyższych kwalifikacji ogólnych oraz zawodowych, natomiast spadnie liczba miejsc pracy wymagających średniego poziomu kwalifikacji [18, s. 31].

W perspektywie 2030 r. największy przyrost ma nastąpić w sektorach służby zdrowia (od 6% do 16%), a także wśród inżynierów (12% do 20%) i w sektorach informatycznych (13% do 30%) [24].

Główne trendy globalnej transformacji na rynku pracy do 2030 r. obejmują następujące obszary: budownictwo mieszkaniowe i infrastruktura publiczna, rosnące przychody ludności, wzrost znaczenia pracy domowej, starzenie się społeczeństwa, rozwój technologii i energii odnawialnej. Trendy te mają wygenerować setki milionów miejsc pracy [29, s. 54].

W krajach rozwiniętych (w tym w Polsce) do 2030 r. wśród zawodów wschodzących wymienia się: wysoko kwalifikowanych profesjonalistów, zawody opiekuńcze

(pielęgniarki, opiekunowie), specjalistów nowych technologii (web-deweloperzy, technicy elektronicy), menedżerów i kierowników (ich rola ulegnie zmianom, ich praca zostanie bardziej zautomatyzowana), budowniczych (robotnicy budowlani, cieśle, hydraulicy i elektrycy), twórców i nauczycieli [29, s. 54–55]. W pozostałych branżach można się spodziewać spadku zatrudnienia, chodzi przede wszystkim o zawody, które mogą zostać zautomatyzowane.

2.5. Kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej

Kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej w nowym otoczeniu technologicznym będą dotyczyć kompetencji odnoszących się do interakcji międzyludzkich, a także do zaawansowanych zdolności kognitywnych [12, s. 21]. Dużego znaczenia nabiorą umiejętności, których zastąpienie w pracy przez maszyny jest trudne.

W ramach wyzwań ery cyfrowej powstała Polityka Rozwoju Sztucznej Inteligencji w Polsce na lata 2019–2027 [55, s. 56], w której podkreśla się wyzwania gospodarcze i społeczne wymagające ustanowienia metodologicznych podejść do zmiennych warunków w postaci sieci edukacyjnej, dostępu do danych oraz wiedzy z narzędziami do wytwarzania innowacji, a także kreacji przy wsparciu ze strony finansów publicznych oraz prywatnych. W zakresie sieci edukacyjnej, jeśli chodzi o kompetencje, przewiduje się: myślenie polegające na znajdowaniu rozwiązań do problemów przy świadomym wykorzystaniu narzędzi i metod informatycznych, umiejętności cyfrowe, profesjonalne wykorzystywanie danych, umiejętności społeczne, uczenia się, innowacyjności i ogólne [55, s. 57].

Wyzwania społeczne i edukacyjne, które zaobserwowano podczas tworzenia Polityki Rozwoju Sztucznej Inteligencji, to głównie: analfabetyzm cyfrowy i bezrobocie technologiczne oraz system edukacyjny obowiązujący na terenie kraju. System edukacyjny powinien zostać zaadaptowany do dynamicznie zmieniających się wymagań na rynku pracy. Celem nowej edukacji musi być pełny rozwój człowieka w każdym aspekcie. Powinna to być samodzielna jednostka z wyjątkowymi umiejętnościami, kreatywna i myśląca krytycznie. W epoce cyfrowej dużego znaczenia nabierają technologiczne umiejętności zarówno użytkowników, jak i pracowników [27, s. 28–29]. Głównym wyzwaniem w przyszłej rzeczywistości będzie wciąż istniejący niski poziom edukacji cyfrowej oraz niski odsetek pracowników, którzy będą gotowi uczyć się w ciągu całego życia, jak też dostosowywać swoje kompetencje do zmieniającego się rynku pracy.

Przewiduje się, że do 2030 r. ponad 80% zadań procesowych będzie realizowanych za pomocą systemów sztucznej inteligencji. Zadania ilościowe będą realizowane w połowie przez maszyny. W postępie geometrycznym będzie rosła wykorzystanie chmury obliczeniowej. Wdrożenie technologii 5G w skali użytkowej stworzy warunki dla niepowtarzalnego rozkwitu funkcjonalności i usług

klasy *smart city*. W edukacji i zarządzaniu pojawią się narzędzia, które bazują na *Virtual i Augmented Reality*, a automatyzacja i robotyzacja produkcji staną się siłą napędową Przemysłu 4.0 [55, s. 11–13]. Trzecia dekada XXI w. ma być w skali globalnej (również w Polsce) czasem dynamicznego rozwoju „gospodarki danych”, czyli zbiorów informacji o dużej objętości, zmienności albo różnorodności, wymagających nowych form przetwarzania dla wsparcia podejmowanych decyzji, optymalizacji procesów i odkrywania nowych zjawisk [14, s. 10].

Podsumowując, można zauważyć, iż kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej obejmują następujące rodzaje kompetencji: odnoszące się do interakcji międzyludzkich, zaawansowane zdolności kognitywne, wyzwania gospodarcze i społeczne, umiejętność profesjonalnego wykorzystywania danych, ustawicznego uczenia się, posługiwania się narzędziami do wytwarzania innowacji, myślenie alternatywne, a także umiejętność wykorzystania narzędzi i metod informatycznych, umiejętności społeczne, uczenia się i innowacyjności, kształcenia samodzielnych jednostek z wyjątkowymi umiejętnościami, kreatywnych i myślących krytycznie, znajomość maszyn wyposażonych w sztuczną inteligencję, umiejętność korzystania z chmury obliczeniowej i gospodarowania danymi.

2.6. Zakończenie

Polska, a także kraje Unii Europejskiej znalazły się w przestrzeni skokowych zmian w zakresie nowych technologii, prawa, rozwiązań biznesowych oraz społecznych. Powstała nowa struktura rynku pracy, na którym dotychczasowe umiejętności stały się niewystarczające. Istotną rolę w tym procesie będą odgrywać kompetencje ery cyfrowej (Kompetencje 4.0), które obejmą nie tylko tradycyjnie umiejętności techniczne, ale również kompetencje społeczne, medialne, obywatelskie, komunikacyjne i interpersonalne.

Istotą organizacji cyfrowej staje się nowy standard technologiczny oparty na czterech filarach: *Social, Mobile, Analytics i Cloud*. Natomiast istotą kompetencji cyfrowych jest świadomość i umiejętność właściwego użycia narzędzi cyfrowych do poszukiwania, zarządzania, integrowania, analizy czy syntezy zasobów cyfrowych, a także tworzenia nowej wiedzy i prezentowania jej w ramach komunikacji z innymi.

Gospodarka 4.0 obejmuje pełną cyfryzację całej organizacji, wiąże dane w kompleksowe systemy o znaczącym wpływie na narody i rządy państw. Przedsiębiorstwa i instytucje samorządowe oraz państwowe w gospodarce cyfrowej potrzebują pracowników wyposażonych w kompetencje odbiegające od tradycyjnych, oparte na nowych technologiach informatyczno-informacyjno-funkcjonalnych. Cyfryzacja każdej organizacji wpływa na jej konkurencyjność, poprzez wykorzystywanie takich elementów rynkowych, jak: podniesienie efektywności,

obniżenie kosztów funkcjonowania, zwiększenie jakości obsługi kontrahentów i klientów, symulacje potencjalnych scenariuszy biznesowych, analitykę danych w czasie rzeczywistym, szybką reakcję w procesie produkcyjnym, interaktywną kooperację wszystkich komórek organizacyjnych, tworzenie wirtualnych ekosystemów dostawców, przekształcenie produktu w usługę, wyprzedzanie potrzeb klientów, wielokanałową komunikację z klientem, usprawnienie procesów operacyjnych i środowiska pracy i monitorowanie wydajności pracy.

Kapitał społeczny wyedukowany cyfrowo będzie wywodził się głównie z grup specjalistów i techników. Utworzy społeczeństwo, w którym informatyzacja i informacja będzie wykorzystywana w życiu społecznym, ekonomicznym, kulturalnym i politycznym. Branże wschodzące na tym rynku obejmą następujące zawody: wysoko kwalifikowanych profesjonalistów, zawody opiekuńcze, specjalistów nowych technologii, menedżerów i kierowników posiadających kompetencje cyfrowe, budowniczych, twórców i nauczycieli. Branże schyłkowe to takie, gdzie pracownicy wykonują zadania rutynowe w tradycyjnych zawodach.

Natomiast, kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej obejmą następujące rodzaje kompetencji: odnoszące się do interakcji międzyludzkich, o zaawansowanych zdolnościach kognitywnych, cechujące się umiejętnością profesjonalnego wykorzystywania danych, ustawicznego uczenia się, posługiwania się narzędziami do wytwarzania innowacji, myśleniem alternatywnym, a także umiejętnością wykorzystania narzędzi i metod informatycznych, umiejętnością kształcenia samodzielnych jednostek z wyjątkowymi umiejętnościami, kreatywnych i myślących krytycznie, ze znajomością maszyn wyposażonych w sztuczną inteligencję i umiejętnością korzystania z chmury obliczeniowej.

Ponadto w wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż cyfryzacja jest wprost proporcjonalna do konkurencyjności organizacji. Rozwój cyfrowy nie nastąpi bez udziału czynnika społecznego, który powinien być wyedukowany w kierunku kompetencji cyfrowych. Stwierdzono też, że kompetencyjne wyzwania ery cyfrowej obejmują następujące umiejętności: swobodne wykorzystywanie informacji i danych, koncepcyjne korzystanie z cyfrowych mediów, a także produktywne używanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. W tej sytuacji należy stwierdzić, iż główny cel artykułu, polegający na dokonaniu analizy zachowań organizacyjnych i zmian kompetencyjnych w Gospodarce 4.0, został osiągnięty.

Bibliografia

- [1] Abad L.: *Uses of Digital Tools among the Elderly*, „Comunicar” 2014, nr 39.
- [2] Ackoff R.L.: *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2(46).
- [3] Adamczewski P.: *Organizacje inteligentne wobec wyzwań e-gospodarki*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016.

- [4] Adamczewski P.: *Organizacyjno-technologiczne aspekty zarządzania wiedzą w nowoczesnych organizacjach czasu transformacji cyfrowej*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2017, nr 2.
- [5] Adamczewski P.: *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, SGH, Warszawa 2018.
- [6] Adamczewski P.: *Trzecia platforma ICT w transformacji cyfrowej organizacji inteligentnych*, WSB, Poznań 2018.
- [7] Ala-Mutka K.: *Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding*, JRC67075, Luxembourg 2011.
- [8] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2011.
- [9] Anderson C.: *IT Training Buyer Survey Spotlight: Impact of Skills Gap and the Need for Strategic IT Skills Development*, „International Data Corporation” 2019.
- [10] Arak P., Bobiński A.: *Czas na przyspieszenie. Cyfryzacja gospodarki Polski*, Raport Polityki Insight, Warszawa 2016.
- [11] Barry D.K.: *Web Services. Service-Oriented Architectures and Cloud Computing*, Morgan Kaufmann Publishers, New York 2013.
- [12] Baudry P., Green D.A., Sand B.M.: *The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks*, NBER Working Paper 2013, nr 18901.
- [13] Biesaga-Słomczewska E.J.: *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji [w:] Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, red. M. Pluciński, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015.
- [14] Borowik M., Maśniak L., Kroplewski R., Romaniec H.: *Przemysł +. Gospodarka oparta o dane*, MC, Warszawa 2019.
- [15] Bourdieu P.: *The Forms of Capital [w:] Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood Publishing Group, New York 1986.
- [16] Brelik A., Żuchowski I.: *Kompetencje współczesnych menedżerów*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2017.
- [17] Brynjolfsson E., McAfee A.: *Maszyna, platforma, Jak ujarzmić cyfrową rewolucję*, PWN, Warszawa 2019.
- [18] Cedefop: *European Skills and Jobs Survey (ESJS)*, Luxemburg 2018.
- [19] Chakravorti B., Chaturvedi R.S.: *Digital Planet: How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World*, Tufts University, Medford 2017.
- [20] Coleman J.S.: *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- [21] Curtarelli M., Gualtieri V.: *ICT for Work: Digital Skills in the Workplace. A Study prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content and Technology* 2016.
- [22] Dutta A., Lee H., Yasai-Ardekani M.: *Digital Systems and Competitive Responsiveness: The Dynamics of IT Business Value*, „Information & Management” 2014, nr 51.
- [23] EIU: *Investment for the Future*, BSA 2011.
- [24] Europejskie Forum Nowych Idei: *Zawody przyszłości – jak oswoić skok w nieznanie*, Sopot 2019.
- [25] Filipowicz G.: *Zarządzanie kompetencjami*, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.

- [26] Fukuyama F.: *Kapitał społeczny* [w:] *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Zysk i S-ka, Kraków 2003.
- [27] Gajderowicz T., Jakubowski M.: *Cyfrowe wyzwania stojące przed polską edukacją*, PIE, Warszawa 2020.
- [28] Głomb K., Książ A.: *Kompetencje przyszłości w czasach cyfrowej dysrupcji*, ARP, Warszawa 2019.
- [29] Głomb K.: *Kompetencje 4.0. Cyfrowa transformacja rynku pracy i przemysłu w perspektywie roku 2030*, ARP, Warszawa 2020.
- [30] Gorecky D., Schmitt M., Loskyll M., Zühlke D.: *Human-Machine-Interaction in the Industry 4.0 Era*, „12th IEEE International Conference on Industrial Informatic” 2014.
- [31] Grzyb K.: *Cyfryzacja przedsiębiorstw produkcyjnych w Unii Europejskiej w perspektywie koncepcji Przemysłu 4.0*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [32] *Harnessing the Power of Connectivity – Mapping your Transformation into a Digital Economy with GCI*, Huawei Technologies Co., Ltd 2017.
- [33] Jasiewicz J.: *Przygotowanie do pracy w środowisku informacyjnym*, MGG Conferences, Warszawa 2012.
- [34] *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey Global Institute 2017.
- [35] Jurek P.: *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, MPiPS, Warszawa 2012.
- [36] Kagermann H., Wahlster W., Johannes H.: *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0*, Forschungsunion, Frankfurt 2013.
- [37] Kispeter E.: *Digital Skills and Inclusion Research Working Group Evidence Brief. What Digital Skills Do Adults Need to Succeed in the Workplace Now and in the Next Ten Years*, Warwick University, Coventry 2018.
- [38] Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- [39] Kowalczyk L., Mroczko F.: *Stan i wyzwania. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, WSZiP, Wałbrzych 2020.
- [40] Koźmiński A.K., Oblój K.: *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [41] Krupski R.: *Podstawy organizacji i zarządzania*, I-BiS, Warszawa 2004.
- [42] Krzysztofek K., Szczepański M.S.: *Zrozumieć rozwój – od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2005.
- [43] Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1994.
- [44] Kupczyk T., Stor M.: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, WSH, Wrocław 2017, s. 9.
- [45] Lewandowski P.: *Jak technologia zmienia charakter pracy. Polska na tle UE*, IBS Policy Paper, Warszawa, 2018.
- [46] Liao Y., Deschamps F., Freitas E.D., Loures R.: *Past, Present and Future of Industry 4.0 – A Systematic Literature Review and Research Agenda Proposal*, „International Journal of Production Research” 2017, nr 55(12).
- [47] Marcos M., Suárez S., Marcos M., Fernández-Miranda S., Marcos M., Peralta M.E., Aguayo F.: *The Challenge of Integrating Industry in the Degree of Mechanical Engineering*, „Procedia Manufacturing” 2017, Nr 13(1).

- [48] McConnell J.: *The Organizations in the Digital Age*, 10th Annual Report, New York 2017.
- [49] McKinsey & Company, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, McKinsey Global Institute 2017.
- [50] Mrugalska B., Wyrwicka M.K.: *Towards Lean Production in Industry 4.0*, „Procedia Engineering” 2017, nr 182.
- [51] Oleksyn T.: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolter Kluwer, Warszawa 2010.
- [52] Oleksyn T.: *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- [53] Peters T.J., Waterman R.H.: *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, MT Biznes, Warszawa 2004.
- [54] Pieriegud J.: *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa* [w:] *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania*, red. J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pierieguda, Europejski Kongres Finansowy, Gdańsk 2016.
- [55] *Polityka Rozwoju Sztucznej Inteligencji w Polsce na lata 2019–2027*, red. J.F. Staniłko, R. Kroplewski, MC, MPiT, MNiSW, MiiR, Warszawa 2019.
- [56] *Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2017–2021*, MFiPR, Warszawa 2014.
- [57] Putnam R.D.: *Bowling Alone. America’s Declining Social Capital*, „Journal of Democracy” 1995, nr 6.
- [58] Putnam R.D.: *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, WaiP, Warszawa 2008.
- [59] Qin J., Liu Y., Grosvenor R.A.: *Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond*, „Procedia CIRP” 2016.
- [60] Quinn R., Fearman S., Thompson M., McGrath M.: *Profesjonalne zarządzanie: kluczowe kompetencje kierownicze*, PWE, Warszawa 2007.
- [61] Rankin N.: *Raising Performance Through People: The Ninth Competency Survey*, „Competency and Emotional Intelligence” 2002.
- [62] Report IDC Future-Scape, Worldwide IT Industry 2016 Predictions: *Leading Digital Transformation to Scale*, New York 2016.
- [63] Rifkin J.: *Spółczesność zerowych kosztów krańcowych*, EMKA, Warszawa 2016.
- [64] Schumacher A., Erol S., Sih W.: *A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises*, „Procedia CIRP” 2016, nr 52.
- [65] Senge P.: *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [66] *Systematic Management For Intelligent Organizations*, red. S.N. Grösser, R. Zeier, Springer-Verlag, Berlin 2012.
- [67] Talar S.: *Wskaźniki syntetyczne konkurencyjności cyfrowej* [w:] *Nowe kraje członkowskie UE wobec globalizacji*, red. A. Grynia, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017.
- [68] Tarkowski A., Mierzecka A., Jasiewicz J., Filiciak M., Kisilowska M., Klimczuk A., Bojanowska E.: *Taksonomia funkcjonalnych kompetencji cyfrowych oraz metodologia pomiaru poziomu funkcjonalnych kompetencji cyfrowych osób z pokolenia 50+*, Centrum Cyfrowe Projekt: Polska, Warszawa 2015.

- [69] Tay S.I., Lee T.C., Hamid N.A., Ahmad A.N.: *An Overview of Industry 4.0: Definition, Components, and Government Initiatives*, „Research in Dynamical & Control Systems” 2018, vol. 10.
- [70] *The Digital Talent Gap. Are Companies Doing Enough*, The Digital Transformation Institute – Capgemini 2017.
- [71] Tyrańska M.: *Manager Competencies Assessment System* [w:] *The Review of Problems of Managing Businesses Developing Systems*, A. Stabryła, Kraków 2011.
- [72] *Understanding and Measuring Social Capital: a Multidisciplinary Tool for Practitioners*, The World Bank, Washington 2002.
- [73] *Uwarunkowania ucyfrowienia procesów produkcji i wzrostu kompetencji cyfrowych społeczeństwa*, red. A. Gudanowska, A. Kononiuk, Politechnika Białostocka, Białystok 2020.
- [74] van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M.: *Measuring Internet Skills*, „International Journal of Human-Computer Interaction” 2010, nr 26(10).
- [75] Vaswani P.: *Human Resource Competencies: An Empirical Assessment*, „International Journal of Engineering Research and Development” 2017, vol. 13.
- [76] Walkowski M.: *Od recesji do reindustrializacji. Nowy priorytet rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej w dobie narastającej konkurencji globalnej*, „Rocznik Integracji Europejskiej” 2015, nr 9.
- [77] Winterton J.: *Competence Across Europe: Highest Common Factor or Lowest Common Denominator*, „Journal of European Industrial Training” 2009, nr 33.
- [78] Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych (Dz.U. UE 2006/962/WE, z dnia 30 grudnia 2006 r.).

Stanisław Lipski
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

3.

NOWE WYZWANIA DLA SEKTORA UCZELNI WYŻSZYCH W PROCESACH GOSPODARCZYCH ERY 4.0

Abstrakt

Wiodące uniwersytety i wiele instytucji pracuje nad wycofaniem starych praktyk i struktur, które stały się nieefektywne i przygotowują się do transformacji cyfrowej (DT). Przedmiotem tego badania i analiz literatury są metody i techniki skłaniające studentów i wykładowców do sprostania wyzwaniom, przystępność i komunikatywność opublikowanych nowych materiałów dydaktycznych, nowe techniki rekrutacyjne oraz inne wyzwania i możliwości, które pojawiły się wraz transformacją cyfrową. W artykule autor sygnalizuje wiele nowych potrzeb ujawniających się w analizowanym sektorze, które w jego opinii będą prowadzić do fundamentalnej zmiany postaw i przekonań dotyczących kształcenia na poziomie wyższym.

Słowa kluczowe: edukacja 4.0, technologie edukacyjne, innowacje w edukacji, digitalizacja procesów, uczelnie wyższe.

3.1. Wprowadzenie

Rewolucja przemysłowa 4.0 (IR 4.0) implementuje znaczące zmiany w edukacji zmierzające do lepszego kształcenia [28]. Menedżerowie uczelni powinni zapewnić przywództwo oparte na wartościach i nie pomijając funkcji społecznej [20]. Funkcja ta ma charakter deficytowy [36], świadczy o niedostatecznym jej wykonywaniu. Ponadto jest uznawana za jedną z kluczowych barier na drodze strategii IR 4.0 [21]. Zmianę zapowiadają wnioski z badań [22]. Niniejszy artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej dokonano przeglądu literatury i opublikowa-

nych analiz ram koncepcyjnych w obszarze wyzwań stojących przed instytucjami wyższej edukacji IR 4.0. W drugiej części autor rozpatruje procesy DT w kierunku wymagań przyszłych rynków pracy absolwentów jednocześnie uwzględniając współczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT).

3.2. Współczesne wyzwania dla sektora uczelni wyższych

Dotychczas głównym motorem przemian były zmieniające się cele polityki naukowej, technologicznej i innowacyjnej w edukacji wyższej. W tych politykach istotne miejsce zajmuje kształcenie specjalistów, kadry naukowo-pedagogicznej na poziomie światowych wymagań kwalifikacyjnych [2]. Sektor uczelni wyższych musiał się zmieniać [25], ponieważ otoczenie i środowiska wiedzy także podlegają procesom walki konkurencyjnej, rywalizowaniu w rekrutacji i konkursach o środki publiczne. Pomyślne rozwiązania tych zadań w dużej mierze wynikały z włączenia interesariuszy i uczestników działań edukacyjnych w procesy innowacyjne. Współczesne wyzwania szkolnictwa wyższego zilustrowano w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Główne wyzwania szkolnictwa wyższego

Lp.	Wyzwanie główne	Wyzwania szczegółowe
1.	Sukces studenta	Zapewnienie o trwałości. Zaangażowanie. Wyniki.
2.	Finanse	Rekrutacja Koszty Dofinansowanie Nieprzewidziane przeszkody
3.	Reputacja i jej znaczenie	Przystępność Klimat polityczny Nauczanie Programy akademickie Badania naukowe
4.	Konkurencja zewnętrzna	Świadczenia alternatywne Uczenie się w oparciu o pracodawcę Rozwój talentów Globalne szkolnictwo wyższe
5.	COVID-19	Łagodzenie kryzysu Zdrowie i bezpieczeństwo. Cyfrowa transformacja

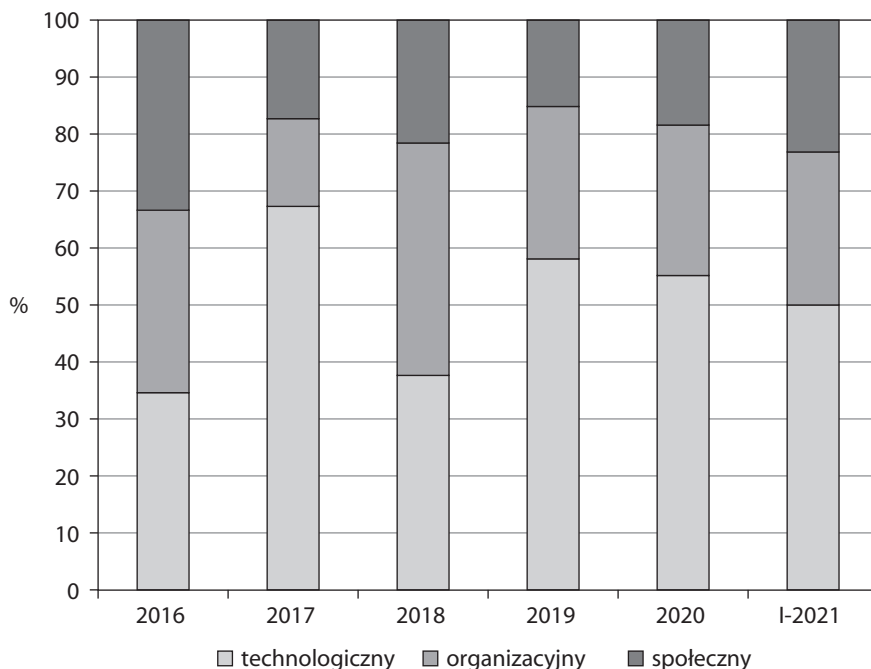
Źródło: opracowanie własne inspirowane [19].

Na podstawie tabeli 3.1 można zauważyć, że ostatnio przybyło nowe wyzwanie związane z pandemią COVID-19. Pandemia pogorszyła wykorzystanie zasobów uczelni. Pojawiły się nowe wymagania dla studentów, kadry akademickiej i administracyjnej, które w konsekwencji zagroziły istnieniu wielu uczelniom. Ponadto to wyzwanie przyspieszyło i wzmocniło zachodzące procesy DT globalnego sektora edukacyjnego.

Dodatkową ilustracją ostatnio zachodzących zmian jest identyfikacja najważniejszych wniosków w istniejących publikacjach z głównych charakterystycznych cech procesu przebiegu DT. Badanie literaturowe przebiegu DT uczelni jest przesłanką do analizy wyników dotychczasowych badań w tym obszarze. Na tej podstawie autor podjął próbę oceny stanu badań (i wiedzy) w obszarze wyzwań dla sektora edukacyjnego w procesach DT i luk istniejących w tym zakresie.

Na rys. 3.1 zilustrowano główne czynniki, tj. czynnik społeczny, organizacyjny i technologiczny, które wywierają znaczący wpływ na przebieg DT w sektorze uczelni wyższych. W pierwszej fazie (2016) nie występuje przewaga żadnego ze zidentyfikowanych czynników. W 2017 r. w literaturze zaczęła dominować problematyka technologiczna, bowiem wówczas uczelnie inwestowały w nowy sprzęt, platformy edukacyjne i nowe technologie ICT. Przewaga czynnika technologicz-

Rysunek 3.1. Główne czynniki wpływu na transformację cyfrową w uczelniach



Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

nego może wskazywać na to, że uczelnie korzystały z postępu technologii ICT oraz zalet im towarzyszących. Właściwości tych technologii zaczęły wywierać istotny wpływ w 2018 r. na czynnik organizacyjny oraz społeczny. Trend utrzymał się w 2019 r. oraz trwa nadal. Jednocześnie utrzymuje się ilość publikacji w obszarze DT poświęconych problematyce społecznej [13, 36]. Prace w tym obszarze podkreślają zasadnicze znaczenie budowania samoświadomości społeczeństw z uwagi na krajowe, regionalne i globalne konsekwencje zmian oraz wpływ na lokalne perspektywy rozwojowe. Jednocześnie procesy implementacji technologii cyfrowych w wielu organizacjach zmieniły charakter pracy, metody wytwarzania usług, produktów i innowacji w procesach uczenia się [34].

W tym kontekście pojawiło się pojęcie konektywizmu. Jego autor, G. Siemens, wyjaśnił złożone uczenie się w stale ewoluującym cyfrowym świecie społecznym. Nowa teoria oraz jednoczesny szybki rozwój DT wciąż wywołuje dyskusje nad niedoskonałościami obecnych modeli teoretycznych, takich jak behawioryzm, kognitywizm i konstruktywizm [32]. Badacze zwracają uwagę, że celem kształcenia jest nauka myślenia, która ma prymat nad zdobywaniem wiedzy w Internecie [15]. W rezultacie sieć internetowa stała się głównym źródłem informacji (wiedzy) większości społeczeństw i silnym środkiem interpretacji zdarzeń w świecie fizycznym. Sieć wpływa na sposób myślenia, działania i bycia wielu ludzi [18]. Często znacznie silniej niż wiele bardziej formalnych, bezpieczniejszych i prawdziwszych źródeł. Takie zjawisko może irytować wielu profesorów uczelnianych. Jednocześnie uczelnie wyższe nie są już jedynym źródłem „prawdy” i uczenia się, dlatego też samo „przekazywanie” jest niewystarczające [24].

Spółeczność uczelni wyższych rozważyła nowe trendy teoretyczne, zwłaszcza powstające w nowych okolicznościach. Jedno z ważniejszych podejść zakłada, że konektywizm trafia na sprzyjające uwarunkowania rozwojowe w erze informacji. Zatem wiele modeli konektywizmu wykorzystuje koncepcję sieci z węzłami i połączeniami do zdefiniowania uczenia się [3, 14]. Na poziomie konceptualnym sieć składa się z pojęć, pomysłów i myśli połączonych pojęciowymi powiązaniem, takimi jak podobieństwo i pozytywna korelacja. Na poziomie zewnętrznym sieć składa się z osób, książek, stron internetowych, programów, sensorów i baz danych połączonych przez globalne łącza internetowe, intranetu lub bezpośredni kontakt. Sieć wiedzy nie jest statyczna: żyje, oscyluje, rozmnaża się i postępuje. W ten sposób powstaje domniemanie, że wiedza obejmuje relacje sieciowe, a wówczas uczenie się obejmuje zdolność do skutecznego poruszania się po tych sieciach.

G. Siemens wskazał, że niektóre tradycyjne teorie uczenia się mają ograniczenia, ponieważ zostały opracowane, gdy technologia cyfrowa nie miała jeszcze dużego wpływu na uczenie się [3]. Oznacza to, że te teorie powstały, gdy wiedza wzrastała powoli. Obecnie wiedza rośnie w szybszym tempie.

Zasady konektywizmu opierają się na fakcie, że uczenie się i wiedza dopuszczają różnorodność opinii oraz priorytetowe traktowanie związku między źródłami informacji, co ułatwia ciągłą naukę [28]. Podobnie niezbędna jest umiejętność

dostrzegania powiązań między tematami, pomysłami i koncepcjami. Wreszcie podejmowanie decyzji jest procesem uczenia się, tj. wybierania zakresu wiedzy do uczenia się i zmieniającego się znaczenia otrzymywanych informacji [35].

Inni badacze zasugerowali podejścia alternatywne: na przykład teoria aktora i sieci [4, 7] oraz psychologia kulturowa [11]. Niektórzy próbują zintegrować konetywizm z innymi teoriami, takie jak wspólnota praktyk, badania oparte na projektowaniu i teoria aktywności [9].

Jednocześnie oprócz wymienionych wyzwań w tabeli 3.1 nasiliły się ekonomiczne siły modernizacyjne w erze 4.0. Wystąpił rozwój kluczowych technologii wytwórczych, zwłaszcza ICT, biotechnologii, nowych materiałów i wielu innych, wskutek cyfryzacji gospodarki. Zmiany te będą systematycznie i głęboko przeobrażać wiele sektorów i społeczeństw. Dodatkowo w bliskiej przyszłości wywołają presję na sektor uczelni wyższych, tworząc nowe wyzwania, które ilustruje rozdział 2 niniejszego opracowania.

Stosunki pracy w wielu zawodach zostaną na zawsze zdeintegrowane. Wiele firm i przedsiębiorstw zostanie zmuszonych do DE lub agonii. Kierunek zależy od sposobów wykorzystywania zdolności zainteresowanych stron. Do tych zdolności zalicza się: zainicjowanie reform obecnych systemów edukacji i szkoleń, nowej polityki rynku pracy [26], modele i podejścia biznesowe. Jednocześnie potrzebny jest większy nacisk społeczny, aby zreformować edukację umiejętności. Kompetencje absolwentów uczelnianych powinny być adekwatne do przyszłego miejsca pracy, a także zapewnić pracownikom potrzebne umiejętności [27]. Być może to zbieg okoliczności, ale przemiany rynków pracy jeszcze bardziej przyspieszyły odkąd Światowe Forum Ekonomiczne opublikowało swój pierwszy raport na temat nowej generacji rynków pracy [37].

3.3. Nowe wyzwania dla uczelnianego sektora dydaktycznego spowodowane digitalizacją

Jeśli DT dotyczy prawie wszystkich obszarów działalności, stąd kształcenie na poziomie wyższym nie jest wyjątkiem. Zatem uczestnicy tych procesów oczekują, a niekiedy wymagają posiadania wielu umiejętności, które pozwalają na odnalezienie się i funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Zatem realizacja kształcenia na wszystkich poziomach IR 4.0 musi być nie tylko koncepcyjna, ale także holistyczna, angażująca wszystkie strony. Ponadto także adekwatna, aktualna, wspierana przez władze i infrastrukturę oraz zaprojektowana z wymiernymi standardami [16]. DT to także proces integrujący technologię cyfrową we wszystkich aspektach i wymagający zmian m.in. w obszarach technologii, oświaty, kultury i realizacji [10]. Dlatego DT wymaga zmiany w kategoriach myślenia i obejmuje innowacje technologiczne, modernizację sprzętową i mody-

fikację kultury instytucjonalnej, aby zagwarantować ewolucję DT. Modyfikacja przyzwyczajzeń kulturowych wymaga od uczelni dobrej komunikacji z otoczeniem, ciągłego kwestionowania status quo, częstego eksperymentowania i radzenia sobie z porażką. Może oznaczać to odejście od dotychczasowych procesów kształcenia na rzecz nowej strategii, praktyk on-line, o utrudnionej kontroli, które wciąż muszą być rozwijane. Można dopracować procesy pod kątem studenta, nauczyciela akademickiego, personelu administracyjnego oraz warianty cyfrowe dydaktyki i usług, danych czy technologii. Jednak jeśli domeny przywództwa i kultura zachowań uczestników procesów nie będą najważniejsze, to całościowy efekt może być mizerny. Najważniejsza jest dojrzałość cyfrowa, zrozumienie ważności cyfryzacji dla przyszłości uczelni. Może się zdarzyć, że czynniki: ludzki, organizacyjny i technologiczny będą układać się niekorzystnie, skłaniając do niepożądanych reakcji na te zmiany. Wyzwania technologiczno-sprzętowe dodatkowo dostarczają trudności w zrozumieniu i przyjęciu nowej technologii [30]. Uwzględniając zalecenia w tabeli 3.2 przytoczono główne kierunki przemian formułowane dla 2020 r. i adresowane do sektora szkolnictwa wyższego. Warto podkreślić, że kierunki wymienione w tabeli 3.2 dla niektórych uczelni stały się faktem, a dla innych wciąż pozostają jeszcze wyzwaniem.

W raporcie [37] podkreślono, że do najbardziej poszukiwanych cech wśród pracobiorców należą: kreatywność, posługiwanie się technologiami cyfrowymi, innowacje i umiejętności interpersonalne.

Spółczeństwu potrzebne jest myślenie interdyscyplinarne, zrównoważone, problemowe, systemowe. Wymagania pracodawców wobec absolwentów coraz bardziej odnoszą się do kompetencji, takich jak: krytyczne myślenie, innowacyjność, przedsiębiorczość, kreatywność, współpraca, adaptacyjność, samodzielność, umiejętność łączenia różnych punktów widzenia. Ponadto nowe przestrzenie edukacyjne obejmują zagadnienia Big Data, internetu przemysłowego, autonomii maszyn i form AI. Stąd zwiększają się możliwości systemów kształcenia i powstaje spersonalizowany profil ucznia i studenta. Z drugiej strony uczelnie wykorzystują AI w celu spersonalizowania procesu rekrutacji studentów i określenia, którzy kandydaci z największym prawdopodobieństwem odniosą sukces podczas studiów [8]. Jednoczesny i systematyczny rozwój DT skłania do rozwijania praktycznej i kreatywnej edukacji na wszystkich poziomach oraz włączania nowych modeli dydaktycznych. Mogą to być uwspółcześnione modele Flipped Classroom, Digital Cooperative Learning, Grywalizacja (Gamification), rzeczywistość rozszerzona, rzeczywistość wirtualna lub rzeczywistość hybrydowa, których celem jest pomoc w rozwijaniu umiejętności myślenia wyższego rzędu. Stawiając na kreatywność i przedsiębiorczość uczestników DT stosowane formy kształcenia w wielu wiodących uczelniach opowiadają się za ustanowieniem metod opartych na zindywidualizowanym doksztalcaniu, personalizacji treści i rozwoju własnych umiejętności poprzez uczenie się w zespołach [5].

Tabela 3.2. Główne trendy w transformacji cyfrowej szkolnictwa wyższego w 2020 r.

Lp.	Grupa EHL Insights	Veritis Transced	21st International Conference on Interactive Collaborative Learning – ICL 2019	World Economics Forum	Global4Net
1	Poprawa dostępności do szkół, wykładów, nauczycieli	Systematyczny rozwój narzędzi ICT	Nauka oparta na współpracy	Rosnąca potrzeba uczenia się przez całe życie	Przyjęcie cyfrowych modeli operacyjnych, w tym zintegrowanych zespołów wielofunkcyjnych
2	Spersonalizowane metody uczenia	Wyższa prywatność i zaufanie	Nauka języków wspomagana komputerowo	Zmieniające się potrzeby i oczekiwania „uczniń-konsumenta”	Restrukturyzacja zarządzania baz danych
3	Wirtualna rzeczywistość	Budowanie inteligentnego planowania zasobów	Edukacja w zakresie inżynierii pedagogicznej	Nowe modele biznesowe szkolnictwa wyższego	Lepsze wykorzystanie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego
4	Możliwości uczenia się w chmurze	Praca i nauka w środowiskach wielochmurowych	Uczenie oparte na grach	Po pierwsze kształcenie umiejętności, po drugie wiedza	Kontynuacja fuzji i przejęć w branży outsourcingu IT
5	Włączenie Internetu przedmiotów do środowiska edukacyjnego	Personalizacja usług. Rozwój kontaktów sieciowych	Specjalizowane programy edukacyjne	Rozwijanie modeli edukacyjnych w zmiennym otoczeniu	Konsultacje tworzące nowe partnerstwa cyfrowe

cd. tabeli 3.2

Lp.	Grupa EHL Insights	Veritis Transced	21st International Conference on Interactive Collaborative Learning – ICL 2019	World Economics Forum	Global4Net
6	Bezpieczeństwo w urządzeniach cyfrowych	Lepsze i wydajniejsze platformy edukacyjne	Mobilne środowiska uczenia się	Uczenie się oparte na problemach i zespołowe	Dalsze wdrażanie chmury publicznej
7	Rozwój obywatelstwa cyfrowego	Rozwój ekosystemów partnerów zewnętrznych, interesariuszy i absolwentów	Rozwój aplikacji edukacyjnych	Przejsięcie z systemu zamkniętego do otwartego	Nowe wskaźniki sukcesu transformacji cyfrowej
8	Wielkie zbiory i strumienie danych	Efektywność wykorzystania danych	Rozwój strategii uczenia się rozwijających kompetencje inżynierów XXI wieku	Umiejętności technologiczne	Długoterminowa wartość DT
9			Kreatywność, innowacje w edukacji	Umiejętności rozwiązywania złożonych problemów, analitycznego myślenia, kreatywność i analiza systemów	

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, że era 4.0 wymaga elastycznych procesów kształcenia, które nie tylko skutkują nowymi umiejętnościami, ale także wzmacniają nabyte wcześniej umiejętności oraz tworzą kompetencje pozwalające na osiągnięcie możliwie wysokich wyników w czasach ciągłych zmian. Konieczne stają się procesy ciągłego uzupełniania wiedzy i szkoleń pozwalających na nabycie umiejętności i zdolności do samouczenia się, zarówno w stosunku do nauczycieli, jak i studentów. Co więcej, rozwijanie DT stanowi okazję do zwiększenia zasięgu rekrutacyjnego i produktywności uczelni wyższych.

Zatem należy zagwarantować zrównoważone zarządzanie DT, aby osiągnąć model otwartej, cyfrowej, innowacyjnej i połączonej w sieć instytucji, do którego dąży każda uczelnia [29]. Dlatego zrównoważone zarządzanie musi wdrażać systemy zarządzania oparte na wyciąganych wnioskach (*lesson learned* – LL) i dobrych praktykach, które zapewniają większą konkurencyjność i lepszy rozwój organizacji [23]. W tym sensie przejrzystość w zakresie niezbywalności działań szkolnictwa wyższego jest priorytetem dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych [38]. Dlatego zarządzanie placówkami edukacyjnymi w sposób zrównoważony, uwzględniający społeczną odpowiedzialność uczelni i rolę społeczeństwa obywatelskiego w kontekście kształcenia, należy do celów priorytetowych we wszystkich zaawansowanych politykach uczelni wyższych [31].

Warto zauważyć, że DT może też negatywnie wpływać na uczelnie wyższe. Jeśli student nie angażuje się w autocenzurę, to taka postawa może skutkować zakłóceniami w jego rozwoju edukacyjnym. Podobnie wykładowcy stanęli przed nowym wyzwaniem w obszarach realizacji metodą on-line kolokwiiów, egzaminów semestralnych i dyplomowych. Zdarza się, że proste pytanie czy zadanie z lekcji on-line student przepisze do innego środka (tablet, smartfon itp.), aby w Internecie natychmiast otrzymać odpowiedź lub rozwiązanie. Stąd nowym wyzwaniem dla wykładowców uczelnianych wynikającym z DT jest inny sposób formułowania pytań i zadań. W taki sposób, aby odpowiedź znaleziona w Internecie była pomocna, ale nie wystarczająca do udzielenia zaliczającej odpowiedzi.

Potrzebna jest aktualizacja systemów dydaktycznych dla rozwijania umiejętności nawigowania w nowo dostępnych obszarach wiedzy dla swojej przyszłości w pracy zawodowej i przyszłości własnych środowisk. Ramy kształcenia 4.0 zapewniają wizję tego, jak systemy uczelniane mogą być aktualizowane, aby odpowiadały przyszłym potrzebom pokolenia DT. Dlatego IR 4.0 wymaga zmian w treściach kształcenia, aby obejmowały zarówno umiejętności techniczne, jak i humanistyczne potrzebne łączeniu gospodarek i społeczeństw, a także nowe wyzwania na rynkach pracy.

Jednak dla osiągnięcia tego celu konieczne jest zmobilizowanie kluczowych interesariuszy uczelni wyższych w IR 4.0 poprzez:

- wdrażanie krajowych polityk transformacyjnych, które uwzględniają zmiany treści i doświadczeń w publicznych systemach edukacji na wszystkich poziomach;

- wspieranie nauczycieli akademickich we wdrażaniu nowej wizji poprzez przekwalifikowanie i podnoszenie umiejętności i kompetencji cyfrowych;
- angażowanie się w globalną wymianę najlepszych praktyk i wyciąganie wniosków między uczelniami i systemami kształcenia;
- budowanie i rozwijanie mechanizmów oceny postępów w realizacji celów ery 4.0.

3.4. Wnioski

DT przynosi wiele korzyści, ale masowa digitalizacja generuje również wady. Do nich można zaliczyć: wysoki stopień uzależnienia od jakości ICT, ryzyka fizyczne i psychiczne, używanie bez odpowiedzialności procesów kształcenia, zaniedbywanie intelektualnych umiejętności ludzkich. W procesach adaptacji do DT uczelnie wyższe muszą skupić się na poprawie swojej tradycyjnie rozumianej misji kształcenia i uczenia się. Współczesne społeczeństwo domaga się od uniwersytetów znacznie większego wkładu w rozwój sektorów nauki, ekonomii, obronności, administracji i innych. W nowym krajobrazie gospodarczym i społecznym uniwersytety będą dostrzegać wyzwania wynikające z kontaktów społecznych, empatii i komunikacji na żywo w warunkach nasycania DT obecnością sztucznej inteligencji (AI), co z kolei będzie istotnym problemem dla przyszłych pokoleń. W ten sposób ukierunkowana interakcja między rynkiem pracy, uczelnią i studentem może od tego czasu powiększyć dystans i ograniczenia już na etapie rekrutacji. Oprogramowanie rekrutacyjne, wsparte przez AI, chwalone przez studentów odnoszących większe sukcesy będą wywoływać apatię wśród mniej utalentowanych i nie zawsze odnoszących sukcesy. DT szkolnictwa wyższego nie ulegnie spowolnieniu, utworzy nowe możliwości organizacji studiów, interakcji między studentem a przyszłym pracodawcą, elastycznego wydawania dyplomów, certyfikatów itp. Stąd uczelnie muszą kalkulować zagrożenia, identyfikować pozytywne i negatywne konsekwencje wdrażania technologii, budować własne trajektorie rozwoju, aby zminimalizować negatywne konsekwencje.

Bibliografia

- [1] Abubakar N.-J., Freeman E., Oppong K.F.: *Modeling Total Quality Management Framework for Higher Education Institutions in Ghana*. Proceedings – 2019 International Conference on Computing, Computational Modelling and Applications, ICCMA 2019.

- [2] Adenle A.A, Chertow M.R., Moors E., Pannell D.J.: *Science, Technology and Innovation for Sustainable Development Goals: Insights from Agriculture, Health, Environment, and Energy*, Oxford University Press Oxford 2020.
- [3] AlDahdouh A.A, Osório A.J., Caires S.: *Understanding knowledge network, learning and connectivism*, „International Journal of Instructional Technology and Distance Learning” 2015, vol. 4.
- [4] Anabela M.: *Furthering Higher Education Possibilities through Massive Open Online Courses*. IGI Global 2015.
- [5] Augstein M., Herder E., Wörndl W.: *Personalized Human-Computer Interaction*, Walter de Gruyter GmbH & Co KG., 2019.
- [6] Benavides L.M.C. i in.: *Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review*. Sensors.
- [7] Bell B.: *Theorising Teaching in Secondary Classrooms: Understanding our practice from a sociocultural perspective*. Routledge, 2011.
- [8] Bittencourt I., Cukurova M., Muldner K., Luckin R., Millán E.: *Artificial Intelligence in Education*, 21st International Conference, AIED 2020, Ifrane, Morocco, July 6–10, 2020, Springer Nature.
- [9] Boitshwarelo B., *Proposing an Integrated Research Framework for Connectivism: Utilising Theoretical Synergies*, „International Review of Research in Open and Distributed Learning” 2011, vol. 12(3).
- [10] Bogers M., Chesbrough H., Moedas C.: *Open Innovation: Research, Practices, and Policies*, „California Management Review” 2018, vol. 60.
- [11] Clarà M., Barberà E.: *Learning Online: Massive Open Online Courses (MOOCs), Connectivism, and Cultural Psychology*, „Distance Education” 2013 vol. 34(1).
- [12] El-Sofany H.F., El-Haggag N.: *The Effectiveness of Using Mobile Learning Techni-questo Improve Learning Outcomes in Higher Education*, International Association of Online Engineering, retrieved 2021.
- [13] Esposito R., Cieri F., Cera N., Mantini D., Griffa A.: *Dynamic Functioning of Resting State Networks in Physiological and Pathological Conditions*, Frontiers Media, 2021.
- [14] Foroughi A.: *The Theory of Connectivism: Can It Explain and Guide Learning in the Digital Age?*, „Journal of Higher Education Theory and Practice” 2015, vol. 15.
- [15] Government Office for Science 2017: *The Future of Skills and Lifelong Learning*, Learning and Work Institute 2018.
- [16] Harnish R.J., Bridges K.R., Sattler D.N., Signorella M.L., Munson M.: *The Use of Technology in Teaching and Learning*, Society for the Teaching of Psychology, Washington 2020.
- [17] Heriy A., Satori D., Komariah A., Suryana A.: *Character Education in the Era of Industrial Revolution 4.0 and Its Relevance to the High School Learning Transformation Process*, Utopia y Praxis Latinoamericana, Maracaibo 2019.
- [18] Grajek S.: *Top 10 IT Issues, 2020: The Drive to Digital Transformation Begins*, „Educause Review” 2020.
- [19] Gray J.A., DiLoreto M.: *The Effects of Student Engagement, Student Satisfaction, and Perceived Learning in Online Learning Environments*, „NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation” 2016, vol. 11.

- [20] Insteffjord E.J., Munthe E.: *Educating Digitally Competent Teachers: A Study of Integration of Professional Digital Competence in Teacher Education*, „Teaching and Teacher Education” 2017, vol. 67.
- [21] Joint Research Centre the EC. *Annual activity report 2017*.
- [22] Kamaljeet S.: *Emerging Challenges, Solutions, and Best Practices for Digital Enterprise Transformation*, IGI Global, 2021.
- [23] Kim J., Maloney M.J.: *Learning Innovation and the Future of Higher Education*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2020.
- [24] Leprevost F.: *Universities and Civilizations: Worldwide Academic Competition and Geopolitics*, John Wiley & Sons, Hoboken 2021.
- [25] Lipski S.: *Nowe wyzwania i szanse na rynkach pracy w erze gospodarki 4.0 [w] Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Smolira, WSPiA w Lublinie, Lublin 2020.
- [26] McKinsey Global Institute: *Navigating a world of disruption*. McKinsey & Company, 2019.
- [27] OECD: *The future of education and skills – Education 2030*, 2019.
- [28] Oncioiu I.: *Improving Business Performance Through Innovation in the Digital Economy*, IGI Global, 2019.
- [29] Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S.: *Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit From Digitalization in Practice*, „International Journal of Information Systems and Project Management” 2017, vol. 5.
- [30] Sengupta E., Blessinger P., Mahoney C.: *Civil Society and Social Responsibility in Higher Education: International Perspectives on Curriculum and Teaching Development*, Emerald Group Publishing, Bradford 2020.
- [31] Shukie P.: *Connectivism, Chaos and Chaoids: How Practitioners Might Find Inspiration from Chaos to Find New Spaces for Teaching and Learning*, Semantic Scholar, 2019.
- [32] Siemens G.: *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, 2005.
- [33] Thoring K., Desmet P., Badke-Schaub P.: *Creative Environments for Design Education and Practice. A Typology of Creative Spaces*, Design Studies, 2018.
- [34] Utecht J., Keller D.: *Becoming Relevant Again: Applying Connectivism Learning Theory to Today's Classrooms*, „Critical Questions in Education” 2019, vol. 10.
- [35] Voronin D.M., Saienko V.G., Tolchieva H.V.: *Digital Transformation of Pedagogical Education at the University*, „Advances in Social Science, Education and Humanities Research” 2020, vol. 437.
- [36] World Economic Forum: *Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution*, Genewa 2020.
- [37] Zaramenskikh E., Fedorova A.: *Digital Transformation and New Challenges: Digitalization of Society, Economics, Management and Education*. Springer Nature, 2020.

4.

ROLA TRANSPORTU KOLEJOWEGO WE WSPOMAGANIU TRANSPORTU LOTNICZEGO

Abstrakt

Coraz większa mobilność ludzi, chęć, a także łatwość poznawania świata sprawia, że transport lotniczy nieustannie się rozwija. Wskazana forma komunikacji jest specyficzna, przede wszystkim ze względu na obowiązek odpowiedniej kontroli pasażerów, potrzebę przybycia wcześniej do portów lotniczych, częstą lokalizację lotnisk na obszarach podmiejskich lub nawet w pełnym oddaleniu od aglomeracji miejskiej. Charakterystyka ta sprawia, że porty lotnicze wymagają współdziałania z innymi środkami transportu, takimi jak kolej. Transfer pociągami ułatwia podróżowanie samolotami, dzięki możliwości szybkiego przemieszczania się podróżnych pomiędzy lotniskami, a centralnymi punktami miast. Fundamentalnym celem artykułu jest ukazanie funkcjonalności i wzajemnej kompatybilności portów lotniczych i transportu kolejowego. W ramach prezentowanych treści dokonano porównania oraz oceny dostępnych połączeń kolejowych pomiędzy miastami wojewódzkimi a lotniskami. Poniższe rozważania mogą być dalszą inspiracją do badań na temat powiązań transportu kolejowego z samolotowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie, transport kolejowy, transport samolotowy, mobilność.

4.1. Wprowadzenie

Transport odgrywa ważną rolę w życiu społeczno-gospodarczym, jak i na poziomie przedsiębiorstw [14]. Z tego tytułu osiągnane są korzyści w skali globalnej, a także na poziomie indywidualnej jednostki [19]. S. Krawczyk [16] definiuje transport

jako „przemieszczanie towarów, osób lub informacji w przestrzeni i czasie”. Przemieszczanie się jest fundamentalnym celem transportu [10]. Jest także fizycznym połączeniem rozbieżności geograficznych, który pozwala dzięki swojej użyteczności przemieszczać osoby czy produkty [25], co jest istotnym aspektem w transporcie samolotowym.

H. Rogall [22] wskazuje transport jako segment gospodarki, który daje mobilność mieszkańcom danego obszaru. A. Mężyk i S. Zamkowska [18] rozumieją natomiast mobilność w następujących aspektach:

- aktywności osobistej,
- przemieszczania fizycznego,
- elastycznego działania.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż mobilność kreuje popyt i podaż na rynku usług transportowych.

4.2. Metodologia

W artykule zaprezentowano rozważania na temat połączeń transportu kolejowego z transportem lotniczym i szeroko rozumianej dostępności i przemieszczania. Pomimo że tematyka mobilności oraz transportu kolejowego jest stosunkowo często poruszana w polskiej literaturze [2, 8, 15, 21], to nadal brakuje publikacji poświęconych związkowi kolei z innymi środkami komunikacji, jak chociażby samolotami. Niniejsze rozważania mają za zadanie częściowo uzupełnić wskazaną lukę badawczą. Nadrzędnym celem artykułu jest więc ukazanie funkcjonalności i wzajemnej kompatybilności portów lotniczych oraz transportu kolejowego. W ramach prezentowanych treści dokonano porównania oraz oceny dostępnych połączeń kolejowych pomiędzy miastami wojewódzkimi a lotniskami. Wykorzystano dane wtórne pochodzące z ogólnodostępnych źródeł internetowych, które dotyczą portów lotniczych, oraz z Sieciowego Rozkładu Jazdy Pociągów, w odniesieniu do transportu kolejowego. Niektóre niedogodności metodologiczne, takie jak niestałość rozkładu jazdy, wpływają na zmienność analizowanych danych, lecz mimo to pokazują istotne zależności.

4.3. Transport lotniczy a transport kolejowy

Jednym z fundamentalnych pojęć z zakresu transportu, jest pojęcie infrastruktury. W jej skład wchodzi: drogi transportowe z wyposażeniem, urządzenia niezbędne do prowadzenia ruchu, węzły transportowe służące do obsługi osób lub odprawy towarów [28]. Infrastruktura jest rozumiana w podwójnym znaczeniu:

- węższym jako fundamentalne urządzenia i instytucje, które są potrzebne do prawidłowego funkcjonowania całokształtu gospodarki [24],
- szerokim jako całokształtu wszystkich świadczeń, które mają na celu prawidłowe działanie kraju [11].

Pozostali badacze dostrzegają inne walory infrastruktury. R. Nurkse [19] postrzega obiekty infrastrukturalne jako kosztochłonne, które służą do realizacji usług produkcji. D. Biehl [3] ma stanowisko podobne do Nurkse'a, lecz koncentruje swoją uwagę również na usługach publicznych. E. Gramlich [12] postrzega ją natomiast jako naturalny monopol, który ma w sobie wartość kapitałową.

Należy podkreślić, iż infrastruktura transportu ma istotny wpływ na kreowanie polityki w regionie, która rozpatrywana jest w aspektach: technicznych, ekonomicznych i organizacyjnych [27]. Cechy infrastruktury transportu zostały przedstawione w poniższej tabeli (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Cechy infrastruktury transportu

Cecha	Wyjaśnienie
Niepodzielność techniczna	Zwrócenie uwagi na aspekt techniczny obiektów, które determinują zachowanie niektórych parametrów, takich jak np.: szerokość drogi, a także wycenę minimalną wartość inwestycji, która gwarantuje jej użyteczność
Długi okres żywotności	Użyteczność infrastruktury jest dość długa, lecz wymaga ona napraw i konserwacji
Długi okres powstania	Przekracza średni czas innych inwestycji w gospodarce
Brak możliwości importu	Import utrudniony ze względu na immobילność urządzeń i charakter usługowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [27].

Specyficzne cechy infrastruktury są współzależne ze sobą, a ewentualne niedopasowanie może działać destrukcyjnie na pozostałe gałęzie transportu [27]. Istotnym aspektem jest współdziałanie wszystkich czynników infrastruktury wymienionych w powyższej tabeli, aby była ona spójna jako samodzielna całość. Transport samolotowy można również zaliczyć do transportu kombinowanego. W tym przypadku polega on na ścisłym połączeniu transportu kolejowego czy autobusowego z samolotowym. Na fakt, iż kolej jest funkcjonalna, zwrócił uwagę W. Gaworecki [9]. Rozumiana jest ona jako ułatwienie dla pasażerów w celu szybszego dotarcia do portu lotniczego.

Transport lotniczy jest dynamicznym, a także nowoczesnym środkiem komunikacji [23]. Największe potoki pasażerskie przypadają w miesiącach letnich [1].

W pozostałych miesiącach potoki w portach lotniczych są realizowane na dużo niższym poziomie [17]. Na każdym rynku usług ważne są zarówno strona podażowa, jak i popytowa. W tabeli 4.2, ukazano skład tych segmentów.

Tabela 4.2. Składniki stron: podażowej i popytowej

Strona popytowa	Strona podażowa
<ul style="list-style-type: none"> – pasażerowie indywidualni – firmy i organizacje – pośrednicy organizujący zbiorowe wyjazdy* 	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstwa transportu lotniczego – przedsiębiorstwa współpracujące z przewoźnikami, którzy zajmują się obsługą ruchu lotniczego – instytucje zajmujące się polityką, w aspekcie połączeń lotniczych

* w tym znaczeniu znaczeniu za pośredników rozumie się: touroperatorów, biura podróży, agencje turystyczne i innych organizatorów różnych wydarzeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6, 23].

Obie strony rynku powinny dążyć do stanu równowagi, by zapewnić jego funkcjonowanie. Niesprawność jednego z elementów strony popytowej czy podażowej często prowadzi do zaburzenia równowagi na rynku usług. J. Czownicki [6] zwraca także uwagę na aspekt nabywców, którzy przy podejmowaniu decyzji, przy wyborze samolotu jako środka lokomocji, wezmą m.in. pod uwagę: prędkość¹, poziom bezpieczeństwa, punktualność, koszt podróży, nowoczesność pojazdów, dostępność połączeń, liczbę przesiadek i kompleksowość usług.

D. Rucińska [23] jako działania pośrednie, które kształtują porty lotnicze, a także przyczyniają się do rozwoju regionów, wymienia m.in.: budowę obiektów infrastruktury sportowej i turystycznej, tworzenie programów strategii i rozwoju transportu lotniczego, budowę i modernizację dróg i sieci kolejowej, a także programy dowozowe do lotnisk za pomocą transportu publicznego. Z punktu widzenia tego artykułu podjęto rozważania na temat dowozu pasażerów za pomocą transportu kolejowego.

J. Cieplik i M. Sołtysik [5] wskazują na fakt, iż w 2015 r. z kolejowych przewozów pasażerskich skorzystało 38% podróżnych. Część z nich to pasażerowie, udający się w kierunku portu lotniczego. Obsługa pasażerów wiąże się z określoną specyfiką oraz uwarunkowaniami, które czasem nie pozwalają na korzystanie w pełni z tego środka transportu [7].

Przykładowo K. Gardjew [8] uważa kolej do Balic jako wygodny środek transportu. Lotnisko w Krakowie jest połączone również z Wieliczką od 28 września 2015 r. [4]. W tabeli 4.3 zaprezentowano wszystkie lotniska w Polsce, które obsługują ruch pasażerski w Polsce.

¹ W tym aspekcie prędkość ma też znaczenie w całości podróży, kiedy to trwa np. odprawa pasażerska czy odbywa się dojazd do terminala lotniczego.

Tabela 4.3. Pasażerskie lotniska w Polsce

Miasto	Nazwa Lotniska	Dojazd pociągami	Średni czas dojazdu pociągami	Komunikacja miejska	Cena biletu kolejowego (PLN)
Warszawa	Okęcie – Lotnisko Chopina	Szybka Kolej Miejska w Warszawie	22	Tak	7,50 ^a
	Warszawa Modlin	Koleje Mazowieckie ^b	– ^c	Nie	19
Kraków	Kraków Balice im. Jana Pawła II	Koleje Małopolskie	17	Tak	12
Gdańsk	Gdańsk Rębiechowo im. Lecha Wałęsy	Szybka Kolej Miejska w Trójmieście	24 ^d	Tak	4,40
Katowice	Międzynarodowy Port Lotniczy Katowice w Pyrzowicach	–	–	Nie	–
Wrocław	Port Lotniczy Wrocław -Starachowice im. Mikołaja Kopernika	–	–	Tak	–
Poznań	Poznań Ławica im. Henryka Wieniawskiego	–	–	Tak	–
Rzeszów	Port Lotniczy Rzeszów-Jasionka	–	–	Tak	–
Szczecin	Szczecin Goleniów im. NSZZ „Solidarność”	Pol Regio	3	Tak	3,60
Lublin	Port Lotniczy Lublin Świdnik	Pol Regio	15	Tak	5,30
Bydgoszcz	Port Lotniczy im. Ignacego Jana Paderewskiego Bydgoszcz	–	–	Tak	–
Łódź	Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta	–	–	Tak	–
Olsztyn	Port Lotniczy Olsztyn – Mazury	Pol Regio	58	Nie	15,60

cd. tabeli 4.3

Miasto	Nazwa Lotniska	Dojazd pociągiem	Średni czas dojazdu pociągiem	Komunikacja miejska	Cena biletu kolejowego (PLN)
Zielona Góra	Port Lotniczy Zielona Góra-Babimost	-	-	Nie	-
Radom	Radom Sadków im. Bohaterów Radomskiego Czerwca 1976	-	-	Tak	-

^a cena według taryfy Kolei Mazowieckich, obowiązują również bilety honorowane w komunikacji transportu publicznego miasta stołecznego Warszawa, ^b przejazd Zastępczą Komunikacją Autobusową na odcinku Modlin–Modlin Lotnisko, ^c czas przejazdu niemożliwy do obliczenia ze względu na więcej niż jedną przesiadkę od centrum Warszawy, a także modernizacje: na linii średnicowej w Warszawie oraz w Modlinie, ^d czas liczony od stacji Gdańsk Wrzeszcz. Dojazd od stacji Gdańsk Główny możliwy z przesiadką.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13].

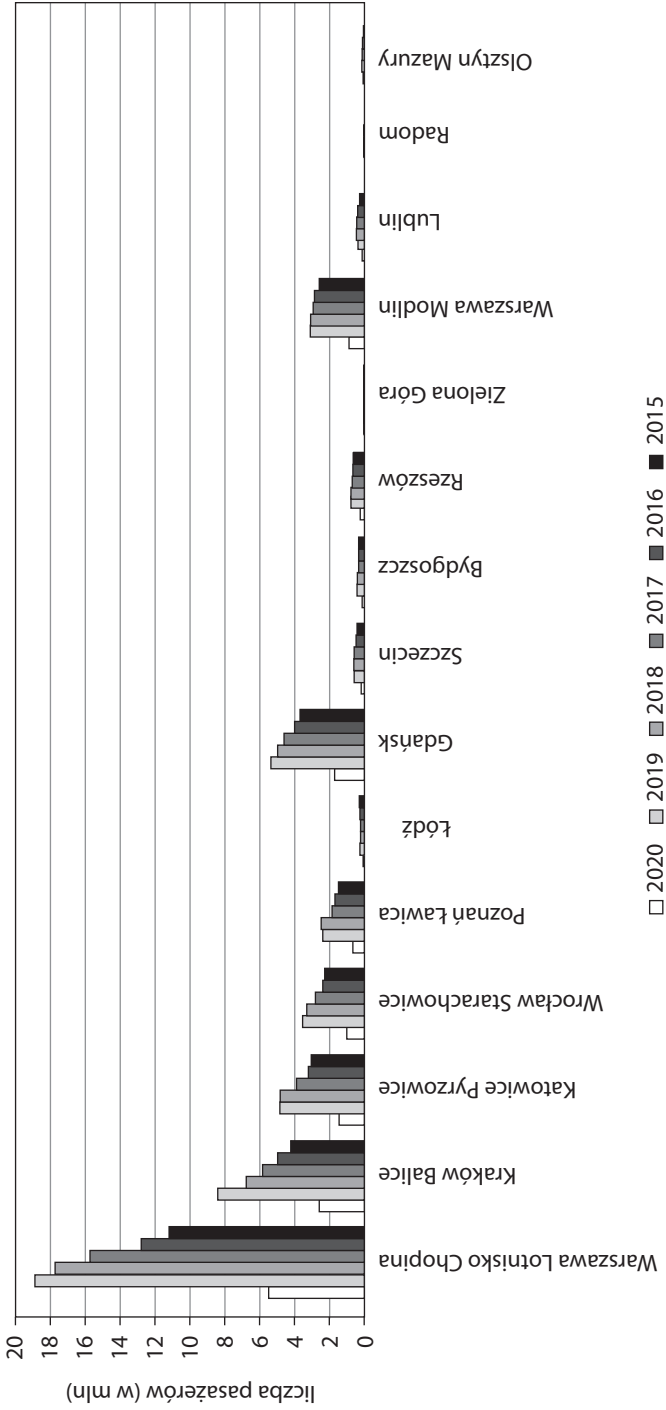
Największymi portami lotniczymi w Polsce są lotniska: w Warszawie (Lotnisko Chopina), w Krakowie i w Gdańsku. W tabeli 4.4 zostały porównane wyżej wymienione lotniska pod względem dostępności transportu kolejowego. Do prawie każdego miasta dociera transport komunikacji miejskiej w formie autobusów. Do każdego lotniska dociera transport prywatny w formie busów rejsowych. W przypadku dużych miast, gdzie dostępny jest pociąg do stacji najbliższej położonej lotniska, cena biletów jest stosunkowo wysoka. Przyczyną tego zjawiska jest fakt, iż przewoźnicy kolejowi wprowadzają oferty specjalne na te trasy, zawyżając w ten sposób ceny biletów w stosunku do taryfy normalnej. Jednakże wysoka cena jest kompatybilna z szybkim czasem przejazdu z centrum miasta do portu lotniczego.

Pasażerski ruch, który jest wykonywany przez samoloty, ciągle wzrastał, aż do 2020 r. Trend ten zaburzyła ogólnoświatowa pandemii wirusa Sars-CoV2. Na wykresie (rys. 4.1), można zauważyć zależność, iż do 2019 r. liczba pasażerów nieustannie rosła. Sytuacja zmieniła się w 2020 r., po ogłoszeniu stanu epidemii. W związku z tą sytuacją liczba lotów uległa drastycznemu zmniejszeniu, co wpłynęło negatywnie na liczbę przewiezionych pasażerów.

Największy spadek liczby pasażerów odnotowano w: Poznaniu (-72,5%), Modlinie (-71,9%), Wrocławiu (-71,7%), Warszawie (-71%). Najmniejszy spadek liczby pasażerów zanotowano w portach lotniczych, które w normalnych warunkach osiągają niższą zdolność przewozową pasażerów. Są to m.in.: Zielona Góra-Babimost (-41,8%), Olsztyn-Mazury (-58,6%) oraz Lublin (-65,3%). Znaczącą liczbę pasażerów obsługują duże miasta, takie jak: Warszawa, Kraków, Gdańsk, Katowice, Wrocław czy Poznań. Najwięcej pasażerów obsługuje lotnisko im. Fryderyka Chopina w Warszawie.

Warto wspomnieć, że od 2019 r. w związku przebudową lotniska w Radomiu, zostało ono zamknięte w obsłudze jako lotnisko cywilne. W celu zbadania powiązań połączeń kolejowych z samolotowymi przeanalizowano w ramach badań własnych trzy największe lotniska.

Połączenia kolejowe, które łączy centra miast z lotniskami w Warszawie, Krakowie i Gdańsku, wypadają dobrze. Pod względem dostępności w ciągu doby najlepiej plasują się Koleje Małopolskie, które jeżdżą zarówno w dzień, jak i większość pory nocnej. Przerwa w ruchu w ciągu nocy jest stosunkowo krótka (odpowiednio 4 godz. 33 min, 4 godz. 38 min). Pod względem ilości połączeń, najczęściej jest ich w Gdańsku. Minusem Szybkiej Kolei Miejskiej w Gdańsku jest to, iż kolej łączy port lotniczy z Gdańskiem Wrzeszczem, a nie z Gdańskiem Głównym. Jednakże pociągi z Gdańskiego Portu Lotniczego mają tę zaletę, iż łączą bezpośrednio lotnisko z Sopotem i Gdynią. Mniejsza liczba kursów realizowanych z portu lotniczego w kierunku Gdańska Wrzeszcza jest spowodowana faktem, iż część kursów nie zatrzymuje się na tej stacji, jadąc docelowo do Gdyni Głównej.

Rysunek 4.1. Liczba pasażerów obsłużonych przez lotniska pasażerskie w Polsce w latach 2015–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [26].

Tabela 4.4. Porównanie wybranych lotnisk w Polsce pod względem dostępności transportu kolejowego, służącego dowozowi pasażerów

	Warszawa Lotnisko Chopina	Kraków Balice	Gdańsk
Liczba połączeń	35 ^a /37 ^b	32	46 ^c /42 ^d
Średni czas przejazdu (min)	23 ^e	17	22 ^f
Regularność połączeń	co 30 min	co 30 min ^g /1 godz. ^h	nieregularna siatka połączeń
Pierwsze połączenie w kierunku lotniska	5:55	4:40	4:17
Ostatnie połączenie w kierunku lotniska	22:44	0:07	22:49
Przerwa bez połączeń	7 godz. 11 min	4 godz. 33 min	5 godz. 28 min
Pierwsze połączenie z lotniska	5:07	5:12	4:45
Ostatnie połączenie z lotniska	23:32	0:34	22:38
Przerwa bez połączeń	5 godz. 35 min	4 godz. 38 min	6 godz. 07 min

^a połączenia w kierunku Lotniska Chopina, ^b połączenia z Lotniska Chopina, ^c połączenie do portu lotniczego, ^d połączenia z portu lotniczego, ^e czas liczony od stacji: Warszawa Lotnisko Chopina do Warszawa Śródmieście PKP, ^f czas liczony od stacji: Gdańsk Wrzeszcz do Gdańsk Port Lotniczy, ^g częstotliwość w ciągu dnia (w godzinach od 6:00 do 18:00), ^h częstotliwość wieczorem i w godzinach nocnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sieciowego Rozkładu Jazdy Pociągów.

4.4. Podsumowanie

Infrastruktura transportowa pełni ważną rolę w tworzeniu przewozów transportowych. Doskonałym przykładem tego zjawiska jest opisana współzależność transportu lotniczego z kolejowym. Coraz większa popularność tego rozwiązania wśród podróżujących świadczy o jego funkcjonalności, jednakże idea dowozu pasażerów transportem kolejowym wymaga stałego doskonalenia. Priorytetowym celem jest wprowadzenie do każdego miasta posiadającego port lotniczy takiego rozwiązania. Pozwoli to konsumentowi wybrać najlepszy dla niego środek komunikacyjny, dbając o jego indywidualne preferencje. Wymagają tego m.in. Katowice, które są dość popularnym portem lotniczym, posiadającym wiele destynacji, do

których można się dostać. Obecnie podróż autobusami jest kłopotliwa i zajmuje dużo czasu. Rozwój kolei w tych miejscach skróciłby czas dojazdu na lotniska, podwyższając w ten sposób komfort podróży pasażerów. Ze względu na specyfikę transportu, mając na uwadze, że wyloty i przyloty odbywają się w godzinach nocnych, należy zadbać o dostęp do transportu w tych godzinach. Połączenia w te miejsca powinny funkcjonować całodobowo w sposób regularny lub z krótką przerwą, tak jak w Krakowie (poniżej 5 godzin). Lotnisko Chopina jako największe lotnisko w Polsce powinno mieć w pierwszej kolejności zapewnioną tę dostępność ze względu na obecną zbyt długą przerwę w kursowaniu (odpowiednio – 7 godz. 11 min, 5 godz. 35 min). Oprócz częstych połączeń należy dbać o dobre skomunikowanie na dworcach kolejowych z innymi pociągami dalekobieżnymi. Należy także zapewnić inne środki komunikacji dowożące do lotnisk poza koleją. Konkurencja pomiędzy różnymi formami transportu podwyższa jego jakość, a także często obniża cenę za usługę. Taką sytuację można zauważyć od grudnia 2020 r. na odcinku Kraków–Katowice, gdzie po wprowadzeniu atrakcyjnej siatki połączeń kolejowych ceny za przejazd autobusem zmalały, a także przewoźnicy autobusowi zaczęli prowadzić intensywną kampanię marketingową. Wszystkie działania w kierunku popularyzacji transportu publicznego przyczynią się do spójności transportu jako całości. Działania te mają także cel wspomagać realizację obszernego projektu budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego, który zwiększy w znaczny sposób mobilność pasażerów.

Bibliografia

- [1] *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski A.: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- [2] Bocheński T.: *Dostęp wybranych miast w Polsce do kolei*, „Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG” 2016, nr 19(4), s. 62–71.
- [3] Biehl D.: *The Contribution of Infrastructure to Regional Development*, European Communities, Luxemburg 1986.
- [4] Ciastoń-Ciulkin A.: *Autobusowe linie dowozowe do stacji kolejowej Wieliczka Rynek – Kopalnia w aglomeracji krakowskiej*, „Transport Miejski i Regionalny” 2018, nr 2, s. 24–30.
- [5] Cieplik J., Sołtysik M.: *Uczestnictwo w imprezach kolejowych w 2015 roku*. „Ekonomiczne Problemy Turystyki” 2016, nr 3(35), s. 37–48.
- [6] Czownicki J.: *Rynek usług krajowej komunikacji lotniczej*, SGPiS, Warszawa 1981.
- [7] Daroń M., Wilk M.: *Doskonalenie wybranych obszarów obsługi klienta na przykładzie portu lotniczego*. „Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 13”, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Warszawa 2018, s. 53–66.

- [8] Gardjew K.: *Alternatywna Komunikacja Miejska w Krakowie w kontekście krajobrazowym – Projekt Szybkiej Kolei Aglomeracyjnej (SKA)*, Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie, Szczecin 2018, s. 417–428.
- [9] Gaworecki W.: *Turystyka*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [10] Gosik B., Zimon G.: *Usługi transportowe w obsłudze ruchu turystycznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 843, Problemy Transportu i Logistyki nr 28, Szczecin 2014, s. 37–48.
- [11] *Gospodarka miejska*, red. E. Dźbik, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1995.
- [12] Gramlich, E.: *Infrastructure Investments, A Review*, „Journal of Economic Literature” 1994, vol. 32(3), s. 1177.
- [13] <https://radaryonline.pl/lotniska-w-polsce> (data dostępu: 7 października 2021).
- [14] Kabus J., Strulak-Wójkiewicz R., Nurzyńska A.: *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw w świetle danych statystyki publicznej [w:] Wybrane aspekty badawcze. Gospodarka. Zarządzanie. Innowacje*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2016.
- [15] Koźlak A.: *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- [16] *Logistyka. Teoria i praktyka I*, red. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011.
- [17] *Marketing na rynku usług lotniczych*, red. D. Rucińska, A. Ruciński, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2000.
- [18] Mężyk A., Zamkowska S.: *Problemy transportowe miast, stan i kierunki rozwiązań*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- [19] Niziński S., Żurek J.: *Logistyka ogólna*, WKŁ, Warszawa 2011.
- [20] Nurkse R.: *Wpływ obrotów międzynarodowych na rozwój gospodarczy*, PWE, Warszawa 1963, za: Huderek-Gląpska S., *Wpływ portu lotniczego na rozwój gospodarki regionu*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- [21] Pawłowski K.: *Uwarunkowania wykorzystywania transportu kolejowego w rozwoju turystyki międzynarodowej [w:] Turystyka w okresie pandemii*, red. K. Borodako, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań–Kraków 2021, s. 133–143.
- [22] Rogall H.: *Ekonomika zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010.
- [23] Rucińska D.: *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – przemiany – rozwój*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- [24] *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [25] Stajniak M., Hajdul M., Fołtyński M., Krupa, A.: *Transport i spedycja. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2008.
- [26] *Statystyki według portów lotniczych – Urząd Lotnictwa Cywilnego*, ulc.gov.pl (data dostępu: 7 października 2021).
- [27] Wojewódzka-Król K., Rolbiecki R.: *Infrastruktura transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- [28] Zalewski P., Siedlecki P., Drewnowski A.: *Technologia transportu kolejowego*, WKŁ, Warszawa 2013.

Joanna Czyżowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

5.

ROLA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W KSZTAŁTOWANIU ROZWOJU NA POZIOMIE LOKALNYM

Abstrakt

Niniejsza publikacja podejmuje problematykę roli władz samorządowych w kształtowaniu rozwoju na poziomie lokalnym. W artykule omówiono pojęcie rozwoju lokalnego oraz kompetencje i zadania samorządu terytorialnego wynikające z pobudzania rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie gminy. W części pierwszej publikacji analizie poddano kompetencje oraz zadania samorządu terytorialnego w zakresie kreowania rozwoju lokalnego. Z kolei część druga artykułu porusza problematykę funduszy UE jako źródła finansowania rozwoju jednostek lokalnych.

Słowa kluczowe: samorząd terytorialny, rozwój lokalny, przedsiębiorczość.

5.1. Wprowadzenie

Rozwój lokalny, definiowany jako proces, kreowany jest przez wiele różnego rodzaju czynników. Niektóre z nich mają charakter powszechny, inne mogą występować incydentalnie, jednocześnie aktywnie oddziałując w określonych sytuacjach, miejscach oraz przedziałach czasowych. W literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej można napotkać wiele klasyfikacji uwarunkowań rozwoju lokalnego. Coraz szerzej wskazują one na przewartościowanie klasycznych już uwarunkowań na rzecz nowych, wypracowanych w ramach nowego paradygmatu rozwoju przestrzeni społeczno-ekonomicznej [22]. Spośród wielu determinant decydujących o tempie i zakresie rozwoju lokalnego na szczególną uwagę zasługuje

działalność samorządów lokalnych, które mogą w określonym stopniu wpływać na podniesienie aktywności gospodarczej, polegającej na wzroście liczby podmiotów gospodarczych zlokalizowanych na ich obszarze.

Samorząd terytorialny w nowym paradygmacie rozwoju lokalnego pełni funkcję kreacyjną dynamiki lokalnej gospodarki, która stanowi zbiór podmiotów gospodarujących na danym terenie. Pomiędzy tymi podmiotami istnieją różnorodne powiązania i współzależności wynikające m.in. z relacji przestrzennych, wspólnoty infrastrukturalnej, lokalnej polityki gospodarczej, społecznej i przestrzennej, uczestnictwa w lokalnym rynku pracy, kooperacji i wymiany dóbr oraz usług, a także z wzajemnej konkurencji na lokalnym rynku [9]. Rolą władz lokalnych jako animatora procesów rozwojowych jest stworzenie warunków stabilnego, harmonijnego i dynamicznego rozwoju gospodarczego danej jednostki terytorialnej [23].

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie oraz omówienie roli władz samorządowych w kształtowaniu rozwoju na poziomie lokalnym. Podjęto próbę przybliżenia kompetencji oraz zadań samorządu terytorialnego w zakresie pobudzania rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie gminy. Podstawę źródłową stanowi analiza aktów prawnych oraz literatury przedmiotu związanej z powyższą tematyką.

5.2. Kompetencje oraz zadania samorządu terytorialnego w zakresie kreowania rozwoju lokalnego

Przeprowadzona w Polsce reforma ustroju terytorialno-administracyjnego zapoczątkowała proces głębokich zmian w systemie zarządzania rozwojem lokalnym oraz roli samorządu terytorialnego w stymulowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek lokalnych. W literaturze przedmiotu rozwój lokalny często opisywany jest jako szczególnie proces, który dotyczy zmian zachodzących w gminie, powiecie lub, inaczej, w mikroregionie, tj. lokalnym układzie społeczno-terytorialnym [36]. Jak wskazuje I. Pietrzyk [28], przez rozwój lokalny należy rozumieć – bazujący na zasobach endogenicznych – oddolny (*bottom up*) sposób generowania dynamiki rozwoju, wykorzystujący cały wewnętrzny potencjał rozwojowy w różnej skali przestrzennej, obejmującej zbiorowości terytorialne charakteryzujące się pewną spójnością. Można zatem stwierdzić, że rozwój jednostek lokalnych, oparty na specyficznych zasobach danego terytorium z uwzględnieniem wpływów zewnętrznych, determinuje rozwój większych jednostek – regionów ekonomicznych. Zdaniem J. Paryska [27] rozwój lokalny to: „długotrwały proces rozwoju społeczno-gospodarczego, sterowany i modyfikowany przez gminne lub powiatowe władze samorządowe, wykorzystujący dla realizacji określonych interesów lokalne czynniki rozwoju”. R. Rezsóhazy definiuje rozwój lokalny jako: „zharmonizowane

i systematyczne działania prowadzone w społeczności lokalnej, z udziałem zainteresowanych, którego rezultaty służą zaspokajaniu potrzeb społecznych miejscowej ludności i przyczyniają się do ogólnego postępu” [33]. Z kolei W. Budner [7] podkreśla rolę samorządu w pobudzaniu przedsiębiorczości i budowaniu wzrostu gospodarczego w oparciu o nowe inwestycje. Jego zdaniem rozwój lokalny to proces, w którym samorząd podnosi jakość życia mieszkańców w oparciu o pozyskiwanie nowych inwestorów oraz wspieranie rozwoju już istniejących przedsiębiorstw. Złożoność rozwoju lokalnego podkreśla jego wieloaspektowość obejmującą następujące wymiary: gospodarczy, społeczno-kulturowy, środowiskowy, infratechniczny i przestrzenny. Stopień tej złożoności jest pochodną różnych celów strategicznych, którym rozwój ma przede wszystkim służyć, oraz różnorodności działań i przedsięwzięć, które ostatecznie go kształtują.

W literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej można napotkać wiele klasyfikacji uwarunkowań rozwoju lokalnego. Za bardzo czytelny należy uznać podział dokonany przez S. Korenika, który do podstawowych czynników wpływających na rozwój lokalny zalicza m.in. uwarunkowania wynikające z działań władzy lokalnej i/lub zarządzania zasobami danego terenu (czynniki wewnętrzne, mikroekonomiczne), czynniki uzależnione od uwarunkowań danego obszaru (czynniki przestrzenne) oraz możliwe do skonkretyzowania lub zmierzenia, np. struktura branżowa danego terytorium, infrastruktura. Dynamika rozwoju lokalnego zależy także od pewnych warunków, które muszą wystąpić. Mowa w tym względzie o wyodrębnionej strukturze społeczno-terytorialnej, mającej charakterystyczny dla siebie zbiór cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażających własne potrzeby oraz hierarchię wartości [41].

Samorząd terytorialny jest formą władzy publicznej, której przedmiotem oddziaływania jest jednostka terytorialna, czyli pewien obszar o jednoznacznie wyznaczonych granicach oraz specyficznych właściwościach środowiska przyrodniczego i społeczno-ekonomicznego [27]. Definicja „samorządu” określa go jako ustalony prawem zakres kompetencji do zawiadywania własnymi sprawami, samodzielne i niezależne zawiadywanie sprawami w zakresie administracji państwowej oraz samodzielne wykonywanie pewnych funkcji państwowych o charakterze administracyjnym [34]. Organy samorządu powołane są do wykonywania takich zadań administracji państwowej, którymi określona grupa jest zainteresowana [40]. Jednostki samorządu terytorialnego, mając na celu podnoszenie jakości życia, powinny tak kształtować elementy środowiska gospodarczego, społecznego i przyrodniczego, aby jak najskuteczniej przyczynić się do zaspokajania zbiorowych i indywidualnych potrzeb swoich mieszkańców [10]. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, w ramach rozwoju lokalnego, samorządy lokalne zostały zobowiązane m.in. do [26]:

- podejmowania w ramach ogólnej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego inicjatyw oraz zadań rozwoju lokalnego,

- stymulowania rozwoju lokalnego przez stosowanie różnego rodzaju ułatwień oraz udogodnień w odniesieniu do podmiotów gospodarczych zaangażowanych w proces rozwoju lokalnego,
- podejmowania działań promocyjnych, udostępniania lokalnych zasobów, stosowania ulg, zachęt itp.,
- identyfikacji lokalnych potrzeb społecznych i lokalnych zasobów, które mogą określać kierunki i zakres działań na rzecz rozwoju lokalnego,
- przyciągania inwestorów oraz pozyskiwania środków, które mogą służyć rozwojowi lokalnemu,
- tworzenia własnych funduszy stymulacji oraz wspierania rozwoju lokalnego,
- utworzenia struktur organizacyjnych rozwoju lokalnego, w ramach których prowadzona będzie kompleksowa obsługa podmiotów rozwoju lokalnego,
- tworzenia przedsiębiorstw lokalnych, utworzenia lokalnego systemu kształcenia, doksztalcania i przekwalifikowania.

Władze samorządowe podejmują próby doboru zespolonych działań służących rozwojowi lokalnemu. Powyższe umożliwi sporządzenie planu strategicznego wytyczającego zasadnicze kierunki działań oraz określającego cele jednostki terytorialnej. Jak dostrzega A. Sztando [37]: „Główną funkcją każdego strategicznego planu rozwoju danego obszaru jest maksymalizacja skuteczności i efektywności zarządzania przedmiotem strategii przez podmiot strategii w celu rozwoju gospodarczej, społecznej i środowiskowej płaszczyzny owego podmiotu”. Należy wskazać, iż jednostki samorządowe sporządzając opracowania strategiczne powinny je odpowiednio skorelować z opracowaniami planistycznymi oraz wieloletnimi planami finansowymi i inwestycyjnymi. Wieloletnie Plany Inwestycyjne (WPI) stanowią integralny przedmiot działań strategii funkcjonalnej, określanej mianem strategii inwestycyjnej. WPI kreowane na poziomie jednostek samorządowych korespondują z założeniami gospodarki finansowej w zakresie doboru źródeł finansowania przyszłych projektów inwestycyjnych [16]. Inwestycje na poziomie lokalnym obejmują w szczególności elementy infrastruktury komunalnej, remonty, konserwację eksploatowanych części majątku komunalnego oraz wyznaczają kierunki rozwoju wybranych obszarów działalności. W praktyce samorządowej wykorzystywanych jest bardzo wiele różnorodnych typów strategii dziedzinowych, opartych na zróżnicowanym udziale czynników strategiotwórczych. Do kluczowych z uwagi na podjętą w artykule problematykę można zaliczyć m.in.: strategie wspierania rozwoju przedsiębiorczości oraz strategie inwestycyjne.

Przedsiębiorczość w warunkach lokalnych jest jednym z ważniejszych narzędzi przyczyniających się do podnoszenia konkurencyjności. K. Wach zwraca uwagę na fakt, iż „przedsiębiorczość jest wielowątkowym tematem badawczym” [39]. Z ekonomicznego punktu widzenia obok kapitału pracy, ziemi jest jednym z czynników wytwórczych [25]. Należy zaznaczyć, iż istota władz samorządowych

w rozwoju przedsiębiorczości wynika z konstytucyjnych przepisów dotyczących samorządu terytorialnego, tj. [32]:

- zadania gminy są określone ustawowo, a znaczna część finansów, jakimi dysponuje gmina, przeznaczana jest na realizację w takich dziedzinach, jak: opieka zdrowotna i społeczna, ulice, drogi lokalne, gospodarka komunalna i mieszkaniowa, gospodarka przestrzenna i pozwolenia budowlane, targowiska i niektóre funkcje administracyjne,
- najważniejszym zadaniem gminy jest tworzenie warunków zaspokajających potrzeby jej mieszkańców,
- pozytywnym przykładem wypełniania przez gminę swoich zarówno szeroko, jak i wąsko rozumianych zadań jest zasada pomocniczości, polegająca na pierwszeństwie w podejmowaniu inicjatyw, określaniu hierarchii potrzeb i sposobów ich zaspokajania przez mieszkańców,
- podstawowym zadaniem władzy lokalnej jest zaspokajanie potrzeb i zapewnianie usług.

Wzrost świadomości społecznej oraz konieczność dostosowywania się do wymogów unijnych determinują strukturę realizowanych przez samorządy inwestycji, które dotyczą m.in. sfery ochrony środowiska, infrastruktury drogowej, ośrodków badawczo-rozwojowych i in. Udostępnianie podmiotom gospodarczym wybranych składników mienia komunalnego celem prowadzenia działalności o charakterze zarobkowym skutkuje minimalizowaniem barier w zakresie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej [35].

Aktywnie realizowana na danym obszarze polityka w zakresie wspierania lokalnych przedsiębiorców w sposób bezpośredni determinuje rozwój infrastruktury lokalnej. Liczba podmiotów gospodarczych prowadzących działalność na danym obszarze stanowi również jedno z podstawowych kryteriów przeważających w ocenie jej ogólnej efektywności ekonomicznej [36]. Jednym z najważniejszych czynników rozwoju lokalnego jest zagospodarowanie infrastrukturalne, na które szczególną uwagę zwracają potencjalni inwestorzy poszukujący korzystnej lokalizacji dla podjęcia określonej działalności gospodarczej [13]. Poszczególne gminy posiadające dobrze rozwiniętą i wydajną sieć infrastruktury technicznej, stają się atrakcyjnym miejscem lokalizacji na ich obszarze inwestycji, jednocześnie rozwijając się szybciej w stosunku do pozostałych. Gmina będąca jednostką samorządu terytorialnego pełni funkcję *aktywnego gospodarza terenu* oraz poprzez swoje działania powinna pobudzać rozwój społeczno-gospodarczy regionu [19]. Strefy aktywności gospodarczej, tworzone przez samorządy lokalne, mają kluczowe znaczenie w podnoszeniu atrakcyjności inwestycyjnej regionu, pobudzaniu przedsiębiorczości oraz tworzeniu nowych miejsc pracy. Samorządy lokalne dostrzegając pozytywne skutki funkcjonowania SAG budują infrastrukturę techniczną oraz zmieniają podział terenów w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania.

Powyższe działania przyczyniają się do postrzegania gminy przez potencjalnych inwestorów jako jednostki charakteryzującej się atrakcyjnymi terenami inwestycyjnymi. Kluczowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności inwestycyjnej danego obszaru są zatem działania władz samorządowych. W raporcie pn.: „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski” atrakcyjność inwestycyjną zdefiniowano jako: „zdolność skłonienia do inwestycji poprzez oferowanie kombinacji korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej” [3]. Przytoczona powyżej definicja zwraca uwagę na aspekty związane z przedsiębiorczością oraz kwestie dotyczące stworzenia odpowiedniej oferty inwestycyjnej koncentrującej się na realnych korzyściach dla potencjalnych inwestorów. Jak zauważa J. Kumorowski [20], do grupy obiektywnych czynników warunkujących atrakcyjność inwestycyjną można zaliczyć m.in.: jakość obsługi przedsiębiorców przez podmioty publicznoprawne, stosowanie ulg i zachęt dla inwestorów, sposoby rozwiązywania konfliktów oraz inne działania. Należy podkreślić, iż podstawą rozwoju lokalnego jest przedsiębiorczość, która realizuje się poprzez podejmowanie różnorodnych inicjatyw oraz prowadzenie działalności gospodarczej.

5.3. Fundusze UE jako źródło finansowania rozwoju jednostek lokalnych

Dbłość o sytuację finansową określa sprawność funkcjonowania gminy, tj. zdolność do wywiązywania się z bieżących oraz przyszłych zobowiązań w określonym czasie, zakresie i standardzie jakościowym [11]. Zarządzanie finansami jednostek samorządowych stanowi więc jedno z ważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania samorządów lokalnych oraz stanowi istotny element uzależniający zakres inwestycji, a tym samym rozwój danej jednostki terytorialnej. Istnieje wiele możliwości sprawniejszego zarządzania finansami lokalnymi przy obecnym stanie prawa, tj. np. wykorzystania w większym zakresie emisji obligacji jako instrumentu uzyskania środków na inwestycje lub realizację innych zadań, bądź korzystanie w szerszym stopniu z długoterminowych kredytów inwestycyjnych. Ponadto pozyskiwanie środków unijnych wpływa na rozwój gospodarki lokalnej oraz podniesienie standardów życia mieszkańców. Sprawne oraz skuteczne wykonywanie zadań publicznych wymaga zaopatrzenia samorządów w wydajne oraz stabilne źródła dochodów budżetowych. Dochody budżetowe jednostki samorządu terytorialnego są źródłem informacji o ogólnym obrazie jej zasobności oraz kształtują kierunki wydatkowania środków finansowych [12]. W tabeli 5.1 przedstawiono dochody jednostek samorządów terytorialnych w Polsce w latach 2014–2020.

Tabela 5.1. Dochody jednostek samorządów terytorialnych ogółem w latach 2014–2020 (wykonanie w mln zł, wg stanu na koniec roku budżetowego)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gminy bez miast na prawach powiatu	84 549	87 667	101 795	111 189	121 426	135 162	149 091
Miasta na prawach powiatu	68 260	70 560	74 420	78 530	85 508	93 894	100 314
Powiaty	23 783	23 682	23 948	25 389	27 959	30 696	34 569
Województwa	17 745	17 110	13 506	14 771	16 954	18 755	20 957
JST ogółem	194 337	199 019	213 669	229 879	251 847	278 507	304 931

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych (BDL GUS).

Analizując dane dotyczące dochodów jednostek samorządów terytorialnych ogółem w latach 2014–2020 stwierdzić należy, iż z roku na rok ich wielkość sukcesywnie wzrasta. W ciągu analizowanych siedmiu lat wzrosły one z 194,3 mld zł do 304,9 mld zł. Corocznie obserwowany wzrost dochodów wystąpił w gminach bez miast na prawach powiatu. Dochody tych jednostek samorządu terytorialnego w ostatnim badanym roku były niemal dwukrotnie wyższe niż w 2014 r. Najwyższe wartości w zakresie dochodów ogółem występowały w gminach, z kolei najniższe w województwach.

Zastosowanie podziału dochodów budżetowych JST na dochody własne, subwencję ogólną oraz dotacje pozwala dokonać pełniejszej analizy problematyki dochodów budżetowych z perspektywy absorpcji funduszy unijnych. Jednym z najważniejszych instrumentów w zakresie integracji Polski z Unią Europejską są fundusze unijne. Udział środków pomocowych UE w dochodach samorządów terytorialnych zwiększa możliwości efektywnego funkcjonowania gmin oraz realizacji zadań inwestycyjnych. W tabeli 5.2 przedstawiono dochody związane z finansowaniem oraz współfinansowaniem projektów unijnych w latach 2014–2020.

Środki pochodzące z Unii Europejskiej na finansowanie oraz współfinansowanie programów i projektów unijnych w latach 2014–2020 wahały się od 18,2 mld zł w 2014 r. do 19,3 mld zł w 2020 r., przy czym najniższe były w 2017 r., gdy wyniosły 6,7 mld zł. Najwyższych ich poziom zaobserwowano w gminach w 2019 r. (tj. 7,1 mld zł), w województwach w 2014 r. (tj. 6,6 mld zł), w miastach na prawach powiatu w 2014 r. (tj. 5,5 mld zł), w powiatach w 2020 r. (tj. 1,8 mld zł). Udział poszczególnych środków na finansowanie oraz współfinansowanie programów i projektów unijnych w dochodach ogółem JST w latach 2014–2020 przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.2. Środki z Unii Europejskiej na finansowanie i współfinansowanie programów i projektów unijnych w latach 2014–2020 (w mln zł)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gminy bez miast na prawach powiatu	4 695	4 853	1 431	2 260	6 167	7 123	6 360
Miasta na prawach powiatu	5 531	5 209	2 746	2 346	4 302	4 901	4 857
Powiaty	1 342	1 066	418	947	1 798	1 783	1 801
Województwa	6 601	6 074	2 623	3 201	4 552	5 053	6 275
JST ogółem	18 169	17 202	7 218	6 720	16 819	18 860	19 293

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych (BDL GUS).

Tabela 5.3. Udział środków na finansowanie oraz współfinansowanie programów i projektów unijnych w dochodach ogółem JST w latach 2014–2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gminy bez miast na prawach powiatu	5,6	5,5	1,4	2,0	5,0	5,3	4,3
Miasta na prawach powiatu	8,1	7,4	3,7	3,0	5,0	5,2	4,8
Powiaty	5,6	4,5	1,8	3,7	6,4	5,8	5,2
Województwa	37,2	35,5	19,4	21,7	26,9	26,9	29,9
JST ogółem	9,3	8,6	3,4	2,9	6,7	6,8	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych (BDL GUS).

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej danych, udział środków na finansowanie i współfinansowanie programów oraz projektów unijnych w dochodach ogółem JST kształtował się odmiennie w różnych latach. Najniższy poziom odnotowano w 2017 r. – 2,9%, z kolei najwyższy w 2014 r. – 9,3%. Na tle wszystkich obserwacji najwyższe wartości przedmiotowego wskaźnika wystąpiły w województwach, a najniższe w powiatach. Warunkiem efektywnego pozyskiwania funduszy unijnych jest zapewnienie odpowiednich środków na prefinansowanie lub współfinansowanie projektów inwestycyjnych przez samorządy lokalne. Realizacji inwestycji dofinansowanych z UE może zatem towarzyszyć zaciąganie zobowiązań dłużnych w zakresie zapewnienia wkładu własnego beneficjenta. Powyższe rozwiązanie umożliwia pozyskanie wsparcia z budżetu Unii Europejskiej, ale jednocześnie wymaga w przyszłości spłacenia, co będzie pochłaniać część środków budżetowych kolejnych lat [1].

5.4. Podsumowanie

Samorząd terytorialny pełni funkcję kreacyjną dynamiki lokalnej gospodarki, która stanowi zbiór podmiotów gospodarujących na danym terenie. Pomiedzy tymi podmiotami istnieją różnorodne powiązania oraz współzależności. Jednostki samorządu terytorialnego winny wypełniać funkcje stymulujące, tzn. pobudzające i dynamizujące procesy rozwojowe w gminie, w tym w gospodarce lokalnej, oraz regulacyjne, tzn. przeciwdziałające pojawiającym się sprzecznościom oraz konfliktom między różnymi podmiotami gospodarującymi, a także eliminujące pojawiające się bariery rozwojowe lub ograniczające negatywne skutki ich występowania. Należy w tym miejscu podkreślić, iż rolą władz lokalnych jest stworzenie warunków stabilnego, harmonijnego oraz dynamicznego rozwoju gospodarczego danej jednostki terytorialnej

Finanse są niezbędnym instrumentem, za pomocą którego można realizować określoną politykę lokalną oraz pozyskiwać środki unijne na realizację projektów inwestycyjnych w danej perspektywie finansowej. Dają one szanse na poprawę wyposażenia poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego w niezbędną infrastrukturę oraz przyczyniają się do rozwoju danego obszaru. Zebrane oraz przeanalizowane w niniejszej publikacji dane dowodzą zaangażowania samorządów terytorialnych w absorpcję środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej. Powyższe świadczy o rosnącym znaczeniu środków UE w dochodach poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego ogółem.

Bibliografia

- [1] Alińska A., Dworakowska M.: *Finanse jednostek samorządu terytorialnego* [w:] *Współczesne finanse publiczne*, red. A. Alińska, B. Woźniak, Difin, Warszawa 2015.
- [2] Ancyparowicz G.: *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na wzrost polskiej gospodarki w okresie poakcesyjnym*, GUS, Departament Statystyki i finansów, Warszawa 2009.
- [3] *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, red. M. Nowicki, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
- [4] Blakely E.J., Bradshaw T.K.: *Planning local economic development. Theory and practice. Third edition*, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, California 2002.
- [5] Broł R.: *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadku*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [6] Broł R.: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

- [7] Budner W.: *Czynniki lokalizacji inwestycji a możliwości rozwoju ekonomicznego gmin w Polsce*, Acta Scientiarum Polonorum, Administratio Locorum, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2007.
- [8] Chmiel J.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*, „Studia i Prace” Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN, z. 243, GUS, Warszawa 1997.
- [9] Dahle P.: *Samorząd terytorialny w procesie kształtowania rozwoju gospodarczego regionu na przykładzie woj. wielkopolskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. St. Staszica w Pile, Piła 2017.
- [10] Domański T.: *Strategiczne planowanie rozwoju gospodarczego gminy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2013.
- [11] Dziekański P.: *Analiza zróżnicowania kondycji finansowej powiatów województwa świętokrzyskiego* [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, nr 40, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2014.
- [12] Filipiak B., Dylewski M., Gorzałczyńska-Koczkodaj M.: *Analiza finansowa budżetów jednostek samorządu terytorialnego*, Municipium, Warszawa 2011.
- [13] Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Zioło M.: *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse, procedury*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- [14] Grycuk A., Russel P.: *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, Studia BAS, Warszawa 2014.
- [15] *Instrumenty zarządzania rozwojem w przedsiębiorczych gminach*, red. A. Koźuch, A. Noworól, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011.
- [16] Janowska H.: *Strategie finansowania gminnych inwestycji infrastrukturalnych w Polsce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
- [17] Klasik A.: *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2002.
- [18] Klasik A., Kuźnik F.: *Konkurencyjny rozwój regionów w Europie* [w:] *Konkurencyjność miast i regionów*, red. Z. Szymła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001.
- [19] Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B.: *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001.
- [20] Komorowski J.: *Kształtowanie poziomu atrakcyjności inwestycji w polityce rozwoju regionalnego* [w:] *Atrakcyjność inwestycyjna regionu*, red. A. Kopczuk, M. Proniewski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2005.
- [21] Korenik S., *Rola małej i średniej przedsiębiorczości w rozwoju lokalnym (rozwiązania funkcjonujące w Polsce)* [w:] *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 860, Wrocław 2000.
- [22] Korenik S.: *Region ekonomiczny w nowych realiach społeczno-gospodarczych*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- [23] Kot J.: *Rozwój lokalny – jego istota, cele i czynniki* [w:] *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.

- [24] Kudelko J., Szmigiel K., Żmija D.: *Społeczno-gospodarczy rozwój gmin wiejskich. Dynamika i zróżnicowanie rozwoju na przykładzie województwa małopolskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.
- [25] Makiela Z.: *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- [26] Pająk K.: *Samorząd terytorialny a rozwój lokalny w Polsce w procesie transformacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań 2001.
- [27] Parysek J.: *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2001.
- [28] Pietrzyk I.: *Polityka Regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [29] Porter M.E.: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nowy Jork 1990.
- [30] Porter M.E.: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [31] Potoczek A.: *Współczesne problemy rozwoju lokalnego i regionalnego*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2000.
- [32] *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010.
- [33] Rezsöhazy R.: *Le développement des communautés*. CIACO Editeur, Louvain-la-Neuve 1988.
- [34] Saar M.A.: *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości?*, CeDeWu, Warszawa 2001.
- [35] Skica T.: *Instrumenty wspierania przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny (na przykładzie woj. podkarpackiego)*, „Samorząd Terytorialny” 2008, nr 1–2.
- [36] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Zioło M.: *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [37] Sztando A.: *Istota i funkcje samorządowego planowania strategicznego w regionie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 180, Wrocław 2011.
- [38] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 2013 r., poz. 595 z późn. zm.
- [39] Wach K.: *Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych [w:] Przedsiębiorczość-Edukacja*, red. Z. Zioło, T. Rachwał, vol. 9, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków 2013.
- [40] Wojnicki J.: *Samorząd lokalny w Polsce i Europie*, Pułtusk 2008.
- [41] Wojtasiewicz L.: *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego [w:] Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J.J. Parysek, Poznań 1996.

Maria Schulders
University of Warsaw
Katarzyna Rozenkowska
University of Warsaw

6.

**THE POTENTIAL OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS
FOR THE IMPROVEMENT OF THE SUSTAINABILITY
OF POLISH SOCIAL INFRASTRUCTURE
– A CASE STUDY OF THE KARCEW
THERMO-MODERNIZATION PROJECT**

Abstract

Climate change is unique amongst environmental issues. It presents a complex inter- and intra-generational collective action problem, involving cooperation across multiple scales, actors, sectors, and institutions. With social infrastructure constituting the backbone of economic growth, the rethinking of the strategy surrounding infrastructure should include green competencies to foster the best outcomes concerning economic prosperity of both local and global communities.

Social infrastructure systems usually have a lifetime lasting from decades to centuries, imposing climatic and human health impacts during their whole life cycles (from material extraction, construction, maintenance, to disposal of construction waste). Being thus faced with the challenge of constructing sustainable social infrastructure, as well as improving currently existing infrastructure with the aim of increasing energy efficiency, many public entities in Poland find themselves lacking the necessary resources – be it know-how, technical equipment or finances. This article aims at showcasing the potential of the public-private partnership model for the improvement of the sustain-

ability of Polish social infrastructure on the example of the Karczew thermo-modernization project.

Keywords: public-private partnership, sustainable development, social infrastructure.

6.1. Introduction

Climate change is unique amongst environmental issues. It presents a complex inter- and intra-generational collective action problem, involving cooperation across multiple scales, actors, sectors and institutions [1]. With social infrastructure constituting the backbone of economic growth, the rethinking of the strategy surrounding infrastructure should include green competencies to foster the best outcomes concerning economic prosperity of both local and global communities [9]. Nations worldwide are facing enormous challenges of providing infrastructure services in a carbon-neutral and sustainable manner [6]. Here, urban infrastructure is referred to as the underlying structural foundation which supports socioeconomic activities – consisting of key physical provisioning systems that provide resources and services, such as water, energy, shelter (buildings), mobility and/or connectivity, food, sanitation and waste management, and green and public spaces [6]. While these sectors are essential elements of human life, they are affecting human and planetary well-being at unprecedented levels – being associated with > 88% of greenhouse gas (hereinafter: GHG) emissions, > 90% of water withdrawals and ~20 million premature deaths worldwide [19].

Social infrastructure systems usually have a lifetime lasting from decades to centuries, imposing climatic and human health impacts during their whole life cycles (from material extraction, construction, maintenance, to disposal of construction waste). Mistakes made in said realm may lead to environmental and health impacts of generations of citizens – an example of which can be found in the industrial application of asbestos-containing products, out of which roofing and facades constitute approximately 80% of the currently existing asbestos worldwide [31].

Being thus faced with the challenge of constructing sustainable social infrastructure, as well as improving currently existing infrastructure with the aim of increasing energy efficiency, many municipalities in Poland find themselves lacking the necessary resources – be it know-how, technical equipment or finances. This article aims at showcasing the potential of the public-private partnership model for the improvement of sustainability of Polish social infrastructure on the example of the Karczew thermo-modernization project.

6.2. The Sustainability of Social Infrastructure

Key aspects of social infrastructure systems, such as food and water provision, wastewater treatment and solid waste management, constitute a strong contribution to GHG emissions. GHG emissions from existing global infrastructure systems, such as energy, mobility, and construction material production, may already jeopardize the 1.5°C climate target [6]. Climate action plans are often designed to address specific issues, such as to cut GHG emissions from traffic congestion or energy use of public sector infrastructure. The benefit from such plans is two-fold – consisting of the direct effects of reducing contributions to global atmospheric GHG concentrations, plus the co-benefits which are generated in terms of energy saving, reduced air pollution and improved public health [21].

6.2.1. The Importance of Co-Benefit Analysis for the Sustainability of Social Infrastructure

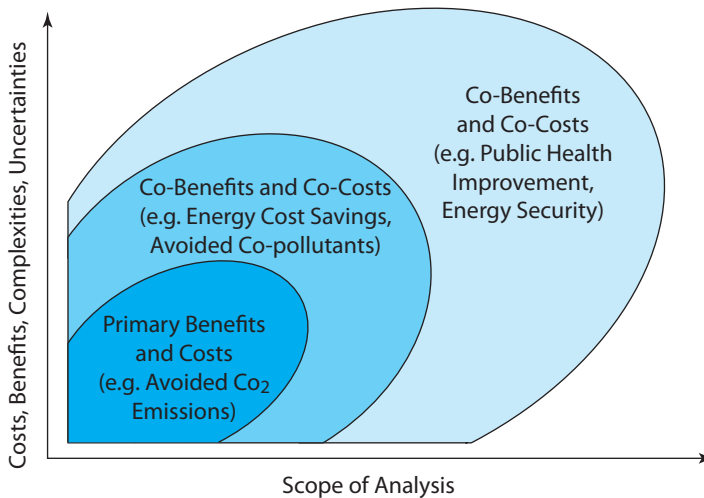
M. Ruth, S. Ghosh, S. Mirzaee and N.S. Lee [21] argue that while the direct benefits for global climate are diffused and will occur over the long term, co-benefits accrue more immediately and thus may potentially provide additional impetus for climate action at the local level. Failure to analyze all co-benefits will thus lead to an underestimation of the full benefits of climate change mitigation plans. The majority of social infrastructure related co-benefits is associated with public health – namely the reduction in health-related costs due to improvements in air or water quality as a result of climate change mitigation policies. Not implementing action plans leading to the attainment of the aforementioned co-benefits thus leads to co-costs, such as health care expenditures related to lung cancer being the result of air pollution [23]. Figure 6.1 showcases a visualization of the primary and co-benefits in climate change mitigation of social infrastructure in relation to the scope of analysis.

The implementation of thorough co-benefit analysis is thus an essential element on the policy level, potentially offering a crucial incentive mechanism for social infrastructure sustainability.

6.2.2. Climate Action Categories for Social Infrastructure Sustainability

The implementation of successful climate change mitigation measures is a complex endeavor, requiring participation of both public- and private sector institutions and stakeholders. Thus, policy plans related to climate action require a thorough anal-

Figure 6.1. Primary Benefits and Co-benefits in Climate Change Mitigation of Social Infrastructure.



Source: [21, p. 17].

ysis of different developmental areas – 14 of which have been outlined by M. Ruth, S. Ghosh, S. Mirzaee and N.S. Lee [21], and are visualized in Table 6.1.

M. Ruth, S. Ghosh, S. Mirzaee and N.S. Lee [21] argue that in the pursuit of achieving carbon-neutrality, central and local governments should devise plans that involve community participation and use low-carbon strategies as part of an economic development agenda. The triple helix model of government-academia-industry cooperation may constitute a promising path for innovation in the realm of sustainable development of infrastructure [35].

6.2.3. The Use of Public-Private Partnerships for Infrastructural Sustainability

The public-private partnership model constitutes a long-term contractual relationship between a public sector entity as the procurer and purchaser, and one or multiple private sector companies which design, construct and maintain the social infrastructure project [32]. With PPP becoming a popular tool to deliver infrastructure and public services around the world [23], current discussions focus on the role of collaborations between public and private actors to realize social, ecological, and economic sustainability [24].

With regards to the achievement of sustainability, the World Summit on Sustainable Development in Johannesburg in 2002 explicitly called for the implementa-

Table 6.1. Action Categories for Climate Change Mitigation Plans

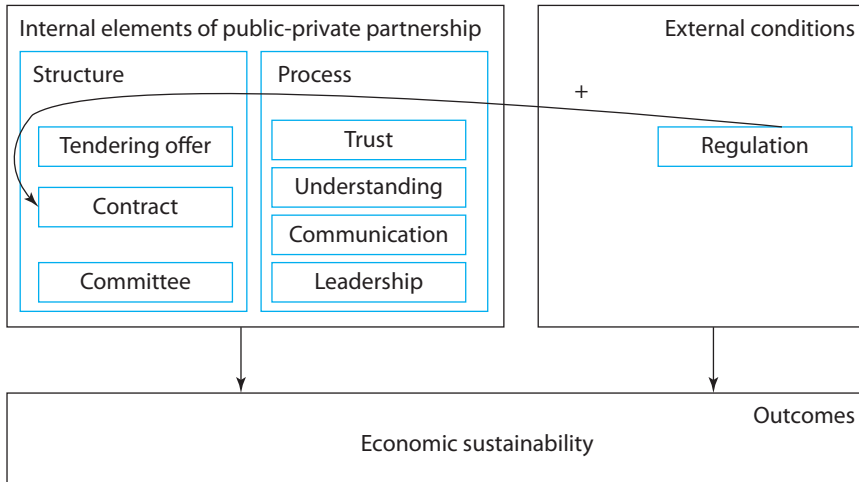
Action category	Description of action category
Transportation technology	Improvement in fuel efficiency and transportation infrastructure; emphasis upon the use of public transport
Green buildings, systems and operations	Energy efficiency in building construction and operations and encouragement of green infrastructure
Water and wastewater management	Efficiency in water use and conservation, and recycling of wastewater
Public relations: agencies and community engagement	Collaborating with communities on climate action strategies, developing community energy programs and green organizations and promoting climate education in schools
Recycling and waste reduction	Residential and commercial solid waste reduction and methods for recycling waste matter
Outdoor and indoor air quality	Methods for minimizing exposure to air pollutants such as ozone, carbon dioxide, lead, and particulate matter
Green businesses	Promotion of green businesses like eco-industry, eco-agriculture, and green service industry which can facilitate employment generation
Energy conservation	Promotion of energy efficiency standards for new buildings and commercial facilities, appliances and the water sector
Renewable energy	Encouraging the use of solar and wind energy and green electricity for clean air, and conservation of fossil fuel
Land use and food systems	Urban design for energy conservation, tree planting and establishment of community gardens and adoption of sustainable land use and overall promoting smart growth policies for cities
Behavior change	Raising public awareness of climate change and motivating them to conserve energy, use more of public transport, conserve water and reduce waste, and promote green infrastructure
Severe weather forecasting / warning	Developing and implementing warning systems and response plan for combating severe weather
Healthcare: climate change related diseases	Promoting awareness on climate change related diseases, developing emergency health measures for them and enhancing the capacity of medical personnel to effectively manage climate change related health diseases

Source: [21, pp. 20–21].

tion of public–private partnerships [26], promoting PPPs as a promising instrument for the sustainable provisioning of public services. This perspective has been further strengthened with the 2030 Agenda for Sustainable Development and the 17 sustainable development goals [27]. According to the World Bank [34], “(...) the gap between the investment need and the actual investment is substantial and growing. To help fill this gap, public-private partnerships will be critical. They increase access to capital, allow off-balance sheet borrowing, increase innovation, and help transfer risks”.

Empirical findings by Spraul and Thaler [24] illustrate that both external conditions, such as regulation or industry-self regulation, and internal elements, such as specific structure and process elements of the public–private partnership, contribute to sustainability-related outcomes – said interaction being illustrated in Figure 6.2.

Figure 6.2. Conditions and Elements Contributing to Economic Sustainability In Public–Private Partnerships



Source: [24, p. 499].

When well-designed and implemented in a balanced regulatory environment, PPPs can bring greater efficiency and sustainability to the provision of public sector infrastructure.

6.3. The Sustainability of Polish Social Infrastructure

Within the last two decades, Poland has showcased significant energy efficiency improvements. Energy consumption of the Polish economy decreased by 51%

between 1996 and 2013, and the country's per capita primary energy consumption is 25 percent lower than the EU average [8].

Realizing the importance of the building sector in the context of climate neutrality, in 2020, the Polish Ministry of Development created a team of 16 experts – representatives of universities, scientific and research institutes and industry organizations. Among other responsibilities, the team was tasked to recommend changes to the law in the field of energy performance of buildings, resulting in the amendment of the Energy Efficiency Act, which came into force on May 22nd, 2021 [5].

The act imposes an obligation on public finance sector entities to apply energy efficiency improvement measures when performing their statutory tasks. Offices will be obliged to undertake activities such as thermal modernization of buildings, and purchasing of office equipment, appliances and vehicles with low energy consumption. To ensure the successful implementation of the act's novelization, public entities will be receiving financial support from the central budget, enabling them to make the additional expenditures leading to energy efficiency. Another change introduced by the act's novelization concerns Energy Savings Companies (hereinafter: ESCOs) operating under the Polish white certificates framework.

6.3.1. White Certificates and ESCOs

In environmental policy, white certificates are Energy Efficiency Obligation (hereinafter: EEO) documents certifying that a certain reduction of energy consumption has been attained [17]. In the majority applications, white certificates are combined with an obligation to achieve a certain target of energy savings. As one of many EU Member States, Poland introduced an EEO in 2012 to deliver its energy efficiency targets under Article 7 of the EU's Energy Efficiency Directive [7]. The Polish EEO includes white certificate trading as a key element, making it one of the few EEOs in the world that include this feature [20].

An ESCO is a company that provides comprehensive energy solutions to its customers, including auditing, redesigning and implementing changes to the ways the customer consumes energy, the main goal being improved efficiency. The payment for the services rendered is based (in whole or in part) on the achievement of energy efficiency improvements and the fulfillment of other agreed performance criteria. ESCOs and Energy Performance Contracting (EPC) are seen as private-sector delivery mechanisms for social infrastructure energy efficiency, and thus understanding ESCO market developments, its limitations, and the success of relevant policies is helpful for policymakers [2]. With that in mind, the amendment of the Energy Efficiency Act [5] aims at supporting the development of the Polish ESCO market. Under the amendment, a business operating in the ESCO formula may perform an energy efficiency audit and implement a planned investment,

thereafter managing and supervising it. In such a scenario, the business applies for a white certificate as an authorized entity, by whom the investment will be carried out – something which prior to the amendment was not a possibility in Poland. In addition, the Ministry of Climate and Environment created a registry of companies operating under the ESCO formula in Poland, which is frequently updated and can be found on the Ministry’s website [10].

6.3.2. The National Fund for Environmental Protection and Water Management

The National Fund for Environmental Protection and Water Management (hereinafter: NFEP&WM) was established in 1989 as a result of the regime transformation in Poland and constitutes the pillar of the Polish system of financing environmental protection [16]. The legal basis of the National Fund’s operation is the 2001 Act on Environmental Protection Law [3].

Within the last decades, the yearly budget for sustainability subsidies has been steadily increasing, amounting to 5 billion PLN in the year 2021 – of which 1.7 billion PLN are allocated toward the Clean Air Program, a governmental subsidies program for the replacement of outdated boilers and building insulation [11].

Part of the NFEP&WM funds are allocated for municipal projects aimed at the improvement of social infrastructure’s energy efficiency – an example of a which will be analyzed on the case of the Karczew thermo-modernization project.

6.4. The Use of Public-Private Partnerships for Infrastructural Sustainability in Poland

On July 26th, 2017, the Council of Ministers adopted the Governmental Policy for the Development of PPPs [13], which is currently in force. The policy paper extensively outlines the reasoning for the urgent development of public-private partnership markets in Poland, as well as the planned steps towards its facilitation. According to the shortened version of the policy document [14], “[a]n estimated PLN 1.5 trillion of capital investment is needed before 2030 in order to maintain the current pace of infrastructure development in Poland. Many key sectors of the economy have high investment needs. For example, the environmental sector investment plan envisages the construction of 21,800 km of sewage networks, [...], and the modernization of 4,200 km of the existing sewage network, [...]. In the railway sector, the reconstruction of 8,500 km of railway lines is planned. [...] [T]he construction of 0.5 million housing units is needed in order to address the existing deficit in the housing sector. Significant modernization of inland waterways is also

envisaged, costing between PLN 24.6 billion and PLN 90.6 billion. In addition, more than PLN 200 billion is needed to implement the National Road Construction Program over the period [between 2014 and 2023]”. According to the Ministry of Development Funds and Regional Policy, the Polish public budget (including the state budget) is not sufficient to facilitate the construction of the earlier mentioned infrastructure investments. Not delivering on said infrastructure needs, on the other hand, may however drastically hamper and reduce Poland’s economic growth and potential – the relationship between social infrastructure and economic development having been extensively studied [30; 25]. It is thus essential to include sources of private financing in order to facilitate the necessary infrastructure investments and public services. One form of the inclusion of private financing in infrastructure development is present in the aforementioned public-private partnership model.

6.4.1. The 2015 Act of Revitalization

The PPP formula offers a reliable solution particularly in the case of highly indebted municipalities, thanks to not being accounted for as public debt ever since the passing of the 2015 Act of Revitalization (Chancellery of the Sejm [Kancelaria Sejmu], 2015). Prior to the passing of the 2015 act, public entities had no certainty as to whether PPP projects would be accounted for as part of public debt by financial institutions. This uncertainty acted as a strong deterrent for the conclusion of PPP contracts – if a public entity found out post-factum that a PPP investment project was accounted for as debt, it possibly no longer would have been able to borrow necessary funds for the construction of other social infrastructure projects (Schulders, 2020). The 2015 act however regulated such undertakings, clearly stating that a PPP could not be accounted for as public debt. Public-private partnerships therefor may pose the only viable alternative to full privatization for indebted entities in need of social infrastructure investment. It also offers numerous upsides to privatization – the main one being the fact that the public entity retains full control over the accessibility of the newly created infrastructure, while simultaneously harnessing private-sector efficiencies (Wang, Ma and Liu, 2020).

To summarize, the PPP formula offers a viable solution for the improvement of infrastructural sustainability in Poland. Taking into account the large investment needs, and lacking budget for the self-realization of infrastructure projects, PPPs may prove to be particularly helpful to public entities lacking the necessary budget or know-how to improve the sustainability of their social infrastructure. The full potential of using the public-private partnership model for infrastructural sustainability in Poland may however best be understood on the example of a case study.

6.5. Case Study of the Karczew Thermo-Modernization Project

The Karczew thermo-modernization project constitutes a successful pilot project for the use of PPPs in the realm of infrastructure sustainability in Poland. It comprises a public-private partnership between the urban-rural administrative district of Karczew (a municipality in the Masovian Voivodeship with approximately 10 thousand inhabitants) and Siemens sp. z o.o. It is important to note, that Siemens is included in the aforementioned registry of companies operating under the ESCO formula in Poland created by Ministry of Climate and Environment. In said registry, the company possesses the following description: “Scope of operation: energy management, energy efficiency of buildings and infrastructure, and distributed energy” (Ministry of Climate and Environment [Ministerstwo Klimatu i Środowiska], 2021a).

The subject of the PPP project was the thermal modernization of ten public buildings (schools, kindergartens and administrative facilities), aimed at reducing the costs of heat and electricity consumption. Due to lacking funds in the municipality’s budget for the thermal modernization, Karczew chose the public-private partnership formula. The municipality of Karczew outlined the following problems it aimed at resolving (Polish Development Fund [Polski Fundusz Rozwoju], 2021): poor technical and aesthetic condition of the buildings; high maintenance costs of the buildings due to inefficient energy operations (high bills for electricity and water); and high emissions of the public buildings’ heating system (old boiler rooms, ineffective lighting system, no central control system).

On the 24th, of January, 2012, the Municipal Council of Karczew launched a PPP tendering procedure containing the detailed technical requirements of the project, which are as follows (Baltic Sea Region Energy Cooperation [BASREC], 2015):

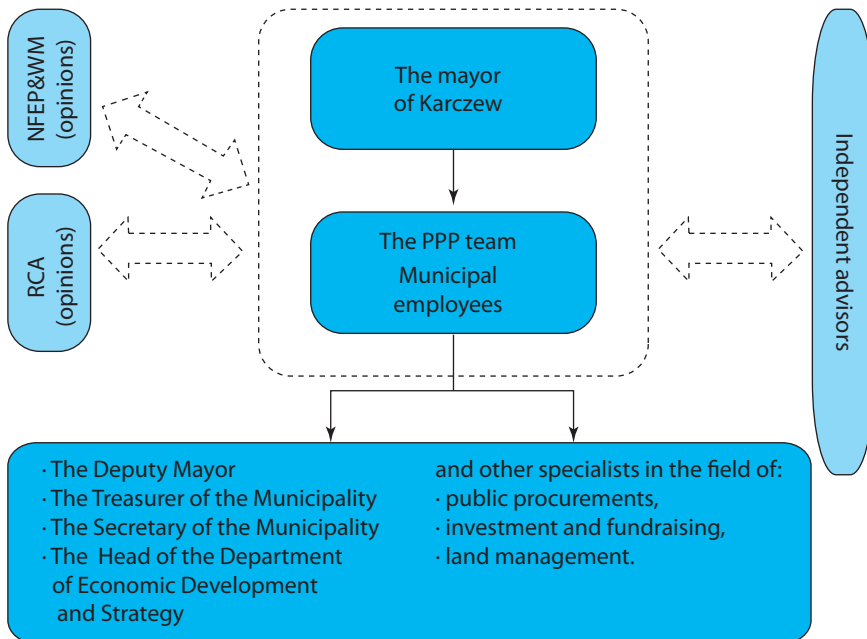
- Obtaining guaranteed savings in the total consumption of heat and electricity:
 - 56% for thermal energy, and
 - 20.9% for electricity,
- Improving the functionality and aesthetics of 10 public utility buildings:
 - insulation of external walls,
 - replacement of windows and doors,
 - modernization of the heating system in individual facilities, including the replacement of boilers and the installation of thermostatic valves,
 - renovation / replacement of the central heating systems,
 - implementation of a centralized energy monitoring system,
 - replacement of lighting fixtures with energy-efficient alternatives.

For the entirety of the project run-time of 15 years, the private partner is tasked with maintaining the technical efficiency of the installed devices and overseeing

the energy management of the ten facilities. (Ministry of Development Funds and Regional Policy [Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej], 2021).

After examining all of the proposed offers, Karczew chose the tender offer by Siemens, resulting in the conclusion of the PPP contract on January 2nd of 2013. The PPP contract possesses a total runtime of 15 years – 1 year for construction works related to the thermo-modernization, and 14 years for the maintenance of the modernized facilities. The project is based on the PPP availability-fee model, with a CAPEX value of 10,7 million PLN (Ministry of Development Funds and Regional Policy [Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej], 2021), of which approximately 15% were subsidized by the aforementioned National Fund for Environmental Protection and Water Management (Ministry of Development Funds and Regional Policy [Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej], 2013). In addition to financial subsidies, the NFEP&WM also offered expert opinions and support to the municipality of Karczew in the PPP tendering process. The guidance offered by the NFEP&WM, the Regional Chamber of Audit (Regionalna Izba Obrachunkowa; hereinafter: RCA) and a team of independent advisors paid for by the municipal budget, ensured a smooth procedure, despite the lacking experience of the public entity in the realm of PPP. The structure of the Karczew PPP project is visualized in Figure 6.3.

Figure 6.3. A Structural Model of the Karczew Thermo-modernization Project



Source: own elaboration, based on [12].

Shortly after the conclusion of the contract, Siemens took out loans and began with the construction of a centralized remote energy monitoring and management system, indoor temperature and thermal control systems, lighting modernization, replacement of some heat sources and thermal modernization works of the buildings' facades.

6.5.1. Risk Division in the Karczew PPP Project

The identification and proper allocation of risks within a PPP project pose a key element of success. A PPP risk factor not being properly accounted for, has the potential to significantly lower the chance of the PPP project being completed (Wolański, Mrozowski and Zaremba, 2017) – thus it is important to examine the risk division in the Karczew PPP project.

In the contractual agreement, the public partner agreed to carry risks related to: changes in energy prices; political, legal and regulatory changes; the settlement of subsidies from the National Fund for Environmental Protection and Water Management; and changes in the operating costs of facilities.

Whereas the private entity, Siemens sp. z o.o., agreed to carry risks related to: the design; the obtaining of administrative decisions; project financing; proper and timely thermal modernization; the availability of materials, subcontractors, and services; the cost increase of materials, supplies, and services; ensuring the guaranteed level of savings (in the consumption of thermal energy – 56% per annum, in the consumption of electricity – 20,9% of kW use per annum); proper energy management in the facilities and maintenance of technical efficiency of installed devices; and the proper functioning of the energy management system.

As outlined, a majority of project-related risks was transferred from the public to the private entity as a result of the contractual agreement. The PPP project was carried out within the project financing model – a method chosen in the majority of public-private partnership projects in Poland (Schuldery, 2020), thus fully transferring the financial risks onto the private partner.

6.5.2. The Outcome of the Karczew PPP Project

The Karczew PPP project is considered an overall success – Siemens delivered the project on time and within budget, and from the first year of operations was able to meet the agreed upon levels of energy savings (Polish Development Fund [Polski Fundusz Rozwoju], 2021).

Karczew was thus able to obtain the guaranteed savings in total energy consumption (56% for thermal energy and 20.9% for electricity annually), while also improving the functionality and aesthetics of its social infrastructure – despite low financial contributions of the municipality. The successful thermo-moderni-

zation of the 10 buildings in Karczew also leads to the long-term reduction in the emission of harmful substances and dust to the environment, by reducing the emission of carbon dioxide into the atmosphere. An additional benefit is present in the impact on the municipality's image, as a modern local government implementing advanced technologies using the public-private partnership method in order to improve the energy efficiency of its own infrastructure.

An important factor impacting the success of the Karczew PPP project can be found in the central government support mechanisms – most notably the National Fund for Environmental Protection and Water Management, which subsidized 15% of the total investment value.

6.5.3. Good Practices

The Karczew PPP project offers a comprehensive case study for similar implementations of the PPP method in the future. Good practices from the Karczew thermo-modernization project may be considered by other public entities seeking the conclusion of a PPP for infrastructural sustainability, such as:

- conducting a transparent procedure for the selection of a private partner,
- seeking independent advisors to offer guidance in the complicated PPP tendering process,
- transferring most of the risks related to the implementation and maintenance of the investment to the private partner,
- making the profit of the private partner dependent on the effectiveness of the investment (which in the case of the Karczew project was measured in annual energy savings),
- constant control of the implementation's effectiveness by a public entity.

6.6. Conclusions

The implementation of successful climate change mitigation measures is a complex endeavor, requiring participation of both public- and private sector institutions and stakeholders. Successful PPP pilot projects, such as the Karczew thermo-modernization investment, offer a useful roadmap for further implementation of private funds in infrastructural sustainability. Social infrastructure systems usually have a lifetime lasting from decades to centuries, imposing climatic and human health impacts during their entire life cycles. The need for providing infrastructure services in a carbon-neutral and sustainable manner is thus becoming increasingly immanent. Fortunately, the measures described in this article showcase a very positive trend in Polish policy-making toward sustainable development, taking into account the recent amendment of the Energy Efficiency Act, as well as the National

Fund for Environmental Protection and Water Management which is receiving more governmental funding each year. Further action is however needed – as previously noted, budgetary constraints and debt ceilings are becoming a growing concern for social infrastructure development in Poland, with public-private partnerships being chosen by only a small percentage of public entities. More comprehensive governmental support mechanisms, such as stronger administrative support and improved regulatory frameworks surrounding PPPs in Poland, may lead to an improvement of infrastructural sustainability and, as a result, the quality of life of Polish citizens.

Bibliography

- [1] Bailey R.: *Potential Transformation Pathways Towards Low-Carbon Cities*, Creating Low Carbon Cities 2017.
- [2] Bertoldi P., Boza-Kiss B.: *Analysis of Barriers and Drivers for the Development of the ESCO Markets in Europe*, “Energy Policy” 2017.
- [3] Chancellery of the Sejm (Kancelaria Sejmu): Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz.U. 2001, nr 62, poz. 627.
- [4] Chancellery of the Sejm (Kancelaria Sejmu): Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o Rewitalizacji, Dz.U. 2015, poz. 1777.
- [5] Chancellery of the Sejm (Kancelaria Sejmu): Ustawa z dnia 20 kwietnia 2021 r. o zmianie ustawy o efektywności energetycznej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2021, poz. 868.
- [6] Chen S., Fang K., Dhakal S., Kharrazi A., Tong K., Ramaswami A.: *Reshaping Urban Infrastructure For A Carbon-Neutral And Sustainable Future*, “Resources, Conservation and Recycling” 2021, vol. 174.
- [7] European Commission: Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EC and 2010/30/EU and repealing Directives 2004/8/EC and 2006/32/EC. Official Journal of the European Union.
- [8] International Trade Administration: Poland’s energy efficiency. Market Intelligence Energy. 2019, <https://www.trade.gov/>.
- [9] Khoshnava S.M., Rostami R., Zin R.M., Kamyab H., Abd Majid M.Z., Yousefpour A., Mardani A.: *Green Efforts to Link the Economy and Infrastructure Strategies in the Context of Sustainable Development*, “Energy” 2020.
- [10] Ministry of Climate and Environment (Ministerstwo Klimatu i Środowiska): 2021a, Lista dostępnych dostawców usług związanych ze zużyciem energii, <https://www.gov.pl/web/klimat/>.
- [11] Ministry of Climate and Environment (Ministerstwo Klimatu i Środowiska): 2021b, „Czyste Powietrze”: Ponad 151 tys. wniosków na ok. 3 mld zł, <https://czystepowietrze.gov.pl/>.

- [12] Ministry of Development Funds and Regional Policy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej): Informacja o projekcie PPP w sektorze efektywność energetyczna pn. „Kompleksowa termomodernizacja budynków użyteczności publicznej Gminy Karczew w formule partnerstwa publiczno-prywatnego” 2013, <https://www.ppp.gov.pl/>.
- [13] Ministry of Development Funds and Regional Policy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), 2017a: Department for Public-Private Partnership Development. Uchwała Nr 116 / 2017 Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2017 r. w sprawie przyjęcia dokumentu „Polityka Rządu w zakresie rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego”.
- [14] Ministry of Development Funds and Regional Policy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej), 2017b: Department for Public-Private Partnership Development. Polityka Rządu W Zakresie Rozwoju Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. Załącznik do uchwały nr 116/2017 Rady Ministrów z dnia 26 lipca 2017 r. (RM-111-83-17).
- [15] Ministry of Development Funds and Regional Policy (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej): Department for Public-Private Partnership Development. Kompleksowa termomodernizacja budynków użyteczności publicznej Gminy Karczew, 2021, <https://www.ppp.gov.pl/>.
- [16] National Fund for Environmental Protection and Water Management (Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej): Our Mission, 2021, <https://www.nfosigw.gov.pl/>.
- [17] Oikonomou V., Mundaca L.: *Tradable White Certificate Schemes: What Can we Learn from Tradable Green Certificate Schemes?*, “Energy Efficiency” 2008.
- [18] Polish Development Fund (Polski Fundusz Rozwoju): PFR dla Miast. Kompleksowa termomodernizacja budynków w formule PPP, 2021, <https://pfrdlamiast.pl/>.
- [19] Ramaswami A.: *Unpacking the Urban Infrastructure Nexus with Environment, Health, Livability, Well-Being, and Equity*, “One Earth” 2020.
- [20] Rosenow J., Skoczkowski T., Thomas S., Węglarz A., Stańczyk W., Jędra M.: *Evaluating the Polish White Certificate Scheme*. “Energy Policy” 2020.
- [21] Ruth M., Ghosh S., Mirzaee S., Lee N.S.: *Co-benefits and Co-costs of Climate Action Plans for Low-Carbon Cities*, “Creating Low Carbon Cities” 2017.
- [22] Schuldners M.: *Forfeiting by Waiver as an Alternative to Project Financing for the Realization of Public-Private Partnership Projects in Poland*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW, Warsaw 2020.
- [23] Scungio M., Stabile L., Rizza V., Pacitto A., Russi A., Buonanno G.: *Lung Cancer Risk Assessment Due to Traffic-generated Particles Exposure in Urban Street Canyons: A Numerical Modelling Approach*, “Science of the Total Environment” 2018.
- [24] Spraul K., Thaler J.: *Partnering for Good? An Analysis of How to Achieve Sustainability-related Outcomes in Public–Private Partnerships*, “Business Research” 2020.
- [25] Timilsina G., Hochma, G., Song Z.: *Infrastructure, Economic Growth, and Poverty: A Review. Infrastructure*, “Economic Growth, and Poverty: A Review” 2020.
- [26] United Nations: Report of the World Summit on Sustainable Development A/CONF.199/20, United Nations, New York 2002.
- [27] United Nations: Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations, New York 2015.

- [28] Wang C., Lim M.K., Zhang X., Zhao L., Lee P.T. W.: *Railway and Road Infrastructure in the Belt and Road Initiative Countries: Estimating the Impact of Transport Infrastructure on Economic Growth*, “Transportation Research Part A: Policy and Practice” 2020.
- [29] Wang H., Xiong W., Wu G., Zhu D.: *Public–Private Partnership in Public Administration Discipline: A Literature Review*, “Public Management Review” 2018.
- [30] Wang N., Ma M., Liu Y.: *The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects*, “Sustainability (Switzerland)” 2020.
- [31] Wilk E., Krówczyńska M., Zagajewski B.: *Modelling the Spatial Distribution of Asbestos-Cement Products in Poland with the Use of the Random Forest Algorithm*, “Sustainability (Switzerland)” 2019.
- [32] Wojewnik-Filipkowska A., Węgrzyn J.: *Understanding of Public-Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development*, “Sustainability (Switzerland)” 2019.
- [33] Wolański M., Mrozowski W., Zaremba M.: *Public-Private Partnership – Theory, Best Practices and The Newest Polish Experience*, SGH Warsaw School of Economics, Warsaw 2017.
- [34] World Bank: *SDGs and PPPs: What’s the connection? Getting Infrastructure Finance Right* 2018, <https://blogs.worldbank.org/>.
- [35] Yu X., Yan J., Zhang F., Hamma M., Zhang Q.: *Sustainable Development of Sci-Tech Service Intermediaries based on Triple Helix Model of Innovation*, “International Journal of Sustainable Development and Planning” 2020.

Natalia Brzezińska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

7.

MOŻLIWOŚCI ROZWOJU POZIOMU OBSŁUGI W JEDNOSTKACH POMOCY SPOŁECZNEJ W KONTEKŚCIE GOSPODARKI 4.0

Abstrakt

Wysoka jakość świadczonych przez podmioty pomocy społecznej usług publicznych jest w obecnych czasach niezwykle ważna, ponieważ ludzie, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej, oczekują sprawnego udzielenia pomocy ze strony tych placówek. Sposób działania oraz obsługi osób potrzebujących, w każdej jednostce powinien być porównywalny względem siebie, jak również cechować się wysokim poziomem jakości. Wszystkie te czynności winny zostać uregulowane w wewnętrznych zarządzeniach, a następnie podlegać okresowej aktualizacji. Aktualizacja obowiązujących w jednostkach pomocy społecznej reguł postępowania jest konieczna, ze względu na zmieniający się świat. Obecnie doświadczamy przemian, jakie niesie ze sobą rewolucja 4.0, którą porównać można do rewolucji wielkich odkryć geograficznych czy też do wielkiej rewolucji przemysłowej. Nowe technologie informacyjne winny być również wprowadzone do procesów obsługi osób w jednostkach pomocy społecznej, którym udzielane jest wsparcie. Innowacje mają też za zadanie ułatwić oraz usprawnić wykonywaną pracę, a ich następstwem może okazać się wzrost jakości świadczonych przez te jednostki usług o charakterze publicznym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kierunków rozwoju poziomu obsługi osób potrzebujących na przykładzie jednostek pomocy społecznej, wynikających z wdrożenia rozwiązań charakterystycznych dla gospodarki 4.0. Praca składa się ze wstępu, informacji o dotychczas stosowanych sposobach obsługi osób oraz wniosków. W pierwszej części krótko scharakteryzowano,

badane jednostki wskazując na cele i podstawy prawne ich funkcjonowania. We fragmencie dotyczącym charakterystyki sposobu obsługi osób, dokonano jej oceny. W ostatniej części scharakteryzowano pojęcie gospodarki 4.0 oraz zaproponowano kierunki ulepszenia procesu świadczenia usług przez podmioty publiczne.

Głównym celem prezentowanego artykułu była próba potwierdzenia słuszności hipotezy, iż wdrożenie do procesu obsługi innowacji technologicznych powoduje wzrost jego efektywności. Metody badawcze zastosowane podczas opracowywania danych obejmują krytyczną analizę literatury, obserwację uczestniczącą oraz metodę indukcji i dedukcji zjawisk.

Źródła wykorzystane do napisania niniejszego artykułu to pozycje książkowe, artykuły naukowe, akty prawne oraz strony internetowe.

Słowa kluczowe: COVID-19, gospodarka 4.0, innowacje, jakość usług, pomoc społeczna, rozwój, technologia informacyjna.

7.1. Wstęp

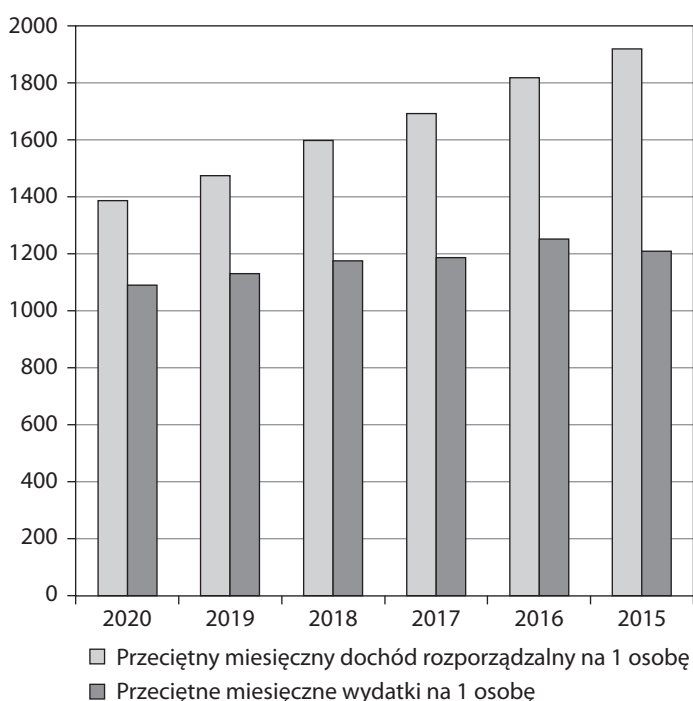
Od zarania dziejów społeczeństwa wszystkich krajów zróżnicowane były na wiele klas społecznych. Główne kryterium tego podziału stanowił posiadany przez obywateli majątek. W obecnych czasach również jesteśmy świadkami takiego podziału. Zgodnie z wynikami podanymi przez Polski Instytut Ekonomiczny w raporcie „Klasa średnia w Polsce” mieszkańców Polski podzielić można pod względem kryterium dochodowego na trzy klasy: niższa, średnia oraz wyższa. Zaproponowany przez autora raportu wskaźnik mierzący tak zwany medianowy dochód rozporządzany netto przypadający na jednego członka rodziny (*Equivalised Household Disposable Income, EHDI*) umożliwia podział ludności danego kraju, jak również porównywanie wielkości tych grup na przestrzeni czasu oraz pod względem innych państw. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi na grupie osób w przedziale wiekowym 24–64 lat społeczeństwo Polski podzielono na trzy grupy:

- klasa niższa 30% (EHDI poniżej 1500 zł),
- klasa średnia 54% (EHDI od 1500 do 4500 zł),
- klasa wyższa 16% (EHDI powyżej 4500 zł) [12, s. 10–11].

Z zaprezentowanych danych wynika, iż klasa wyższa stanowi najmniejszą część społeczeństwa polskiego. Do tej grupy zaliczyć można bez wątpienia ludzi, którzy wyróżniają się spośród ogółu takimi czynnikami jak: posiadany majątek, ponadprzeciętnie wysokie dochody i uznanie wśród otoczenia. Klasa średnia jest największą pod względem liczebności grupą społeczną w kraju. Ze względu na mnogość osób, które obejmuje swoim zasięgiem, niezwykle trudno jest jednoznacznie zdefiniować obywateli należących do niej. Niemniej można ich okre-

ślić jako zamożnych, niezależnych finansowo ludzi, którzy nie muszą korzystać z pomocy oferowanej przez państwo. Klasa niższa natomiast zajmuje pod względem liczebności drugie miejsce. Osoby zaliczone do niej wykonują w większości prace o niższym poziomie skomplikowania, za które otrzymują minimalne wynagrodzenie. To właśnie w tej grupie występuje najwięcej osób korzystających ze wsparcia oferowanego przez jednostki pomocy społecznej. Warunki życiowe mieszkańców Polski można również ocenić z perspektywy danych zaczerpniętych z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) [4]. Na rys. 7.1 przedstawione zostały kluczowe zmienne umożliwiające wstępną ocenę sytuacji społeczno-ekonomicznej Polaków.

Rysunek 7.1. Przeciętne dochody i wydatki na 1 osobę



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

W badanym przedziale (lata 2015–2020) średni miesięczny dochód przypadający na 1 osobę zwiększył się o prawie 40%. Spowodowane zostało to bez wątpienia zmianą poziomu minimalnego wynagrodzenia, które wzrosło o 60%, oraz wdrożonymi przez rząd programami wsparcia takimi jak „Rodzina 500 plus” bądź „Dobry start”. Przeciętne miesięczne wydatki Polaków ogółem zwiększyły się natomiast jedynie o 11%. Z kolei grupa osób, które korzystają ze środowiskowej pomocy

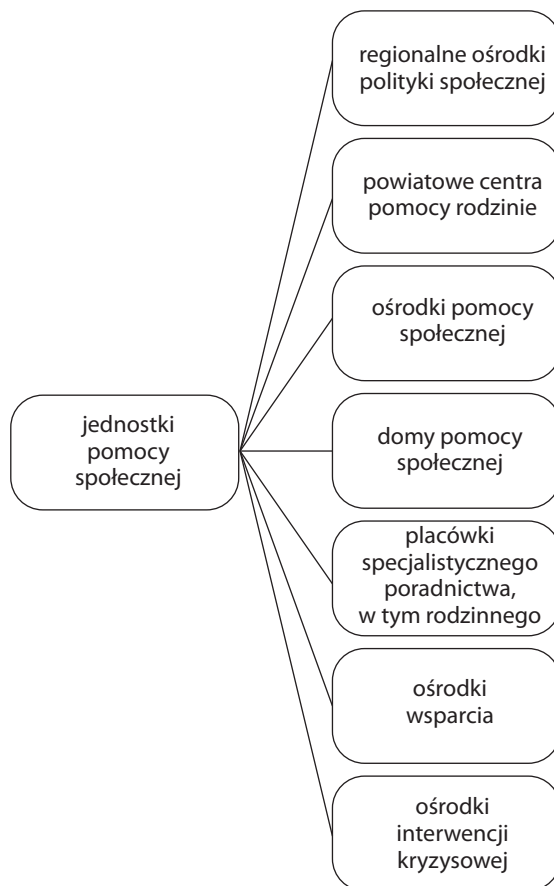
społecznej według kryterium dochodowego i ekonomicznego grup wieku, w analizowanym okresie spadła o prawie 42%. Tak wysoki spadek wskaźnika osób korzystających ze wsparcia oferowanego przez jednostki pomocy społecznej powiązany bezpośrednio ze wzrostem dochodów przeciętnego obywatela świadczy o tym, iż działania tych placówek przyczyniają się do poprawy sytuacji życiowej ludzi znajdujących się w społecznie najniższej klasie. To właśnie do tej grupy należą osoby najbiedniejsze, które bez pomocy odpowiednich podmiotów bądź osób z zewnątrz nie są w stanie samodzielnie poradzić sobie z zaistniałymi problemami żywymi. Niestety, obecnie oferowane w jednostkach pomocy społecznej procesy świadczenia usług publicznych nie przechodzą okresowych aktualizacji, przez co nie są w pełni dostosowane do możliwości, potrzeb oraz umiejętności tych osób.

Celem niniejszego opracowania jest nakreślenie kierunków rozwoju poziomu świadczonych usług przez jednostki pomocy społecznej, wynikających z zastosowania w realizowanych procesach rozwiązań charakterystycznych dla gospodarki 4.0 (z ang. *industries 4.0*). Jak w rzeczywistości wygląda proces obsługi interesariuszy w jednostce pomocy społecznej oraz jaki jest poziom jego jakości? W celu udzielenia odpowiedzi na te pytania zastosowana została metoda badawcza polegająca na obserwacji uczestniczącej oraz indukcji i dedukcji zjawisk. Obserwacje przeprowadzono w Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie w okresie trwania pandemii COVID-19.

7.2. Jednostki pomocy społecznej – podział i zadania

Obowiązek zapewnienia przez państwo swoim obywatelom pomocy społecznej został określony m.in. w art. 69–72 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej [11] jako jedno z jego podstawowych zadań. Szczegółowe uregulowania w tym zakresie znalazły swoje odzwierciedlenie w ustawie z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (ustawa o PS) [17]. Zgodnie z art. 2–3 ustawy o PS za pomoc społeczną uznaje się instytucję polityki społecznej kraju, której zadaniem jest zapewnienie wsparcia zarówno osobom, jak i rodzinom, w trudnych oraz niedających się samodzielnie pokonać chwilach. Do realizacji tego zadania zostały wybrane organy administracji rządowej i samorządowej. Podmioty te mogą także współpracować na zasadzie partnerstwa m.in. z pozarządowymi organizacjami społecznymi, Kościołem katolickim, jak również osobami fizycznymi oraz prawnymi. Głównym zadaniem pomocy społecznej jest pomoc osobom i rodzinom w zaspokojeniu podstawowych potrzeb życiowych, co w konsekwencji umożliwi im dalsze życie w godnych warunkach. Kolejnym celem jest również przeciwdziałanie zdarzeniom, które negatywnie oddziałują na sytuację bytową osób potrzebujących pomocy. Na rys. 7.2 zaprezentowany został szczegółowy podział jednostek zajmujących się świadczeniem pomocy dla najbardziej potrzebujących osób.

Rysunek 5.2. Podział jednostek pomocy społecznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie art. 6 ust. 5 ustawy o PS.

Zaprezentowany na rys. 7.2 podział ukazuje, iż jednostki pomocy społecznej mają na celu zapewnienie należytego wsparcia możliwie największej grupie osób, które nie są w stanie samodzielnie funkcjonować. Wszystkie omawiane podmioty funkcjonują nie tylko na podstawie ustawy o PS, ale także wewnętrznych regulaminów, które winny być okresowo aktualizowane, ze względu na zmieniającą się rzeczywistość. Pierwszymi z nich są Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej (ROPS). Powstały w celu realizacji zadań z obszaru pomocy społecznej, które przydzielone zostały do samorządu województwa. Do kluczowych zadań ROPS zaliczyć można m.in.: wykonywanie strategii zaplanowanej dla województwa z dziedziny polityki społecznej (programy przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu, pomoc społeczna, profilaktyka oraz rozwiązywanie problemów alkoholowych, wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych, wsparcie dla rodzin i systemu

pieczy zastępczej), pełnienie roli organizatora w procesie kształcenia, badanie przyczyn ubóstwa, wypracowywanie strategii jego zwalczania oraz promowanie nowych metod z dziedziny pomocy społecznej [15, s. 11]. Kolejnymi podmiotami są Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie (PCPR). Stanowią one fundament samorządu terytorialnego w obszarze przeciwdziałania problemom socjalnym mieszkańców danego powiatu. Są to samodzielne jednostki budżetowe podlegające w sposób bezpośredni zarządowi powiatu, które utworzone zostały w wyniku reformy administracji terenowej z 1998 r. Ich główne zadania to wsparcie rodzin w trudnych momentach ich funkcjonowania, pomoc najuboższym, opieka nad dziećmi oraz rehabilitacja osób niepełnosprawnych. PCPR zostały niejako łącznikiem pomiędzy pozostałymi jednostkami działającymi w zakresie polityki społecznej [14, s. 214–215]. Następnymi jednostkami są Ośrodki Pomocy Społeczne (OPS). Dzielą się na gminne i miejskie oraz powołane zostały w celu realizacji zadań własnych gmin dotyczących pomocy społecznej [20, s. 26]. Zaliczyć do nich można m.in.:

- prowadzenie lokalnych ośrodków wsparcia,
- przyznawanie oraz wypłacanie zasiłków,
- świadczenie pomocy w naturze,
- udzielanie wsparcia osobom bezdomnym,
- realizację usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania,
- organizację pogrzebów dla osób bezdomnych,
- dożywianie dzieci [5].

Kolejne podmioty stanowią Domy Pomocy Społecznej (DPS) będące odmienną formą wsparcia. Ich beneficjentami są osoby, które ze względu na chorobę bądź wiek nie są w stanie samodzielnie prowadzić gospodarstwa domowego. DPS funkcjonują całą dobę zapewniając swoim podopiecznym należyte warunki bytowe oraz pozostałe elementy codziennego życia [3, s. 24]. Następnymi omawianymi jednostkami są Placówki Specjalistycznego Poradnictwa, w tym rodzinnego. W obecnych czasach zajmują się w głównej mierze poradnictwem: informacyjnym, prawnym, psychiatrycznym, psychologicznym, rodzinnym, socjalnym, terapeutycznym i zawodowym, a także medycznym [21, s. 470]. Zgodnie z art. 51 ustawy o PS za Ośrodek Wsparcia (OW) uważa się placówkę zapewniającą dzienny pobyt osobom, które w codziennym życiu wymagają jedynie częściowej opieki. Do tych podmiotów zaliczyć można m.in.: dzienny dom pomocy, schronisko dla osób bezdomnych, ośrodek wsparcia dla osób z zaburzeniami psychicznymi, klub samopomocy, dom dla matek z dziećmi i kobiet w ciąży. Ostatnimi podmiotami zaliczanymi do jednostek pomocy społecznej są Ośrodki Interwencji Kryzysowej (OIK), które w sposób indywidualny otaczają opieką osoby dotknięte kryzysem, niezależnie od jego rodzaju [6].

Funkcjonowanie jednostek pomocy społecznej jest niezmiernie ważne, a zarazem niezwykle trudne, ponieważ opiera się na pracy z człowiekiem, który znalazł się w potrzebie i samodzielnie nie jest w stanie jej przezwyciężyć. W takich

przypadkach należy w jednakowy sposób zaspokoić potrzeby ciała, jak również umysłu osoby potrzebującej wsparcia. W związku z tym działalność tych placówek ma za zadanie w najbardziej efektywny sposób zapewnić godne życie beneficjentom pomocy. Aby tak się stało, poziom świadczonych usług oraz sam proces bezpośredniej obsługi winien być na bieżąco monitorowany i aktualizowany w celu jak najwyższego ich poziomu.

7.3. Zasady obsługi osób potrzebujących w jednostkach pomocy społecznej

Ideą powstania jednostek pomocy społecznej było niesienie pomocy na szczeblu lokalnym obywatelom, którzy nie są w stanie samodzielnie prowadzić gospodarstwa domowego. Obecnie bardzo ważnym aspektem stał się poziom jakości świadczenia usług publicznych przez omawiane w niniejszej publikacji podmioty. Pojęcie jakości zostało sformułowane po raz pierwszy przez Platona, który zdefiniował je jako jakość rzeczy, poziom osiągnięcia przez nie doskonałości [1, s. 143]. Natomiast norma ISO 9000 definiuje jakość jako zespół cech wyrobu, procesu lub usługi, który spełnia wymogi postawione przez wszystkie zainteresowane strony. Kluczową rolę w analizie procesu obsługi osób potrzebujących w podmiotach zajmujących się pomocą społeczną odgrywają pracownicy urzędu oraz warunki materialne, w których te czynności są świadczone [16, s. 96]. Cechy, jakimi winna odznaczać się osoba odpowiedzialna za proces obsługi, to m.in.: wysoki poziom wiedzy, kultura osobista, chęć pomocy, komunikatywność, cierpliwość, skrupulatność oraz empatia. Wszystkie czynności związane bezpośrednio ze sposobem obsługi muszą być zgodne z powszechnie przyjętymi przepisami prawa, jak również uregulowane w wewnętrznych regulaminach podmiotu.

Osoba potrzebująca wsparcia może skontaktować się z jednostką pomocy społecznej za pośrednictwem poczty bądź Internetu wysyłając adekwatnie do wybranego sposobu list lub mail, poprzez kontakt telefoniczny, w sposób bezpośredni w siedzibie jednostki, jak również za pośrednictwem innej osoby lub podmiotu. Beneficjenci najczęściej wybierają osobistą formę kontaktu z pracownikiem jednostki. Po przybyciu na miejsce osoba kompetentna instruuje petenta o możliwych formach wsparcia, jakie mu przysługują oraz w razie konieczności pomaga wypełnić wniosek. Kompletnie dokumenty trafiają następnie do sekretariatu, gdzie zostaje im nadany numer ewidencyjny, aby w kolejnym etapie mogły być przekazane do odpowiednich działów. Pracownicy rozpatrując otrzymane pismo podchodzą indywidualnie do każdej sprawy starając się znaleźć najlepsze w danej sytuacji rozwiązanie. W wyniku tego procesu pomoc przyznawana jest jednorazowo lub na czas określony, natomiast sytuacja osoby/rodziny objętej wsparciem na bieżąco monitorowana i uaktualniana.

Najważniejszym działaniem podlegającym ocenie jest niewątpliwie sposób obsługi interesariuszy. W większości przypadków odbywa się on bezpośrednio w jednostce pomocy społecznej, z zachowaniem zasad sanitarno-epidemiologicznych. Obecnie, w trakcie trwania pandemii COVID-19 jest to sytuacja niebezpieczna, dokumenty dostarczane do podmiotu mają formę papierową. Ten rodzaj dokumentacji jest szczególnie podatny na zniszczenia, uszkodzenia bądź zaginięcie ze względu na nietrwały rodzaj materiału, z którego został wykonany. Proces wewnętrznego przepływu wniosków i pozostałych dokumentów również wymaga oceny. Każdy dział posiada własny system ewidencji i obiegu dokumentów, przy pomocy którego dokonuje obsługi osób. Problem stanowi natomiast brak ich wzajemnej kompatybilności, który wydłuża proces realizacji spraw.

Wszystkie procesy obsługi winny być aktualizowane oraz dostosowywane do zmieniającej się rzeczywistości. Rozwiązaniem opisanych problemów, a co za tym idzie zwiększeniem poziomu jakości oferowanych usług, może być wdrożenie do systemu obsługi osób rozwiązań, które oferuje gospodarka 4.0.

7.4. Propozycje ulepszenia systemu świadczenia usług przez podmioty publiczne

Wraz z upływem czasu jesteśmy świadkami wielkich zmian, które zachodzą na świecie. Nowoczesne technologie usprawniają dotychczas stosowane procesy, ułatwiając tym samym życie. Obecne przemiany zostały nazwane mianem gospodarki 4.0, którą oparto na wirtualnej rzeczywistości [8, s. 58]. Pojęcie gospodarki 4.0 można zamiennie stosować również jako przemysł 4.0, rewolucja 4.0, przemysł czwartej generacji bądź czwarta rewolucja przemysłowa. W celu lepszego zrozumienia omawianego zagadnienia przytoczonych zostanie kilka jego definicji. Gospodarka 4.0 powiązana jest w sposób bezpośredni z szeroko rozumianym rozwojem oraz postępowaniem technologicznym, ze szczególnym naciskiem na wszelkiego rodzaju rozwiązania z dziedziny informatycznej, takie jak nowoczesne oprogramowanie bądź sprzęt elektroniczny wysokiej klasy. Przemysł 4.0 opiera się w głównej mierze na wykorzystaniu wymiany oraz przetwarzaniu danych, automatyzacji, jak również rozwoju współczesnej technologii wytwarzania [19, s. 87–88]. Gospodarka 4.0 definiowana jest również w sposób zbiorczy jako integracja inteligentnych systemów oraz maszyn, której następstwem będzie wprowadzenie zmian w procesach produkcyjnych mających w dalszej perspektywie podniesienie konkurencyjności gospodarek krajów. Kluczem do realizacji tych założeń jest zastosowanie wysoce zaawansowanych technologii, automatyzacji oraz systemów cyberfizycznych [18, s. 89]. Gospodarka 4.0 określana jest także jako współczesna rewolucja przemysłowa, której celem jest wzajemne powiązanie i wykorzystanie procesu automatyzacji przetwarzania oraz wymiany danych w dziedzinie usług,

a także przemysłu. W szerszym znaczeniu oznacza połączenie inteligentnych systemów i maszyn, których następstwem będzie wzrost wydajności na przykład wytwarzanych produktów [13, s. 136].

Rozwiązania powstałe za sprawą czwartej rewolucji przemysłowej znalazły swoje zastosowania również w procesie obsługi osób. Jednym z nich jest tak zwany Internet Rzeczy (*Internet of Things*), który stanowi system powiązanych ze sobą komunikatorów, cyfrowych identyfikatorów wbudowanych w konkretną rzecz bądź noszonych przez człowieka. Takie urządzenia mogą się ze sobą zidentyfikować, a następnie przesłać przy pomocy sieci telekomunikacyjnej dane bez potrzeby ingerencji człowieka [2, s. 48]. Kolejnym narzędziem przemysłu 4.0 jest przetwarzanie danych w chmurze. Pracownicy jednostek pomocy społecznej przetwarzają w swojej pracy ogromną ilość danych, zazwyczaj używając do tego prostych systemów komputerowych bądź tworząc własne bazy danych, do których dostęp jest ograniczony. Wykorzystanie do tego celu chmury danych umożliwi dostęp do zawartych w niej informacji większej grupie osób oraz wydajniejsze ich przetworzenie, dzięki czemu pracownik będzie mógł więcej czasu poświęcić na kontakt z osobą objętą wsparciem [7]. Głównym założeniem gospodarki 4.0 jest korzystanie z rozwiązań zaczerpniętych z nowoczesnych technologii w celu usprawnienia dotychczas stosowanych procesów. Ulepszenia realizowane zgodnie z tym nurtem mogą stać się niekiedy problematyczne w obsłudze, szczególnie dla osób, które nie miały wcześniej do czynienia z rozwiązaniami tego typu. Szczególnie istotne w obszarze pomocy społecznej, gdzie niejednokrotnie pracownicy jednostek mają do czynienia z osobami starszymi bądź schorowanymi, jest zapewnienie czytelnych oraz intuicyjnych rozwiązań procesu obsługi, jak również okresowych szkoleń personelu mających za zadania utrzymać stale wysoki poziom jakości świadczonych usług.

Wdrożenie w jednostce pomocy społecznej nowoczesnych rozwiązań zmierzających do poprawy jakości funkcjonowania podmiotu wymaga czasu, a także dużych nakładów finansowych. Do oceny jakości świadczonych usług publicznych można zastosować rachunek kosztów jakości. Rachunek ten definiuje się jako część systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W jego efekcie analizuje się koszty: zapobiegania, kontroli oraz błędów wewnętrznych i zewnętrznych. Szczególnie istotna jest optymalizacja tych kosztów. Polega ona na dążeniu do minimalizowania kosztów błędów przy jednoczesnym oddziaływaniu na poziom kosztów zapobiegania i kontroli. Za pomocą wykonywanego w sposób systematyczny rachunku kosztów uzyskiwane zostają informacje istotne zarówno dla odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Zebrane w ten sposób dane umożliwiają m.in. sporządzanie, zgodnie z obowiązującymi procedurami podmiotu świadczącego usługi publiczne, sprawozdań finansowych, a także podejmowanie decyzji mających za zadanie optymalizację kosztów oraz wzrost jakości świadczonych usług [9, 10]. Istotne jest również wcześniejsze przeanalizowanie sytuacji finansowej podmiotu wdrażającego innowacje technologiczne, ponieważ posiadane środki, szczególnie

w przypadku szeroko zakrojonych działań oraz rosnącej inflacji mogą stać się niewystarczające. W takiej sytuacji niezwykle ważnym elementem wchodzącym w skład całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest należyte wprowadzenie rachunku kosztów jakości. Ta czynność może powodowywać obniżenie ponoszonych przez placówkę kosztów, co w rezultacie winno przełożyć się na wzrost wolnych środków pieniężnych. Powstałe w ten sposób nadwyżki finansowe jednostka może przeznaczyć na wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań bez konieczności angażowania do tego celu zewnętrznych źródeł finansowania.

7.5. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej obserwacji uczestniczącej, dokonania krytycznej analizy literatury oraz wykorzystania metod indukcji i dedukcji zjawisk można stwierdzić, że poziom jakości obsługi osób potrzebujących w jednostkach pomocy społecznej jest na dobrym poziomie. W stosowanych rozwiązaniach związanych w sposób bezpośredni z obsługą można natomiast dostrzec brak wykorzystania nowoczesnych technologii.

Zastosowanie w procesie obsługi przytoczonych innowacji technologicznych przemysłu 4.0 oraz cykliczne szkolenia pracowników spowodują z całą pewnością zwiększenie jego efektywności. Niższe koszty dzięki wyeliminowaniu kosztów błędów spowodują, że bardziej racjonalnie zostaną wykorzystane środki publiczne. Dzięki wdrożeniu rachunku kosztów jakości zostaną określone mierniki (wskaźniki kosztów jakości), które ulepszą proces monitorowania jakości obsługi. Następstwem tych działań będzie niewątpliwie wzrost jakości świadczonych przez jednostki pomocy społecznej usług publicznych. Pracownicy będą mogli powierzyć nowoczesnej technologii wykonywanie procesów, do których nie jest konieczna ludzka ingerencja, uzyskując tym samym więcej czasu na dokładniejsze poznanie sytuacji osoby potrzebującej pomocy.

Bibliografia

- [1] Bielawa A.: *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2011, nr 21, s. 143.
- [2] Cellary W.: *Przemysł 4.0 i Gospodarka 4.0*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2019, nr 3 (86), s. 48
- [3] Grabusińska Z.: *Domy pomocy społecznej w Polsce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 24.

- [4] <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (data dostępu: 13 listopada 2021).
- [5] <http://ops-targowek.waw.pl/zadania-wlasne> (data dostępu: 13 listopada 2021).
- [6] <https://twojpsycholog.pl/blog/osrodek-interwencji-kryzysowej-informacje> (data dostępu: 17 października 2021).
- [7] <https://www.ibm.com/pl-pl/topics/industry-4-0> (data dostępu: 20 października 2021).
- [8] Janowska A., Skrzek-Lubasińska M.: *Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0*, „Studia Ekonomiczne” 2019, t. 379, s. 58.
- [9] Kister A.: *Wykorzystanie rachunku kosztów do podejmowania decyzji zarządczych*, „Annales Univeritatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia” 2005, t. 39, s. 321–322.
- [10] Kister A.: *Zarządzanie kosztami jakości. Sposób na poprawę efektywności*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005, https://www.economics-sociology.eu/?715,en_error-monitoring-as-an-organisational-innovation-in-public-hospital-activity.
- [11] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 2009 r., poz. 946, zwana dalej Konstytucją RP.
- [12] Kukołowicz P.: *Klasa średnia w Polsce. Czy istnieje polski self-made man?*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2019, s. 10–11.
- [13] Mateusiak M., Stoma M.: *Możliwości oraz zagrożenia implementacji założeń koncepcji „Gospodarki 4.0” w ujęciu teoretycznym i praktycznym [w:] Problemy Współczesnej Inżynierii. Wybrane zagadnienia elektrotechniki i elektroniki przemysłowej*, red. P.Z. Filipek, A. Kociubiński i in., Politechnika Lubelska, Lublin 2020, s. 136.
- [14] Olczak-Baran K.: *Instytucje wsparcia i pomocy rodzinie. Geneza, zadania i organizacja Powiatowego Centrum Pomocy Rodzinie*, „Wychowanie w Rodzinie” 2011, t. 4, s. 214–215.
- [15] Pajurek T., Zaborowska A.: *By życie nabrało barw – instytucje blisko ludzi*, Instytut Nauki o Rodzinie i Pracy Socjalnej Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin–Eichstätt Ingolstadt 2014, s. 11.
- [16] Rudzewicz A., Michalak J.: *Jakość obsługi klienta w urzędach administracji publicznej*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3 (344), s. 96.
- [17] Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz.U. z 2021 r., poz. 1981, zwana dalej ustawą o PS.
- [18] Warcholak K., Dąbrowska K.: *Luka kompetencyjna wśród kierowników projektów w dobie gospodarki 4.0*, „Europa Regionum” 2018, nr 36, s. 89.
- [19] Wiśniewska A.: *Finanse gospodarstw domowych w perspektywie zmian technologicznych – gospodarstwa domowe 4.0*, „Europa Regionum” 2018, nr 34, s. 87–88.
- [20] Wolniak R.: *Organizacja pomocy społecznej w Polsce*, „Etyka Biznesu i Zrównoważony Rozwój. Interdyscyplinarne Studia Teoretyczno-Empiryczne” 2019, nr 4, s. 26.
- [21] Zaborowska A., Zadroga A.: *Koncepcja zintegrowanego poradnictwa specjalistycznego [w:] Krajowe i międzynarodowe konteksty polityki społecznej*, red. J. Auleytner, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka, Warszawa 2016, s. 470.

Mateusz Zabolski

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Paweł Pliszka

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

8.

RIDING THE ROBOT

Abstrakt

Postępująca transformacja cyfrowa dla jednych jawi się zbawienna, inni upatrują w niej cech demonicznego wroga. Robotyzacja oraz uczenie maszynowe jako jej składowe przybierają coraz powszechniejsze formy, a dane rynku pracy oraz utrwalające wiele trendów zmiany pokoleniowe nie pozostawiają złudzeń: kto nie oswoi robota ten skazuje się na rodzaj cyfrowej banicji. Kunszt władania instrumentarium robotyzacji wraz z umiejętnością jej komponowania z tradycyjnymi procesami jawią się sztuką, która zadecyduje w wielu organizacjach o ich przewadze konkurencyjnej zarówno w zakresie kosztów, jak i jakości, ale także w jakże ważnym obszarze doświadczenia klienta. To właśnie umiejętna organizacyjna kompozycja robotyzacji, w której może ona zarówno wybrzmiewać solowe partie, jak i akompaniować człowiekowi, jest tak istotnym wyzwaniem dla właściwej percepcji i rozwoju podejmowanego zagadnienia. Łacińska sentencja *Ars non habet osorem nisi ignorantem*¹ wiedzie w obszar poznawczy nie tylko wirtuozów i erudyty. Podobnie jednak jak w większości podróży niezbędna jest inspiracja oraz pierwszy krok, a czasem i przewodnik, z rolą którego utożsamiają się autorzy niniejszej publikacji. W pierwszej jej części przywołany został szereg typologii robotyzacji wskazując umiejscowienie robotów stanowiskowych. Zaprezentowane zostały także wybrane przypadki zastosowania robotyzacji oraz uczenia maszynowego w sektorach regulowanych (finansowym oraz farmaceutycznym) wraz z uwarunkowaniami wyboru odpowiednich procesów. Dalej autorzy prezentują zróżnicowane podejścia do identyfikacji procesów jako najlepszych kandydatów robotyzacji

¹ Sztuka nie ma wrogów oprócz ignorantów.

oraz istotne elementy dyskursu, jaki toczony jest zarówno na poziomie publikacji naukowych, jak i specjalistycznych. Pracę wieńczy część dedykowana wnioskowi, gdzie wskazane zostały także obszary, które posiadają zdaniem autorów obiecujący potencjał uzysków operacyjnych oraz poprawy doświadczenia klienta, a które nie są jeszcze obecnie wystarczająco eksploatowane.

Słowa kluczowe: automatyzacja procesów, RPA, Robotic Process Automation, sektor finansowy, identyfikacja procesów.

Cokolwiek może być zautomatyzowane,
zostanie zautomatyzowane².

8.1. Wstęp

„Jam jest robot hartowany, zdalnie prądem sterowany, nitowany z każdej strony, wyklepany, uzwojony” – to wizja robota zaprezentowana przez Stanisława Lema w „Bajkach Robotów” [11] i wydaje się ona nadal funkcjonować w umysłach wielu z nas. Tymczasem robotyzacja osiągnęła wiele innych postaci, a jedną z nich jest *Robotic Process Automation* (w skrócie RPA). W pewnym uproszczeniu termin ten odnosi się do rozwiązania opartego na oprogramowaniu, które po odpowiednim zaprogramowaniu służy do wykonywania powtarzalnych procedur, procesów lub zadań, wykonywanych przez człowieka [8, s. 34]. Podstawowe zastosowanie RPA służy realizacji powtarzalnych, wieloseryjnych działań, które wcześniej wykonywał człowiek. Robot w tym przypadku pozbawiony jest zdolności lokomocyjnych będących w dyspozycji człowieka, nie dysponuje on także potencjałem energetycznym [21].

Hiperautomatyzacja stanowi natomiast umiejętnie łączenie zaawansowanych narzędzi informatycznych (rozwiązań do robotyzacji procesów biznesowych «RPA/RDA» chatbotów /voicebotów, platform, narzędzi niskokodowych oraz bezkodowych /Low-Code/No-Code) wraz z elementami sztucznej inteligencji (w szczególności uczenia maszynowego) w celu zautomatyzowanego wykonywania zadań realizowanych wcześniej przez człowieka i stanowi istotne narzędzie cyfrowej transformacji [26, s. 10]. Warto w tym miejscu podkreślić, że sama idea automatyzacji nie jest domeną jedynie współczesnego nam świata³.

Globalny kryzys finansowy zaktywizował działanie instytucji nadzoru, które w samych latach 2008–2015 powiększyły ilość obowiązujących regulacji nadzorczych o 492%, co znalazło odzwierciedlenie w rosnących kosztach raportowania oraz zapewnienia zgodności. Taka zmiana reguł gry dla banków przełożyła się radykalnie na zmiany struktury ich kosztów, która łącznie z ogranicze-

² Whatever can be automated, will be automated [7, s. 2].

³ Przykładów pionierskiej automatyzacji możemy szukać w rozwiązaniach dość odległych, jak np. samoregulujący system zasilania prądem zmiennym z 1890 r. George’a Westinghouse’a, który automatycznie dozował prąd do obwodów [15, s. 268].

niami w innych obszarach doprowadziły do sytuacji, gdzie koszty tego rodzaju zaczęły średnio stanowić jedną piątą ich budżetów operacyjnych, nie gwarantując sprostania stawianym wymogom. Poprawy sytuacji upatruje się w automatyzacji, wykorzystaniu sztucznej inteligencji, analityki predykcyjnej, a nade wszystko w rozwoju RegTech, czyli powiązaniu regulacji z technologią już na etapie ich tworzenia, co może zrewolucjonizować całą infrastrukturę transakcyjną w kierunku potrzeb i wymogów Przemysłu 4.0 [12, s. 3–4]. Uciążliwości sektorowe potęguje mnogość obowiązków nakładanych przez administrację publiczną, które w Polsce są bólem nie tylko banków. Rekordziści pośród polskich dużych firm mają do złożenia nawet blisko pół tysiąca (średnio 345) różnego rodzaju formularzy i sprawozdań do urzędów państwowych [5, s. 4]. Krytycznym obszarem potencjalnych usprawnień dla banków jest integracja danych, metod i analiz między organizacjami. Banki dostrzegają potencjał, jakim dysponuje w tym zakresie sztuczna inteligencja oraz robotyzacja procesów, co zdaniem ich przedstawicieli, czasem powinno dać kres jakże nieefektywnej ręcznej wymianie danych [12, s. 14]. Specyfika zadań realizowanych w bankowości, ubezpieczeniach, ochronie zdrowia, centrach usług wspólnych czy też firmach użyteczności publicznej (masowy odbiorca) czyni organizacje wymienionych sektorów naturalnie predestynowanymi beneficjentami zastosowania RPA o najwyższym potencjale uzysków operacyjnych. Obok redukcji kosztów jako korzyści wymieniane są także: radykalna poprawa dokładności realizacji (eliminacja błędów ludzkich) oraz tempa wykonywania zadań, możliwości doskonalenia i poszerzania analityki (kompleksowość spojrzenia), wszechstronność, zwinność, skalowalność i prostota użycia. Wiążą się one z poprawą doświadczenia klienta, wzrostem możliwości proaktywnego sprawowania funkcji zarządczych, satysfakcji z wykonywanej pracy przez zatrudnionych, jak również zgodności (*compliance*) realizowanej działalności z obowiązującymi wymogami [33, s. 9–12]. Wyzwaniem stawianym przed RPA w bankowości nie jest już tylko wzrost produktywności, ale też zapewnienie wyższych poziomów zgodności z normami, zaleceniami lub stosownymi praktykami (*compliance*) i zarządzania ryzykiem wraz z wyższym poziomem możliwości określania prawdopodobieństwa i wpływu [19, s. 4]. Zastosowanie RPA jest pozytywnie powiązane z doświadczeniem klienta bankowego i dotyczy to takich sfer jak: bezpieczeństwo, dostępność, indywidualizacja, ale także dostęp oraz sam sposób interakcji, który może w większym stopniu odwzorowywać interakcje, jakie zachodzą między ludźmi [1, s. 23].

8.2. Cel pracy

Przejmowanie kolejnych obowiązków zawodowych od człowieka przez roboty ma znacznie dłuższą listę niezaprzeczalnych zalet, przeobraża jednak także trwale rynek pracy, na którym człowiek na nowo musi znaleźć swoje miejsce. Podobnie

jak miało to miejsce w przypadku wynalezienia druku, maszyny parowej, produkcji taśmowej czy też bliższych rynkowi finansowemu – bankomatów. Ich odkrycie spowodowało spadek zapotrzebowania na kwalifikacje jednego typu, zaś wzrost w innych, często zupełnie nowych obszarach, przyczyniając się jednocześnie do skokowego rozwoju cywilizacyjnego. Zanim jednak następowały zauważalne zmiany, które prowadziły do przeobrażenia paradygmatów, wiele osób musiało przełamać liczne bariery i zmienić swoje dotychczasowe przyzwyczajenia stawiając, nie zawsze łatwy, pierwszy krok. Cel badawczy, jaki postawili przed sobą autorzy, związany jest z identyfikacją zastosowanych strategii organizacji działających na rynkach regulowanych, w tym finansowym, względem rozpoczęcia i robotyzacji procesów. Praca stanowi także zbiór refleksji związanych z nowym usytuowaniem człowieka na zmieniającym się rynku pracy.

8.3. Metody badawcze

Przydatność metody wielokrotnego przypadku z zastosowaniem porównań między zgromadzonymi przypadkami w eksploracji badanych zjawisk organizacyjnych m.in. zobrazował R.K. Yin, realizując badania firm w różnych stadiach procesów transformacyjnych, a także zróżnicowane podejście do procesowania propozycji badań zgłaszanych w uniwersytetach [34, s. 137–162]. Ponieważ charakter przypadków był dydaktyczny, dobór próbek miał charakter instrumentalny i podporządkowany był procedurze ich porównywania aż do osiągnięcia stanu teoretycznego nasycenia [10, s. 10–12, 137]. Natomiast za podstawowe źródło pozyskiwania informacji przyjęto dane zastane (*desk research*) o charakterze wspomagającym, czyli ukierunkowanym na konceptualizację dalszych pytań badawczych [2, s. 18, 23–24], co wpisuje prezentowane badanie w nurt badań pilotażowych, pomocnych przy gromadzeniu danych oraz opracowywaniu pytań badawczych badania docelowego [31, s. 2]. Zidentyfikowane przypadki uzupełnione zostały o obserwacje własne badaczy, a perspektywa badawcza poszerzona o praktyki rynku farmaceutycznego, gdzie wspólnym mianownikiem obu sektorów jest ścisła współpraca z regulatorem oraz podporządkowanie działalności licznym rygorom przepisów branżowych.

8.4. Narzędzia hiperautomatyzacji oraz przykłady zastosowania

RPA jest sposobem dającym możliwość przyśpieszenia realizacji zadań typu *back-office* w finansach, zaopatrzeniu, zarządzaniu łańcuchem dostaw, księgowości, obsłudze klienta i zasobach ludzkich, w tym także: czynnościach wprowadzania danych, wystawiania zamówień, tworzenia poświadczeń dostępu on-line lub

procesów biznesowych wymagających dostępu do wielu istniejących systemów. Jest to technologia, pozwalająca **pracownikom** w firmie konfigurować zwane *Robotem* oprogramowanie komputerowe do zbierania, przetwarzania oraz interpretacji danych z istniejących aplikacji, a także wykorzystywać je do przetwarzania transakcji, operowania na danych, wyzwania odpowiedzi, jak również komunikowania się z innymi systemami [6]. Zjawisko to nosi nazwę demokratyzacji robotyzacji i upatruje się w nim wielu szans, także w obszarze rozwoju nauk medycznych, gdzie identyfikacja przyczyn powstawania znacznej ilości chorób wymaga przykładowo analiz interakcji międzybiałkowych w ujęciu dynamicznym, czyli obserwowania ich zmian na przestrzeni czasu [32, s. 26]. W organizmach ludzkich ich liczba szacowana jest na blisko 650 000 [27, s. 6959] co obrazuje skalę złożoności zadania, jakiemu człowiekowi trudno sprostać bez pomocy technologii.

Presja nowych organizacji, dla których środowisko cyfrowe ma charakter natywny, wymusza konieczność zmian istniejących modeli biznesowych. Ograniczeniem dla nowych inicjatyw jest jednak apodyktyczna koncentracja harmonogramów IT na zagadnieniach związanych z cyberbezpieczeństwem, migracją do chmury, aplikacjami mobilnymi oraz podnoszeniem przestarzałych wersji systemów (*upgrade*). W inteligentnej automatyzacji upatruje się możliwości ukrytego potencjału rozpychania wymienionych ograniczeń, jak również skokowej zmiany wydajności oraz produktywności, wymusi ona jednak także zmiany zakresu prac realizowanych aktualnie zarówno przez obecnych dostawców IT, jak i działy IT; w kierunku rozwoju platform, orkiestracji, zarządzania środowiskami testowymi, edukacji czy też zarządzania całością realizowanych zmian [3, s. 4]. Projekty programistyczne z użyciem narzędzi niskokodowych wykonane przez osoby nie będące specjalistami (*citizen developers*) efektywnie redukują koszty ich realizacji. Skala oszczędności uzależniona jest od wielkości projektu oraz zastosowanych narzędzi. Przykłady oparte o Power Platform dla projektów, które mają większą liczbę odbiorców niż tylko ich twórca, których budżet szacowano na 75 000 USD, pozwalały na oszczędności rzędu 50%, natomiast redukcje rzędu 70% osiągnano przy projektach skali 250 000 USD [13, s. 2]. Dodatkowo złożone projekty mogły być budowane równolegle przez różnych ich interesariuszy, co znacznie skracało czas ich realizacji [13, s. 8]. Szersze studia literaturowe wskazują, iż uzysków operacyjnych szukać można w różnych obszarach efektywności operacyjnej. Przykładowo względem skrócenia cyklu procesów badania wskazują, iż można oczekiwać uzysków operacyjnych na poziomie 30–70%, w odniesieniu do kosztów osobowych 20–50%, kosztów przetwarzania transakcji 30–60% oraz eliminacji 100% błędów powstających przy wprowadzaniu danych [28, s. 9]. Zastosowanie automatyzacji pomaga także mitygować wiele ryzyk poprzez lepsze przestrzeganie wymagań regulacyjnych, jak i wewnętrznych reguł compliance oraz automatycznego zbierania danych wymaganych przez nadzór finansowy oraz przez własne reguły, ale nade wszystko możliwość sprawowania zautomatyzowanej kontroli w czasie rzeczywistym [26, s. 14].

Dla wielu podmiotów nie jest jednak łatwo określić, które procesy są odpowiednie do automatyzacji. Przykładowo NORDEA wypracowała następujące podejście do rozpoznawania odpowiedniego potencjału: procesy powinny posiadać: wysoki wolumen, być regularne, seryjne, zależne od ustrukturyzowanych danych i stabilnych systemów oraz podlegać kilku planowanym zmianom i aktualizacjom [9, s. 21]. Generali w pierwszej kolejności skupiło się natomiast na identyfikacji czynności, które można zautomatyzować za pomocą robotyki bez radykalnej zmiany sposobu wykonywania pracy, ograniczając tym samym potencjalne zakłócenia w bieżących przepływach pracy. Skoncentrowano się na prostych procesach, gdzie można osiągnąć natychmiastowe i wysokie uzyski operacyjne i udowodnić wartość automatyzacji. Kolejnym etapem było uwolnienie potencjału współpracy „Człowiek + Maszyna”, korzystając z kombinacji technologii, takich jak inteligentny OCR, uczenie maszynowe, przetwarzanie mowy, RPA. Generali może obecnie unikać powtarzalnych zadań, oferować szybkie i skuteczne odniesienia do wcześniejszej pracy oraz eliminować wąskie gardła, uwalniając w ten sposób czas pracowników na zainwestowanie swoich umiejętności w obszary przynoszące wyższą satysfakcję z wykonywanych zadań [3, s. 11].

Autorzy odnotowali również inne podejścia identyfikacji procesów kandydatów, które poszerzają daną perspektywę o takie parametry jak: dane wejściowe oraz ich postać (cyfrowa/analogowa), czas potrzebny na wykonanie procesu, wolumen, fluktuacje w zapotrzebowaniu na proces, podatność procesu na błąd ludzki, czas potrzebny na wykonanie procesu E2E (włączając w to elementy przestoju i oczekiwania na informacje, czy proces prowadzi do wąskich gardeł lub sam nim jest?). Przyjęte kryteria technicznie w sposób kwantyfikowalny oceniają procesy poddawane automatyzacji, gdzie decyzje dokonywane są w sposób zalgorytmizowany w oparciu o dane zebrane przez analityków procesowych i potwierdzone przez ich menedżerów. Zaobserwowano także nieco inne podejście, które również uwzględnia oszczędność czasu swoich pracowników jako jedno z ważniejszych kryteriów oceny procesu do automatyzacji, jednak ocena ta wykracza poza kwestie techniczne. Priorytetyzacja jest dokonywana w oparciu o dodatkowe kategorie, takie jak: kreacja nowej wartości, zmniejszenie ryzyka biznesowego lub technicznego, przepływy środków pieniężnych, zapewnienie bardziej wiarygodnych i dostępnych danych, unikanie dodatkowych kosztów kar czy wynikających z powtarzania procesu i naprawiania błędów. Jeszcze jednym kryterium, które ma wymiar bardziej opisowy, jest doświadczenie interesariuszy rozumiane jako wpływ automatyzacji na doświadczenia klientów, pracowników czy dostawców oraz znaczenie dla interesariuszy kluczowych. Decyzje o realizacji projektu, jego zawieszeniu lub odrzuceniu zapadają w badanej organizacji podczas cotygodniowych spotkań zespołu automatyzacji, podczas którego omawiany jest proces oraz uzgadniane jest podejście. Część z wymienionych praktyk zidentyfikowano w branży farmaceutycznej. Specyficzne ryzyka oraz rola instytucji Regulatora wskazują jednak istotne elementy, jakie występują również na rynkach finanso-

wych. Kompleksowość podejścia, w tym wyjście naprzeciw wymogom regulacyjnym stanowią, zdaniem badaczy, wzorce, które mogą być cenną inspiracją nie tylko podczas samego typowania kandydatów do robotyzacji, ale także w kształtowaniu kultury organizacji przyjaznej rozwojowi robotyzacji. Szczególnie interesującym wydaje się szersza perspektywa ujmująca interesy różnych interesariuszy, doświadczenie klienta oraz możliwość mitygacji ryzyk, która nie koncentruje się wyłącznie na oszczędnościach finansowych.

Literatura dostarcza wielu spektakularnych przykładów, np. globalna firma świadcząca usługi bankowe i finansowe z siedzibą w Londynie, realizująca operacje pożyczkowe dla biznesu automatyzacją objęła typowy proces obejmujący ponad 1000 zeskanowanych dokumentów dziennie w cyklu ich indeksowania, zajmującym ok. 1,5 minuty dla przetworzenia każdej z transakcji. Agenci wybierali jeden dokument, wyszukiwali wymagane pola i ręcznie wprowadzali dane do aplikacji zarządzającej dokumentami. Jakość tych prac była kontrolowana celem weryfikacji, czy wszystkie dokumenty są dokładnie zaindeksowane. Celem banku było zmniejszenie wysokiego poziomu zależności od agentów w procesie indeksowania i całkowite wyeliminowanie możliwości błędów ludzkich. Osiągnięte korzyści biznesowe to 100% dokładności transakcji przetwarzanych przez robota, realizacja 95% procesu w formie zautomatyzowanej przy redukcji 85% czasu na 1 transakcję oraz zdecydowanie lepsze możliwości obsługi szczytowych wolumenów [17, s. 21].

Na portalu Robonomika A. Sobczak podaje kilka innych interesujących przykładów hiperautomatyzacji w sektorze finansowym. Można je podzielić na dwie kategorie, czyli rozwiązań wdrożonych przy użyciu RPA i chatbotów, które w ostatnim czasie stanowią uzupełnienie platform automatyzacyjnych. W ramach wdrożeń tych pierwszych przytaczany jest przykład banku BZ WBK (obecnie Santander), gdzie przy użyciu RPA został zautomatyzowany proces reklamacyjny [23] oraz bank *BNP Paribas*, gdzie roboty są wykorzystywane do wydawania dyspozycji dotyczących wniosków kredytowych, rejestracji umowy i uruchomienia środków związanych z przyznaniem kredytu, a także operacje księgowania kredytu i wypłaty środków [24]. W drugiej kategorii przywoływane są przykłady Alior Banku i Banku ING. Ten pierwszy wykorzystał chatbota w procesie windykacji oraz badań marketingowych tworząc wirtualnego doradcę dla klientów prywatnych, który w 2017 r. przeprowadził prawie 1,3 mln rozmów ankietowych w ramach procesu segmentacji klientów oraz kontaktował się z 77 tys. osób w celu zebrania oświadczeń o rezydencji podatkowej [22]. Z kolei Bank ING technologię inteligentnej konwersacji wdrożył wpieryw dla swoich pracowników, aby zebrać wymagane doświadczenia, a następnie zaczął rozwijać rozwiązanie w obszarze pozyskiwania danych od klientów w procesie obsługi kredytowej [25]. Dzięki wdrożeniu tej technologii możliwe było zmniejszenie liczby interakcji pracowników banku z klientami.

Inspirujących przykładów dostarcza także case Kasy Stefczyka. Jeden z robotów przygotowuje dane do kwartalnego raportu oceny usług outsourcingo-

wych, gdzie ich przygotowanie (dane z różnych arkuszy i porównanie 60 umów, 18 tys. komórek) przez rracownika zajmowało 8 godzin, natomiast robot pracę tę realizuje w 18 minut. Kolejny z robotów obsługuje zestawienie aktualnych procedur i instrukcji, których zadaniem jest ograniczenie ryzyka natury prawnej. Obsługiwany przez 2 pracowników, w kilku obiegach sprawdzania poprawności danych proces typu compliance robot wykonuje czterokrotnie szybciej i bez ryzyka błędów. Robotowi powierzono także proces analizy zmian rynkowych, który nie był obsługiwany wcześniej ze względu na jego pracochłonności [16, s. 3].

PKO z inteligentnej automatyzacji (w tym RPA, AI i uczenia maszynowego) największych zwrotów upatruje z analityki – obszaru zastosowania, który bardzo szeroko jest rozwijany w całym banku. Oczekiwane są także dalsze zmiany sposobów interakcji banku z klientami, promujące aktywny dialog z wykorzystaniem NLP (*natural language processing*), czyli przetwarzania języka naturalnego przez inteligentne roboty. Już w samym 2020 r. PKO zarejestrowało ponad milion rozmów inicjowanych i realizowanych z wykorzystaniem technologii [3, s. 22].

R.G. Fernandez, COTO w WiZink Bank, adresuje swoje oczekiwania w kierunku pozyskiwania i onboardingu nowych klientów przez cyfrowe banki, gdzie obecnie procesy angażują działania wielu komórek organizacyjnych weryfikujących zdolność kredytową klienta, cały proces przyznawania limitów oraz logistykę kart kredytowych [3, s. 14].

Kolejny przypadek obrazuje doświadczenie klienta, który uczestniczył w kolizji i musi zgłosić incydent, aby rozpocząć proces likwidacji szkody. Historycznie poszkodowany dzwonił na linię obsługującą roszczenia. Obecnie niezależnie, czy zgłoszenie jest realizowane ze pośrednictwem Centrum Obsługi, czy też realizowane jest on-line, trafia ono na specjalnie utworzony bezpieczny portal Power Apps. Klient jest tam proszony o zalogowanie i podanie danych osobowych, które wstępnie są już tam wypełnione na bazie dokumentów polisowych. Dalej, w wymaganych polach, poszkodowany podaje szczegóły zdarzenia wraz z możliwością przesłania zdjęć szkody do ich oceny. Korzystając z danych kodu pocztowego, Power Automate przechodzi przez wybór lokalnych warsztatów samochodowych i automatyzuje proces wysyłania danych o roszczeniu wraz ze zdjęciami uszkodzonego pojazdu oraz zapytaniem ofertowym (RFQ) do wybranych warsztatów. Po otrzymaniu ofert usługa Power Automate wysyła zautomatyzowaną wiadomość e-mail do likwidatora szkód, który może zalogować się do aplikacji, aby przejrzeć oferty dotyczące wylistowanych prac naprawczych. Po sprawdzeniu i zatwierdzeniu oferty naprawy są wysyłane automatycznie: potwierdzenie przyjętej wyceny wysyłane jest do warsztatu i klienta w celu umówienia terminu zakończenia prac. Wybrany warsztat kończy prace naprawcze i raportuje w aplikacji o zakończeniu pracy, powiadamiając tym samym klienta i ubezpieczyciela, że praca została zakończona. Płatność za prace naprawcze jest zautomatyzowana za pośrednictwem Power Automate i zewnętrznych rozwiązań płatniczych. Na zakończenie wysyłana jest ankieta w celu uzyskania opinii klientów zarówno na temat warsztatu,

jak i doświadczenia związanego z roszczeniem, wzbogacając dane historii klienta oraz informując o poziomie satysfakcji. Usługa Power BI może zapewnić szczegółowe raporty dotyczące zadowolenia klientów lub szerszy wgląd w dane dotyczące liczby roszczeń, kosztów, rodzajów uszkodzeń, modeli samochodów, oceny satysfakcji warsztatów oraz innych parametrów [18]. Skalę możliwości jaką dysponuje automatyzacja w likwidacji szkód, obrazuje roszczenie dotyczące skradzionego okrycia wierzchniego o wartości 979 USD, jakie wpłynęło do firmy Lemonade w grudniu 2017 z użyciem iPhone'a 7. Jego przygotowanie zajęło poszkodowanemu 61 s oraz dodatkowe 7 s na weryfikacje oraz potwierdzenie wysłania. Między 5:49:07 a 5:49:10 (3 s) AI Jim, bot ds. roszczeń, przeanalizował roszczenie klienta, porównał je z zapisami OWU oraz zakresem polisy, uruchomił 18 algorytmów przeciwdziałających oszustwom, zatwierdził roszczenie, wysłał dyspozycje przelewu do banku w kwocie 729 USD (kwota pomniejszona o franszyzę w wysokości 250 USD) oraz przekazał klientowi informacje o dyspozycji wypłaty [20].

Natomiast firmy farmaceutyczne, z którymi autorzy planują prowadzić dalsze badania, dostarczają przykładów współpracy z regulatorami na etapie przygotowywania niezbędnej dokumentacji po zakończeniu badania klinicznego (ekstrakt z różnych źródeł wszystkich danych dotyczących badania w postaci fizycznej, który jest wysyłany do instytucji regulacyjnych w krajach, w których badanie było prowadzone). Zautomatyzowane zostały także takie procesy jak wyszukiwanie płatności dokonanych na rzecz konkretnych lekarzy oraz firm związanych z produktami, czy też zarządzanie wiedzą co do dat i zakresów objętych aktualnymi patentami, który jest aktualizowany o kluczowe informacje i terminy. W tym miejscu zauważyć należy, iż podobne procesy łączą wszystkie podmioty rynków regulowanych, gdzie przykładowo wymagane jest zarządzaniem posiadanymi kwalifikacjami (obowiązkowe cykliczne szkolenia, aktualność certyfikatów zawodowych, zakres oraz aktualność umownej ochrony ubezpieczeniowej lub jaka wynika z przepisów prawa).

RPA, choć pozytywnie wpływa na balans czasu pracy i życia prywatnego, przy jednoczesnym zwiększeniu atrakcyjności środowiska pracy w drodze eliminacji powtarzalnych, rutynowych zadań wyeksponowanych na ryzyko błędu eliminacji zwiększeniu możliwości awansowania dla wielu osób, to wzbudza także wiele obaw [4, s. 298]. Transformacja cyfrowa ściśle wiąże się także ze zmianami w obszarze ról pracowników. Kluczowe dla pomyślnych zmian jawi się przywództwo cyfrowe i zrozumienie potrzeby całościowej reorganizacji procesów organizacyjnych na poziomie zarządców i właścicieli oraz poziom kompetencji cyfrowych na poziomie całych organizacji [30 s. 143]. Jeszcze nie tak dawno szacowano, iż zależnie od stopnia akceleracji cyfryzacji, do końca 2030 r. konieczność przebranżowienia może dotknąć nawet 355 milionów ludzi na świecie. Założenia takiego scenariusza obejmowały automatyzację 30% godzin pracy [14, s. 12–13]. COVID-19 zdecydowanie nadał cyfryzacji nowego, jeszcze szybszego tempa, gdyż dla wielu branż

stała się ona warunkiem możliwości przetrwania i nieunikniona jest zatem dalsza zmiana struktury rynku pracy, której jesteśmy obecnie świadkami.

Twardy lockdown COVID-19 uznawany jest za punkt przełomowy dla toczących się od lat procesów automatyzacji w sektorze finansowym. Największy wpływ widoczny jest w obszarze związanym z raportowaniem realizowanych zadań oraz prowadzeniem korespondencji bieżącej (wskazało je odpowiednio 84% i 82% ankietowanych, którzy doświadczyli automatyzacji co najmniej pojedynczych zadań w czasie pandemii COVID-19). Podobnie znacząca ilość badanych pracowników wskazała także na usprawnienia procesu analizy informacji (79%), wizualizacji danych (78%) i monitoringu pracy (76%) oraz automatyzacji prostych, powtarzalnych zadań. Dalej wskazane zostały: doradzanie i rozwiązywanie problemów klienta (74%), obsługa klienta (70%), instruowanie oraz szkolenie pracowników (68%), zarządzanie pracą innych (63%), podejmowanie decyzji w procesie np. scoring, wnioski kredytowe (45%), przy czym zmiany w sposobie wykonywania pracy podczas pandemii uznaje się, jako odzwierciedlenie trendów globalnych [29, s. 16]. Jedna trzecia pracowników sektora finansowego zdaje sobie już sprawę z faktu, iż ponad połowa wykonywanych przez nich dotąd zadań ulegnie automatyzacji. Nieco nawet większa liczba badanych (35%), skalę automatyzacji swoich dotychczasowych obowiązków szacuje na 21–50%. Nowe poszukiwane kompetencje na rynku pracy wiązać się będą najprawdopodobniej z elastycznością poznawczą, umiejętnościami rozwiązywania złożonych problemów, myśleniem krytycznym oraz kreatywnością, na co nakładają się także kompetencje społeczne związane z umiejętnością współpracy, zarządzaniem, negocjowaniem oraz inteligencją emocjonalną. Idealny pracownik banku ery Przemysłu 4.0 powinien „harmonijnie łączyć wiedzę na temat specyfiki sektora finansowego i funkcjonowania banków w kontekście gospodarki cyfrowej z twardymi kompetencjami cyfrowymi i rozwiniętymi umiejętnościami społecznym”. Od kadry zarządzającej będzie wymagana natomiast zdolność zrozumienia istoty zachodzących zmian technologicznych, identyfikacji jej wpływu na sposób funkcjonowania sektora finansowego oraz zarządzania zmianą kultury organizacyjnej [29, s. 23–24].

8.5. Podsumowanie

Zauważyć należy, iż pod pojęciem istniejących systemów często mogą kryć się archaiczne i nie posiadające dokumentacji konstrukty, których integrowanie standardowymi metodami może być bardzo pracochłonne i nieopłacalne. Zatem gdy przymierzeńcem stają się narzędzia RPA, nieposiadający dokumentacji, istotny system, który pamięta początki naszej organizacji nie powinien być już przeszkodą w transformacji cyfrowej organizacji, gdzie dokonywanie znaczących innowacji może się odbywać na poziomie działania nie tylko wysoce kwalifikowanych

programistów, ale każdego z użytkowników. Tak jak w latach 90. XX w., makra i Visual Basic pozwalały na automatyzację procesów finansowo-księgowych, tak obecnie rozwiązania z zakresu RPA mogą być budowane przez użytkowników biznesowych i wspierać ich w realizacji celów, rozwiązania te stają się bowiem tak dostępne jak aplikacje biurowe do edycji tekstu czy tworzenia prezentacji. Nowsze wersje systemów mają nawet wbudowane komponenty automatyzujące. Dzięki możliwości tworzenia aplikacji w oparciu o proces, jak w przypadku Power Automate, Automation Anywhere czy UiPath lub w oparciu o model danych jak w przypadku Mendix czy Power Apps, oraz konkurencji między dostawcami rozwiązania tego typu są coraz prostsze w obsłudze, bardziej zrozumiałe, tańsze i powszechne.

Wiele uprawnień dla klientów instytucjonalnych (jak np. limity kredytowe, wysokość gwarancji ubezpieczeniowych) przyznawanych jest na bazie wyników analizy finansowej, która często wymaga danych z różnych źródeł oraz zastosowania kilku narzędzi ich procesowania oraz autoryzacji różnych komórek. Jeden błąd operatora, jakim jest człowiek, na etapie ręcznego wprowadzania danych będzie skutkował decyzjami podejmowanymi w oparciu o fałszywe wyniki, których konsekwencje mogą rodzić poważne skutki. Zauważyć także należy, iż klient, którego sytuacja oceniana jest przykładowo we wrześniu w oparciu o dane finansowe za pierwsze półrocze, w momencie badania może się już chylić ku upadkowi, czego nie muszą odzwierciedlać jeszcze inne sygnały jak przykładowo rejestry dłużników. Nie sposób sobie wyobrazić, aby codzienny monitoring takich, jak i podobnych baz, przy obsłudze dużej ilości klientów bez zastosowania automatyzacji był możliwy do realizacji, a ku takim właśnie rozwiązaniom skłaniają się wprowadzane regulacje. Przykład likwidacji szkód zmniejsza natomiast ryzyko wyłudzeń w drodze manipulacji danymi, gdy z geolokalizacją oraz dane co do daty sporządzenia dokumentacji zdjęciowej znacznie ograniczają możliwości wyłudzeń. Obsługa zgłoszeń różnego typu jak np. dotyczących sprzętu IT, kart dostępowych, gdzie szybkość obsługi decyduje o zmniejszeniu przestojów, jak również bezpieczeństwie (czas bez dostępu do przestrzeni biurowej lub urzędzeń, nieautoryzowany dostęp) eliminuje natomiast ukryte koszty. Rynek przynosi także nagłe wyzwania (*compelling event*) konieczności obsługi masowych procesów, jak np. wystawianie PIT-ów związanych z obsługą zwrotu prowizji oraz opłat dla kredytobiorców, którzy wcześniej spłacili zobowiązania i to obsługa tego typu masowych incydentów zdaniem autorów będzie także zyskiwała na popularności w zakresie potencjalnej automatyzacji.

Przykłady zastosowania, jak i korzyści można mnożyć, a powrót do realiów sprzed swoistej rewolucji, którą przynosi RPA, możliwa jest w podobnym zakresie jak ręczne przepisywanie książek. Dużym wyzwaniem staje się jednak zarządzanie przyrastającą lawinowo liczbą robotów i rozwiązań automatyzacyjnych.

Dzięki prostocie rozwiązań, a także możliwości stawiania czoła skomplikowanym zagadnieniom przy użyciu technologii zrozumiałej także przez stronę biznesową ludzie stali się bardziej władni do wprowadzania innowacji procesow-

wych i produktowych. Firmy osławiają swoich pracowników, stale edukują z wykorzystania technologii, a nowo powstającym rozwiązaniom nadają ludzkie imiona. Możliwość pominięcia procedur koniecznych dla dużych projektów informatycznych czy skomplikowanych procesów zakupowych pozwalają pracować znacznie szybciej. RPA stało się więc powszechnym narzędziem umożliwiającym każdemu realizację zmian procesowych, ale i produktowych, zatem swoistym wyzwaczem innowacji. Barierą, jaką często jednak napotyka, jest brak wiary w to, że automatyzacja poradzi sobie ze skomplikowanymi procesami, jak też nie wystarczający poziom kompetencji cyfrowych, aby ocenić, jakie procesy można zautomatyzować, co często wynika jedno z drugiego i może wskazywać na istotną lukę w świadomości odbiorców automatyzacji oraz konieczność ich edukacji.

Roboty są dzisiaj częścią ekosystemu pracy i będą w coraz większym stopniu zawłaszczać przestrzeń, jaką na rynku pracy zajmował dotąd człowiek. Rynek kreuje nowe wyzwania, a za nimi pojawiają się jednak nowe stanowiska. Nie pozbawiony humoru żargon branżowy osoby wprowadzające dane do systemów określał mianem „interface’u białkowego” teraz spotykamy się z takimi nowymi funkcjami jak „pasterz robotów” (*robots’ shepherd*) czy też „programista mimo woli” (*citizen developer*). I to właśnie są bezpieczne obszary rynku pracy, gdzie warto budować swoje kompetencje, choć z pewnością jest ich znacznie więcej.

Na znaczeniu będą zyskiwać rozwiązania, które w sposób holistyczny/procesowy podchodzą do automatyzacji. Należy także oczekiwać, iż narzędzia RPA będą coraz prostsze w obsłudze (np. zarządzanie przepływem pracy z poziomu aplikacji desktopowej/mobilnej, ale wykonywanie procesu na maszynie wirtualnej), co będzie wpływać na ich popularyzację i dalsze upowszechnienie.

Zdaniem autorów główne wyzwanie, jakie stoi obecnie przed menedżerami, ale także światem nauki, koncentruje się wokół zagadnienia związanego z uwolnieniem kreatywności specjalistów dziedzinowych (*subject matter experts*). Ważnym zakresem do dalszych badań jest także pytanie: jak rozwijać nowe kompetencje, aby zachęcać nie tylko do samego uczestnictwa w procesach transformacji cyfrowej, ale także pomóc pracownikom stawać się liderami zmian.

Bibliografia

- [1] Balaramachandran P.R., Kumar K.N.: *Robotic Process Automation – A Study of The Impact On Customer Experience In Retail Banking Industry*, „Journal of Internet Banking and Commerce” 2018, vol. 23(3), s. 1–27.
- [2] Bednarowska Z.: *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 2015, vol. 7, s. 18–26.
- [3] Camrass R., Cionet, UiPath: *Towards the Fully Automated Enterprise* 2021.

- [4] Fernandez D., Aini A.: *The Influence of Robotic Process Automation (RPA) towards Employee Acceptance*, „International Journal of Recent Technology and Engineering” 2021.
- [5] Grant Thornton: *Urzędy zasypują przedsiębiorców stertą formularzy*, <https://grant-thornton.pl/publikacja/urzedzy-zasypuja-przedsiębiorcow-sterta-formularzy>, 2015.
- [6] IRPAAI: *Definition and Benefits*, from <https://irpaai.com/definition-and-benefits>, 2019.
- [7] Jensen R.: *A Few Words about Futurism and How we Will Get to the Dream Society* [w:] *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform your Business*, McGraw-Hill, New York 1999, s. 1–19.
- [8] Jovanović S.Z., Durić J.S., Šibalija T.V.: *Robotic Process Automation: Overview and Opportunities*, „International Journal Advanced Quality” 2018, vol. 46(3–4), s. 34–39.
- [9] Kedziora D., Penttinen E.: *Governance Models for Robotic Process Automation: The Case of Nordea Bank*, „Journal of Information Technology Teaching Cases” 2021, vol. 11(1), s. 20–29.
- [10] Konecki K.: *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [11] Lem S.: *Bajki robotów*, 1964, <https://wysotsky.com/0009/609.htm#04>.
- [12] Mazurek K., Pietrzyk F., Truskawa M., Szepietowski S., Sagan-Jeżowska A., Gałąjda J., Niemczuk B.: *RegTech znaczenie innowacji regulacyjnych dla sektora finansowego i państwa*, Warszawa 2017, http://fintechpoland.com/wp-content/uploads/2017/07/Raport-RegTech_FinTechPolska_2017.pdf.
- [13] Mbenoye D., Lipsitz J.: *The Total Economic Impact™ of Microsoft Power Platform Cost Savings and Business Benefits Enabled by Citizen Development*, 2021.
- [14] McKinsey: *What the Future of Work Will Mean for Jobs, Skills, and Wages: Jobs Lost, Jobs Gained*, 2017, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.
- [15] Moffatt M.P., Rich S.G.: *Implications of Automation for Education*, „Journal of Educational Sociology” 1957, vol. 30(6), s. 268.
- [16] Prixon: *Klucz do sukcesu automatyzacji In-House Jak skutecznie i niewielkim kosztem wdrożyć 20 robotów w 2 m-ce?*, 2021, from https://pirxon.com/wp-content/uploads/2021/09/case-study-kasa-stefczyka_final-2.pdf.
- [17] Pokharkar A.P.: *Robotic Process Automation: Concept, Benefits, Challenges in Banking Industry*, „IIBM’S Journal of Management” 2019, s. 17–25.
- [18] Redspire: *The Power Platform for Insurance: Automating Car Insurance Claims with Power Apps, Power Automate and Power BI*, 2021, <https://redspire.co.uk/crm-blog/automating-car-insurance-claims-with-claims-processes-using-the-power-platform>.
- [19] Romao M., Costa J., Costa C.J.: *Robotic Process Automation: A Case Study in the Banking Industry*, 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (2019), s. 1–6, <https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760733>.
- [20] Schreiber D.: *Lemonade Sets New World Record. How A.I. Jim broke a World Record...*, 2021, from <https://stories.lemonade.com/lemonade-sets-new-world-record-706ef8674110>.
- [21] Sobczak A.: *Czym jest RPA (Robotic Process Automation)? Robonomika – Robotyzacja biznesu i jej okolice*, 2021, <https://robonomika.pl/czym-jest-rpa-robotic-process-automation>.

- [22] Sobczak A.: *Wykorzystanie robotów w Alior Banku – stan obecny i perspektywy na przyszłość. Robonomika – Robotyzacja biznesu i jej okolice*, from <https://robonomika.pl/wykorzystanie-robotow-w-alior-banku-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszlosc>.
- [23] Sobczak A.: *Wykorzystanie robotów w Banku Zachodnim WBK – stan obecny i perspektywy na przyszłość. Robonomika – Robotyzacja biznesu i jej okolice*, from <https://robonomika.pl/wykorzystanie-robotow-w-banku-zachodnim-wbk-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszlosc>.
- [24] Sobczak A.: *Wykorzystanie robotów w Banku BGŻ BNP Paribas – stan obecny i perspektywy na przyszłość. Robonomika – Robotyzacja biznesu i jej okolice*, <https://robonomika.pl/wykorzystanie-robotow-w-banku-bgz-bnp-paribas-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszlosc>.
- [25] Sobczak A.: *Wykorzystanie robotów w ING Bank Śląski – stan obecny i perspektywy na przyszłość. Robonomika – Robotyzacja biznesu i jej okolice*, <https://robonomika.pl/wykorzystanie-robotow-w-ing-bank-slaski-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszlosc>.
- [26] Sobczak A., Kulisiewicz T.: *Człowiek wciąż tak samo ważny: aleBank.pl – Portal ekonomiczny – Najbliżej Finansów*, https://alebank.pl/czlowiek-wciaz-tak-samo-wazny/?id=386595&catid=630&cat2id=361&smclient=d5965921-1d3d-11ec-b911-3cfdfeb6ee14&smconv=c8fb2415-8388-4098-bd0d-8a750076dfc7&smlid=5&utm_source=salesmanago&utm_medium=email&utm_campaign=Raporty_tehnologiczne.
- [27] Stumpf M.P.H., Thorne T., de Silva E., Stewart R., An H.J., Lappe M., Wiuf C.: *Estimating the Size of the Human Interactome*, proceedings of the National Academy of Sciences 2008, vol. 105(19), s. 6959–6964.
- [28] Syed R., Suriadi S., Adams M., Bandara W., Leemans S.J.J., Ouyang C., Reijers H.A.: *Robotic Process Automation: Contemporary Themes and Challenges*, „Computers in Industry” 2020.
- [29] Śledziwska K., Pokojska J., Włoch R.: *Przyszłość pracy w sektorze finansowym*, Warszawa 2021, <https://rada.wib.org.pl/przyszlosc-pracy-w-sektorze-finansowym-raport-srk-finanse>.
- [30] Śledziwska, K., Włoch R.: *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2020.
- [31] Teijlingen E.R. van, Hundley V.: *The Importance of Pilot Studies*, „Social Research Update” 2001, vol. 35, <https://abdn.pure.elsevier.com/en/publications/the-importance-of-pilot-studies-2>.
- [32] Titeca K., Lemmens I., Tavernier J., Eyckerman S.: *Discovering Cellular Protein – Protein Interactions: Technological Strategies And Opportunities*, „Mass Spectrometry Reviews” 2019, vol. 38(1), s. 79–111.
- [33] Tripathi A.M.: *Learning Robotic Process Automation. Create Software robots and automate business processes with the leading RPA tool – UiPath*, Packt Publishing, Birmingham 2018, https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=SLZTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=types+of+robots+and+RPA&ots=py3E9UltrH&sig=6BzBwMeDT-j_5ih2GT2VMAsVEqk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- [34] Yin R.K.: *Applications of case Studies Research*, 2nd ed., „Thousand Oaks, London Sage Publications, New Delhi 2003.

Kamila Adamowicz

Politechnika Gdańska

9.

THE EFFECTIVENESS EVALUATION OF EXPENDITURE OF EU COUNTRIES FOR THE RECEIPT AND DISPOSAL OF WASTE

Abstract

The article was aimed to check the effectiveness of the expenditure of EU countries on waste collection and management. The analysis was extended to 4 non-EU countries: Iceland, Norway, Great Britain and Switzerland. Apart from the main goal, specific goals were chosen, such as: identification of the characteristics of countries where the effectiveness of expenditure on waste collection and management was similar, confronting the results with the results presented in the literature. The scope of the research is 2014–2018. the procedure for calculating the relative efficiency ratio of expenditure on waste collection and management was presented on the example of EU countries. An additional research method used for the study was a literature review and analysis. The highest relative efficiency index was achieved by the following countries: Ireland, Denmark and Finland. The lowest rates were achieved by countries such as Belgium, Iceland and the Netherlands. There was a correlation between the increase in the efficiency index and the level of decentralization.

Keywords: expenditure, EU, waste management, efficiency.

9.1. Introduction

Waste generation has accompanied man for centuries and is an inherent feature of human economic activity [5]. Over the past several decades, this issue has become extremely important. For many people, waste management is perceived

as a problem – a problem of society, a problem of the economy, an environmental problem. Scientists see waste as a challenge: a challenge for society, the economy and the environment. The subject of waste management is analyzed by economists, ecologists, chemists and other scientists with various scientific profiles.

The issue of waste management occurs all over the world. Rapid development, increased production and urbanization are conducive to the generation of waste. The necessity to manage waste very often results from the need to save resources, limit the space for waste storage, disposal and processing [12].

Waste production has doubled or tripled in some industrialized countries over the past two decades. Developing countries are producing waste at an alarming rate. This is due in particular to rapid urban development, rural-to-urban migration, and per capita income growth, as well as changes in growth-induced consumption patterns [3].

The issue of waste management in the international context is presented in various ways. It is closely related to the stage of development of a given region in economic terms and to human awareness of the use of resources.

There are many factors that influence waste management, the generation and composition of waste, broken down into four broad categories – human, economic, environmental and institutional – all of which are inextricably linked with each other. In the article entitled “Sustainable Waste Management – Asian Perspectives”, the authors distinguished human factors into: health and well-being as well as education and awareness, economic factors: socio-economic conditions of the country and generating benefits related to waste management, and institutional conditions: legislation, business image and profitability and research. Each of these factors significantly affects the entire waste management process [2].

Waste management issues affect many stakeholders. The process of waste collection and management is complicated and it is difficult to organize the whole process to the satisfaction of each stakeholder group.

The number of options available for waste collection and treatment is constantly increasing and the economic boundary conditions change frequently, policymakers constantly face the following questions: Is the current waste management system the most cost-effective method of achieving waste management goals? Are there other and better combinations of more advanced processes that can provide an identical service at lower cost [13]. In answering these questions, decision makers, on the one hand, are under pressure from various stakeholder groups asking for more sustainable development, new technologies, i.e. cheaper waste management [18]. On the other hand, decision-makers face a methodological dilemma when choosing assessment tools to evaluate current and new waste management systems.

9.2. Waste Collection and Management of the Process

Waste management is “collecting, transporting, processing waste, including the supervision of such activities, as well as subsequent handling of waste disposal sites and activities performed as a waste seller or waste broker” (Art. 3 sec. 1 point 2 uod).

Already in 2010, prof. dr hab. Janusz Toruński noted that waste management is the most neglected activity in the field of environmental protection in Poland. He justified the above statement as follows: “However, there is a need to improve the condition of waste management, municipalities lack a well-developed system of selective collection of packaging waste and in this respect a radical improvement will be necessary. There is also a lack of recovery installations other than recycling, which will make it difficult to achieve high levels of packaging waste recovery [17].

“In Poland, there has been a discussion for many years on the introduction of such a model of municipal waste management, which will propose optimal solutions in the field of collection, segregation, management and disposal of municipal waste, respecting the resources of the natural environment. The scale of the problem is very large, the scale of the proposals and solutions as well, while the effectiveness of their adoption in Polish conditions remains unknown [5].

From the above two statements in the years 2010–2011 published in scientific articles, the problem related to the lack of an appropriate model of waste management, thanks to which there will be an improvement in the areas of collection, segregation, management and disposal of waste, is clearly visible.

The economic aspect of selective waste collection and management is also noticeable. Not every citizen has the financial means to participate properly in the process of waste collection and management. Low earners in particular may find the expenses associated with this process very important for their household. “From an economic point of view, segregating waste required considerable expenditure by people segregating waste in the form of purchasing various containers for segregation and arranging an appropriate place to collect waste in the time between disposal and collection. In some cases, it was also associated with higher water and energy consumption, as people who stored waste in the house or apartment washed it in order to keep the living quarters clean. Although from the legislator’s point of view these costs may seem insignificant, for people with low wages, living in smaller towns and villages, these costs would reduce current consumption” [21]. Conducting separate waste collection should pay off for every citizen. If there is no economic incentive to conduct effective waste management, each introduced action will not bring the intended effect. Additional orders, regulations or arrangements will have no effect, and will remain only a theory [20].

9.3. The Concept of Efficiency

Efficiency as a concept refers to the benefits obtained and the degree of use of available resources [6]. To determine efficiency, all resources used in the process must be defined. Very often this is accompanied by the definition: “such types of resource allocation, in the case of which no one’s situation can be improved without simultaneously worsening the situation of someone else, are called effective in the sense of Pareto or optimal in the sense of Paret. When economists talk about efficiency, they usually mean efficiency in terms of Paret” [15].

Referring to P. Drucker, efficiency is a key element of human and organizational development, serving for self-realization and the ability of modern society to survive [7].

The concept of efficiency is very difficult to define unequivocally. When undertaking the subject of measuring effectiveness, it is worth explaining the difference between effectiveness and efficiency. In economics and the sciences of management and quality, these two concepts are interpreted differently. Efficiency in economic sciences is the ratio of effects to inputs, while effectiveness is defined as the degree to which the assumed goals are achieved. Taking into account these two definitions, it is possible to define economic efficiency, i.e. the result of the activity of a given project resulting from the relation of results to expenditures [8].

Additionally, in economic sciences, efficiency is distinguished using the ex-ante or ex post method. The ex post approach considers the obtained results, effects to the expenditure incurred. On the other hand, the ex ante approach shows estimation based on the projected effects on inputs [8].

In the literature of the subject concerning the theory of organization and management, efficiency can be found interchangeably as effectiveness. The concept of fitness has two meanings. The meaning of effectiveness, i.e. the compliance of the effect with the set goal, and the meaning of benefit, i.e. the relationship between the goal achieved and the expenditure serving to achieve this goal [10].

In order to measure effectiveness or assess effectiveness, it is necessary to select an appropriate data collection and processing system [16]. The process of selecting a measurement is quite complicated. It is a notable phenomenon among scientists in the field of management. “Measuring is important if you cannot measure something, you cannot manage it” [11]. In addition, the measurement results are considered important and have an impact on the selection of a process or phenomenon by the society.

Measurement of efficiency in the public finance sector is not easy to implement, in particular, if the methods used in the private sector efficiency research are used. Public money resources are spent on meeting collective needs, private resources are used for personal purposes. As a result, public needs are much greater than the possibility of financing them. It should be mentioned that the problem of meeting

social expectations with financial resources that the public finance sector has at its disposal very often occurs [8].

The expenditure policy should be subordinated to the criteria of rationality, efficiency and effectiveness in the implementation of public and social tasks. The use of these criteria as guidelines assumes that local authorities, when formulating the objectives and instruments of the expenditure policy, precisely define two quantities – outlays and outcomes. The inputs expressed in monetary units are relatively easy to measure and present. The more complicated issue is determining the effects [9].

In the accounting of public services, measurement of efficiency and accountability are used, as it gives the possibility of setting individual goals for individuals. In addition, thanks to this tool, databases are created, it is possible to compare individuals with each other and provide the society with clear and reliable information on the settlement of public services [19].

Speaking about measuring the effectiveness of expenditure in EU countries for waste collection and management, it is necessary to introduce measures of the effectiveness of the waste management process. As a result, it will be possible to create an effective tool for managing this process. The product of this process is waste management, and the inputs can be many. The complexity of this process lies in the many input and output metrics. They should be linked to the strategic objectives of the European Union in the field of waste management. Examples of such EU targets, as published in The 7th Environment Action Program (EAP), are:

- reducing the amount of waste generated,
- maximizing recycling and reuse,
- reducing combustion to non-recyclable materials,
- limiting landfilling to non-recyclable and non-recoverable waste,
- ensuring full implementation of waste policy objectives in all EU Member States.

The implementation of the above-mentioned strategic goals requires adequate resources at the entrance to the process [4]. Examples of resources are:

- highly qualified people managing the waste management process,
- well-designed waste management support programs,
- financial resources for the implementation of the waste management process,
- educating the public on waste management.

The complexity of the efficiency analysis can be seen from the strategic goals and resources needed to implement the waste management process. Therefore, the method of assessing the effectiveness of the process presented in the article does not cover the entire problem.

9.4. Research Methodology

The subject of the research is the effectiveness of spending in EU countries on the collection and management of waste. The study covers 27 countries of the European Union and, additionally, the analysis was extended to include countries such as: Switzerland, Great Britain, Iceland, Norway.

The aim of the study is to measure the effectiveness of expenditure of European Union countries on the collection and management of waste.

Many methods are used to evaluate and measure effectiveness. The partial productivity index is the simplest measure of efficiency used to evaluate production processes. The partial productivity index equates the ratio of a single output to a single input. The disadvantage of this indicator is that when there are many inputs and many outputs in the process, the method is ineffective.

The idea of the method is based on the definition of productivity formulated by Debreu and Farrell, understood as the ratio of a single effect to a single input.

The advantage of this method is the fact that it makes it possible to evaluate the productivity used in economics in the form of a graphical production function. The disadvantage of this method is that it requires knowledge of the functional relationship between the input and the output of a given process.

According to this model, the measurement of effectiveness for a single object is calculated as the ratio of the sum of the weighted results to the sum of the weighted inputs:

Outlays assumed in the model:

- x – General government expenditure on waste collection and management in EUR million – input,
- y – Amount of municipal waste generated in tonnes in EU countries – output.

The aspect that must be taken into account when creating the efficiency model is the appropriate selection of inputs (resources / inputs) and outputs (product / process / result). In connection with the measurement of the effectiveness of the expenditure of EU countries incurred on the collection and management of waste, the financial resources allocated to this issue, and specifically the expenditure incurred on the collection and management of waste, are expenditures. The result will be the amount of municipal waste generated in a given EU country.

9.5. Results

The main objective of the research was to calculate and compare the effectiveness of expenditure on waste collection and management in 27 EU countries in 2014–2018. The analysis was extended to countries such as Great Britain, Iceland,

Switzerland and Norway. Data obtained from Eurostat was used to carry out the study. The collected data is presented in Tables 9.1–9.3. Table 9.1 and Table 9.2 contain information on the amount of municipal waste in tonnes in 2014–2018 for EU countries, information on expenditure on waste collection and management in EU countries, efficiency calculated on the basis of the above data and a relative efficiency index. Table 9.3, on the other hand, contains the ranking of EU countries for 2014–2018 in terms of the relative efficiency index achieved. Based on the results obtained in the study in 2014–2018, it can be concluded that the highest relative efficiency index among an EU country in terms of expenditure on waste collection and management is presented by the following countries: Ireland, Denmark and Finland. Data for Ireland for 2015 and 2018 were not available, while for the rest of the period under review it is clear that this is the EU country with the highest rate. Increased expenditure on waste collection and management can be noticed with each subsequent year. The expenditure incurred by these countries on the collection and management of waste in relation to the amount of municipal waste generated is very similar in 2014–2018. This group of countries is distinguished by the fact that they have been members of the European Union for many years and the policy related to waste collection and management was introduced earlier than in the countries that joined the European Union at a later date. Additionally, it can be seen that Ireland, Denmark and Finland produce relatively little waste compared to other EU countries. It is the fact that the amount of waste generated in these countries is quite low and maintained at a similar level, as well as the increased expenditure on waste collection and management, are conducive to maintaining the relative efficiency ratio at a high level.

The lowest efficiency ratio of expenditure on collection and management of waste in relation to the generated waste is presented by countries such as: Belgium, the Netherlands, Iceland, and the United Kingdom. It should be noted that the United Kingdom, as one of the few countries, has significantly reduced the amount of expenditure on waste collection and management since 2014.

The average efficiency ratio for the years 2014 – 2018 is 15.49%. Only 7 EU countries achieved a higher than average indicator. These countries include: Ireland, Denmark, Finland, Croatia, Slovenia, Austria and Poland. Taking into account the above-mentioned countries, a high rate of relative efficiency of expenditure on collection and management of waste can be associated with the degree of decentralization. It is Denmark, Finland, Croatia and Poland that are highly decentralized countries, which means securing lower-level bodies in the structure of relative independence in relation to higher bodies, also in terms of planning, organizing, financing and controlling the waste management process at the local level. The main effect of decentralizing tasks and public finances should be the increase in the economic and social effectiveness of the public sector, i.e. the more decentralized the country is, the more effective it is [1].

Table 9.1. Summary of Expenditure [EUR Million] and the Amount of Municipal Waste [t] Generated by European Union Countries in 2014–2016 as Well as Efficiency and Relative Efficiency Index

Country	2014				2015				2016			
	y	x	E	%E	y	x	E	%E	y	x	E	%E
Austria	4 833	165,6	29,18	6,80	4 836	173,4	27,89	41	4 928	173,6	28,39	13
Belgium	4 762	1 478,5	3,22	0,75	4 643	1 529,1	3,04	5	4 746	1 632,4	2,91	1
Bulgaria	3 192	281,9	11,32	2,64	3 011	326,1	9,23	14	2 881	279,2	10,32	5
Croatia	1 637	60,6	27,01	6,29	1 654	30,8	53,70	80	1 680	37,4	44,92	20
Cyprus	523	43,3	12,08	2,81	541	43,6	12,41	18	545	37,6	14,49	6
Czechia	3 261	496,1	6,57	1,53	3 337	539,5	6,19	9	3 580	489,1	7,32	3
Denmark	4 558	66,8	68,23	15,89	4 671	69,4	67,31	100	4 757	73,2	64,99	29
Estonia	470	31,1	15,11	3,52	473	41,4	11,43	17	494	39,4	12,54	6
Finland	2 630	59,0	44,58	10,38	2 738	76,0	36,03	54	2 768	75,0	36,91	16
France	34 260	11 290,0	3,03	0,71	34 344	11 289,0	3,04	5	34 766	10 925,0	3,18	1
Greece	5 315	1 168,0	4,55	1,06	5 277	1 172,0	4,50	7	5 367	1 045,0	5,14	2
Spain	20 836	5 563,0	3,75	0,87	21 158	5 805,0	3,64	5	21 542	5 901,0	3,65	2
Netherlands	8 894	3 437,0	2,59	0,60	8 866	3 381,0	2,62	4	8 859	3 827,0	2,31	1
Ireland	2 619	6,1	429,34	100,00	:	9,2	:	:	2 763	12,3	224,63	100
Iceland	175	54,8	3,19	0,74	195	53,9	3,62	5	220	63,6	3,46	2
Lithuania	1 270	117,1	10,85	2,53	1 300	136,9	9,50	14	1 272	146,2	8,70	4

Country	2014					2015					2016				
	y	x	E	%E		y	x	E	%E		y	x	E	%E	
Luxembourg	348	121,6	2,86	0,67		346	93,8	3,69	5		355	102,4	3,47	2	
Latvia	726	80,6	9,01	2,10		798	87,2	9,15	14		802	86,5	9,27	4	
Malta	257	65,8	3,91	0,91		270	105,2	2,57	4		270	58,6	4,61	2	
Germany	51 102	5 074,0	10,07	2,35		51 625	5 132,0	10,06	15		52 133	5 235,0	9,96	4	
Norway	2 175	708,2	3,07	0,72		2 187	677,3	3,23	5		3 946	711,4	5,55	2	
Poland	10 330	386,4	26,73	6,23		10 863	565,8	19,20	29		11 654	372,7	31,27	14	
Portugal	4 710	404,3	11,65	2,71		4 769	335,3	14,22	21		4 897	424,1	11,55	5	
Romania	4 956	503,6	9,84	2,29		4 904	799,6	6,13	9		5 136	508,3	10,10	4	
Slovakia	1 733	346,8	5,00	1,16		1 784	387,9	4,60	7		1 890	339,9	5,56	2	
Slovenia	892	39,4	22,64	5,27		926	86,5	10,71	16		943	41,7	22,61	10	
Switzerland	6 006	922,6	6,51	1,52		6 030	1 043,8	5,78	9		6 050	1 012,3	5,98	3	
Sweden	4 295	557,7	7,70	1,79		4 422	528,4	8,37	12		4 439	589,9	7,53	3	
Hungary	3 795	257,9	14,72	3,43		3 712	474,3	7,83	12		3 721	159,3	23,36	10	
Great Britain	31 129	14 386,2	2,16	0,50		31 475	15 703,2	2,00	3		31 710	13 764,8	2,30	1	
Italy	29 652	9 641,0	3,08	0,72		29 524	9 772,0	3,02	4		30 112	10 106,0	2,98	1	

y – Amount of municipal waste generated – output [t], x – Expenditure of government and local government institutions on the collection and management of waste – input [EUR million], E – efficiency, %E – relative efficiency index.

Source: own study based on Eurostat data: epp.eurostat.ec.europa (access: 01.09.2021 r.).

Table 9.2. Summary of Expenditure [EUR Million] and the Amount of Municipal Waste [t] Generated by European Union Countries in 2017–2018 as Well as Efficiency and Relative Efficiency Index

Country	2017				2018			
	y	x	E	%E	y	x	E	%E
Austria	5 018	178,9	28,05	28	5 119,0	182,10	28,11	45
Belgium	4 672	1 725,8	2,71	3	4 698,0	1 855,70	2,53	4
Bulgaria	3 080	307,6	10,01	10	2 862,0	333,60	8,58	14
Croatia	1 716	34,8	49,31	50	1 768,0	44,40	39,82	64
Cyprus	547	41,0	13,34	14	:	45,9	:	:
Czechia	3 643	534,5	6,82	7	3 732,0	617,50	6,04	10
Denmark	4 728	108,6	43,54	44	4 715,0	119,00	39,62	63
Estonia	514	52,6	9,77	10	535,0	60,00	8,92	14
Finland	2 812	51,0	55,14	56	3 041,0	55,00	55,29	88
France	35 188	11 155,0	3,15	3	35 272,0	12 872,00	2,74	4
Greece	5 415	1 041,0	5,20	5	:	1 169,0	:	:
Spain	22 018	6 383,0	3,45	4	22 222,0	6 524,00	3,41	5
Netherlands	8 792	3 850,0	2,28	2	8 806,0	4 004,00	2,20	4
Ireland	2 768	28,1	98,51	100	:	34,6	:	:
Iceland	225	77,2	2,91	3	:	84,8	:	:
Lithuania	1 286	84,4	15,24	15	1 301,0	100,10	13,00	21

Country	2017				2018			
	y	x	E	%E	y	x	E	%E
Luxembourg	367	96,0	3,82	4	371,0	106,00	3,50	6
Latvia	798	82,1	9,72	10	785,0	98,90	7,94	13
Malta	295	59,2	4,98	5	310,0	66,30	4,68	7
Germany	51 790	5 346,0	9,69	10	51 013,0	4 984,00	10,24	16
Norway	3 949	733,8	5,38	5	3 927,0	841,80	4,67	7
Poland	11 969	385,7	31,03	32	12 485,0	505,80	24,68	39
Portugal	5 012	431,8	11,61	12	5 222,0	446,30	11,70	19
Romania	5 333	531,4	10,04	10	5 296,0	567,60	9,33	15
Slovakia	2 058	283,0	7,27	7	2 254,0	357,00	6,31	10
Slovenia	974	14,5	67,17	68	1 009,0	16,10	62,67	100
Switzerland	5 992	957,7	6,26	6	6 012,0	930,40	6,46	10
Sweden	4 551	603,1	7,55	8	4 416,0	1 028,80	4,29	7
Hungary	3 768	134,3	28,06	28	3 729,0	253,70	14,70	23
Great Britain	30 912	13 137,2	2,35	2	30 786,0	13 247,30	2,32	4
Italy	29 572	10 120,0	2,92	3	30 165,0	10 137,00	2,98	5

y – Amount of municipal waste generated – output [t], x – Expenditure of government and local government institutions on the collection and management of waste – input [EUR million], E – efficiency, %E – relative efficiency index.

Source: own study based on Eurostat data: epp.eurostat.ec.europa (access: 01.09.2021 r.).

Table 9.3. Relative Efficiency Index for 2014–2018 (in %)

Country	2014	2015	2016	2017	2018	Average
Ireland	100,00		100,00	100,00		100,00
Denmark	15,89	100,00	28,93	44,20	63,22	50,45
Finland	10,38	53,53	16,43	55,97	88,22	44,91
Croatia	6,29	79,79	20,00	50,06	63,54	43,93
Slovenia	5,27	15,91	10,07	68,19	100,00	39,89
Austria	6,80	41,44	12,64	28,47	44,85	26,84
Poland	6,23	28,53	13,92	31,50	39,39	23,91
Hungary	3,43	11,63	10,40	28,48		13,48
Portugal	2,71	21,13	5,14	11,78	18,67	11,89
Lithuania	2,53	14,11	3,87	15,47	20,74	11,34
Cyprus	2,81	18,44	6,45	13,54		10,31
Estonia	3,52	16,98	5,58	9,92	14,23	10,04
Germany	2,35	14,95	4,43	9,83	16,33	9,58
Bulgaria	2,64	13,72	4,59	10,16	13,69	8,96
Latvia	2,10	13,60	4,13	9,87	12,67	8,47
Romania	2,29	9,11	4,50	10,19	14,89	8,20
Sweden	1,79	12,43	3,35	7,66	6,85	6,42

Country	2014	2015	2016	2017	2018	Average
Czechia	1,53	9,19	3,26	6,92	9,64	6,11
Switzerland	1,50	9,00	3,00	6,00	10,00	5,90
Slovakia	1,16	6,83	2,48	7,38	10,07	5,59
Norway	0,72	4,80	2,47	5,46	7,44	4,18
Malta	0,91	3,81	2,05	5,06	7,46	3,86
Greece	1,06	6,69	2,29	5,28		3,83
Luxembourg	0,67	5,48	1,54	3,88	5,58	3,43
Spain	0,87	5,42	1,63	3,50	5,44	3,37
Italy	0,72	4,49	1,33	2,97	4,75	2,85
France	0,71	4,52	1,42	3,20	4,37	2,84
Belgium	0,75	4,51	1,29	2,75	4,04	2,67
Iceland	0,74	5,38	1,54	2,96		2,65
Netherlands	0,60	3,90	1,03	2,32	3,51	2,27
Great Britain	0,50	3,00	1,00	2,00	4,00	2,10

Source: own study based on Eurostat data: epp.eurostat.ec.europa (access: 01.09.2021 r.).

Moreover, the results are consistent with previous studies, according to which countries with a very high level of decentralization, such as Finland, are characterized by a high level of self-government independence and a wide range of own incomes [14].

In addition, Poland is distinguished by the fact that since 2014 the relative efficiency index has been increasing all the time, excluding 2016 – this year in each EU country there is a noticeable decrease in the relative efficiency index.

9.6. Summary

On the basis of the conducted analysis, it can be concluded that in the EU countries there is a different indicator of the relative effectiveness of expenditure on collection and management of waste. The average efficiency ratio for the years 2014–2018 is 15.49%. Only 7 EU countries achieved a higher than average indicator. These countries include: Ireland, Denmark, Finland, Croatia, Slovenia, Austria and Poland.

In addition, it was found that, in most countries, there were slight fluctuations in the relative performance index over the 5 years covered by the research.

At the same time, in the presented study, the method of relative effectiveness was used, which in the future should be extended with additional variables such as inputs and effects. It is likely that adding measures, i.e. state income related to waste management, recycling rate, country area or number of inhabitants, would change the results obtained initially.

The topic of the effectiveness of expenditure of EU countries on waste collection and management is a very interesting topic and there are many changes taking place in it. This topic is also important, because it covers many scientific areas. This is due to legal, economic and social conditions. In the coming years, analyses related to the efficiency of expenditure on collection and management of waste may include additional indicators such as the level of recycling or the residents' awareness of waste management.

The current limitation is certainly the small amount of data needed to extend the study or some data are not available for the following years.

In the future, it would be interesting to repeat such a study, given the wider range of years, taking into account the available data and possibly extending the study to other indicators.

Bibliography

- [1] Adamowicz K., Sekuła A.: *Zróźnicowanie państw Unii Europejskiej ze względu na stopień decentralizacji fiskalnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, vol. 63, nr 11.
- [2] Agamuthu P., Fauziah SH., Khidzir K.M., Noorazamimah Aiza A.: *Sustainable Waste Management – Asian Perspectives*, Proceedings of the International Conference on Sustainable Solid Waste Management, 5–7 September 2007, Chennai, India, pp. 15–26.
- [3] Agamuthu P., Khan N.: *Solid Waste Characteristic and Quantification in Effective Solid Waste Management. Ecotone Management Sdn. Bhd., Kuala Lumpur 1997*, pp. 2–10.
- [4] Al-Turki U., Duffuaa S.: *Performance Measures for Academic Departments*, „The International Journal of Educational Management” 2003, nr 17(7).
- [5] Biegańska J., Ciuła J.: *Zintegrowana gospodarka odpadami komunalnymi w Polsce jako element zrównoważonego rozwoju*, „Archiwum Gospodarki Odpadami i Ochrony Środowiska” 2011, vol. 13, nr 1, s. 51–60
- [6] Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K.: *Data Envelopment Analysis, Kluwer Academic Publishers, Boston–Dordrecht–London 2000*.
- [7] Drucker P.: *Menedżer skuteczny*, Biblioteka nowoczesności, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- [8] Jastrzębska M., *Uwarunkowania pomiaru efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, vol. 6, nr 84.
- [9] Julkowski B., Sekuła A.: *Zastosowanie metody DEA w ocenie efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego – przegląd literaturowy wyników dotychczasowych badań w przestrzeni europejskiej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [10] Penc J.: *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- [11] Pfeffer J., Sutton R.: *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [12] Poskrobko B.: *Zarządzanie środowiskiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [13] Rogge N., De Jaeger S.: *Evaluating the Efficiency of Municipalities in Collecting and Processing Municipal Solid Waste: A Shared Input Dea-Model*, „Waste Management” 1968–1978, 2012, vol. 32.
- [14] Sekuła A., Śmiechowicz J.: *Systems of General Grants for Local Governments in Selected EU Countries Against the Background of the General Theory of Fiscal Policy*, „Equilibrium” 2016, vol. 11, nr 4, s. 711–734.
- [15] Stiglitz J.E.: *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [16] Szuwarzyński A.: *Metoda DEA pomiaru efektywności działalności dydaktycznej szkół wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2(28).
- [17] Toruński J.: *Zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2010.

- [18] Wilson D.C., Smith N.A., Blakey N.C., Shaxson L.: *Using Research-Based Knowledge to Underpin Waste and Resources Policy*, „Waste Management & Research” 2007, vol. 25, pp. 247–256.
- [19] Ziolo M.: *Efekty i efektywność jako przedmiot pomiaru w sektorze publicznym a paradoks towarzyszący procesowi. Aspekty teoretyczne i metodyczne*, „Finanse Komunalne” 2013, vol. 10, nr 22.
- [20] Zmiany w systemie gospodarki odpadami komunalnymi – aspekty prawne i ekonomiczne na przykładzie m.st. Warszawy, s. 33.
- [21] Żurawiecka A., Kocia A.: *Najnowsze zmiany w zakresie gospodarki odpadami – analiza prawno-ekonomiczna*, „Mazowsze. Studia Regionalne” 2019, vol. 31, s. 39–54.

Rozdział IV

**SPOŁECZNE SKUTKI WYCHODZENIA
Z KRYZYSU**

Mirosław K. Szpakowski
Kozminski University

1.

PROBLEMS VERSUS STRATEGIC DECISIONS IN CRISIS MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION – AGAINST THE BACKGROUND OF THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

This study deals with strategic dilemmas that determine managerial decisions in crisis management processes. An attempt is made to analyse the decision-making incentives and formal and informal conditions that affect the current situation as well as the final performance of the organisation. The crisis is considered here in the perspective of COVID-19 pandemic. For obvious reasons, no attempt has even been made to develop universal instructions on how to get out of the crisis, nevertheless some examples and guidelines may become an inspiration for actions leading to the success of a given organisation.

Keywords: organisation, management, crisis, problems, decision, pandemic.

1.1. Introduction

Business opportunities are like buses, there's always another one coming.
Richard Branson

The above quotation is bound to provoke emotional discussions thus fulfilling the intention of the author of this publication. And it is a good thing because the 'opportunity' in organisation management opens a wide spectrum of alternative decisions

and possible consequences that result from them. Some of these decisions will be completely neutral to the activities of the organisation, some will lead to success and some to all sorts of *problems*. While it is common knowledge (at least for managers) that the very word ‘problem’ is intrinsically destructive, let us consider it for a while. Why do *problems* appear in organisations? There may be many reasons, just like in any other area of human life. Where is the source of problems and how to face them? In order to find answers to these questions, in the subsequent parts of this study we will focus on the parts which unexpected events, planning, statistics, decision-making and even mathematical analysis of information and acquired data play in *crisis management*.

In order to find answers to these *questions*, it is first necessary to identify the area to which they relate. If we mean *organisation management*, given the specificity of this area, the range of answers will definitely be limited. Without going beyond this area, let us try to analyse a few of them, starting with *problem management*.

1.2. Managing Problems in an Organisation which Faces Unexpected Events

Undoubtedly, *Problem Management* is specific by nature. It is quite common for organisations to set up special teams delegated to *problem management*. This is particularly important in the business activities related to systems, the characteristic feature of which is the continuity of supply of specific goods or services. This may be transport logistics, supply chain: goods, services, energy, the Internet, information and others. Demand creates supply, and in accordance with this principle many different types of IT tools have been developed to support problem management. Their basic task is to support the decision-making process when a given entity is surprised by *an unexpected event*. Making rational decisions in such situations is facilitated by, for example, *Freshservice* software. The functions of this tool are described in the following way: “(...) in principle, the events that the members of the problem solving team deal with can be divided into two types: problems that cause failure of the entire user service centre within just a few hours and problems that cause the same failure in little more than a few hours. The only certainty is that they always happen without any warning. In this case, the most important thing is to make every possible effort to ensure that the user service centre does not stop functioning” [6]. The efforts in question primarily involve decisions. It is said that absence of a decision is also a decision. However, this principle will not work in the above circumstances. The specificity of problem management in an organisation shows that there are situations in which this principle can be reasonably applied.

This will be discussed in the next part of the study, which focuses on the role of managerial decisions in managing a modern organisation.

At this point, however, it is worth recalling the striking stand expressed by Józef Pituch, who explains:¹ *Decision-making is an activity associated with conscious human action. Making choices involves comparing different options. Objective assessment of these options and actions is associated with the use of mathematical methods.* Awareness of the above processes is perfectly applicable to organisation management. It is an important part of planning, tactics and management strategy. Implementation of scientific methods, analysis of variants and adequate actions in the organisation of management allows the decision-maker to find comfort as compared to those who act on the so-called intuition. Knowledge of various options for solving a problem provides an effective guarantee of optimal action. Pituch adds: *Measure what is measurable and make the unmeasurable measurable – optimise.* Let it be a slogan for building an econometric model of the studied economic phenomenon. The aim of optimising an economic phenomenon is to create a *mathematical model describing* it through an optimal number of explanatory variables. These variables can be selected, for example, using the ‘Helwig’ method, or by variable elimination. To determine the parameters of the model, *the method of least squares* is useful both in *single- and multi-equation* models (according to Pituch). In the case of phenomena that repeat cyclically, *trigonometric* models are used (e.g. sales of goods depending on the season, electricity consumption, etc.). If we have already estimated parameters of a linear model describing an economic phenomenon, then for any given (new) values of explanatory variables, we can determine the expected value, i.e. give a forecast (future value). For optimal management, we can conduct operational research such as, for example, transport and allocation problems. Games, on the other hand, are a distinct class of models designed to help decision makers to make decisions in uncertain situations. In some optimization problems, mathematical methods of determining the extremes of functions of many variables or variational calculus can be used².

As can be seen and as experienced managers will point out, the above tips correspond to the realities of modern management. They will therefore prove useful in difficult decision-making situations which are a challenge for managers and entrepreneurs who manage organisations of different size and nature.

¹ Doc. dr nauk matematycznych Józef Pituch. Lecturer: UMCS in Lublin, Politechnika Lubelska, WSZiP in Warsaw, WSE in Stalowa Wola, PWSZ in Chełm and universities in Algeria and Mexico.

² Consultation: 17 September 2021.

1.3. Problems versus Rationality of Managerial Decisions in the Context of a Crisis (e.g. COVID-19)

How do *managerial decisions* affect the problems and worries that, after all, almost every modern organisation experiences? Probably no responsible person will decide to give a short answer to such a question. It will be even more complicated if we refer to the global crisis caused by COVID-19. Such an answer simply does not exist. Much depends on *trifles*. D. Trump and R. Kiyosaki talk about trifles and their role in managing organisations in “Midas Touch”. They are symbolised by the metaphorical (the smallest) finger of an open hand, which is one of the five most important characteristics of effective managers, especially those who have to manage an organisation in crisis, often in chaos. There may be a whole lot of those trifles, depending on many factors, circumstances, conditions, environment, strategy, resources, culture, etc.

Certain relations, regularities and experiences are worth paying special attention to. So let us reach for the literature on the subject, theory and practice of management. Will it be possible to explain the source of these nasty *problems* which in organisation management, for some strange reasons, somehow strangely multiply? Many authors who deal with this issue argue that many problems stem from management decisions which may be devoid of any rationality or, on the contrary, may have too much of it. The first case is obvious but what about the second one? It sometimes happens that we demonise a problem that is not actually a problem. If, however, we give such a problem too much prominence and, at the same time, activate the entire crisis staff and fight bravely against it, it does actually become a problem over time.

We speak of so-called ‘splitting hairs’ phenomenon. When rational decision-making turns into a ‘temple of thought and reflection’, failure is almost certain. Everything depends on the circumstances but lack of rational, timely decisions unnecessarily complicates an already difficult situation. Time passes inexorably, everything around changes and no decisions are made. And what are the subordinates supposed to do with this situation? They usually do nothing but wait passively. In difficult situations they take the initiative and when this fails, in exceptional circumstances, they may terminate obedience, for example, by declaring a strike or even a mutiny. In extreme cases it may end with a coup d’état aimed at overthrow of the leaders by force.

As we can see, failure to take timely decisions can lead to extreme behaviour and extremely embarrassing situations. Troubles grow as time goes by. If these troubles have not yet reached an extreme dimension and remain only in your mind, do not underestimate this condition. The trouble that troubles you is something natural in management but it demands initiative and some specific action from you.

Dale Carnegie³ suggests a certain method in such situations. It is a simple nursery rhyme, but very true and wise [6]:

*For every ailment under the sun,
there is a remedy, or there is none.
If there is one, try to find it.
If there be none, never mind it.*

What is this classic of business psychology trying to tell us here? Probably the same as another representative of Polish cabaret and stage in his short song, a fragment of which reads as follows [4]:

*If you believe in yourself,
Everything else is a piece of cake,
There's not a pipe in the world
That can't be unclogged
Get on stage and stay there,
Everything else is easy.*

There is a remedy (solution) to every problem, you just have to look for it. So take action and do not worry because in this way you will not change anything. However, if you don't find the solution, just let it go and continue doing what you are doing. Yes, you need to think and reflect, but do not overdo it – act! Do you have any real influence on the consequences of the global pandemic? Indirectly, yes, but do you have a direct and real influence? If not, simply decide to make the necessary changes and adapt to the circumstances. Failure to make a decision usually does not solve the problem, it only makes it worse. It is said that time heals wounds but in management it is a rather dubious method of solving problems. Watching the situation passively and expecting naively that time will solve the problem for us will certainly not lead to anything good. Of course, in the case of some exceptional (especially emotional or personal) problems it is necessary to wait, to devote some time to rational thinking and often to forget – to erase in from the memory. Such an attitude may be advisable but it does not apply to *tactical* decisions, i. e. the ones that surprise the management, often causing confusion and embarrassment. They herald approaching, real problems, often strategic and frequently existential.

³ Dale Breckenridge Carnegie, spelled Carnegey (born 24.11.1888 and died 1.11.1955) – an American writer on psychology and history. He specialised in publishing books on self-development and interpersonal skills, which became worldwide bestsellers. From 1912 he taught professional courses for business people in New York. His book “How to Win Friends and Influence People” has been read by more than 50 million people, translated into 37 languages and published in 13 million copies. His book “How to Stop Worrying and Start Living” sold 6 million copies. See [7].

The problems that arise are usually small but they are often the trifles that Trump and Kiyosaki talk about. Not solved at the right time, they gradually develop and generate new ones and the so-called *snowball* effect takes place.

If this process is not interrupted, problems start to obscure the previous goals more and more. This has a negative impact on the functioning of the whole organisation. The situation accelerates and becomes more and more complicated. New controversies arise, things become unnecessarily complicated, causing disputes and an unhealthy atmosphere in teams. Reality is slipping away from the management and lack of response surprises the employees more and more. They are waiting for decisions to make things up but decisions are not made. As time goes by, making decisions seems less and less likely. It becomes obvious the only remedy will be something drastic, something that needs to happen soon. As Steve Jobs points out in his Stanford speech (2005): *Sometimes life hits you over the head with a brick – don't lose faith!* These situations happen, they are not unusual. Many of them end with success. You just have to make a decision, the right decision, at the right time. If it is delayed, so be it. As they say, *better late than never...*

Sometimes a problem will surprise you like the proverbial *bolt out of the blue*. The problem is destructive in nature and immediately damages the foundations of the organisation. For example, it will threaten the existence of the organisation, its strategy or mission. In such drastic situations, the leadership skills of the management team are immediately verified. There is no time for anything else but action. One decision often decides everything. When survival is at stake, there is no room for mistakes. What is meant here is skilful management in crisis called *crisis management*. We speak of this type of management when we are dealing with a crisis which destroys the organisation. This is when repair attempts have failed and have not had the expected effect. In such a situation, the healing of the organisation should start after a thorough rethinking of its strategy, structure and operations. Managing in a crisis situation requires a strong focus on strategic issues. Concentration is necessary to avoid a new crisis after success. The implementation of the adopted strategy in a crisis situation requires ordering and healing the situation within the organisation, taking into account its relations with the environment. Then we proceed to optimise the resources at our disposal in terms of possibilities and abilities to use them. Taking into account external threats to the competitiveness of the organisation, it is necessary to start planning and rationally implementing the decisions made [5].

Decisions in this kind of situation test the skills and managerial experience of the management in a special way. There is no question of postponing decisions; the existential survival of the organisation may be at stake. In such difficult situations management usually transforms into leadership, aimed at achieving stability and elementary security. Such situations happen, for example, in the case of some aggressive competitive activity, unexpected changes in trends or market preferences. While competition may indeed take you by surprise, anticipating market

behaviour should be a strength of every management. In both the first and the second case, the basic principle to follow is the following: *There are no problems in your organisation. There never were and there never will be! There are only challenges that can and should be faced.* It seems that this is self-evident as the classic used to say. Nevertheless, we should be constantly reminded of this proven, timeless maxim, which also applies to organisational management.

Let us take, for example, *Simon & Schuster* publishing house that Carnegie talks about. Despite the passage of time, not much has changed. Carnegie emphasises that at *Simon & Schuster* time was never wasted on fretting and idle discussions about the problems that arose. The management focused on actions that could change everything that was going wrong in the organisation for the better [2, p. 73]. No more and no less! That is a recipe for effective management. Do not be afraid of change and do not waste valuable time on idle discussions, endless deliberations, debates and exaggerated analyses. Management is not a pharmacy or a genetics laboratory. Change is natural in business, troubles happen and challenges only mobilise you to be more proactive. It seems so simple. It is not, but after all, he who does not risk, will not achieve anything. A simple rule and a well-known truth at the same time. If a manager is ambitious and hungry for success, he will take Steve Jobs' advice and be *insatiable and free*. Let us just hope he does so wisely and responsibly.

1.4. Crisis and Decision-Making Freedom Against the Background of Strategic Changes in Organisation Management

Let us stress one more time that in managing an organisation freedom of decision-making plays a fundamental role. We see it in particularly in crisis situations. Both freedom and decisiveness are two characteristic domains of managers. Free decisions, which are taken at the tactical and strategic level, are characterised by adequate flexibility. It is particularly useful in the crisis situations referred to earlier. The dynamics of change under crisis conditions necessitates a flexible management model. In situations of this kind, improvisation often becomes the basic tool eagerly used by the management. Freedom of decision-making, together with knowledge and experience, fully justifies a pinch of improvisation in organisation management.

With unfettered freedom to make decisions, managers take full responsibility for the consequences of these decisions. Not surprisingly, they try to make reasonably rational decisions. OK, but what decision will be rational with the least risk? When to decide, for example, that a change is necessary? Should one change anything at all when there are so many phenomena interfering with the rational

decision-making process? The answers to these questions are not simple but they are crucial in the career of every ambitious and responsible manager. It is not so bad if decisions are taken collectively but what if the responsibility falls on one person only? In this case, the situation becomes complicated. In such a case, an element of individual responsibility and awareness of consequences appear, which will affect the manager's professional achievements and brand. They determine the manager's level of professionalism and have a direct impact on the manager's reputation. This is the most valuable asset which no human being, let alone an ambitious manager, wants to put at risk.

Fear accompanies most managerial decisions taken under pressure. Fear of their consequences, in the name of responsibility for entrusted tasks, people and/or property, is a natural state. The absence of any fear may suggest excessive audacity, arrogance and lack of managerial imagination. However, these factors may inhibit rational decision-making – e.g. about a change. Another phenomenon that disrupts *the rationality of decision-making process* (as early as at the stage of identifying problems and formulating key objectives) is clinging to previous decisions. “The source of this phenomenon is, among others, *the status quo* effect, i.e. a general reluctance to change the existing state of affairs, resulting from avoidance of effort or fear of the unknown” [18]. This reluctance may also result from previous failures, negative experiences, professional burnout or simple laziness. The latter seems to be the worst. A lazy manager is a big problem for the whole organisation. In fact, he can be called a saboteur who poses a great threat to himself and others. In most professions, lazy people are ruthlessly removed, often with serious charges. It is the same in management. Failure to decide on a change that is necessary at a given time can destroy an organisation. True leaders are recognised by right decisions, made at the right time and in the right place and by their ability to take responsibility for the consequences of their decisions.

Nowadays, the numerous changes that occur in both the market and non-market environment of organisations still surprise their management. This is because today changes occur faster than managers are able to react to them. For this reason, among others, management boards intuitively perceive this process as an unexpected disturbance in the balance of relations between the organisation and its environment. This approach generates a new challenge, which is to maintain the desired balance of the organisation in an increasingly turbulent and changeable environment [12, p. 70].

In this situation it becomes necessary for the management to master new skills [13, p. 80] primarily in the areas of management, sales, organisation, logistics⁴, communication and new technologies.

⁴ Nowadays logistics has become part of the management canon of Polish enterprises. Therefore, we perceive logistics management as a permanent action programme that consistently strives to integrate those areas of organisational activity to which it firstly refers and secondly with which

The above skills are mostly acquired through practical actions, experiences, successes and above all failures, according to the principle: *What doesn't kill you makes you stronger...* This is not a universal principle and in life it proves itself less often than more often. Nevertheless, it is a fact that practical knowledge works much better in management than theoretical knowledge. Just as in any other field, practice prevails.

1.5. Practice versus Theory in Management Processes Aimed at Organisational Success

Of course, a lot can be learned⁵ from all sorts of theoretical courses and training. Nobody, at least in this study, questions the importance of theoretical knowledge. Nevertheless, it is worth remembering the position of P.F. Drucker, who states directly that „(...) management courses for people who have not had at least a few years of experience in this field are a waste of time” [16, p. 53]. Short, concise and to the point – or is it? Management practitioners will certainly confirm this thesis because theory is important but practice is the basis for effective management of any type of organisation. No wonder job vacancies require, firstly, a university degree and, secondly, extensive practical experience. Often this order is quite different. Theoretical as well as practical preparation are the basis; however, as time goes by, without constant improvement, they lose their value.

It is therefore necessary to systematically acquire and supplement one's *knowledge*⁶ both theoretical and practical because it is important to keep up with the changes that are taking place around us so quickly. Regularity and responsibility play an important role here. Those who do not see the need for continuous education, who do not want to improve their qualifications, cannot count on the recognition of their superiors and on the market.

Of course it is not easy but it is necessary. Nobody said it would be easy. Management is not for everyone and not everyone handles it equally well. Just as not everyone has similar knowledge and not everyone assimilates knowledge in

it is connected. Therefore, it can be assumed that contemporary logistics management is a selected orientation in organisational management, which consists of a specific way of thinking and a different philosophy on how to act in the context of ongoing processes in the area of goods flow in the economy. See [11, p. 7].

⁵ “In addition to genetic endowment or systematic education that allows for increased knowledge – intuition also plays a large role in a manager's risky decision-making process.” See: [15, p. 18].

⁶ The importance of knowledge is emphasised here because “(...) knowledge combined with intuition gives a person wisdom. The concept of wisdom is superior to data, information and knowledge. It is also the most difficult to define. Simply put, a wise person is certainly a person possessing extensive and broad knowledge, from the deposits of which he draws inspiration for all his activities”. See [19, p. 19].

the same way. Everyone has their own individual predispositions, characteristics and inclinations. In order to have knowledge (theoretical and practical) in a given field, one simply has to work a lot. Learning is a lot of work. But those whose work stops at theory will fail in practical management. At this point, a somewhat controversial comment will be made based on the empirical experience of the author and numerous consultants. Teachers and lecturers are familiar with the theory of the subject. They quote definitions, theses and conclusions of the classics of organisation management theory. They almost automatically refer to the literature on the subject, perfectly capturing case studies relevant to the dilemmas of pupils, students or listeners on professional courses. They often boast of many publications which are, in turn, referred to by other lecturers and authors. This is how theory develops. But what happens when such a theoretician is confronted with the challenges of real business world? Such a person is usually unable to cope in this *zero-one* world. MJ DeMarco illustrates this unfortunate but still quite common pattern perfectly with personal experience: “I found out recently that a friend of a friend wrote a book on how to make a fortune. According to my buddy, the book described in detail the standard financial orthodoxy associated with Wall Street: *be restrained in your spending and spend three-quarters of your life on it*. The problem is that my mate knows this guy well. Guess how his life is going. It turns out he is not rich at all. He is not even close to that state, and yet, he behaves as in the saying: *the blind lead the blind*” [3, p. 53]. Is it strange? It is neither strange nor exceptional, just life itself. So think carefully where you get your models from and who you trust.

Leaving aside this extreme example, we find that theory in managing organisations is not enough – it helps but does not guarantee success in the world of ruthless business, subtle nuances, unusual relations and unconventional closures (Jarosław Zych). Theoreticians have knowledge but without experience, they will achieve no success in business. Thus, they achieve scientific and literary success but not practical success. They remain in the area of full-time work of schools, universities or training institutions, not undertaking any business activity themselves, afraid of change, the consequence of which may be – and usually is – failure.

Awareness of this state of affairs encourages us to reach for literature written by practitioners, successful people who know the realities, challenges and threats of the contemporary market. Trump, for example, fell to rise stronger. Kiyosaki was a professional soldier. Just like Willink and Babin, he translated his military service experience into extreme leadership in managing organisations. Carnegie was a travelling salesman as was Zig Ziglar. Ray Kroc created the McDonald’s brand, Bill Gates created Microsoft and Steve Jobs created Apple. These famous entrepreneurs have decided to share their experiences in publications that are worth reading. It is important to know that theory works when it is supported by practice, when it is verified by empirics. So let us reach out to practitioners of management, including managers of Polish organisations, who have as the proverb goes „seen more than their fair share of bad beef” on their business path. What can they tell us? Well, that

knowledge must result from and be embedded in up-to-date and positively verified information. So first we obtain information, process it and then transform it into useful knowledge. This knowledge is the knowledge of the organisation and over time it becomes individual knowledge that the individual may/will share or not. Knowledge is an important resource for any organisation and the individual knowledge enriches it considerably. Every organisation therefore tries to recruit as many specialists as possible to strengthen and enrich its existing resources. Today, the so-called *knowledge worker* does not have much trouble finding a satisfactory offer. He is cheaper thanks to his efficiency. Each such worker constitutes an individual resource, which does not require initial outlays connected with education and long-term professional development. Hence, the ethically questionable migration of these workers not only between organisations but also between countries. A disgraceful example here are, for example, the doctors, nurses and IT specialists who have emigrated en masse from Poland to Western Europe in the last decade. By offering favourable employment conditions, Western Europe drained Polish personnel resources of specialists who had been educated for years using public funds. Lack of appropriate legislation that would link education to subsequent employment has resulted in this unfavourable trend, which is unprecedented in other countries. It is difficult to blame the people who have chosen this path. Water always flows downhill, not uphill. There was lack of rational, strategic and visionary decisions in the macroeconomic management of the Polish state. The important resource of people with their knowledge and potential was not taken care of properly. These losses will be made up for many years to come but this is a subject for sociologists, political scientists and, above all, politicians.

Without going into these complicated areas, let us focus on organisation management. It needs to be emphasised that nowadays it is quite natural to strive to increase resources of an organisation. This is done by collecting and processing information and knowledge. The increasing detail of information, the speed of its transmission, its availability and its universality has become natural. Such tendencies are influenced, first of all, by progressing *globalisation*⁷ that we see in contemporary markets.

Thanks to facilitated communication, new, previously unknown so-called 'determinants' of organisational performance are constantly emerging. Analysing the literature in the field of organisation activity in the era of *globalisation*⁸ we come across the term 'new economy'. Despite the fact that in this *new economy*

⁷ „Globalisation has its supporters and opponents and there is a lively dispute between them. It involves politicians and economists, but economic sociology also has a role to play. It is about situating emotional political arguments and ad hoc economic rationales in a broader social and cultural context”. See [14, p. 36].

⁸ Many interesting theses and concepts in this area can be found in the monograph “Management of Organization in the Age of Globalization” ed. Mirosław K. Szpakowski and Barbar M. Kolbus, Zamość 2013.

management plays such an important role, it turns out that in Poland management enters the educational system only at the academic level. How dreadful... I want to shout. After all, we deal with management processes in all areas of modern life! We are exposed to it from an early age. So, is it not worthwhile for young Poles to be aware of this and learn at least the basics of organisation management?

There is no doubt that this is an important demand, as *management processes*⁹ (above all of *information*¹⁰) with their universality, are extremely difficult issues. Therefore, they require not only more time for elementary learning (than is currently proposed) but also contact itself is necessary at a much earlier stage of general education. I suggest that necessary changes in this area should be introduced in the current curricula. Dear educators, times are changing and one should adapt to their pace! This pace is determined mainly by technologies, communication, information and knowledge. Therefore, improve your workshop, learn and ask your superiors to provide you with up-to-date knowledge that is useful in contemporary reality.

1.6. Study. Impact of the COVID-19 Pandemic on the Economic Situation and Stability of Polish Enterprises

According to the research of Główny Urząd Statystyczny – the Central Statistical Office [9] in September this year (compared to August), most areas of the Polish economy saw a decrease in the percentage of entities indicating serious or threatening adverse effects of the COVID-19 pandemic on the stability of the company. Among the negative effects in the previous three months respondents usually indicate: an increase in costs, a decrease in sales, disruptions to supply chains and a shortage of workers (due to quarantine, illness or care leaves).

The results of the study of the impact of the COVID-19 pandemic on economic prosperity clearly show a diversity of positions in different areas of the economy. The operation of limited governmental pandemic-related restrictions during the following month interacted with a visible but relatively small increase in optimism (in some sectors of the national economy). Overall, assessments that point to the presence of negative effects associated with the COVID-19 pandemic still persisted.

⁹ „The efficiency of management processes in a manufacturing company depends on access to key information, the interpretation of which allows effective operational, tactical and strategic decisions to be taken in all areas of functioning”. See [1, p. 127].

¹⁰ “Information is usually subjective in nature and must therefore be considered in the context of the recipient for whom it is dedicated. It is important to bear in mind that the same data may be interpreted differently by different employees depending on their knowledge or experience”. See [1, p. 127].

However, several processes that emerged from additional research deserve attention.

Therefore:

1. Compared to August this year, in most of the areas of the economy surveyed, there was a noticeable decrease in the number of entities indicating that the negative effects of the COVID-19 pandemic are serious or threatening to the stability of the enterprise. This trend was clearly observed among enterprises operating in the retail trade in the sectors of textiles, clothing, footwear (down by 33.1%) and in service enterprises in the accommodation and catering section (down by 15.9%).
2. As for the negative effects of the pandemic (in the last three months), respondents mainly point to increased costs, as well as (depending on the sector) a decrease in sales, disruption of supply chains and a shortage of workers (due to quarantine, illness or care leaves). This problem is clearly shown by those in the construction sector (91.9% among companies with 250 or more employees and 83.5% among companies operating in the construction industry). It should be noted that compared to the previous survey conducted in June 2021 a statistically significant increase regarding the increase in costs occurred in service enterprises (an increase of 29.7% for enterprises with 10 to 49 employees and an increase of 27.1% for enterprises with up to 9 employees). Retail trade enterprises also experienced an increase of 29.1% for enterprises in the textiles, clothing and footwear sector and 24.1% for enterprises selling food.
3. As for the assessment of the survival time of an enterprise, there was a visible decrease in the percentage indicating the possibility of survival up to 3 months and an increase in the percentage of entities indicating the possibility of survival for more than 6 months. A clear decrease (compared to August) in the percentage of respondents indicating the possibility of survival up to 3 months occurred in the case of enterprises in the field of administration and support services (decrease of 16.0%) and accommodation and catering (decrease of 8.2%). An increase in indications of the survival time of an enterprise of more than 6 months is clearly visible in the case of retail trade enterprises in the textile, clothing, footwear (increase by 13.1%) and wholesale trade entities (with the number of employees from 50 to 249), as well as enterprises in the industrial processing section (with the number of employees from 10 to 49). In both of these cases, an increase of 4.2 per cent was recorded.
4. Comparing the changes in the percentage of employees working remotely and in similar forms of work with the previous month, the results are mixed (depending on the economic sector). The largest decreases were in wholesale trade units (with 250 or more employees), down by 7.6 per cent and in construction companies (with up to 9 employees), down by 5.0 per cent. Compared to August, an increase in the percentage of employees working remotely and in similar forms of work was recorded by entities in the section of administrative and

support services (increase of 3.5 percent) and service providers with 50 to 249 employees – an increase of 3.1 percent.

The results of the September survey indicate statistically significant decreases in orders placed by customers among service units in the accommodation and catering section. These decreases amounted to as much as 19.2% in September, compared to 2.8% in August. In other cases, the changes in orders were minor.

The above survey results lead to moderate optimism concerning the economic development of the country.

1.7. Summary

Summing up the above considerations, it is worth noting the relatively new area, i.e. that of new technologies, especially communication technologies. We can see a great dynamics of change in this area, in contrast to pedagogy, which does not seem to see such a need. Naturally, this negligence affects the education of future generations in the areas of finance, investment, communication management.

Unfortunately, one conclusion comes to mind. After all, relatively easy access to electronic devices and the Internet in the modern world means that communication, exchange of information and data to facilitate management is not a major problem. This applies even to pre-schoolers. So why aren't schoolchildren taught about management, which is the keystone of all these components of a young person's life? This sounds serious – agreed – but since these are the times, perhaps we should consider the possibility of revising the existing curricula. This is not a firm postulate but rather a casual reflection. We might also want to ask how useful school knowledge is in adult life. If we were to ask two simple questions, such as “What is the usefulness of knowledge of the structure of *Paramecium caudatum*¹¹” and “Are the skills of obtaining, using and processing information useful”, most of us would probably say that the latter is. Well, what are we going to do about it?

A lot of attention in this study has been paid to information. This is a deliberate action because in professional management of organisations, positively verified information is its key asset. It constitutes the basic resource that determines accurate management decisions. Therefore, perhaps we should consider the possibility of reduction of teaching the proverbial structure of *Paramecium caudatum*, in favour of professional management of an organisation. This education should start with information property rights. How many young people using the Internet do not have the faintest idea about copyright. With early education in this area, it would be much easier for university lecturers to introduce their students to manage-

¹¹ *Paramecium caudatum*, „(...) an animal protest (protozoan) belonging to the genus Ciliata of the suborder Equichaetes. See: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Pantofelek> (Accessed: 22.09.2021).

ment supported by new technologies. Every organisation has many resources at its disposal, among which technology and information, in addition to human potential, are fundamental. It should be noted that the specificity of information, which determines its superiority over material and financial resources, results from the property of information¹². With solid foundations in the form of such strong pillars, it is possible to set ambitious goals that will take the competitiveness of an organisation to the highest level. Problems will not be so acute and decisions will be related to the development of the organisation and not to the proverbial *firefighting*.

In crisis situations, which usually take organisations and their managers by surprise, this fire, called the “Black Swan” by Nassim Taleb, will be less destructive – which I wish to all readers here.

Bibliography

- [1] Banaszak Z., Kłos S., Mleczek J.: *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- [2] Carnegie D., *How to Stop Worrying and Start Living*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2018.
- [3] Demarco M.J., *UNSCRIPTED. Życie, wolność, przedsiębiorczość*, tłum. M. Motyl, Złote Myśli, Gliwice 2019.
- [4] <https://ising.pl/jerzy-stuhr-spiewac-kazdy-moze-tekst> (data dostępu: 31 września 2021).
- [5] https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_kryzysowe (data dostępu: 20 sierpnia 2021).
- [6] <https://pl.freshservice.com/problem-management> (data dostępu: 5 września 2021).
- [7] https://pl.wikipedia.org/wiki/Dale_Carnegie (data dostępu: 30 września 2021).
- [8] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Pantofelek> (data dostępu: 5 września 2021).
- [9] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/wplyw-pandemii-covid-19-na-koniunkturę-gospodarczą-oceny-i-oczekiwania-dane-szczegółowe-oraz-szeregi-czasowe-aneks-do-publicacji-wrzesien-2021,6,12.html>.
- [10] Kietyka L., Jędrzejczyk W.: *Komplementarne strategie rozwoju systemów informacyjnych przedsiębiorstw* [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.
- [11] Kisperska-Moroń C.: *Logistyka*, red. D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- [12] Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

¹² L. Kietyka, W. Jędrzejczyk, *Komplementarne strategie rozwoju systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin SA, Warszawa 2010, p. 69.

- [13] Koźmiński A.K.: *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [14] Koźmiński A.K.: *Wyobraźnia ekonomiczna*, Poltex, Warszawa 2016.
- [15] Kuc B.R.: *Ryzyko menadżerskie wobec niepewności zmiany* [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, red. B. Słowikowska, Wydawnictwo KUL, Lublin 2004.
- [16] Maciarelo J.A.: *Rok Coachingu z Peterem Druckerem*, przekł. M. Lipa, MT Biznes, Warszawa 2016.
- [17] *Management of Organization in the Age of Globalization*, red. M.K. Szpakowski, B.M. Kolbus, Knowledge Innovation Center, Zamość 2013.
- [18] Oblój K.: *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [19] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, Morawski M., Difin, Warszawa 2006.
- [20] Szpakowski M.K.: *Przedsiębiorczość. Zarządzanie przedsiębiorstwem od A do Z*, Knowledge Innovation Center, Zamość 2018.
- [21] Stuhr J.: *Śpiewać każdy może*, <https://ising.pl/jerzy-stuhr-spiewac-kazdy-moze-tekst> (data dostępu: 31 września 2021).

Beata Detyna

Państwowa Uczelnia Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

2.

JAKOŚĆ USŁUG MEDYCZNYCH POLSKICH SZPITALI W ŚWIETLE AKTUALNIE PODEJMOWANYCH I PLANOWANYCH DZIAŁAŃ ZARZĄDCZYCH

Abstract

Celem pracy jest prezentacja wyników badań, dotyczących oceny jakości usług medycznych przeprowadzanych w polskich szpitalach w kontekście prowadzonych w tych placówkach działań zarządczych. W opracowaniu przedstawiono opinie kadry zarządzającej szpitalami na temat aktualnie podejmowanych i planowanych w najbliższej przyszłości działań na rzecz doskonalenia systemów zarządzania jakością (SZJ) szpitali. Wśród respondentów, uczestniczących w badaniach ankietowych (2019–2020) znajdowały się osoby nadzorujące proces doskonalenia SZJ: dyrektorzy i ich zastępcy, pielęgniarki naczelne, a także pełnomocnicy ds. zarządzania jakością. Wyniki badań empirycznych, pochodzące z polskich szpitali ogólnych (publicznych i niepublicznych) zaprezentowane zostały na tle przeglądu literaturowego. W rozdziale krótko scharakteryzowano specyfikę usług medycznych, w tym jej wielowymiarowość, a także podjęto próbę zdefiniowania jakości usług medycznych. Zagadnienia te uzupełnia analiza dylematów i wyzwań, jakie stoją współcześnie przed zarządzającymi szpitalami w kontekście doskonalenia jakości usług medycznych.

Słowa kluczowe: szpital, jakość usług medycznych, ocena jakości usług medycznych, zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe.

2.1. Wprowadzenie

Pomimo niezwykle bogatej historii działań projakościowych w literaturze przedmiotu brakuje jednej, ogólnie obowiązującej definicji jakości. Znajdujemy w niej

wiele mniej lub bardziej szczegółowych sposobów definiowania i przedstawiania istoty jakości. Do bardziej znanych należą definicje takich autorów jak: L. Tsu, M. Imai, W.E. Deming, J. Juran, A. Feigenbaum, J. Oakland, P. Crosby, K. Sato, T. Kotarbiński, F. Price, R. Kolman, R. Kaplan i D. Norton [2, 23, 25, 30, 46, 47]. Przykładowo według Lao Tsu jakość jest doskonałością, ideałem bez wad, do którego należy dążyć, lecz którego nie da się osiągnąć. Z kolei M. Imai uważa, że jakość to wszystko, co można poprawić. Zdaniem W.E. Deminga to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku. Nie jest ona czymś, co przychodzi łatwo, trzeba ją wprowadzić – to swoisty „proces umysłowy”. Jest ona w sposób naturalny wbudowana w całość procesów zarządzania organizacją [6, 11, 47]. Na wielowymiarowy charakter jakości zwrócił uwagę m.in. A. Feigenbaum, który pisał, że jakość to całość złożonych cech charakterystycznych wyrobu lub usługi w odniesieniu do marketingu, konstrukcji, wytwarzania i pomocniczych procesów wytwórczych, w których wyniku wyrób lub usługa spełni oczekiwania konsumenta [2]. Trzy rodzaje jakości wyróżnił K. Sato, charakteryzując:

- jakość wymaganą – której klienci oczekują na rynku,
- jakość docelową (konstrukcji) – którą pragnie wytwarzać kadra zarządzających,
- jakość dostosowaną – odpowiadającą potrzebom klientów [2].

W latach 80. XX w. jakość opisywana była jako główny czynnik konkurencyjności. Jednak według R. Kaplana i D. Nortona w połowie lat 90. przestała być ona źródłem strategicznych korzyści, stając się podstawowym wymogiem konkurencji [30].

O jakości jako zespole różnorodnych cech określających stopień użyteczności społecznej wyrobu zgodnie z jego przeznaczeniem pisał T. Kotarbiński. Można o niej również powiedzieć, że jest zbiorem wybranych właściwości, interpretowanych jako wymagania potrzebne do realizacji zadań, przewidzianych do danego przedmiotu [33].

Jednak, jak podkreśla Z. Zymonik, współcześnie rozumiana jakość nie odnosi się jedynie do zbioru cech i właściwości produktu (wyrobu lub usługi), ale jest coraz częściej utożsamiana z wartością tworzoną i dostarczaną klientowi. Wartość ta określana jest jako wartość konsumencka i jest zbiorem korzyści [26]. W normie PN-EN ISO 9000:2000 scharakteryzowano jakość jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości (wyrobu, systemu lub procesu) spełnia wymagania klientów i innych zainteresowanych. Tym samym nawiązano do wcześniejszych definicji takich autorów, jak: J. Oakland, P. Crosby czy F. Price [12, 25].

W wyniku przeglądu literaturowego można zauważyć, że dominują dwa sposoby postrzegania jakości. Pierwszy z nich to postrzeganie jej przez pryzmat organizacji (oferującej produkty i/lub świadczącej usługi). W tym przypadku jakość utożsamiana jest ze zgodnością organizacji do spełniania wyznaczonych standardów (specyfikacji produktów i/lub usług). Drugie podejście można nazwać rynkowym,

w którym jakość traktowana jest w kategoriach użyteczności dla nabywcy [44]. Wspólnym mianownikiem obu sposobów postrzegania jakości jest stwierdzenie, iż jakość to zdolność do spełniania oczekiwań i potrzeb odbiorcy (stopień spełnienia wymagań) [33]. Odbiorcą w tym kontekście może być osoba (konsument, użytkownik, pacjent) lub podmiot oceniający jakość (organizacja, dostawca, partner strategiczny itp.) [14].

W kontekście celu publikacji, jaki wyznaczyła przed sobą autorka, niezwykle istotna jest kwestia pomiaru i oceny jakości. Reprezentowany w rozdziale pogląd jest tożsamy m.in. z podejściem R. Kolmana, który już na początku lat 70. XX w. pisał, że jakość traktuje „jako właściwość zbiorczą, niemianowaną i niemierzalną, lecz dającą się opisać i wyznaczyć ilościowo jako wynikowe natężenie oddziaływających na nią najistotniejszych czynników” [33]. Uznaje się zatem że, jakość, chociaż niemierzalna, jest właściwością wyznaczalną, gdyż można wyrazić ją za pomocą wskaźników liczbowych uwzględniających stan (stopień oddziaływania) kryteriów przyjętych do jej określenia. Przykładowo doskonałość można określić liczbą 1, a wszelkie wartości mniejsze od 1, uzyskane w wyniku ilościowej analizy stanu aktualnego (np. usługi medycznej) wskazują stopień spełnienia wymagań. Na wymierność jakości wskazywał także G. Ogryczak, który pisał, że „wymierność jakości pozwala (...) z jednej strony na jej dalsze doskonalenie, a z drugiej na uzyskiwanie optymalnej jakości przez niezbędne nakłady” [42]. Reasumując, autorka niniejszej publikacji zgadza się, że przy praktycznym zastosowaniu metody ilościowego określania jakości (w tym jakości usług medycznych) jakość jest wskaźnikiem stopnia doskonałości.

Głównym celem rozdziału jest prezentacja wyników badań, dotyczących oceny jakości usług medycznych przeprowadzanych w polskich szpitalach, w kontekście prowadzonych w tych placówkach działań zarządczych. Jakość tych usług jest relatywnie rzadkim obiektem zainteresowania badaczy, podobnie jak kwestie dotyczące zarządzania projakościowego czy procesowego w szpitalach. W polskich publikacjach naukowych z tego obszaru niewiele jest takich, które podają aktualne dane dotyczące jakości usług medycznych (przykładowo wartości badanych w szpitalach wskaźników jakościowych). W opracowaniu autorka przedstawia opinie kadry zarządzającej polskimi szpitalami na temat aktualnie podejmowanych i planowanych w tych placówkach działań na rzecz doskonalenia systemów zarządzania jakością (SZJ). Aktywnymi uczestnikami badań przeprowadzonych w latach 2019–2020 były osoby nadzorujące proces doskonalenia SZJ: dyrektorzy i ich zastępcy, pielęgniarki naczelne, a także pełnomocnicy ds. zarządzania jakością. Wyniki badań empirycznych dotyczą szpitali ogólnych (ogólnodostępnych), publicznych i niepublicznych. Ponadto w publikacji scharakteryzowano specyfikę usług medycznych, a także podjęto próbę zdefiniowania jakości usług medycznych. Materiał dodatkowo uzupełniają wyniki analizy dylematów i wyzwań, jakie stoją współcześnie przed zarządzającymi szpitalami – w kontekście doskonalenia jakości usług medycznych.

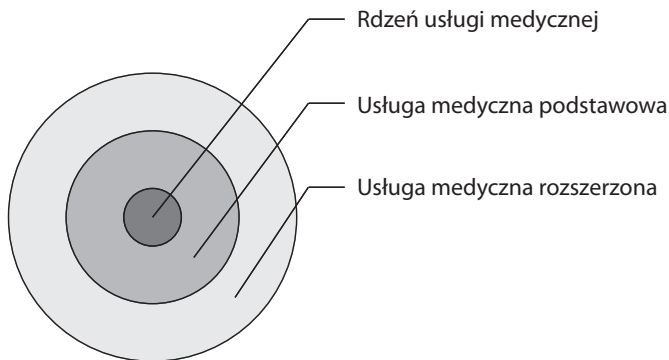
2.2. Usługa medyczna i jej złożoność

Próbując opisać istotę usług medycznych warto podkreślić, że mogą mieć one charakter doraźny (np. porady lekarskiej w gabinecie) lub długoterminowy, związany z niezbędnym w terapii procesem (np. psychoterapii, leczenia onkologicznego itp.). Osadzone są one zatem w konkretnym czasie. Niewątpliwie specyficzny jest dla nich m.in. relatywnie wysoki poziom pracochłonności oraz wymagane od personelu medycznego wysokie kwalifikacje. Z punktu widzenia pacjenta istotna jest także stała obecność i zaangażowanie całego zespołu specjalistów (współpraca pomiędzy nimi np. podczas hospitalizacji).

Podejmując się oceny jakości usług medycznych należy zdawać sobie sprawę z ich złożonej struktury, którą można przedstawić w postaci trzystopniowego modelu (rys. 2.1), na który składają się:

- rdzeń usługi medycznej – np. przeżycie w wyniku rozległego zawału mięśnia sercowego,
- usługa medyczna podstawowa (namacalna) – na którą mogą składać się takie elementy, jak: diagnostyka, wysoko wykwalifikowany personel, intensywne terapie kardiologiczne, używanie sprzętu jednorazowego, zaplecze materialne, stan higieny oddziału szpitalnego, możliwość kontaktu z rodziną itp.,
- usługa medyczna rozszerzona – np.: konsultacje innych specjalistów, rehabilitacja, kontynuacja opieki psychologicznej, kontrola ambulatoryjna, konsultacje w zakresie profilaktyki, biblioteka, TV, dodatkowe usługi pozamedyczne [16, 22].

Rysunek 2.1. Trzystopniowy model usługi medycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [11].

Jakość usług medycznych, ich istota i konstrukcja jest zatem nie tylko funkcją potrzeb pacjentów (odbiorców), ale także możliwości ich spełnienia przez

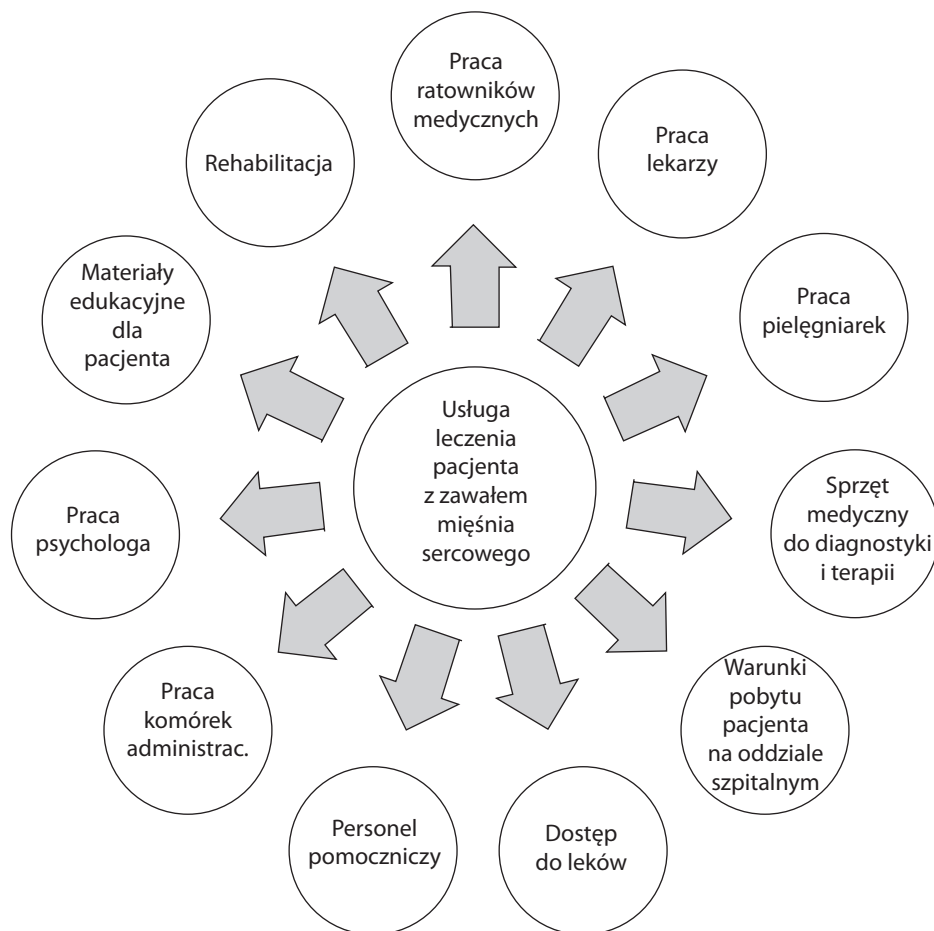
konkretny zakład opieki zdrowotnej, na jakość tych usług wpływają bowiem liczne uwarunkowania: infrastruktura placówki, organizacja pracy w izbie przyjęć, system zewnętrznych i wewnętrznych dróg komunikacyjnych, funkcjonowanie pracowni diagnostycznych, sposób prowadzenia dokumentacji medycznej, sposoby oceny satysfakcji pacjentów z oferowanych usług itp. Odbiorcami usług medycznych (np. specjalistycznego szpitala) mogą być przy tym zarówno osoby fizyczne (pacjenci, czy rodziny pacjentów), jak i odbiorcy instytucjonalni, np. fundusze zdrowia, zakłady pracy, komercyjne instytucje ubezpieczeniowe, inne zakłady opieki zdrowotnej, uczelnie, instytuty badawczo-rozwojowe, firmy biotechnologiczne itp. [15]. Wśród charakterystycznych cech usług medycznych, które powinny być uwzględniane przy projektowaniu systemu monitorującego ich jakość najczęściej wymieniane są: niematerialność, niepodzielność, nietrwałość, zmienność, niemożność odsprzedaży, asymetria informacji, niepewność i ryzyko, kwalifikacje personelu, swoboda w wyborze technologii świadczenia, ograniczona suwerenność pacjenta, złożoność procesu zaspokajania potrzeb zdrowotnych, czy delegowanie uprawnień i zaufania [7, 16, 18, 41, 50].

Już w latach 90. XX w., F.K. Russo i G. Rajiv wskazywali, że usługę medyczną warto rozpatrywać jako całość składającą się z wielu elementów (zbioru wielu dóbr i usług) [45] – co prezentuje rys. 2.2. Przykład ten uświadamia zawartość w usłudze medycznej zarówno elementów materialnych i niematerialnych, jak również jej złożoność, najczęściej jest ona bowiem oferowana jako usługa kompleksowa – obejmująca wszystkie niezbędne zabiegi, porady, wyposażenie i sposób organizacji, które są niezbędne do leczenia pacjenta. Uznaje się, że koncepcja wiązki elementów może być stosowana nie tylko w analizie struktury usługi medycznej, ale także w procesie oceny jej jakości. Poszczególne elementy usługi medycznej mogą być przy tym klasyfikowane według dwóch kryteriów: elementów koniecznych dla poszczególnych wiązek oraz elementów specyficznych dla poszczególnych wiązek [15].

W wyniku takiego podziału elementów (składających się na leczenie pacjenta z zawałem) wyodrębnić można przykładowe cztery ich grupy:

- grupa I – to elementy, które nie są konieczne i specyficzne, np. dostęp do TV, radia, biblioteki, prywatnego pokoju itp.,
- grupa II – to elementy, które są konieczne, ale niespecyficzne, np. obsługa pielęgniarska, administracja, usługi związane z utrzymaniem czystości,
- grupa III – to elementy niekonieczne, ale specyficzne: materiały edukacyjne, możliwość uzyskania skierowania do sanatorium itp.,
- grupa IV – to zarówno konieczne, jak i specyficzne dla danej placówki elementy, np. sposób przeprowadzania diagnostyki, terapii, rehabilitacji, porad psychologicznych itp. [15].

Rysunek 2.2. Przykład wiązki elementów w ramach analizy usługi leczenia pacjenta z zawałem mięśnia sercowego



Źródło: opracowanie własne, na podstawie [15, 45].

2.3. Jakość usług medycznych – próba zdefiniowania i kryteria oceny

Mnogość definicji jakości i specyfika usług medycznych sprawiają, że trudno jest jednoznacznie zdefiniować jakość usług medycznych. Uogólniając można powiedzieć, że jest to stopień spełnienia oczekiwań pacjentów oraz pozostałych grup interesariuszy danej placówki medycznej. Wielu autorów podkreśla jednak niezwykle złożoność i wielowymiarowość tego pojęcia [1, 3, 18, 31]. Jakość usług medycznych możemy (a nawet powinniśmy) oceniać przy uwzględnieniu wielu kryteriów,

np.: zawodowych (dotyczących kompetencji lekarzy, pielęgniarek, ratowników medycznych, rehabilitantów), dostępności usług medycznych, obsługi (pacjentów i ich rodzin), komunikatywności, prestiżu czy skuteczności klinicznej stosowanych wobec pacjentów terapii [9, 12, 37, 44]. W procesie oceny jakości warto również odnieść się do wielu jej sfer (rys. 2.3), w tym: profesjonalnej (opieki medycznej), technicznej, informacyjnej, zarządczej, ekonomiczno-administracyjnej, marketingowej i wielu innych [29, 41, 51].

Rysunek 2.3. Model sześciu sfer jakości usług medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [13, 43].

Według amerykańskiej Komisji JCAHO (*Joint Comission on Accreditation of Heathcare Organizations*) jakość usług medycznych to „stopień, w jakim każda usługa świadczona pacjentowi i dostarczona zgodnie z aktualnym stanem wiedzy, podnosi prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku opieki i redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia efektów niepożądanych” [39, s. 629–633]. W definicji tej podkreślono znaczenie kompetencji personelu medycznego oraz konieczności zapobiegania wszelkim ryzykom. Jasno wskazuje ona, że w centrum zainteresowania personelu musi być zawsze pacjent, jego zdrowie i życie. Dlatego zdaniem autorki, szczegółowe cele placówki medycznej, w tym zarządcze i organizacyjne, powinny być dedykowane przede wszystkim pacjentom.

Przegląd literatury wskazuje jednoznacznie, że jakość usług medycznych to rezultat jakości wielu procesów [4, 9, 15, 13, 17, 24, 35, 36, 38, 52]. Z tego względu, wdrożenie skutecznego i efektywnego systemu zarządzania jakością wymaga szczegółowego rozpoznania i zaprojektowania realizowanych w danej placówce medycznej procesów. Odnoszą się do tego m.in. wymagania normy ISO 9001:2015. Procesy (w tym stosowane procedury jakościowe i kliniczne) to jeden z kluczowych aspektów oceny jakości usług medycznych. Już w latach 60. XX w. A. Donabedian wyróżnił trzy elementy składające się na tę jakość:

- jakość struktury – obejmującą m.in., strukturę organizacyjną, strukturę wykształcenia pracowników, wyposażenie placówki,
- jakość procesów – rozumianą jako szybkość i efektywność działań organizacji,
- jakość wyniku – jako stopień, w jakim usługa medyczna spełnia z jednej strony oczekiwania pacjenta (ocena subiektywna), a z drugiej wynik procesu leczenia jest na poziomie adekwatnym do wyniku, jaki można uzyskać właściwie stosując współczesne narzędzia i wiedzę medyczną (ocena obiektywna) [19].

Dwa elementy opisywane przez A. Donabediana, jakość procesów i jakość wyniku, widoczne są w definicji zaproponowanej przez amerykańską Komisję JCAHO. Za komplementarny i w pewnym sensie bazowy (tworzący warunki świadczenia usług) element realizacji celów jakościowych, dotyczących procesów i osiągniętych przez szpital wyników, uznać należy strukturę organizacyjną, z jej obszarami społeczno-technicznymi (kompetencjami personelu, wyposażeniem placówki, więziami organizacyjnymi itp.). Zwracają na to uwagę m.in. R. Staszewski i M. Kautsch pisząc, że „połączenie (...) dwóch wymiarów, profesjonalizmu działania (sfery technicznej) i profesjonalizmu relacji (sfery funkcjonalnej) może sprawić, że usługa medyczna spełni jakościowo oczekiwania i potrzeby pacjenta i będzie można mówić o rzeczywistej jakości” [48, s. 435].

Podsumowując tę część rozważań, autorka proponuje następującą definicję jakości usług medycznych: „jakość usług medycznych – jest funkcją potrzeb i oczekiwań pacjentów (odbiorców usług) oraz możliwości ich zaspokojenia przez zakład opieki zdrowotnej (np. szpital). Jest pojęciem wielowymiarowym, które należy odnosić do struktury usług medycznych, ich specyfiki i złożoności, w tym różnych kryteriów oceny: skuteczności klinicznej, kryteriów zawodowych, dostępności, obsługi, komunikatywności czy prestiżu. To rezultat wielu procesów: obsługi pacjenta, procesów techniczno-informatycznych, zarządzania czy ekonomiczno-administracyjnych” [15, s. 105–106].

W Polsce w dalszym ciągu oczekujemy na ustawę o jakości w ochronie zdrowia i bezpieczeństwie pacjenta [14]. Informacja na temat przyjętych przez Ministra Zdrowia założeń do projektu tej ustawy pojawiła się na stronach Rządowego Centrum Legislacji w styczniu 2017 r., a wstępny projekt trafił do konsultacji społecznych. W lipcu 2021 r. projekt ten został przekazany do kolejnych konsultacji [27]. Zgodnie z założeniami projekt zakłada m.in.:

- wdrożenie systemu autoryzacji placówek medycznych,
- monitorowanie zdarzeń niepożądanych oraz klinicznych wskaźników jakości (m.in. utworzenie krajowego systemu monitorowania zdarzeń niepożądanych, obligatoryjne prowadzenie przez szpitale wewnętrznych rejestrów tych zdarzeń oraz ich analizowanie),
- zwiększenie znaczenia akredytacji w ochronie zdrowia [28].

Zakłada się, że szpitale, które będą miały lepszą jakość na trzech poziomach: klinicznym, konsumenckim i zarządczym będą mogły liczyć na dodatkowe współczynniki podnoszące finansowanie z NFZ. Wprowadzone rozwiązania mają także umożliwić utworzenie rejestru zdarzeń niepożądanych oraz wprowadzenie zasady „no fault” – czyli braku sankcji wobec personelu medycznego w związku ze zgłoszeniem zdarzenia niepożądanego. Ustawa o jakości w ochronie zdrowia docelowo ma zastąpić dotychczas obowiązujące przepisy o akredytacji, a jej głównym celem jest poprawa bezpieczeństwa pacjentów [26].

2.4. Zarządzanie jakością usług medycznych w szpitalach – podstawowe dylematy i wyzwania

Skuteczne i efektywne zarządzanie szpitalami to ambitny i trudny do osiągnięcia cel kadry menedżerskiej. Jego złożoność wynika przede wszystkim ze specyfiki sektora ochrony zdrowia, którego domeną są usługi dedykowane wszystkim potrzebującym. Największym wyzwaniem dnia codziennego jest pogodzenie misji szpitala z warunkami kształtowanymi przez obowiązujący system ochrony zdrowia, w tym: sposobem finansowania usług medycznych, ich kontraktowaniem, respektowaniem określonych w kontraktach limitów, powszechnymi brakami kadrowymi itp. [10, 15]. Relatywnie szybko zmieniają się przepisy prawne, pojawiają się nowe leki, technologie medyczne, sposoby diagnozowania i leczenia, a także (a może przede wszystkim) trudne do przewidzenia potrzeby pacjentów (np. związane z występującą od wiosny 2020 roku pandemią COVID-19). Do tego wśród interesariuszy publicznej opieki zdrowotnej znajdują się jej organy założycielskie (np. jednostki samorządów terytorialnych), których oczekiwania i rekomendacje nie zawsze są zbieżne z oczekiwaniami pacjentów, organ założycielski bowiem większą zwykle uwagę przykłada do wymiaru ekonomicznego, akcentując potrzebę racjonalnego gospodarowania zasobami szpitala (płynność finansową, poziom zadłużenia, wynik finansowy itp.), a mniejszą do skuteczności klinicznej (efektów leczenia, prawidłowości zastosowanych procedur terapeutycznych, skutków stosowanych zabiegów itp.) [14, 15].

Na pierwszy plan wśród dylematów związanych z zarządzaniem szpitalami wysuwają się: dylematy etyczne, trudności w ocenie efektywności działania

placówki medycznej (w tym racjonalnego gospodarowania zasobami), a także swoisty dualizm oczekiwań różnych grup interesariuszy: pacjentów, płatników, organów założycielskich, dostawców itp. [15, 32, 53]. Badacz ekonomiki zdrowia Ch. Normand stwierdził, że „zasoby są zawsze niedostateczne, a wybory muszą być nieustannie podejmowane. Jediną zmienną rzeczą jest rozmiar braków, a więc stopień trudności dokonywania wyborów” [40, s. 1573]. Przed takimi wyborami stają zarządzający szpitalami. Dylemat nieskończonych potrzeb i ograniczonych zasobów widoczny jest na rynku usług zdrowotnych bardzo wyraźnie. Problem ten potęgują dodatkowo turbulencje otoczenia: zmiany demograficzne (w szczególności starzenie się społeczeństwa), rozwój technologii medycznych, a także stały wzrost oczekiwań ze strony pacjentów. Dysponując ograniczonymi zasobami zarządzający szpitalami zmuszeni są do podejmowania decyzji, dzięki którym usługi zdrowotne i programy leczenia są najlepsze z punktu widzenia optymalnego wykorzystania posiadanych środków [49]. To wiąże się z koniecznością ustalania priorytetów, z faworyzowaniem jednego typu działań kosztem innego, a czasem z całkowitą rezygnacją z określonych świadczeń. I tak, udziałem zarządzających szpitalami oraz samych lekarzy stał się imperatyw racjonalizacji działań, czyli dążenie do uzyskania maksymalnych efektów zdrowotnych obsługiwanej populacji, w ramach posiadanych zasobów. Obok pytania – jak leczyć, pojawia się jeszcze problem – kogo leczyć i za ile? Wydaję się, że tego konfliktu wartości nie da się jednoznacznie rozstrzygnąć, zawsze bowiem będzie istnieć grupa profesjonalistów argumentująca swoje wybory jedynie dobrem pacjenta, a racjonalność menedżerska podpowiadać będzie uwzględnienie miar efektywności [14, 15]. W literaturze przedmiotu spotykamy różne opinie na ten temat. Zdaniem niektórych odkrycia naukowe należy podporządkować poszukiwaniom najbardziej skutecznej metody maksymalizacji długości i jakości życia indywidualnego pacjenta lub szerszej efektywnych działań na rzecz zdrowia publicznego [20]. Inni uważają, że w świetle ograniczonych zasobów opieki zdrowotnej wolność lekarska ignorująca koszty w praktyce oznacza poświęcenie niektórych pacjentów dla dobra innych [5, 54].

Podsumowując, do głównych, współczesnych wyzwań stojących przed zarządzającymi szpitalami należą m.in.:

- problemy kadrowe, związane z zatrudnieniem odpowiedniej liczby pracowników medycznych, w tym specjalistów, pielęgniarek itp.,
- zmieniające się i trudne do przewidzenia potrzeby pacjentów,
- problemy wynikające ze sposobu finansowania usług medycznych, co często przekłada się na dostępność do wybranych usług,
- konieczność zastosowania w procesie leczenia najnowszych osiągnięć medycyny,
- trudności w integrowaniu wielu systemów zarządzania, w tym zarządzania jakością,
- potrzeba szybkiego reagowania na zmiany w systemie opieki zdrowotnej i wiele innych [14, 15].

2.5. Metodyka badawcza

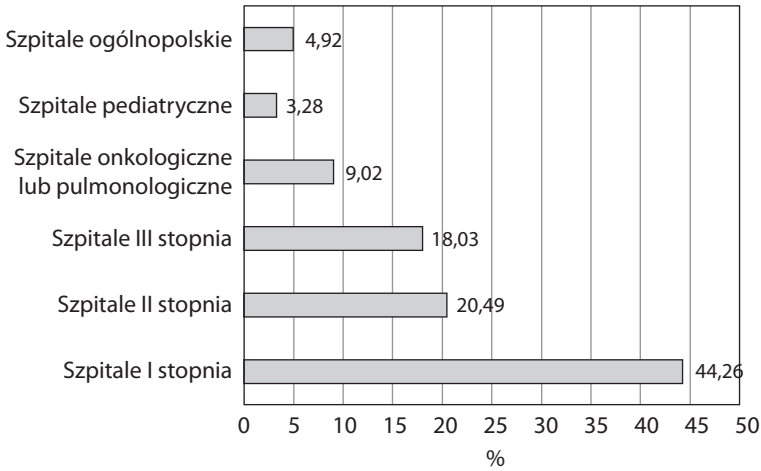
Część empiryczna pracy obejmowała przygotowanie kwestionariusza ankietowego oraz przeprowadzenie badań ankietowych wśród 122 polskich szpitali należących do sieci szpitali. Szpitale publiczne stanowiły ok. 91%, a niepubliczne 9%. Poddane analizie i ocenie szpitale działają na obszarze całej Polski, we wszystkich województwach – co przedstawia tabela 2.1.

Tabela 2.1. Klasyfikacja badanych szpitali według województw

Województwo	Liczba szpitali	Udział %
Dolnośląskie	14	11,47
Kujawsko-pomorskie	9	7,38
Lubelskie	8	6,56
Lubuskie	3	2,46
Łódzkie	7	5,74%
Małopolskie	9	7,38%
Mazowieckie	19	15,56%
Opolskie	6	4,92%
Podkarpackie	4	3,28%
Podlaskie	2	1,64%
Pomorskie	5	4,10%
Śląskie	12	9,83%
Świętokrzyskie	4	3,28%
Warmińsko-mazurskie	5	4,10%
Wielkopolskie	7	5,74%
Zachodniopomorskie	8	6,56%
Łącznie	122	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych placówek były: szpitale I stopnia (44,26%), II stopnia (20,49%), III stopnia (18,03%), szpitale onkologiczne i pulmonologiczne (9,02%), pediatryczne (3,28%) oraz ogólnopolskie (4,92%) – strukturę próby badawczej prezentuje rys. 2.4.

Rysunek 2.4. Struktura badanych szpitali ze względu na poziom w ramach sieci szpitali

Źródło: opracowanie własne.

W opracowanym formularzy ankietywnym znajdowały się pytania, dotyczące ostatnich (aktualnych) ocen jakości usług medycznych, jakie przeprowadzono w okresie 2019–2020. Pytania odnosiły się do pięciu wskaźników jakości, jakie szpitale systematycznie analizują:

- poziomu zadowolenia (satysfakcji) pacjentów z pobytu w szpitalu, według ostatniego badania ankietywnego przeprowadzanego w placówce,
- opieki pielęgniarskiej, według ostatniego badania ankietywnego,
- opieki lekarskiej, według ostatniego badania ankietywnego,
- dostępności do usług medycznych szpitala,
- czasu oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR.

W przypadku oceny poziomu zadowolenia pacjentów z pobytu w szpitalu, w tym opieki pielęgniarskiej i lekarskiej zastosowano skalę punktową od 1 do 5, według kryteriów:

- do 20% pozytywnych odpowiedzi – ocena 1,
- powyżej 20 – do 40% pozytywnych odpowiedzi – ocena 2,
- powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi – ocena 3,
- powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi – ocena 4,
- powyżej 80 – do 100% pozytywnych odpowiedzi – ocena 5.

Skalę od 1 do 5 zastosowano także w przypadku oceny dostępności do usług medycznych szpitala, gdzie poszczególnym jej poziomom przypisano następujące punkty:

- dostępność oceniona jako bardzo dobra – ocena 5,
- dostępność oceniona jako dobra – ocena 4,
- dostępność oceniona jako przeciętna (średnia) – ocena 3,
- dostępność oceniona jako zła – ocena 2,
- dostępność oceniona jako bardzo zła – ocena 1.

W przypadku czasu oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR zastosowano skalę 9-punktową:

- czas oczekiwania do 30 min. – ocena 9,
- powyżej 30 – do 60 min. – ocena 8,
- powyżej 60 – do 90 min. – ocena 7,
- powyżej 90 – do 120 min. – ocena 6,
- powyżej 120 – do 150 min. – ocena 5,
- powyżej 150 – do 180 min. – ocena 4,
- powyżej 180 – do 210 min. – ocena 3,
- powyżej 210 – do 240 min. – ocena 2,
- powyżej 240 min. – ocena 1.

Analiza i ocena podejmowanych przez szpitale działań doskonalących obejmowała wyniki, dotyczące odpowiedzi na wiele zawartych w formularzu ankietowym pytań otwartych. Wśród nich zaproponowano następujące:

- czy szpital ma opracowaną politykę jakości?
- kto nadzoruje proces doskonalenia systemu zarządzania jakością w szpitalu?
- czy szpital planuje w najbliższym czasie (np. roku) wdrożenie rozwiązań (organizacyjnych, informatycznych itp.) mających na celu doskonalenie procesów?
- jeżeli szpital planuje wdrożenie nowych rozwiązań mających na celu doskonalenie procesów, to jakie są to działania, inwestycje itp.?
- jakie główne problemy i bariery dotyczące prawidłowego funkcjonowania podejścia procesowego występują w szpitalu?
- jakie działania szpitala są konieczne, aby dojrzałość procesowa placówki wzrosła?

Badania ankietowe przeprowadzono w okresie 2019–2020 za pomocą przesłanego on-line formularza, a także uzupełniających rozmów i wywiadów głębinowych.

2.6. Jakości usług medycznych w polskich szpitalach – wyniki badań

W rozdziale zaprezentowano wyniki oceny jakości usług medycznych, jaką systematycznie przeprowadzają uczestniczące w badaniach szpitale. Od każdego z nich uzyskano dane na temat:

- poziomu zadowolenia (satysfakcji) pacjentów z pobytu w szpitalu, według ostatniego badania ankietowego przeprowadzanego w placówce,
- opieki pielęgniarskiej, według ostatniego badania ankietowego,
- opieki lekarskiej, według ostatniego badania ankietowego,
- dostępności do usług medycznych szpitala,
- czasu oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR.

Wyniki oceny poziomu zadowolenia (satysfakcji) pacjentów z pobytu w szpitalu, według ostatniego (najbardziej aktualnego) badania ankietowego przeprowadzanego w placówkach, w okresie 2019–2020 przedstawia tabela 2.2. Dla ułatwienia interpretacji przedstawiono w niej kryteria oceny w przyjętej skali od 1 do 5.

Tabela 2.2. Ocena poziomu zadowolenia pacjentów z pobytu w szpitalu (2019–2020)

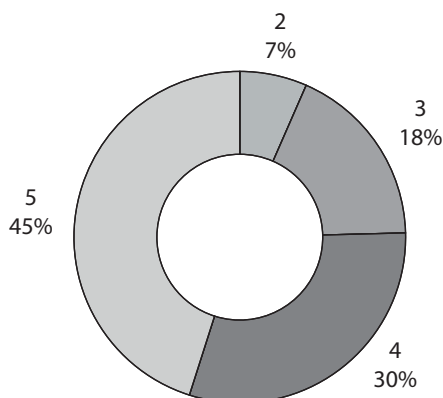
Poziom zadowolenia	Kryterium oceny	Liczba szpitali	Udział (%)
1	Do 20% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
2	Powyżej 20 – do 40% pozytywnych odpowiedzi	8	6,56
3	Powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi	22	18,03
4	Powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi	37	30,33
5	Powyżej 80 – do 100% pozytywnych odpowiedzi	55	45,08
Razem		122	100,00
Średni poziom zadowolenia z pobytu w szpitalu		4,14	

Źródło: opracowanie własne.

Największą grupę spośród badanych szpitali (45,08%) stanowią te, w których pozytywne odpowiedzi pacjentów stanowiły powyżej 80% (poziom zadowolenia – 5) – rys. 2.5. Względnie dużą reprezentację stanowiły szpitale ocenione na poziomie 4 (powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi) – 30,33%. Prawie co piąty badany szpital wskazał, że według ostatnich badań ankietowych poziom zadowolenia pacjentów osiągnął poziom 3 (powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi) – 18,03%. W kilku badanych placówkach (6,56%) pacjentów pozy-

tywnie oceniających pobyt w szpitalu było mniej niż 40%. W żadnym natomiast nie odnotowano poziomu 1 (do 20% pozytywnych odpowiedzi). Średnia ocena poziomu zadowolenia pacjentów z pobytu w szpitalu dla 122 szpitali jest relatywnie wysoka – wynosi 4,14.

Rysunek 2.5. Struktura badanych szpitali według wyników poziomu zadowolenia pacjentów



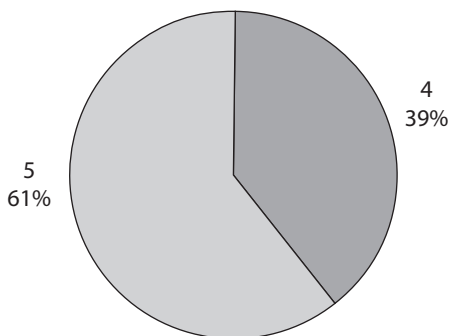
Źródło: opracowanie własne.

Podczas przeprowadzonych badań zebrano także dane na temat oceny opieki pielęgniarskiej w szpitalach – wyniki przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Oceny opieki pielęgniarskiej (2019–2020)

Ocena opieki pielęgniarskiej	Kryterium oceny	Liczba szpitali	Udział (%)
1	Do 20% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
2	Powyżej 20 – do 40% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
3	Powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
4	Powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi	48	39,34
5	Powyżej 80 – do 100% pozytywnych odpowiedzi	74	60,66
Razem		122	100,00
Średnia ocena opieki pielęgniarskiej		4,61	

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.6. Struktura badanych szpitali według wyników oceny opieki pielęgniarskiej

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywne opinie dotyczące opieki pielęgniarskiej przekroczyły 60% pozytywnych odpowiedzi (4 i 5). W 60,66% placówek liczba pozytywnych odpowiedzi przekroczyła 80% (5), natomiast w 39,34% szpitali odnotowano ocenę 4 (powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi) – rys. 2.6. Średnia ocena opieki pielęgniarskiej wyniosła 4,61 i była o 0,47 wyższa od średniej oceny poziomu zadowolenia pacjentów w szpitalu.

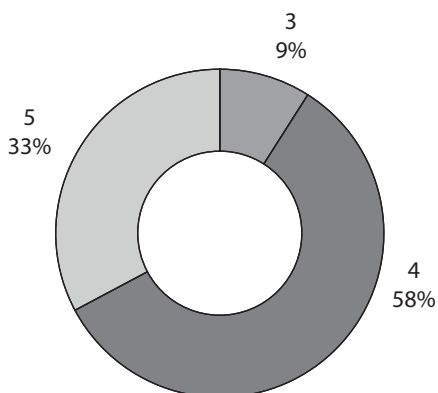
Tabela 2.4 oraz rys. 2.7 prezentują wyniki badań, dotyczące oceny opieki lekarskiej. Średnia ocena tej opieki wyniosła 4,24 i była o 0,37 niższa od średniej oceny opieki pielęgniarskiej. W tym przypadku dominującym rezultatem była ocena 4 (powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi) – wskazało ją 58,20% badanych szpitali. W co trzeciej placówce (32,78%) liczba pozytywnych odpowiedzi przekroczyła 80%, natomiast kilkanaście szpitali (9,02%) odnotowało wynik nieco gorszy (powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi).

Tabela 2.4. Oceny opieki lekarskiej (2019–2020)

Ocena opieki lekarskiej	Kryterium oceny	Liczba szpitali	Udział (%)
1	Do 20% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
2	Powyżej 20 – do 40% pozytywnych odpowiedzi	0	0,00
3	Powyżej 40 – do 60% pozytywnych odpowiedzi	11	9,02
4	Powyżej 60 – do 80% pozytywnych odpowiedzi	71	58,20
5	Powyżej 80 – do 100% pozytywnych odpowiedzi	40	32,78
Razem		122	100,00
Średnia ocena opieki lekarskiej		4,24	

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.7. Struktura badanych szpitali według wyników oceny opieki lekarskiej



Źródło: opracowanie własne.

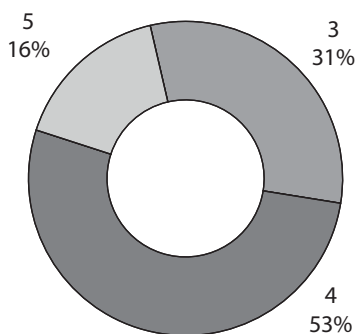
Wśród zebranych danych na temat jakości opieki medycznej była także dostępność do usług medycznych szpitala – co prezentuje tabela 2.5. Żaden badany szpital nie odnotował w tym zakresie oceny 1 i 2 (złej i bardzo złej). Dominującą była ocena 4 (dobra) – wskazało ją 52,46% szpitali.

Tabela 2.5. Oceny dostępności usług medycznych (2019–2020)

Ocena dostępności do usług	Kryterium oceny	Liczba szpitali	Udział (%)
1	Ocena bardzo zła	0	0,00
2	Ocena zła	0	0,00
3	Ocena przeciętna	38	31,15
4	Ocena dobra	64	52,46
5	Ocena bardzo dobra	20	16,39
Razem		122	100,00
Średnia ocena dostępności do usług		3,90	

Źródło: opracowanie własne.

W prawie co trzecim szpitalu pacjenci ocenili dostępność do usług jako przeciętną (ocena 3 – 31,15%). Bardzo dobre rezultaty, dotyczące dostępności do świadczeń, odnotowało 16,39% podmiotów – rys. 2.8. Średnia ocena dostępności do usług medycznych wyniosła 3,90 i była o 0,24 niższa od średniej oceny poziomu zadowolenia pacjentów z pobytu w szpitalu.

Rysunek 2.8. Struktura badanych szpitali według wyników oceny dostępności do usług

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim badanym wskaźnikiem jakości był średni czas oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR. Zastosowano skalę od 1 do 9 (tabela 2.6). W strukturze szpitali (rys. 2.9) widoczne są dominujące grupy placówek, w których średni czas oczekiwania pacjentów wynosi: powyżej 90 – do 120 min (ocena 6 – 16,39%), powyżej 120 – do 150 min (ocena 5 – 15,57%), powyżej 60 – do 90 min (ocena 7 – 15,57%) oraz powyżej 30 – do 60 min (ocena 8 – 15,57%).

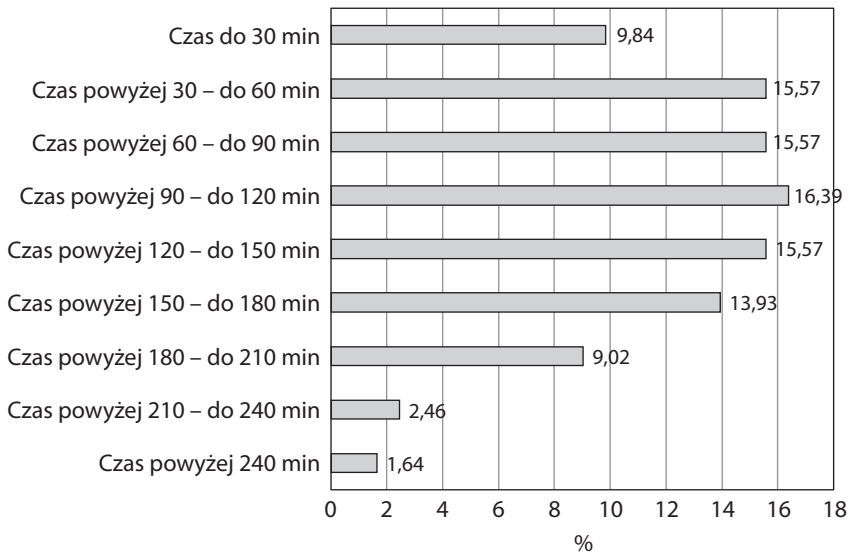
Tabela 2.6. Oceny średniego czasu oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR (2019–2020)

Ocena czasu oczekiwania w Izbie Przyjęć/SOR	Kryterium oceny	Liczba szpitali	Udział (%)
1	Czas powyżej 240 min	2	1,64
2	Czas powyżej 210 – do 240 min	3	2,46
3	Czas powyżej 180 – do 210 min	11	9,02
4	Czas powyżej 150 – do 180 min	17	13,93
5	Czas powyżej 120 – do 150 min	19	15,57
6	Czas powyżej 90 – do 120 min	20	16,39
7	Czas powyżej 60 – do 90 min	19	15,57
8	Czas powyżej 30 – do 60 min	19	15,57
9	Czas do 30 min	12	9,84
Razem		122	100,00
Średnia ocena czasu oczekiwania na Izbie Przyjęć/SOR		5,88	

Źródło: opracowanie własne.

Na kolejnych miejscach znalazły się szpitale, które odnotowują średni czas oczekiwania na poziomie: powyżej 150 – do 180 min (ocena 4 – 13,93%), do 30 min. (ocena 9 – 9,84%), a także powyżej 180 – do 210 min (ocena 3 – 9,02%). W trzech badanych szpitalach (2,46%) średni czas oczekiwania pacjentów wynosi powyżej 210 – do 240 min (ocena 2), a w dwóch (1,64%) – powyżej 240 min (ocena 1). Przy tym średnia ocena czasu oczekiwania pacjentów w Izbie Przyjęć/SOR wyniosła 5,88.

Rysunek 2.9. Struktura badanych szpitali według czasu oczekiwania pacjentów na Izbie Przyjęć/SOR



Źródło: opracowanie własne.

2.7. Podejmowane i planowane w szpitalach działania doskonalące jakość usług medycznych – wyniki badań

Odpowiedzi respondentów na pytania otwarte zawarte w formularzu ankietowym stały się podstawą analizy i oceny podejmowanych i planowanych przez szpitale działań na rzecz doskonalenia procesów oraz jakości usług medycznych. Powszechnie stosowanym w polskich szpitalach jest system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015 – certyfikat ten posiada 95,08% badanych placówek, a ponad połowa (54,10%) posiada akredytację Centrum Monitorowania Jakości (CMJ). Przy tym wszystkie szpitale mają opracowaną politykę jakości.

Respondenci wskazali istniejące w szpitalach stanowiska, które powołano w celu doskonalenia jakości usług medycznych. Najczęściej funkcjonującymi w badanych placówkach są takie stanowiska, jak:

- pełnomocnicy ds. SZJ, ds. zintegrowanego systemu zarządzania, ds. akredytacji, ds. zarządzania jakością, ds. jakości, ds. jakości i akredytacji,
- koordynatorzy ds. zarządzania jakością, koordynatorzy SZJ,
- kierownicy Działów Jakości, zespołów ds. doskonalenia w różnym zakresie,
- inspektorzy ds. jakości i nadzoru nad aparaturą medyczną.

Stanowiskami najczęściej wskazywanymi jako odpowiedzialne za doskonalenie zarządzania jakością są pełnomocnicy ds. jakości oraz pełnomocnicy ds. SZJ. Relatywnie rzadko w badanych placówkach powoływano pełnomocników ds. zarządzania procesami lub kierowników odpowiedzialnych za poszczególne procesy. Tylko w jednym badanym szpitalu za poszczególne procesy (zdefiniowane i opisane w ramach wdrożonej normy ISO 9001:2015) odpowiedzialni są kierownicy. Przykładowo w placówce tej powołano 13 zespołów, na czele których stoją kierownicy (liderzy) odpowiedzialni za ciągłe doskonalenie procesów. Każdy zespół wyznacza ilościowe cele procesów, a kierownicy rozliczani są z ich realizacji. Na bieżąco wprowadzane są działania korygujące, poprzedzone zespołowym poszukiwaniem przyczyn pojawiających się problemów, a monitorowanie procesów w sposób rzeczywisty wpływa na podejmowanie decyzji.

Zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że w najbliższym czasie planowane jest wdrożenie w szpitalu rozwiązań na rzecz doskonalenia jakości usług medycznych (68,2%), jednak co siódmy badany szpital nie ma takich planów (13,6%), a prawie co piąty nie potrafił jasno określić swoich przyszłych działań w tym zakresie (18,2%). Szpitale planujące wdrożenie nowych rozwiązań doskonalących wskazały przykładowe działania i inwestycje, na których realizację liczą w najbliższej przyszłości (np. roku). Wśród najczęściej wymienianych przez respondentów znalazły się takie rozwiązania, jak:

- informatyzacja szpitala,
- rozwój w zakresie prowadzenia e-dokumentacji,
- wdrożenie systemu zarządzania danymi osobowymi ProgMedica,
- rozwój bazy dokumentów, w tym udostępnienie systemu informacji prawnej LEX,
- rozwinięcie systemu informatycznego ESCULAP,
- wdrożenie systemu analiz medycznych,
- utworzenie systemu kolejkowego, w tym systemu TOP SOR (gdzie każdy pacjent otrzymuje numer i kolorową opaskę z kolorem wskazującym na kategorię tzw. triażu, dzięki czemu wie, ile czasu będzie czekał na przyjęcie),
- przestrzenna alokacja zasobów szpitala dla usprawnienia prowadzonej działalności,

- przebudowa budynków szpitalnych, aby lepiej dopasować się do potrzeb pacjentów,
- doposażenie szpitali w sprzęt i aparaturę medyczną,
- remonty oddziałów,
- tworzenie nowych oddziałów (poszerzenie oferty szpitala),
- rozbudowa szpitala o nowe obiekty,
- zwiększenie dostępności do świadczeń medycznych,
- realizacja projektów UE na termomodernizację budynków,
- dostosowanie obiektów do wymagań przepisów p.poż. [15].

Planowane przez placówki inwestycje i rozwiązania można połączyć w kilka większych grup. Są to przede wszystkim rozwiązania w zakresie:

- większego wykorzystania narzędzi informatycznych,
- poprawy oferty szpitali, dostosowanej do potrzeb pacjentów, w tym zwiększenia dostępności pacjentów do usług medycznych,
- działań usprawniających przepływy: leków, materiałów, ludzi itp.,
- inwestycji modernizujących szpitale w kierunku optymalizacji kosztów stałych,
- inwestycji modernizujących szpitale w kierunku ich dostosowania do zmieniających się przepisów prawnych.

Wśród planowanych w najbliższym czasie działań doskonalących szpitale nie wymieniali inwestycji w rozwój pracowników (ich wiedzy dotyczącej procesów, zarządzania procesowego, SZJ itp.). W swoich planach placówki skupiają się w zdecydowanie większym stopniu na zasobach materialnych. Nie wspomniano także o planowanych zmianach w strukturach organizacyjnych czy powoływaniu nowych komórek, stanowisk czy zespołów. Przy tym respondenci wymienili wiele działań, które ich zdaniem są konieczne, aby rozwijać w szpitalach poziom i efektywność zarządzania jakościowego i procesowego. Najczęściej powtarzającymi się rekomendacjami były:

- zwiększenie zatrudnienia pracowników medycznych,
- zatrudnienie dodatkowego personelu (pomocniczego),
- wzrost świadomości całego personelu szpitala, w tym szczególnie kierownictwa,
- większe zaangażowanie zarządzających,
- większe zaangażowanie wszystkich pracowników,
- uruchomienie skutecznych narzędzi motywujących, w tym finansowych,
- realizacja programu efektywnych szkoleń z zakresu zarządzania procesami,
- poprawa komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami medycznymi, administracyjnymi i pomocniczymi,
- większa dostępność systemów IT do pomiaru procesów i zarządzania,
- systematyczna praca nad kształtowaniem „projakościowej: i „proprocesowej” kultury organizacyjnej,
- szkolenie nowych pracowników,

- bardziej elastyczne podejście do zarządzania szpitalem,
- finansowe wsparcie działań doskonalących procesy [15].

W kontekście niezbędnych dla rozwoju zawodowego szkoleń podkreślono znaczenie czasu ich odbywania, relatywnie często szkolenia dla pracowników szpitala odbywają się bowiem w rzeczywistym czasie pracy (najczęściej ze stratą dla pacjentów i współpracowników). W ten sposób działania na rzecz rozwoju zawodowego paradoksalnie powodują spadek efektywności i sprawności procesów, a niekiedy stanowią nawet zagrożenie dla bezpieczeństwa pacjentów. Większość respondentów jest zdania, że szkolenia powinny odbywać się w czasie wolnym od pracy i należy planować je z dużym wyprzedzeniem. Ponadto powinny one odpowiadać rzeczywistym potrzebom szpitala.

2.8. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu prowadzone były rozważania dotyczące jakości usług medycznych w kontekście ich ewaluacji i doskonalenia, w tym rozważania terminologiczne w zakresie sposobów definiowania i interpretowania takich pojęć, jak usługa medyczna i jakość usług medycznych. W efekcie przeglądu literaturowego zaproponowano autorską definicję jakości usług medycznych. W przedstawionych analizach uwzględniono wiele dylematów i wyzwań stojących współcześnie przed zarządzającymi szpitalami. Prowadzone rozważania pozwoliły na sformułowanie kilku wniosków:

- podstawowym problemem w ocenie jakości usług medycznych jest jej wielowymiarowość, a także złożoność realizowanych w szpitalach procesów i działań,
- sferami determinującymi jakość usług medycznych są głównie sfery: profesjonalna, techniczna, informacyjna, zarządzania oraz ekonomiczno-administracyjna,
- jakość usług medycznych może być różnie postrzegana przez pacjentów i inne grupy interesariuszy (rodziny chorych, pracowników, właścicieli itp.),
- zmiany w ocenie jakości usług medycznych mogą wynikać ze zdarzeń przypadkowych, np. stanu emocjonalnego lekarza lub pielęgniarki, absencji danego pracownika, awarii środka transportu itp., dlatego istotne jest umiejętne klasyfikowanie przyczyn „słabszej” oceny jakości na tzw. przyczyny losowe i systemowe, które w przeciwieństwie do tych przypadkowych wymagają działań korygujących,
- doskonalenie jakości usług medycznych nie jest możliwe bez dokładnego rozpoznania zarówno specyfiki procesów, uwarunkowań ich realizacji, znajomości wymaganych i stosowanych procedur, jak również rozpoznania oczekiwań różnych grup interesariuszy,

- do niezbędnych warunków doskonalenia jakości usług medycznych zalicza się m.in.: wiedzę o systemach jakości (w tym o metodach i narzędziach jej doskonalenia), rzeczową ocenę potrzeb i możliwości w zakresie wprowadzanych koncepcji i realizowanych procedur, inwestowanie w rozwój pracowników, zaangażowanie zarządzających i wszystkich pozostałych pracowników, właściwą komunikację, a także efektywny system pomiaru i oceny jakości, odpowiadający potrzebom pacjentów i innych grup interesariuszy,
- doskonalenie jakości usług medycznych wymaga systematycznego monitorowania wybranych mierników i wskaźników, we wszystkich obszarach prowadzonej działalności (procesach), a następnie ich właściwego wykorzystania,
- w procesie monitorowania działań szpitala kluczowe znaczenie ma dostosowana do potrzeb infrastruktura, w tym systemy informatyczne,
- istotnym dylematem podczas projektowania systemu monitorowania procesów i jakości w szpitalu jest wyłonienie tzw. procesów kluczowych,
- kluczową rolę w zapewnieniu właściwej jakości usług medycznych mają właściciele procesów, czyli osoby za nie odpowiedzialne, przykładowo wśród personelu medycznego mamy właścicieli procesów: diagnostycznych, terapeutycznych, pielęgnacyjnych, rehabilitacyjnych itp., a wśród pracowników administracyjnych mamy właścicieli procesów: zaopatrzeniowych, inwestycyjnych, logistycznych, transportowych itp.,
- jednym z największych współczesnych wyzwań w obszarze zarządzania jakością w szpitalach jest zapewnienie pacjentom dostępności do usług oraz bezpieczeństwa.

Podsumowując można stwierdzić, że w koncepcji ciągłego doskonalenia jakości usług medycznych do najistotniejszych form pracy należy zespołowość. Przy tym zespół musi być nie tylko merytorycznie przygotowany do realizacji powierzonych zadań, ale także zmotywowany i świadomy swojej odpowiedzialności za realizowane procesy. Dużym wyzwaniem dla zarządzających współcześnie szpitalami jest integracja funkcjonujących w placówkach systemów zarządzania jakością (np. akredytacji, ISO 9001:2018, ISO 14001:2015, ISO/IEC 27001:2013 i wielu innych), która musi mieć miejsce na każdym etapie realizacji świadczeń medycznych, od projektowania usług oraz procesów, poprzez ich realizację, aż do ewaluacji jakości i oceny efektywności funkcjonowania szpitala. Podejmowanie decyzji zarządczych w środowisku szpitalnym wiąże się z licznymi dylematami natury etycznej, ponieważ w jego „codzienności” zderzają się dwa światy – wymiar materialny i wymiar wartości. To swoiste zderzenie idei i możliwości ekonomicznych.

Opisane w rozdziale aspekty wynikają z istoty definicji jakości usług medycznych, które według autorki *jest funkcją potrzeb i oczekiwań pacjentów (odbiorców usług) oraz możliwości ich zaspokojenia przez zakład opieki zdrowotnej (np. szpital). Jest pojęciem wielowymiarowym, które należy odnosić do struktury usług medycznych, ich specyfiki i złożoności, w tym różnych kryteriów oceny: skutecz-*

ności klinicznej, kryteriów zawodowych, dostępności, obsługi, komunikatywności czy prestiżu. To rezultat wielu procesów: obsługi pacjenta, procesów techniczno-informatycznych, zarządzania czy ekonomiczno-administracyjnych [15, s. 105].

Bibliografia

- [1] Bembnowska M., Joško-Ochojska J.: *Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia*, „Hygeia Public Health” 2015, nr 50.
- [2] Borys T.: *Elementy teorii jakości*, PWN, Warszawa 1980.
- [3] Bugdol M.: *Zarządzanie jakością w placówkach służby zdrowia* [w:] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [4] Burgess N., Radnor Z.: *Evaluating Lean in healthcare*, „International Journal of Health Care Quality Assurance” 2013, vol. 26.
- [5] Culyer A.J., Newhouse J.P.: *Handbook of Health Economics*, Elsevier, Amsterdam 2006.
- [6] Curtis B., Hefley B, Miller S.: *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0 Second Edition*, Software Engineering Process Management, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2009, https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2009_005_001_15095.pdf (data dostępu: 14 października 2021).
- [7] Cygańska M.: *Metody zarządzania szpitalami*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 10.
- [8] Czerw A., Religioni U.: *Wdrażanie systemu zarządzania jakością w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów świadczących działalność leczniczą*, „Ekonomia i Prawo” 2013, nr 12.
- [9] Czerw A., Religioni U., Olejniczak D.: *Metody pomiaru oraz oceny jakości świadczonych usług w podmiotach leczniczych*, „Probl Hig Epidemiol” 2012, nr 93.
- [10] Dela R., Ściubisz M.: *Zarządzanie w praktyce. Problemy z opracowaniem strategii szpitala publicznego* [w:] *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [11] Detyna B.: *Zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2011.
- [12] Detyna B.: *Zarządzanie jakością w logistyce. Koncepcje, metody i narzędzia wspomagające. Ujęcie praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
- [13] Detyna B.: *Koncepcja zastosowania karty wyników BSC w procesie monitorowania jakości usług administracji publicznej*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7.
- [14] Detyna B.: *Zarządzanie jakością w szpitalu – dylematy i współczesne wyzwania*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 9 (CD).
- [15] Detyna B.: *Dojrzałość procesowa szpitala a jakość usług medycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.

- [16] Detyna B., Detyna J.: *Jakość usług medycznych. Ocena statystyczna. Podstawy metodyczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- [17] Detyna B., Detyna J.: *Possibility of Using Control Cards in the Improvement of Medical Services Quality*, „International Journal of Current Advanced Research” 2017, vol. 6, nr 3.
- [18] Dobska M., Dobski P.: *Zarządzanie jakością w podmiotach leczniczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [19] Donabedian A.: *Evaluating the Quality of Medical Care*, „Milbank Memorial Fund Quarterly” 1966, nr 44.
- [20] Getzen T.E.: *Ekonomia zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [21] Gilbreath B., Montesino M.U.: *Expanding the HRD Role: Improving Employee Well-being and Organizational Performance*, „Human Resource Development International” 2006, vol. 9, nr 4.
- [22] Gołębska E.: *Zarządzanie logistyczne usługami [w:] Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2001.
- [23] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [24] Grossman R.L.: *A framework for Evaluating the Analytic Maturity of an Organization*, „International Journal of Information Management” 2018, nr 38.
- [25] Grudzewski W.M., Hejduk J.K.: *Metody projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [26] <http://www.politykazdrowotna.com/25759,ustawa-o-jakosci-w-opiece-zdrowotnej-coraz-blizej> (data dostępu: 14 października 2021).
- [27] <https://www.gov.pl/web/zdrowie/ustawa-o-jakosci-w-ochronie-zdrowia-trafi-do-konsultacji-publicznych> (data dostępu: 14 października 2021).
- [28] <https://www.prawo.pl/zdrowie/ustawa-o-jakosci-w-ochronie-zdrowia-powinna-zaczac-byc,389622.html> (data dostępu: 14 października 2021).
- [29] Jacobs R., Smith P.C., Street A.: *Mierzenie efektywności w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [30] Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Strategy Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- [31] Kister A.: *Jakość usług i bezpieczeństwo pacjenta w sektorze opieki zdrowotnej*, „Problemy Jakości” 2019, nr 12.
- [32] Klich J.: *Dualne otoczenie organizacji opieki zdrowotnej [w:] Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [33] Kolman R.: *Ilościowe określanie jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
- [34] Kolman R.: *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- [35] Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E., Lisiecka-Bielanowicz M.: *Projakościowe zarządzanie w organizacjach ochrony zdrowia: diagnoza i kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.

- [36] Lombarts M.J.M.H., Rupp I., Vallejo P., Suñol R., Klazinga N.S.: *Application of Quality Improvement Strategies in 389 European Hospitals: Results of the MARQuIS Project*, „Quality and Safety in Health Care” 2009, nr 18.
- [37] Machuga N.: *Model matematyczny jakości usług medycznych*, „Problemy Jakości” 2013, nr 5.
- [38] Mans R.S., van der Aalst W.M.P., Vanwersch R.J.B.: *Process Mining in Healthcare. Evaluating and Exploiting Operational Healthcare Processes*, Briefs in Business Process Management, Book Series, Springer, New York–London 2015.
- [39] Moffett M.L., Bohara A.: *Hospital Quality Oversight by the Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations*, „Eastern Economic Journal” 2005, nr 31.
- [40] Normand Ch.: *Economics, Health and the Economics Of Health*, „British Medical Journal” 1991, nr 303.
- [41] *Nowoczesne zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej*, red. K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [42] Ogryczak G.: *Jakość i jej wymierność ważnym zagadnieniem rozwoju gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1971.
- [43] Ostrowski T., Bojar I.: *Systemowy model ochrony zdrowia* [w:] *Zdrowie publiczne*, red. T.B. Kulik, M. Latański, Wydawnictwo Czelej, Lublin 2002.
- [44] Rudzewicz A.: *Jakość usług medycznych*, „Problemy Jakości” 2008, nr 3.
- [45] Russo F.K., Rajiv G.: *What is the Health Care Product*, „Journal of Health Care Marketing” 1992, June.
- [46] Sato K.: *Osiem podstawowych zasad japońskiego stylu zarządzania*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7.
- [47] Stabryła A.: *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1998.
- [48] Staszewski R., Kautsch M.: *Jakość i zarządzanie jakością* [w:] *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [49] Syrkiewicz-Światała M., Hanisz R.N.: *Zarządzanie finansami w ochronie zdrowia* [w:] *Ekonomia i zarządzanie w ochronie zdrowia. Wybrane aspekty*, red. M. Syrkiewicz-Światała, R. Hanisz, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- [50] Syrkiewicz-Światała M., Holecki T., Sobczyk K., Wróblewski M., Lar K.: *Usługa zdrowotna jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 402, Wrocław 2015.
- [51] Szczepańska K.: *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przyszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- [52] Thor J., Lundberg J., Ask J., Olsson J., Carli Ch., Härenstam K.P., Brommels M.: *Application of Statistical Process Control in Healthcare Improvement: Systematic Review*, „Quality and Safety in Health Care” 2007, nr 16.
- [53] Wenerska A.: *Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, Wrocław 2016.
- [54] Williams A.: *Natural Selection, Health Economics and Human Welfare*, Centre for Health Economics, New York 1993.

- [55] Zymonik Z.: *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- [56] Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa 2013.

Arkadiusz Trela

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

3.

WYZWANIA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH SPOWODOWANYCH PANDEMIĄ COVID-19 W OCHRONIE ZDROWIA

Abstrakt

Zarządzanie ukierunkowane na jakość pomaga organizacjom osiągać wyższą przewagę konkurencyjną, a w sytuacjach kryzysowych lepiej przygotować się na zagrożenia. Pandemia wywołana przez COVID-19 doskonale wpisuje się w sytuację kryzysową, która w szczególny sposób dotknęła sektor ochrony zdrowia odsłaniając słabości i mocne strony zarządzania, w tym zarządzania jakością usług medycznych. Celem publikacji jest próba określenia kluczowych wyzwań, jakie stoją przed systemami zarządzania jakością w kontekście zagrożeń wywołanych pandemią COVID-19 oraz szans, jakie stwarzają one w walce z jej skutkami. Aby zrealizować cel badawczy, dokonano przeglądu literatury oraz przeprowadzono badania jakościowe w formie wywiadów indywidualnych wśród osób zarządzających podmiotami leczniczymi. Wyniki badań pozwoliły na wskazanie wyzwań i szans w obszarach takich jak komunikacja, bezpieczeństwo epidemiologiczne, audyty wewnętrzne i zarządzanie ryzykiem.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, sytuacja kryzysowa, pandemia COVID-19, ochrona zdrowia, ISO.

3.1. Wstęp

Pandemia COVID-19 wywołana przez wirus SARS-CoV-2 (zespół ciężkiej ostrej niewydolności oddechowej) wywołała dalece idące zmiany, które dotyczyły całych państw, regionów oraz organizacji. Zmiany te można obserwować w poszczegól-

nych branżach, obszarach organizacji, ale także w sposobie zarządzania, w tym ukierunkowanym na zarządzanie jakością.

Zarządzanie jakością jako forma aktywności organizacji ukierunkowana na podnoszenie jakości nabiera nowego znaczenia w sytuacjach kryzysowych, zwłaszcza gdy analizujemy ją w kontekście ochrony zdrowia. To właśnie ten sektor gospodarki przez długi czas znajdował się w samym centrum pandemii i najboleśniej odczuł jej skutki. Ograniczenia działalności leczniczej, a także w niektórych obszarach jej całkowity paraliż, zmuszały menedżerów podmiotów leczniczych do podejmowania działań *ad hoc*, z pominięciem obowiązujących procedur, wdrożonych zasad i przyjętych celów w ramach funkcjonujących systemów zarządzania jakością. Z drugiej strony sytuacja ta spowodowała, że ustanowione w ramach systemów jakości kanały komunikacji, mechanizmy zarządzania ryzykiem, procedury epidemiologiczne oraz narzędzia weryfikacji ich zgodności stały się punktem wyjścia do podejmowania sprawniejszych działań.

W publikacji skoncentrowano się na próbie dokonania identyfikacji kluczowych wyzwań, na jakie napotkali zarządzający podmiotami leczniczymi w obszarze zarządzania jakością oraz zbadaniu możliwości wykorzystania tych obszarów do przeciwdziałania skutkom pandemii COVID-19. W tym celu omówiono problem pandemii w aspekcie sytuacji kryzysowej oraz dokonano przeglądu piśmiennictwa w zakresie roli i wyzwań stojących przed systemami zarządzania jakością oraz możliwości ich realizacji w kontekście przeciwdziałania zagrożeniom epidemicznym. W części badawczej publikacji opisano wyniki badań jakościowych, w których skoncentrowano się na próbie pozyskania wiedzy od menedżerów podmiotów leczniczych na temat postępowań czy reguł działania, które mogą być przydatne w kontekście sprawnego zarządzania jakością podczas pandemii oraz bezpośrednio po jej zakończeniu. Badania te dotyczyły wybranych obszarów zarządzania jakością takich jak komunikacja, bezpieczeństwo epidemiologiczne, audyty wewnętrzne oraz zarządzanie ryzykiem.

3.2. Pandemia COVID-19 jako sytuacja kryzysowa

Pandemia to nazwa epidemii o szczególnie dużych rozmiarach, obejmująca kraje, a nawet kontynenty. Powoduje ona zachorowania wśród ludzi na określoną chorobę, w określonym czasie i na określonym terenie, w liczbie przypadków większej niż przeciętnie¹. Pandemią, z którą obecnie zmagają się świat, jest COVID-19, wywołany przez koronawirus SARS-CoV-2 [7]. Jako epidemia wybuchła ona 17 listopada 2019 r. w mieście Wuhan, w prowincji Hubei, w środkowych Chinach, a 11 marca 2020 r. została oficjalnie uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię [4].

¹ www.encyklopedia.pwn.pl (data dostępu: 8 maja 2021).

COVID-19 już od pierwszych dni swojego istnienia zaczął stawiać społeczeństwu i organizacjom wyzwania, których dawno nie doświadczano na tak dużą skalę. Szczególnie sektor ochrony zdrowia był świadkiem wielu tragedii, do jakich doprowadziła ta odmiana koronawirusa. Dotychczas podmioty lecznicze, które zmagaly się z zupełnie innymi problemami natury finansowej czy z dużymi kolejkami oczekujących na świadczenia zdrowotne, musiały zacząć walczyć na pierwszym froncie z zagrożeniem, z którym świat nie miał dawno do czynienia. Sytuacja ta spowodowała, że wiele szpitali często z dnia na dzień zmuszonych było ograniczyć przyjęcia, a nawet zamykać całe oddziały [5, 6]. Działania te doskonale odzwierciedlają sytuację kryzysową, przez którą rozumie się okoliczności wpływające negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia lub środowiska, wywołujące znaczne ograniczenia w działaniu właściwych podmiotów ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków [20]. Pandemia COVID-19 spełnia wszystkie przesłanki tej definicji wywołując w niektórych fazach jej rozwoju wręcz kryzys zdrowotny, określany jako sytuacja niekorzystna dla zdrowia, która może narażać pacjentów na ryzyko utraty zdrowia, a nawet życia².

Rozpatrywanie jednak pandemii wyłącznie w kategoriach kryzysu zdrowotnego nie jest do końca właściwe, zwłaszcza że kryzys nie odzwierciedla w pełni pojęcia tego słowa, a stanowi tylko etap sytuacji kryzysowej, rozumianej jako następstwo zagrożenia, w rezultacie którego dochodzi do zachwiania równowagi, a następnie jej przywrócenia, dzięki podejmowanym działaniom [11]. Działania podejmowane przez rządy krajów na całym świecie zmierzają do jak najszybszego ograniczenia transmisji wirusa oraz przywrócenia równowagi do stanu sprzed pandemii poprzez m.in.: narodowe programy szczepień, lockdowny czy liczne działania ograniczające strefę kontaktów społecznych. Także organizacje, w tym podmioty lecznicze, angażują się w działania, mające chronić pracowników, personel, a także je same przed skutkami pandemii, poprzez stosowanie środków ochrony indywidualnej, ograniczenie kontaktów społecznych czy zaostrzenie reżimu sanitarnego [9]. Znaczenia nabierają również różnego typu instrumenty zarządcze, tj. krajowe i międzynarodowe standardy jakości, które w konfrontacji z sytuacją kryzysową zaczęły stanowić przydatne i skuteczne narzędzie zarządzania organizacją i walki z nowym zagrożeniem [8].

3.3. Rola i wyzwania zarządzania jakością w okresie pandemii COVID-19

Podmioty lecznicze stanowią przykład organizacji, które w znacznym stopniu zostały dotknięte przez pandemię COVID-19. Działając na pierwszej linii frontu walki

² www.sjp.pwn.pl (data dostępu: 8 maja 2021).

z koronawirusem, personel medyczny narażony był bezpośrednio na zakażenie, co w obawie przed jego skutkami powodowało niejednokrotnie obniżenie jakości usług medycznych i pomijanie ustanowionych zasad postępowania. Podmioty lecznicze chcąc jednak zapewnić swoim pracownikom, jak i pacjentom odpowiednie bezpieczeństwo, zmuszone były do poszukiwania rozwiązań, które wsparłyby ich w tym procesie. W tym przypadku przydatnym instrumentem okazały się standardy jakości oparte na normach ISO oraz branżowych programach akredytacyjnych [12, 18]. Poprzez stosowanie się do wymagań określonych w tych standardach, podmioty lecznicze były w stanie w większym stopniu ograniczyć skutki chaosu wywołanego natłokiem dodatkowych zadań, już od momentu pojawienia się pierwszych zachorowań. Standaryzacja działań, jasno określone obowiązki i uprawnienia, dostępne udokumentowane procedury postępowania, a także sprawne kanały komunikacji to tylko wybrane wymagania, które pozwoliły w momencie wybuchu pandemii w odpowiedni sposób reagować na jej pierwsze efekty oraz zapewnić czas na dostosowanie się do nowych obostrzeń [13]³.

Pandemia COVID-19 oprócz strachu i niepewności odsłoniła także wiele możliwości, które dotychczas nie były w pełni wykorzystywane, a które tkwiąc jako potencjał do doskonalenia w systemach zarządzania jakością mogły skutecznie wpłynąć na odpowiednie zarządzanie skutkami pandemii. W szczególności na znaczeniu zyskały obszary nie stanowiące dotychczas mocnej strony organizacji tj. zarządzanie ryzykiem, bezpieczeństwo epidemiologiczne, audyty wewnętrzne czy szeroko pojęta komunikacja, a stanowiące kluczowe wymaganie standardów jakości [13]. Normy, pomimo iż określały konkretne wymagania, nie zawsze miały przełożenie na praktykę, ograniczając się często wyłącznie do spełnienia wymagań prawnych czy minimalnych wymagań normatywnych. Przykładem takiego działania były wymagania dotyczące zarządzania ryzykiem określone w normie ISO 9001:2015, zgodnie z którymi powszechnie uznawanym za wystarczające do spełnienia wymagań normatywnych było zastosowanie tzw. podejścia do ryzyka, bez konieczności kompleksowego dokumentowania działań w tym obszarze, jak to ma miejsce w normie ISO 31000 poświęconej zarządzaniu ryzykiem [13, 14]. Podobne stanowisko przed pandemią przedstawiała Światowa Organizacja Zdrowia, która w jednym ze swoich zaleceń z 2013 r. zasugerowała, że nie zawsze jest właściwe ani nie zawsze konieczne jest stosowanie formalnego procesu zarządzania ryzykiem (z wykorzystaniem uznanych narzędzi i/lub procedur wewnętrznych). Zastosowanie nieformalnego procesu zarządzania ryzykiem (z wykorzystaniem narzędzi empirycznych lub procedur wewnętrznych) również można uznać za dopuszczalne [21].

Sytuacja kryzysowa wywołana pandemią odsłoniła także wiele nowych zagrożeń, zwłaszcza w obszarze epidemiologicznym, bezpieczeństwa, obsługi pacjenta i komunikacji, w których bez kompleksowego podejścia do ryzyka trudno byłoby

³ www.datacenterdynamics.com (data dostępu: 9 maja 2021).

skutecznie zarządzać organizacją, nie narażając jej na negatywne skutki pandemii [3], zwłaszcza że rozpatrywanie ryzyka, wyłącznie w kategorii strat i zagrożeń nie jest do końca wystarczające i wymaga szerszego ujęcia. Jak podaje norma ISO 31000 ryzykiem określa się wpływ niepewności na cele, które mogą mieć charakter negatywny (szkodzić realizacji celów), ale i pozytywny (wspierać i ułatwiać realizację celów) [14]. Sytuacja kryzysowa wywołana COVID-19, pomimo iż ma głównie wydźwięk negatywny, nie pozbawiona jest elementów pozytywnych, które przekładają się np. na upowszechnienie telemedycyny, zaostrenie standardów sanitarnych w podmiotach leczniczych czy większe wykorzystanie kanałów komunikacji w formie tele- i wideokonferencji [2].

Interesującym wyzwaniem, a jednocześnie szansą, jaką stworzyła pandemia w systemach zarządzania jakością, była praktyka wykonywania audytów w formule zdalnej. Stanowiła ona znakomitą alternatywę dla dotychczas prowadzonych audytów stacjonarnych. Według badaczy tej tematyki w szczycie pandemii audyty zdalne stały się główną formą oceny zgodności, a także często były jedynym sposobem terminowej realizacji audytów [1, 10]⁴.

Literatura przedmiotu wskazuje także, że organizacje zarządzane systemowo (przy wykorzystaniu standardów jakości) lepiej radzą sobie w kryzysie niż te zarządzane *ad hoc* [19]. Podejście to wynika z ustrukturyzowanych wymagań systemów jakości, które poprzez wymagane polityki, procedury, plany działania w większym stopniu przygotowują organizacje na sytuacje kryzysowe. Stąd też wyzwaniem dla zarządzania jakością była potrzeba uwzględnienia wymagań innych standardów, gdzie szczególnego znaczenia nabrały normy produktowe, tj. ISO 13485, dotyczące sprzętu medycznego (środki ochrony dróg oddechowych) i sprzętu ochronnego (rękawice medyczne, medyczne maski na twarz, osobiste środki ochrony oczu itp.). Są one ważne, gdyż zapewniają, że sprzęt spełnia wymagania i jest niezawodny oraz że bezpieczeństwo pacjentów i personelu medycznego są wystarczająco chronione [15]. Nie mniejsze znaczenie ma również norma systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001, która pozwala na skuteczniejsze zarządzanie aspektami środowiskowymi, zwłaszcza w obszarze odpadów. Ich ilość na skutek wzmoczonego stosowania jednorazowego sprzętu ochronnego (odzieży ochronnej, jednorazowych rękawiczek, masek medycznych itp.) gwałtownie wzrosła, co spowodowało konieczność ich właściwego zarządzania w aspekcie ochrony środowiska i spełnienia wymagań prawnych. Normy systemowe, tj. ISO 9001 czy ISO 22301, to z kolei standardy istotne dla zapewnienia odpowiedniej organizacji pracy, jakości usług i ciągłości działania poprzez zapewnienie ich przewidywalności, systematyczności i powtarzalności, co w sytuacjach kryzysowych odgrywa potężne znaczenie [17].

Zarządzanie jakością dotychczas kojarzone było głównie z doskonaleniem i osiąganiem wysokiej jakości wyrobów i usług. W trakcie pandemii nabrało

⁴ www.sjp.pwn.pl (data dostępu: 8 maja 2021).

ono jednak dodatkowego znaczenia. Stało się narzędziem ograniczenia niepewności oraz reagowania na zmiany otoczenia, które determinowały główne cechy jakościowe usług medycznych, do których należą m.in. bezpieczeństwo pacjenta, dostępność czy orientacja na pacjenta [16]. Pandemia mocno ograniczyła te cechy, dlatego głównym wyzwaniem zarządzania jakością jest jak najszybsze przywrócenie ich do stanu równowagi.

3.4. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań jakościowych była ocena wpływu wybranych aspektów zarządzania jakością na ograniczenie negatywnych skutków wywołanych pandemią COVID-19 w obszarze ochrony zdrowia. W badaniach wykorzystano technikę wywiadów indywidualnych przeprowadzonych wśród 10 zarządzających podmiotami leczniczym na terenie powiatu bielskiego i cieszyńskiego, w których funkcjonuje co najmniej 1 zewnętrzny system zarządzania jakością. Wywiady zostały przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2021 r. i dotyczyły wybranych aspektów zarządzania jakością mogących wspierać podmioty lecznicze w walce z pandemią. Do obszarów tych zaliczono:

- audyty wewnętrzne,
- bezpieczeństwo epidemiologiczne,
- komunikację,
- zarządzanie ryzykiem.

Wybór obszarów badawczych wynikał z przeglądu literatury i doświadczeń własnych badacza, specjalizującego się w utrzymaniu i doskonaleniu systemów zarządzania jakością w podmiotach leczniczych.

Badania zostały przeprowadzone w formie wywiadu telefonicznego, a wybór podmiotów badawczych podyktowany był dotychczasową współpracą badacza z organizacjami. Podczas badania respondentom zadano 5 pytań:

- w jaki sposób systemy zarządzania jakością wspierały podmiot leczniczy w walce z pandemią COVID-19?
- jaką rolę odegrały audyty zdalne podczas pandemii COVID-19?
- w jaki sposób procesy epidemiologiczne przyczyniły się do ograniczenia zagrożeń wywołanych przez COVID-19?
- jak system zarządzania jakością wpłynął na komunikację w trakcie pandemii?
- w jakim stopniu podejście oparte na ryzyku pozwoliło skutecznie reagować na zagrożenia wywołane pandemią?

Pytania te pozwoliły na identyfikację określonych zachowań, wzorów myślenia, postępowania oraz reguł działania, które mogły być przydatne i stanowić wyzwanie

w kontekście sprawnego zarządzania jakością podczas pandemii oraz po jej zakończeniu.

3.5. Wyniki badań jakościowych

W badaniach udział wzięli wszyscy wytypowani do badania menedżerowie, którzy udzielili krótkich, jednakże merytorycznych informacji zwrotnych na zadane pytania.

Odpowiadając na pytanie nr 1 dotyczące zakresu wsparcia systemu zarządzania jakością (SZJ) w walce z pandemią, 7 respondentów wskazało, że SZJ pozytywnie przyczynił się do ograniczenia chaosu organizacyjnego wywołanego pandemią, m.in. poprzez zaszczepienie w pracownikach myślenia opartego na ryzyku i podejścia procesowego. Pozwoliło to na ukierunkowanie działań na działania procesowe, co wpłynęło na bardziej skuteczny i adekwatny sposób reagowania na zmieniający się kontekst organizacji. Respondenci wskazali również, że dzięki wdrożonemu SZJ zdecydowana większość procedur m.in. epidemiologicznych była już dostępna, a działania z nich wynikające realizowane. Stąd też wdrażanie kolejnych obostrzeń sanitarnych nie stanowiło dla pracowników aż tak wielkiego wyzwania. Również wdrożone w ramach SZJ mechanizmy zarządzania zmianą i ryzykiem pozwoliły w szybszy sposób reagować na zmieniające się wytyczne służb sanitarnych i szybko dostosowywać się do nich, bez konieczności opracowywania nowych (zmiany obecnych) rozwiązań w tym obszarze. 3 respondentów wskazało jednak, że SZJ nie odegrał większego znaczenia w ich organizacjach, a wręcz w wielu przypadkach spowodował, że sztywne (oporne na zmiany) procedury krępowały zachowania personelu, potęgując jeszcze i tak duży chaos organizacyjny.

W obszarze audytów wewnętrznych jako narzędzi weryfikacji skuteczności SZJ menedżerowie wskazali na ważną rolę, jaką odegrały audyty zdalne w czasie pandemii. Zdaniem respondentów w początkowej fazie stanowiły one duże wyzwanie techniczne i organizacyjne, pozwoliły jednak na ograniczenie narażenia audytorów na zakażenie praktycznie do zera. 7 z 10 badanych menedżerów wskazało, że prowadzenie audytów zdalnych umożliwiło przeprowadzenie audytu w terminie, natomiast zdecydowana większość (9 na 10) wskazała, że audyty *on-line* pozwoliły w wielu obszarach na nawet sprawniejsze działania niż audyty stacjonarne – zmuszając audytorów do zebrania większej próbki audytowej i dowodów w formie np. dodatkowych skanów czy zdjęć. Nie stwierdzono natomiast, aby na skutek zmiany formy prowadzenia audytów drastycznie spadła ilość identyfikowanych niezgodności czy zagrożeń. Ponad połowa badanych menedżerów deklaruowała również, że będzie utrzymywała hybrydową formę prowadzenia audytów wewnętrznych również po ustaniu pandemii.

Analizując skuteczność procesów epidemiologicznych ustanowionych w ramach SZJ, zarządzający wskazali na liczne korzyści wynikające z tego obszaru dla zagrożeń wywołanych przez COVID-19. Dzięki ustanowionym procesom udało się łatwiej wypracować rozwiązania, które w okresie pandemii pozwoliły w szybszy sposób reagować na rosnące obostrzenia sanitarne nakładane przez służby sanitarne. Wszyscy badani wskazali na wzrost znaczenia tego procesu w trakcie pandemii jako obszaru, w którym przyrost działań doskonalących w ramach SZJ był największy. Dzięki nim system mógł w większym stopniu odpowiadać na zagrożenia epidemiologiczne wywołane pandemią, a tym samym realizować zasadę ciągłego doskonalenia.

Podczas wywiadów indywidualnych menedżerowie wskazywali również na nowe wyzwania, jakim musieli stawić czoła pracownicy, a które dotyczyły głównie ograniczeń w komunikacji. Wynikały one nie tylko z barier fizycznych wywołanych np. koniecznością stosowania odpowiednich kombinezonów ochronnych, maseczek czy przyłbic, ale także z ograniczeń wynikających z bezpośredniej interakcji pomiędzy członkami organizacji. Zdaniem respondentów ograniczenia te dotyczyły głównie kwestii technicznych i społecznych, w niewielkim stopniu natomiast wpływały na przepływ informacji i sposób wykonywania zadań, których treść określały procedury SZJ.

Jednym z ważniejszych wyzwań, jakie stały przed podmiotami leczniczymi w trakcie pandemii była odpowiednia reakcja na ryzyko. 70% badanych wskazało, że samo podejście oparte na ryzyku wymagane normą ISO 9001 w niewystarczający sposób pozwoliło na skuteczne ograniczenie ryzyka. Badane podmioty lecznicze nie posiadały kompleksowych systemów zarządzania ryzykiem opartych na ISO 31000, zatem sposób zarządzania ryzykiem wynikał albo z obowiązkowych w podmiotach publicznych procedur kontroli zarządczej i/lub ogólnych wymagań określonych w normie ISO 9001:2015. Badani wskazali na potrzebę rozwijania systemów zarządzania o elementy kompleksowego zarządzania ryzykiem, jak również podkreślali wysoki potencjał tego obszaru w kontekście przeciwdziałania podobnym sytuacjom kryzysowym w przyszłości.

3.6. Podsumowanie

Pandemia COVID-19 wywołała wiele zmian w funkcjonowaniu organizacji, w tym w zakresie zarządzania jakością. Funkcjonujące w podmiotach leczniczych ustrukturyzowane systemy jakości musiały dostosować się do nowego kontekstu i wymagań stron zainteresowanych, z drugiej strony stanowiły instrument wspierający podmioty lecznicze w tej trudnej sytuacji kryzysowej.

Badania literaturowe pokazały, że sytuacja kryzysowa wywołana COVID-19 wymusiła poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych, które pozwoliłyby

skuteczniej przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom wywołanym przez COVID-19. Badania własne oraz doświadczenie eksperckie badacza pozwoliły na określenie 4 kluczowych obszarów zarządzania jakością, tj. komunikacja, zarządzanie ryzykiem, bezpieczeństwo epidemiologiczne pacjenta czy audyty wewnętrzne, które jak pokazały prowadzone badania jakościowe mogą wspierać podmioty lecznicze w walce z pandemią, zwłaszcza w kontekście ograniczania skutków ryzyka, zagrożeń bezpieczeństwa epidemicznego, jak również sprawniejszego obiegu informacji.

Przeprowadzone wywiady indywidualne z zarządzającymi podmiotami leczniczymi, jak również badania literaturowe wskazały też na pewne wyzwania, jakie pojawiły się w obszarze zarządzania jakością, zwłaszcza w kontekście bardziej kompleksowego zarządzania ryzykiem, rozwoju hybrydowej formy audytów wewnętrznych, jak również wykorzystania innych systemów zarządzania, tj. ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego) czy system ISO 22031 (system zarządzania ciągłością działania).

Wyniki uzyskane w oparciu o przeprowadzone badania jakościowe nie pozwalają jednak na ich uogólnienie i nie powinny być odnoszone do wszystkich podmiotów leczniczych. Wynika to z wielu ograniczeń związanych z różnym poziomem doświadczeń badanych podmiotów z sytuacją kryzysową wywołaną przez COVID-19 oraz ze stosunkowo małą próbą badawczą. Warto jednak w przyszłości skoncentrować badania na obszarach, które zyskały na znaczeniu w czasie pandemii, tj. np. audyty zdalne czy telemedycyna, a docelowo mogły stanowić obszar skutecznego doskonalenia systemów zarządzania jakością w ochronie zdrowia.

Bibliografia

- [1] Albitar K., Gerged A.M. et al.: *Auditing in Times of Social Distancing: the Effect of COVID-19 on Auditing Quality*, „International Journal of Accounting & Information Management” 2020, vol. 29, nr 1, s. 169–178.
- [2] Bahl S., Singh R. P., Javaid M. et al.: *Telemedicine Technologies for Confronting COVID-19 Pandemic: a Review*, „Journal of Industrial Integration and Management” 2020, nr 5(4).
- [3] Dębicka A., Olejniczak K.: *Znaczenie otoczenia biznesu w zarządzaniu sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Wybrane Problemy Nauk o Zarządzaniu i Jakości” 2020, nr 23, s. 25.
- [4] Ghebreyesus T.A.: *WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19-2020*, 2020.
- [5] Golinowska S., Zabdyr-Jamroz M.: *Zarządzanie kryzysem zdrowotnym w pierwszym półroczu pandemii COVID-19. Analiza porównawcza na podstawie opinii ekspertów*

- z wybranych krajów, „Public Health Management/Zdrowie Publiczne i Zarządzanie” 2020, nr 18(1), s. 1–31.
- [6] Häyry M.: *The COVID-19 Pandemic: Healthcare Crisis Leadership as Ethics Communication*, „Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics” 2021, vol. 30(1), s. 42–50.
- [7] Jiang S., Shi Z., Shu Y., Song J. et al.: *A Distinct Name is Needed for the New Coronavirus*, „Lancet” 2021, nr 395(10228), s. 949.
- [8] Jovanović A., Klimek P. et al.: *Assessing Resilience Of Healthcare Infrastructure Exposed to COVID-19: Emerging Risks, Resilience Indicators, Interdependencies and International Standards*, „Environment Systems and Decisions” 2020, nr 40, s. 252–286.
- [9] Mitura E., Kryspin F. i.in.: *Wytyczne postępowania w oddziałach zabiegowych szpitali niejednoimiennych podczas pandemii COVID-19*, „Polski Przegląd Chirurgiczny” 2020, nr 2, s. 58–68
- [10] Nowicki P., Kafel P.: *Remote Certification Processes during Global Pandemic Times*, SHS Web of Conferences, EDP Sciences 2021, vol. 90.
- [11] Pisz Z.: *Polityka społeczna w kryzysie*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2020, nr 12, s. 253–263.
- [12] *Program akredytacji szpitali*, Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, Kraków 2019.
- [13] PN-EN ISO 9001 – *System zarządzania jakością – Wymagania*, PKN, Warszawa 2015.
- [14] PN-ISO 31000 – *Zarządzanie ryzykiem – Wymagania*, PKN, Warszawa 2018.
- [15] PN-EN ISO 13485 – *System zarządzania jakością wyrobów medycznych – Wymagania*, PKN, Warszawa 2016.
- [16] PN-EN ISO 15224 – *Systemy zarządzania jakością – EN ISO 9001:2015 dla sektora ochrony zdrowia*, PKN, Warszawa 2017.
- [17] PN-EN ISO 22301 – *Bezpieczeństwo i odporność – Systemy zarządzania ciągłością działania – Wymagania*, PKN, Warszawa 2021.
- [18] Raczyńska E.: *Problematyka jakości w ochronie zdrowia – wyzwanie dla zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2020, nr 2, s. 165–175.
- [19] Robakowski P., Pogorzelszyk K.: *Rola i zadania sieci szpitali publicznych w procesie kształtowania bezpieczeństwa zdrowotnego*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2020, nr 14(2), s. 67–85.
- [20] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. z 2020 r., poz. 1856 z późn. zm.
- [21] *WHO Guidelines on Quality Risk Management*, „WHO Technical Report” 2013, nr 981, s. 64.

Andrzej Kulis

Prywatna Wyższa Szkoła Ochrony Środowiska w Radomiu

4.

SATYSFAKCJA KLIENTA Z USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ OŚRODKI NAUKI JAZDY W OKRESIE PANDEMII NA TERENIE WARSZAWY

Abstrakt

Celem artykułu jest zaprezentowanie wpływu pandemii na satysfakcję klientów z usług, oferowanych przez ośrodki nauki jazdy, zlokalizowane na terenie miasta stołecznego Warszawy. Celem szczegółowym jest ukazanie, czy satysfakcja klientów uległa zmianie i jakie były tego przyczyny.

W artykule sformułowano tezę: pandemia negatywnie wpłynęła na satysfakcję klientów z usług oferowanych przez ośrodki nauki jazdy. Główną przyczyną takiego stanu było wstrzymanie usług o charakterze stacjonarnym na blisko dwa miesiące od marca 2020 r. w związku z pandemią na rzecz usług (kursów) prowadzonych on-line.

Na podstawie krótkiej ankiety przeprowadzonej on-line wśród klientów wybranych ośrodków, działających na terenie Warszawy, uzyskano informacje, umożliwiające dokonanie weryfikacji założonej tezy oraz sformułowanie wniosków ogólnych.

Słowa kluczowe: klient, satysfakcja klienta, usługa, ośrodek nauki jazdy, pandemia, ankieta.

4.1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej dąży do osiągnięcia określonej pozycji na rynku i zbudowania przewagi konkurencyjnej wobec innych jednostek gospodarczych. Na osiągnięcie tych celów wpływa nie tylko odpo-

wiednio dobrana kadra – menedżerowie i pracownicy, ale przede wszystkim opinia klientów. Jeżeli oferowane produkty/usługi spełniają ich oczekiwania i zaspokajają potrzeby, ich satysfakcja z dokonanych zakupów wzrasta. Dodatkowo klient usatysfakcjonowany z raz dokonanego zakupu będzie powracał po kolejne, co powoduje nawiązanie długotrwałej relacji. Ponadto zadowoleni klienci są skłonni polecać produkty/usługi innym potencjalnym klientom, dzięki czemu oferujące je przedsiębiorstwo umacnia bądź podnosi swoją pozycję na rynku, a jednocześnie buduje przewagę konkurencyjną.

Satysfakcja klienta jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw, których produkt stanowią świadczone usługi. To te jednostki gospodarcze najdotkliwiej odczuły skutki pandemii, która pojawiła się pod koniec 2019 r. i opanowała cały świat w kolejnych latach. Nikt nie spodziewał się, że COVID-19 będzie rozprzestrzeniał się z taką szybkością i na tak wielkich obszarach, z możliwością mutacji i powrotami (kolejne fale pandemii). Od początku pandemii na całym świecie zmarło 4,55 mln osób i odnotowano 219 mln przypadków zakażeń. W Polsce stwierdzono 2,94 mln przypadków zakażeń i zmarło 76 112 osób [5]. Te liczby mówią same za siebie i nie wymagają komentarza o poziomie zagrożenia dla wszystkich ludzi.

W wyniku zaistniałej sytuacji zostały podjęte przez rządy każdego z państw, radykalne, często drastyczne, kroki w celu zmniejszenia zagrożenia. Należało przede wszystkim ograniczyć kontakty międzyludzkie, by powstrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. Jednym z tego rodzaju działań było ograniczenie działalności jednostek gospodarczych oferujących usługi dla klientów. Zostały zamknięte hotele, restauracje, bary, siłownie, salony kosmetyczne i fryzjerskie, baseny, itp. w tym również ośrodki nauki jazdy. W przypadku tych ostatnich kursy zostały zawieszane na ok. 3 miesiące. Mogły być prowadzone jedynie zajęcia teoretyczne w trybie on-line. Ale w jaki sposób nauczyć kierowania pojazdem w trybie on-line?

Autor niniejszego artykułu postanowił przeprowadzić badania ankietowe wśród uczestników kursów prowadzonych przez ośrodki nauki jazdy. Przedmiotem badań była satysfakcja klientów ośrodków z oferowanych usług w zakresie nauki jazdy. W celu pełnego zrozumienia zakresu podjętego tematu zostały scharakteryzowane podstawowe pojęcia: pandemia, satysfakcja, usługa, ośrodek nauki jazdy oraz zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań. Na ich podstawie sformułowano wnioski ogólne.

4.2. Pandemia

Pandemia – to określenie pochodzące z języka greckiego – *pandemos*, gdzie „*pan*” oznacza wszyscy, a „*demos*” – lud [3]. Często pandemia definiowana jest jako epidemia o szczególnych rozmiarach, obejmujących całe kraje, kontynenty, a nawet cały świat. Dotychczas o pandemii można było usłyszeć podczas szerzenia się

dżumy, cholery czy ospy w ubiegłych stuleciach lub w obecnych czasach – zakażenia wirusem HIV, wywołujących AIDS czy ptasiej grypy.

Ostatnio cały świat zmagają się z pandemią COVID-19 i jej mutacjami oraz cyklicznie powracającymi „nowymi” falami zakażeń. Nie ma kraju, w którym nie zmagano by się z pandemią. W związku z tym zostały podjęte (w ramach poszczególnych państw) obostrzenia, których głównym celem jest zapobieganie rozprzestrzenianiu się wirusa.

Niestety, działania te wpłynęły w szczególny sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstw o charakterze usługowym, w tym ośrodków nauki jazdy. Ośrodki o stabilnej pozycji rynkowej miały już stworzone platformy e-learningowe proponujące wykłady czy materiały teoretyczne on-line bądź były w stanie je utworzyć. Dla małych ośrodków taka inwestycja nie była osiągalna. Z tego też względu, ośrodki funkcjonujące na obrzeżach miasta stołecznego Warszawy albo zawiesiły prowadzoną działalność, albo ogłosiły upadłość.

4.3. Pojęcie satysfakcji

Satysfakcja jest różnie definiowana w zależności od kontekstu, w jakim pojęcie to jest wykorzystywane. Słownik Języka Polskiego określa satysfakcję w znaczeniu ogólnym jako „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś” bądź „zadośćuczynienie za wyrządzoną komuś krzywdę lub za obrazę” [9].

Według Ph. Kotlera w aspekcie marketingowym satysfakcja pojmowana jest jako „stopień, w jakim postrzegane cechy produktu odpowiadają oczekiwaniom nabywcy” [6].

Z powyższego stwierdzenia wynika, że satysfakcja to odczucie, któremu można nadawać różne stopnie. O stopniu odczuwanej przez klienta satysfakcji z zakupu danego produktu/usługi decydują jego cechy, na które zwrócił on uwagę, spełniając jego oczekiwania.

W szerszym zakresie pojęcie satysfakcji (w domyśle klienta/konsumenta) zostało zdefiniowane przez K. Mazurek-Łopacińską. Zdaniem autorki jest to emocjonalna reakcja w stosunku do procesów porównawczych, które uruchamiane są przez klienta. Ich istota polega na porównaniu jego odczuć i doznań po konsumpcji produktu/usługi z indywidualnymi oczekiwaniami, normami czy danym wzorcem oceny [7]. Szczególna uwaga została zwrócona na emocje, jakie towarzyszą odczuciom klienta, satysfakcjonują go. Oceniając dany produkt/usługę klient kieruje się własnymi doświadczeniami i odczuciami. Powyższe określenie satysfakcji łączy 3 główne elementy [8]:

- reakcję emocjonalną ogólną o różnych stopniach intensywności,
- skoncentrowanie na produkcie/usłudze w kontekście zakupu i/lub konsumpcji,
- dokonanie oceny, która może być różna w zależności od czasu czy sytuacji.

Zdaniem A. Drapińskiej satysfakcja w aspekcie subiektywnym oznacza dokonanie przez klienta oceny danego produktu/usługi na podstawie porównania go z jego oczekiwaniami [1].

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że satysfakcja klienta to zadowolenie z zakupu danego produktu/usługi, który spełnił jego oczekiwania i zaspokoił określone potrzeby.

4.4. Pojęcie produktu – usługi

Specyficznym produktem oferowanym klientom przez przedsiębiorstwa są usługi. Usługi w zasadniczy sposób różnią się od tzw. produktu materialnego, wytwarzanego podczas określonego procesu produkcji. Przede wszystkim usługa nie jest wielkością materialną, gdyż nie można jej zmierzyć, zaprezentować przed zakupem, opatentować czy transportować. Usługa jest nietrwała, co oznacza, że nie istnieje poza procesem jej świadczenia, nie można jej magazynować czy tworzyć zapasów, a także często występują trudności z synchronizowaniem popytu i podaży usług [11].

Wśród właściwości usługi, które ponadto odróżniają ją od wyrobu materiałowego, należy uwzględnić nierozzerwalność procesu wytwarzania i konsumpcji [2]. Oznacza to, że zarówno produkcja, jak i konsumpcja usługi odbywa się w tym samym miejscu i czasie, a dodatkowo w procesie wytwarzania uczestniczy klient i nawiązuje bezpośredni lub pośredni kontakt z wytwórcą usługi.

4.5. Ośrodek nauki jazdy jako przedsiębiorstwo

Ośrodek nauki jazdy jest również przedsiębiorstwem, które prowadzi działalność na określonych warunkach. Zgodnie z Ustawą o kierujących pojazdami [10] art. 28:

- Działalność gospodarcza w zakresie prowadzenia ośrodka szkolenia kierowców jest działalnością regulowaną w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2019 r. poz. 1292 i 1495 oraz z 2020 r. poz. 424) i wymaga uzyskania wpisu do rejestru przedsiębiorców prowadzących ośrodek szkolenia kierowców.
- Ośrodek szkolenia kierowców może prowadzić przedsiębiorca, który:
 - 1) posiada infrastrukturę odpowiednią do zakresu prowadzonego szkolenia:
 - salę wykładową,
 - pomieszczenie biurowe,
 - plac manewrowy oraz
 - co najmniej jeden pojazd przeznaczony do nauki jazdy dla każdej szkolonej kategorii,

- 2) zatrudnia w ośrodku szkolenia kierowców co najmniej jednego instruktora posiadającego uprawnienia oraz udokumentowaną 3-letnią praktykę w szkoleniu kandydatów na kierowców pozwalającą na prowadzenie szkolenia w zakresie uzyskiwania uprawnienia do kierowania pojazdami silnikowymi kategorii prawa jazdy określonej we wniosku, o którym mowa w ust. 4, lub sam jest instruktorem spełniającym te wymagania,
- 3) posiada w ośrodku szkolenia kierowców zbiory przepisów ruchu drogowego oraz pomoce dydaktyczne właściwe ze względu na rodzaj prowadzonego szkolenia,
- 4) nie był prawomocnie skazany za przestępstwo popełnione w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów – dotyczy to osoby fizycznej lub członków organów osoby prawnej.

Ośrodek nauki jazdy jest przedsiębiorstwem świadczącym określone usługi. Zasady jego funkcjonowania zostały zawarte w adekwatnych przepisach prawnych i ustawach.

4.6. Satysfakcja klientów ośrodków nauki jazdy z oferowanych usług w okresie pandemii – metodologia badań własnych

4.6.1. Funkcjonowanie ośrodka nauki jazdy

Ośrodek nauki jazdy to miejsce, w którym organizowane są kursy dla kandydatów na kierowców oraz kierowców, którzy pragną poszerzyć zakres swoich umiejętności (uzyskać prawo jazdy np. na samochody ciężarowe lub autobusy). W ramach kursu kandydat na kierowcę kategorii B prawa jazdy musi uczestniczyć w wykładach teoretycznych (30 godz., w tym 4 godz. to wykłady z zakresu pierwszej pomocy). Po odbyciu szkolenia teoretycznego może rozpocząć jazdy (część praktyczna) z instruktorem (30 godz.). Po zakończeniu tak teorii, jak i praktyki kursant przystępuje do egzaminu wewnętrznego (teoria i praktyka). Po uzyskaniu pozytywnego wyniku, na podstawie zaświadczenia z danego ośrodka, kursant może zapisać się na egzamin państwowy w Wojewódzkim Ośrodku Ruchu Drogowego (WORD).

Kursy (szkolenie teoretyczne) organizowane są najczęściej w ciągu 5 dni w tygodniu. Dużą popularnością cieszą się również tzw. kursy weekendowe (sobotnio-niedzielne).

W okresie pandemii na okres ok. trzech miesięcy ośrodki nauki jazdy zostały zamknięte. Większość warszawskich ośrodków organizowało kursy on-line, wykorzystując wcześniej stworzone platformy e-learningowe. Kursanci otrzymywali dostęp do kursów, które prowadzono najczęściej w dwóch formach: prezentacji (pokaz slajdów) bądź wykładów „na żywo” z wykładowcą. W takiej formie

prowadzone były również zajęcia z zakresu pierwszej pomocy. Niektóre z badanych ośrodków również w obecnej sytuacji prowadzą zajęcia teoretyczne w formie on-line, po zakończeniu których kursantom wyznaczane są terminy zajęć praktycznych – jazdy z instruktorem. Zajęcia te odbywają się z zachowaniem określonych procedur bezpieczeństwa sanitarnego.

Po zakończeniu kursu przeprowadzany jest egzamin wewnętrzny (teoretyczny i praktyczny) w ośrodku nauki jazdy. Większość ośrodków, pomimo zniesienia obostrzeń, nadal egzamin teoretyczny przeprowadza w formie on-line. Pozytywny wynik z tego egzaminu upoważnia do odbycia egzaminu praktycznego z instruktorem nauki jazdy, którego termin ustalany jest przez dany ośrodek.

4.6.2. Wyniki przeprowadzonych badań

Badania zostały przeprowadzone wśród kursantów ośrodków nauki jazdy zlokalizowanych w Warszawie. Ankieta zawierała 8 pytań i została rozesłana drogą mailową. Rozesłano 160 ankiet, na które odpowiedziały 104 osoby. Badania prowadzono w okresie luty–kwiecień 2021 r.

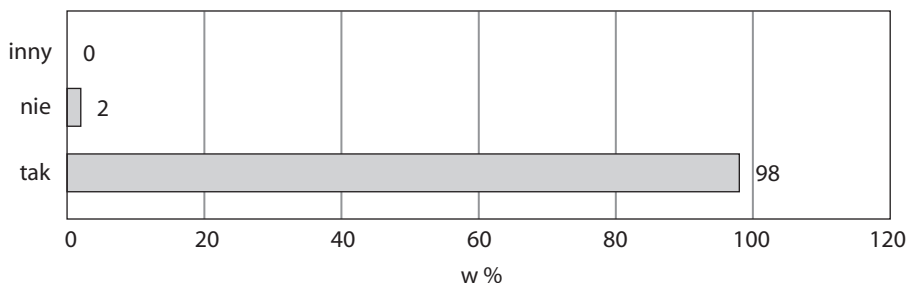
Biorąc pod uwagę płeć ankietowanych to 51 osób stanowiły kobiety, a pozostałe 53 osoby – mężczyźni. Większość badanych – 63 osoby – reprezentują przedział wiekowy 18–25 lat, 18 ankietowanych – to przedział wiekowy 26–35 lat, 14 osób reprezentuje przedział wiekowy 36–45. Pozostałe 9 osób – to osoby pow. 45 lat.

Wśród badanych osób 51 to osoby posiadające wykształcenie zawodowe, 36 osób legitymuje się wykształceniem na poziomie średnim. Pozostałe 17 osób posiadało wykształcenie wyższe (8 – licencjat, 9 – magister).

Pierwsze pytanie dotyczyło informacji, czy kursant odbył szkolenie w ośrodku nauki jazdy w okresie pandemii. Z uwagi na cel niniejszego artykułu zostały wzięte pod uwagę tylko ankiety wypełnione przez uczestników kursów w tym okresie.

Kolejne pytanie dotyczyło formy, w jakiej prowadzone było szkolenie (kurs) (rys. 4.1).

Rysunek 4.1. Forma prowadzonych zajęć w ramach szkolenia kierowców w ośrodkach nauki jazdy w okresie pandemii

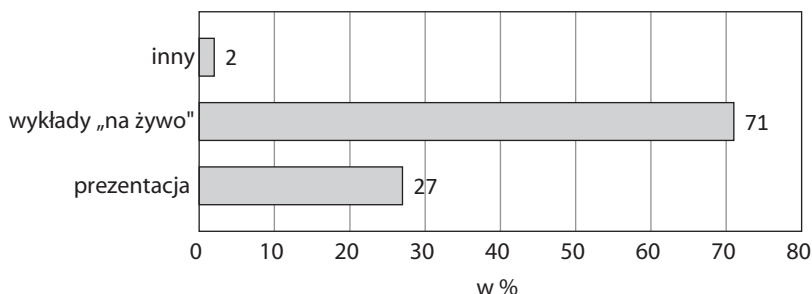


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z zaprezentowanych danych wynika, że niemal wszystkie kursy odbywały się w trybie on-line. Nieliczni ankietowani, którzy zanegowali ten tryb, nie podali innego.

Następne pytanie dotyczyło formy, w jakiej prowadzone były kursy on-line (rys. 4.2).

Rysunek 4.2. Forma prowadzonych kursów w trybie on-line

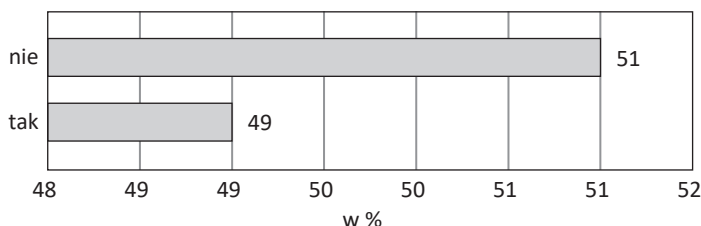


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość ankietowanych (71%) jako formę prowadzenia kursów w trybie on-line wskazało wykłady z udziałem wykładowcy („na żywo”). Pozostałe osoby (27%) potwierdziły prowadzenie kursów w formie przesyłanych prezentacji i filmów poglądowych. Niewielki odsetek (2%) badanych podał inną formę, ale bez uzasadnienia.

Możliwość kontaktu z wykładowcą podczas kursu dotyczyło kolejne pytanie (rys. 4.3).

Rysunek 4.3. Kontakt z wykładowcą podczas kursu



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

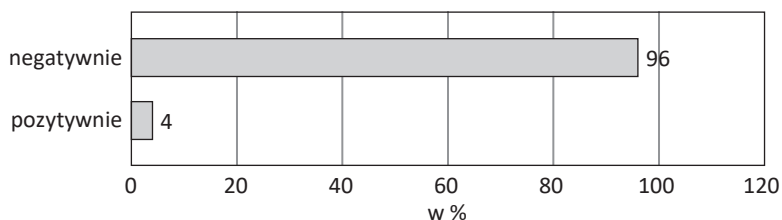
Ponad połowa badanych osób (51%) zaprzeczyła, by mieli jakikolwiek kontakt z wykładowcą podczas prowadzonych zajęć. Pozostałe 49% respondentów potwierdziło tego rodzaju kontakt, jednak z „dopiskiem” – podczas całego kursu.

Kolejne pytanie dotyczyło wykładów z udzielania pierwszej pomocy. Wszyscy ankietowani potwierdzili, że zajęcia te prowadzone były on-line i najczęściej w formie prezentacji oraz filmów poglądowych.

Wszyscy ankietowani stwierdzili, że ta forma prowadzonych zajęć zdecydowanie nie spełniła ich oczekiwań i nie usatysfakcjonowała ich.

Następne pytanie wiązało się z przeprowadzeniem tzw. wewnętrznego egzaminu teoretycznego (rys. 4.4).

Rysunek 4.4. Ocena przeprowadzenia wewnętrznego egzaminu teoretycznego

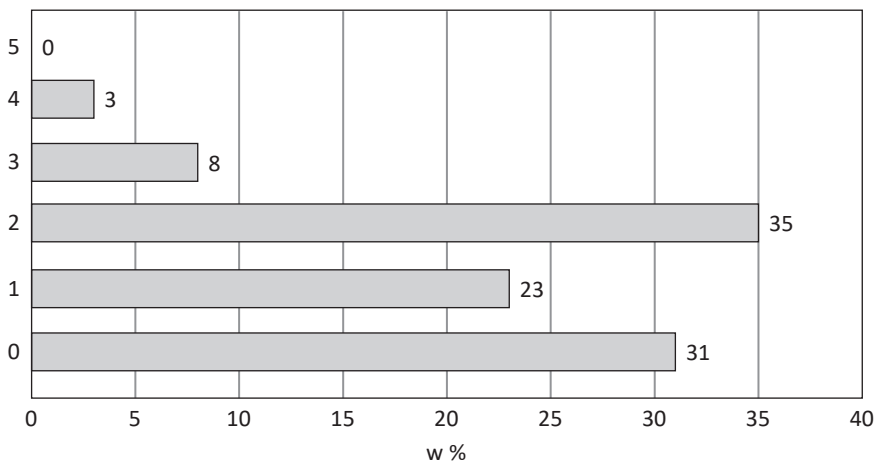


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aż 96% respondentów negatywnie oceniło przeprowadzony wewnętrzny egzamin teoretyczny. Jedynie niewielki odsetek badanych (4%) wydał ocenę pozytywną.

Następne pytanie wiązało się z dokonaniem przez ankietowanych oceny przeprowadzonych kursów w okresie pandemii w skali 0–5 (rys. 4.5).

Rysunek 4.5. Ocena kursów prowadzonych on-line w skali 0–5

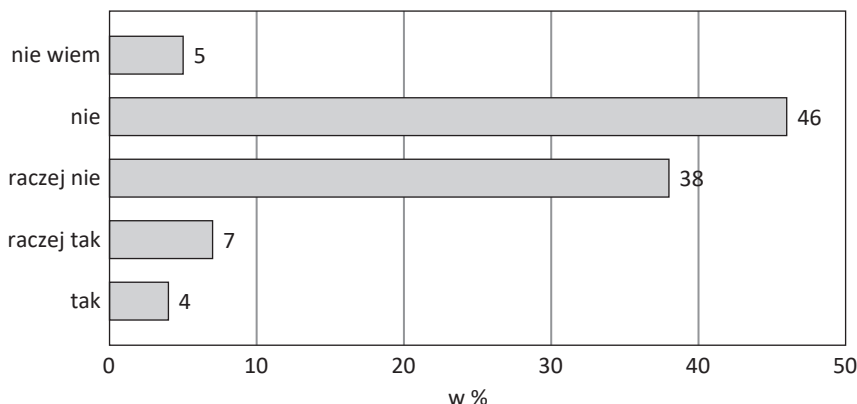


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W skali 0–5 ankietowani najczęściej wskazali 0 (31%), 2 (35%) i 1 (23%), czyli oceny najniższe. Niewielki odsetek (3%) ocenił na 4 przeprowadzone kursy, jednak żadna osoba nie wystawiła oceny najwyższej – 5.

Ostatnie pytanie wiązało się z satysfakcją klientów z kursów on-line (rys. 4.6).

Rysunek 4.6. Ocena satysfakcji z kursów on-line



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ankietowani w większości nie byli usatysfakcjonowani z usług on-line, świadczonych przez ośrodki nauki jazdy (raczej nie – 38% oraz nie – 46%). Tylko nieliczni respondenci byli usatysfakcjonowani usługami świadczonymi przez ośrodki (tak – 4% i raczej tak – 7%). Niepokojący jest fakt, że są również osoby (5%), które nie mogą określić swojej satysfakcji z danej usługi.

4.7. Wnioski ogólne

Osoby biorące udział w badaniach to w większości mężczyźni z przedziału wiekowego 18–25 lat, deklarujący wykształcenie zawodowe.

Na podstawie przeprowadzonych badań zostały sformułowane następujące wnioski:

- prawie wszystkie kursy odbywały się w trybie on-line,
- najczęściej prowadzone były w formie wykładów, rzadziej w formie przesyłanych prezentacji czy filmów poglądowych,
- większość kursantów nie miała możliwości skontaktowania się z wykładowcą prowadzącym wykłady; szczególnie dotyczyło to zajęć z pierwszej pomocy, które również prowadzone były w trybie zdalnym,

- ankietowani zdecydowanie negatywnie określili taką formę prowadzonych zajęć z pierwszej pomocy, gdyż nie spełniły ich oczekiwań,
- respondenci negatywnie ocenili przeprowadzony egzamin wewnętrzny teoretyczny w formie on-line,
- ogólna ocena kursów prowadzonych w formie on-line wahała się 0–3, czyli bardzo nisko; nikt nie wystawił oceny najwyższej – 5,
- respondenci w przeważającej większości nie byli usatysfakcjonowani z usługi – kursów prowadzonych on-line przez ośrodki nauki jazdy.

Na podstawie powyższych wniosków dokonano pozytywnej weryfikacji sformułowanej tezy: usługi (kursy) oferowane w formie on-line, nie spełniły ich oczekiwań. Nie byli usatysfakcjonowani z tej usługi, co wyrazili w badaniach ankietowych.

Bibliografia

- [1] Drapińska A.: *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, PWN, Warszawa 2011, s. 168.
- [2] Dyr T. *Jakość usług jako instrument konkurencji na rynku przewozów pasażerskich, Autobusy – Technika. Eksploatacja*, „Systemy Transportowe” 2000, nr 6.
- [3] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/;3953787> (data dostępu: 12 października 2021).
- [4] <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/satysfakcja;5495265.html> (data dostępu: 15 października 2021)
- [5] <https://www.google.pl/search?q=zaka%C5%BCenia+covid+2021>.
- [6] Kotler Ph., Armstrong G.: *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- [7] Mazurek-Łopacińska K.: *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Palacio A.B., Meneses G.D., Perez P.J.: *The Configuration of the University Image and Its Relationship with the Satisfaction of Students*, „Journal of Educational Administration” 2002, vol. 40, nr 5,
- [9] *Słownik Języka Polskiego*, red. W. Doroszewski, <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/satysfakcja;5495265.html> (data dostępu: 15 października 2021).
- [10] Ustawa o kierujących pojazdami z dnia 5 stycznia 2011 r. (Dz.U. z 2011 r., nr 30, poz. 151 z późn. zm.); stan prawny na 2020 r.
- [11] Witkowska J.: *Marketing usług ubezpieczeniowych [w:] Ubezpieczenia gospodarcze i społeczne*, red. E. Kucka, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2009.

Załącznik

Szanowni Państwo,
zwracam się uprzejmie z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w poniższej ankiecie.

Ankieta jest anonimowa. Uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowo-badawczych.

Andrzej Kulis

ANKIETA

Metryczka:

Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek:

- 18–25 lat
- 26–35 lat
- 36–45 lat
- Powyżej 45 lat

Wykształcenie:

- Zawodowe
- Średnie
- Wyższe – licencjat
- Wyższe – magister

Pytania

1. Czy byli Państwo uczestnikiem kursu na prawo jazdy w ośrodku nauki jazdy podczas pandemii?
 - Tak
 - Nie
2. Czy kurs odbywał się w trybie on-line, czy w inny sposób (zgodny z wytycznymi)?
 - Tak
 - Nie
 - Inny (podać jaki)
3. W jakiej formie prowadzone były zajęcia?
 - Prezentacji i filmów poglądowych
 - Wykładów „na żywo” prowadzonych on-line przez wykładowcę
 - Innej (podać jakiej)
4. Czy podczas kursu mieli Państwo możliwość kontaktu z wykładowcą?
 - Tak
 - Nie

5. Czy zajęcia z zakresu „pierwszej pomocy” prowadzone były on-line?
- Tak
 - Nie
6. Czy zajęcia te spełniły Państwa oczekiwania?
- Tak
 - Raczej tak
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
7. Jak oceniają Państwo przeprowadzenie tzw. wewnętrznego egzaminu teoretycznego w formie on-line?
- Pozytywnie
 - Negatywnie
8. Jak w skali 0–5 oceniliby Państwo kursy on-line prowadzone przez ośrodek nauki jazdy?
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
9. Czy przeprowadzone kursy usatysfakcjonowały Państwa?
- Tak
 - Raczej tak
 - Raczej nie
 - Nie
 - Nie wiem

Jan Płocica

14. Dywizjon Artylerii Samobieżnej
im. gen. bryg. Waława Wieczorkiewicza w Jarosławiu

Dariusz Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

5.

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ KAPITAŁU LUDZKIEGO WYBRANYCH SŁUŻB W KONTEKŚCIE ZAGROŻENIA WIRUSEM SARS-COV-2

Abstrakt

Jednym z zagrożeń naturalnych cyklicznie pojawiających się na świecie są choroby zakaźne, powodujące poważne uszczerbki na zdrowiu społeczeństwa, a nawet śmierć. W celu zapobiegania i zwalczania tego typu zagrożeń nader istotne znaczenie odgrywają odpowiednie instytucje i służby skupiające kapitał ludzki, który odpowiednio przygotowany i skutecznie działający bezpośrednio wpływa na zdrowie i życie wielu milionów ludzi. Niniejsza publikacja koncentruje się na przedstawieniu wybranych aspektów wspomnianej problematyki oraz wyników przeprowadzonych badań dotyczących skuteczności działania służb sanitarnych i mundurowych w związku z eskalacją pandemii COVID-19.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kryzysowe, odpowiedzialność, koronawirus.

5.1. Wstęp

W ostatnich kilkunastu miesiącach wyraźnie zauważyć można intensyfikację działań w zakresie profilaktyki i niwelowania skutków pandemii COVID-19.

W kontekście stałego zagrożenia wirusem SARS-COV-2, prócz czynników procesowych czy technologicznych, bezsprzecznie niezmiernie ważną rolę z punktu widzenia bezpiecznego funkcjonowania społeczeństwa odgrywają przede wszystkim służby sanitarne i mundurowe, których przygotowanie i skuteczność działania wpływa bezpośrednio na zdrowie i życie wielu milionów ludzi.

Głównym celem podjętych analiz uczyniono próbę oceny skuteczności działań służących zabezpieczeniu ludności w trakcie realnego zagrożenia w związku z pandemią COVID-19 podejmowanych przez kapitał ludzki skupiony w polskich służbach sanitarnych i mundurowych. Uszczegóławiając, problematykę badawczą sprowadzono do odpowiedzi na pytania dotyczące skuteczności działania służb sanitarnych i mundurowych (policji i wojska) w związku z eskalacją pandemii COVID-19.

Z uwagi na chęć przybliżenia podstawowych zagadnień stanowiących przedmiot artykułu wyniki badań oraz ich omówienie poprzedzono rozważaniami teoretycznymi, koncentrując uwagę na wybranych aspektach dotyczących bezpieczeństwa państwa oraz zarządzania kryzysowego.

5.2. Zagrożenia bezpieczeństwa

Z punktu widzenia funkcjonowania państwa istotne jest zapewnienie obywatelom bezpieczeństwa, postrzeganego jako „stan pozytywny, który nie występuje niezależnie, lecz jest rozpatrywany w kontekście określonego podmiotu lub przedmiotu ochrony, dlatego odnosi się najczęściej do konkretnego człowieka lub grupy ludzi, mienia, środowiska czy warunków życia społecznego” [7].

Literatura przedmiotu częstokroć odnosi się do zagrożeń będących cechą niepożądaną dla stanu bezpieczeństwa. Najczęściej zagrożenie jest utożsamiane z utratą bezpieczeństwa poprzez wystąpienie niekorzystnej dla człowieka sytuacji lub niesprzyjających czynników, mających negatywny wpływ na akceptowalny społecznie porządek lub zakłócający jego funkcjonowanie [11]. Można je pojmować jako „zdarzenie spowodowane przyczynami losowymi (naturalnymi) lub nielosowymi (celowymi), które wywierają negatywny wpływ na jego otoczenie wewnętrzne lub zewnętrzne w szczególności prowadząc do sytuacji kryzysowej” [2]. Zagrożenie uznać można za pewne zdarzenie niemożliwe do przewidzenia, pociągające za sobą negatywne skutki. Niejednokrotnie utożsamiane bywa z możliwością pogorszenia stanu zdrowia, utratą wolności lub pojawieniem się określonych strat materialnych. Jak zauważa K.R. Zieliński, najważniejszymi zagrożeniami dla człowieka są: klęski żywiołowe, katastrofy naturalne, awarie techniczne, stan wyjątkowy lub stan wojenny [12].

Zagrożenia mogą przybierać rozmaite formy pod względem ich systematyzowania. W odniesieniu do społeczeństwa wyróżnić można zdarzenia naturalne, wśród

których uwagę przykuwają m.in. zdarzenia: klimatyczne, kosmiczne, tektoniczne i biologiczne.

Inną grupę stanowią zdarzenia nienaturalne będące wynikiem działalności człowieka, niosące za sobą negatywne skutki materialne oraz straty w ludziach. Należą tu zdarzenia: techniczne, zagrażające porządkowi publicznemu, na tle etniczno-humanitarnym, społeczno-obyczajowe, gospodarczo-ekonomiczne [11].

Przedmiotem zainteresowania niniejszej publikacji uczyniono wymienioną wśród zdarzeń naturalnych ostatnią z grup (biologiczną), związaną z zagrożeniami chorobami zakaźnymi powodujących powstawanie epidemii i pandemii. Owe zagrożenia determinują funkcjonowanie ludzi, pociągając za sobą negatywne skutki ekonomiczne oraz dla zdrowia i życia organizmów nimi zakażonych. Występujące co pewien czas epidemie i pandemie dziesiątkują populację, a osoby przechodzące zakażenia częstokroć narażone są na negatywne skutki uboczne chorób i liczne powikłania medyczne z nimi związane. Prowadzi to do osłabienia samego człowieka, jak i jego otoczenia ekonomiczno-gospodarczego. W celu zapobiegania tego typu zagrożeniom konieczna jest właściwa profilaktyka, prowadzona z uwzględnieniem poszczególnych grup ryzyka oraz wyodrębnienie obszarów, w których pojawiają się lub rozprzestrzeniają źródła zagrożenia. W przypadku istnienia problemu mogą być podejmowane różnorakie działania wpływające na jego zminimalizowanie (np. obowiązek szczepień, izolacja poszczególnych grup ludzkich lub obszarów, nakazanie określonych zachowań lub zakaz przebywania w zakażonych rejonach) [11].

Warto podkreślić, iż obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa wskazuje *expressis verbis* Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, stanowiąc w art. 5, że „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli (...)” [4].

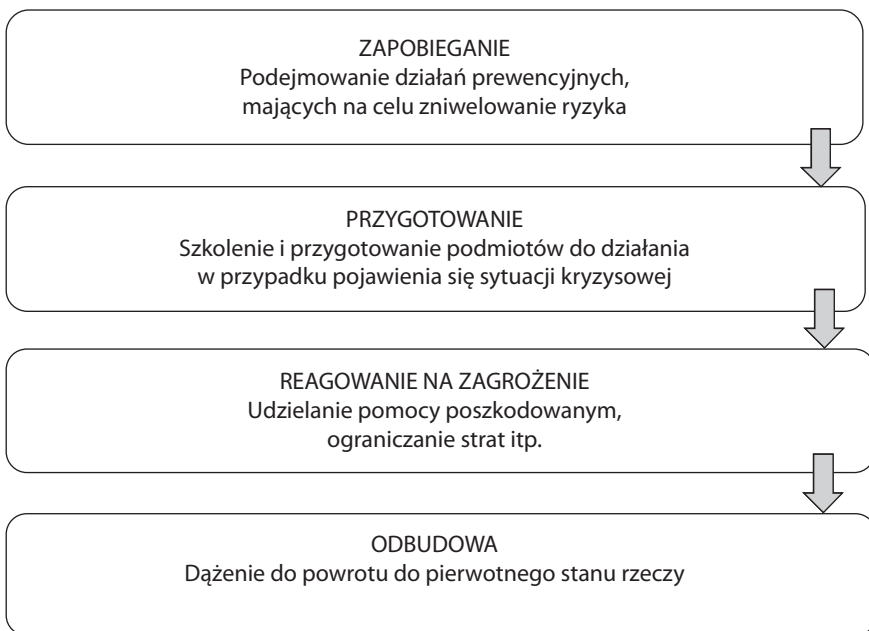
5.3. Istota i cele zarządzania sytuacją kryzysową

Jeśli przyjąć, że bezpieczeństwo pojmowane jest „(...) jako stan, w którym poziom realnych zagrożeń jest akceptowalny i w pełni kontrolowany”, uprawniony wydaje się pogląd J. Wolanina, że „w tym sensie można mówić o procesie zarządzania bezpieczeństwem, tj. świadomym kształtowaniu pożądanych stanów według określonych zasad i kryteriów sterowania” [9]. Wspomniane zarządzanie bezpieczeństwem w państwie opiera się na systemie zarządzania kryzysowego, ukierunkowanego na niwelowanie ewentualnych zagrożeń, a w przypadku ich powstania – podejmowanie działań dążących do zmniejszenia strat i doprowadzenie do stanu sprzed sytuacji kryzysowej [1].

Zarządzanie kryzysowe mieści się w szeroko pojętej formule zarządzania, pojmowanego w rozmaity sposób. Tytułem przykładu R.W. Griffin zarządzanie traktuje jako „zestaw działań (obejmujący 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” [3]. Nieco inne stanowisko prezentuje J. Kurnal wyrażając przekonanie, że zarządzanie stanowi „szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej, wynikającej z prawa własności do rzeczowych środków działania, można by całkowicie umownie nazwać zarządzaniem” [5].

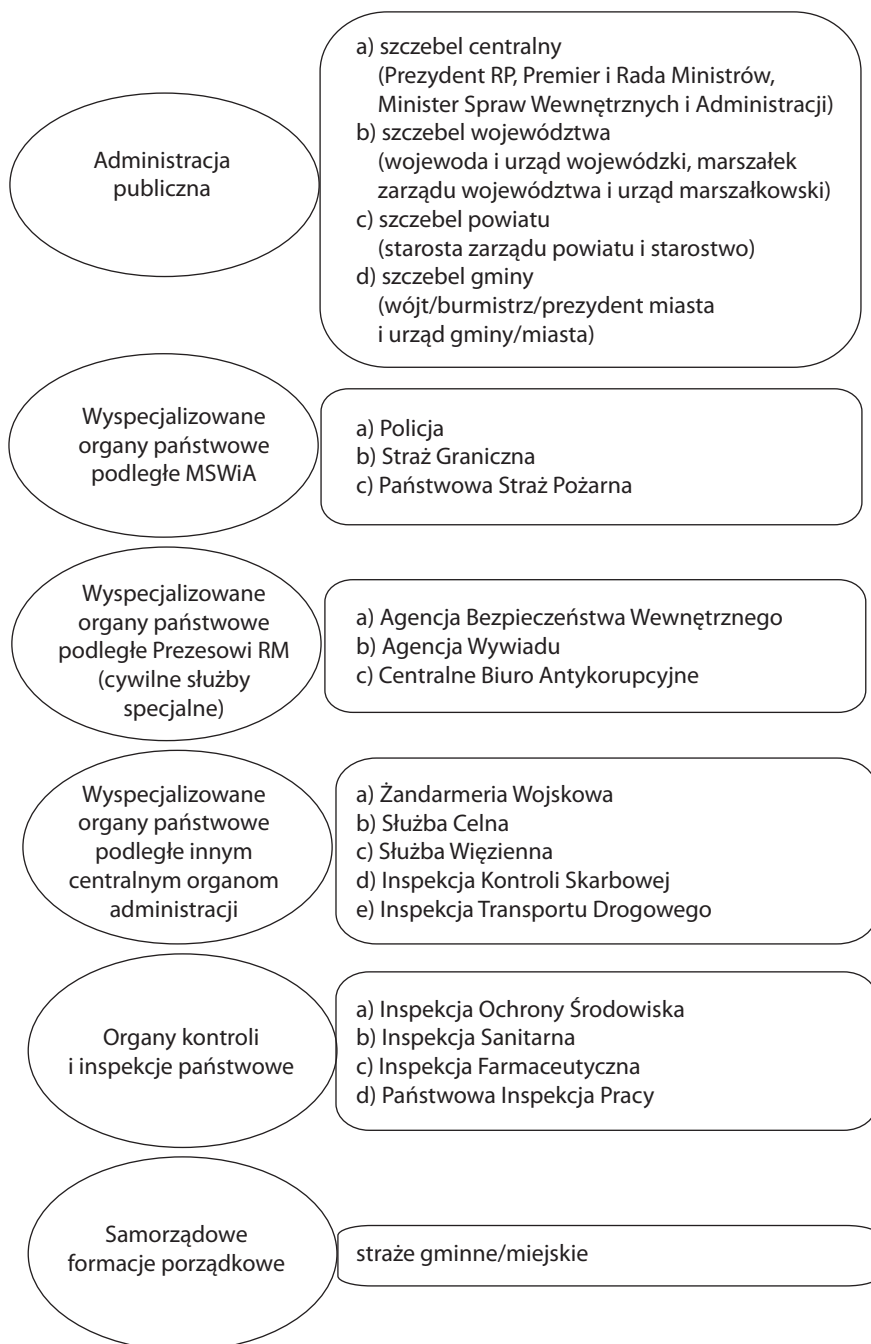
Wracając do zarządzania kryzysowego, przez niektórych autorów określane jest ono jako „proces kierowania w państwie mający na celu zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w wypadku jej zaistnienia – zwrócenie kierunku rozwoju nagłych i niebezpiecznych wydarzeń, zagrażających żywotnym interesom społeczeństwa, dlatego powinno być ono integralną częścią kierowania obronnością państwa” [10]. Istnieją również próby ukazania specyfiki zarządzania kryzysowego poprzez zwrócenie uwagi na „reagowanie na nadciągający lub trwający kryzys i usuwanie jego skutków w cyklu zdarzeń i czynności, od przewidywania i planowania antykryzysowego wraz z reagowaniem na codzienne zdarzenia, aż po zakończenie odbudowy ze zniszczeń” [8].

Rysunek 5.1. Podstawowe etapy działań w ramach zarządzania kryzysowego



Źródło: opracowanie na podstawie [1].

Rysunek 5.2. Podmioty odpowiedzialne za bezpieczeństwo wewnętrzne RP



Źródło: opracowanie na podstawie [11].

Podjęmowane w ramach zarządzania kryzysowego działania wymagają stosownych przepisów prawnych, dających możliwość funkcjonowania na ich podstawie odpowiednim podmiotom (m.in. służbom sanitarnym, formacjom mundurowym, służbom ratowniczym), których zadaniem jest przeciwdziałanie sytuacjom kryzysowym, zaś w razie ich pojawienia się podejmowanie kroków eliminujących ich niepożądane skutki. Wyróżnić można kilka zasadniczych etapów ich działań, przedstawionych na rys. 5.1.

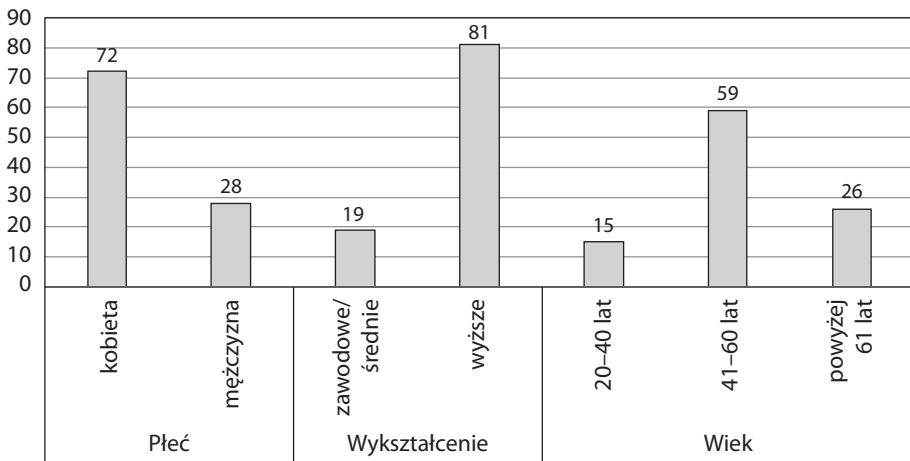
Za bezpieczeństwo wewnętrzne Polski (w tym epidemiologiczne) odpowiada kapitał ludzki skupiony m.in. w podmiotach zaprezentowanych na rys. 5.2.

Skutecznie zarządzanie sytuacjami kryzysowymi i ich podmiotami wymaga tworzenia odpowiednich administracyjnych systemów zarządzania kryzysowego. W Polsce system zarządzania kryzysowego składa się z organów zarządzania kryzysowego, jego organów doradczych i całodobowych centrów zarządzania kryzysowego.

5.4. Metodologia badań

W części empirycznej niniejszej publikacji uwagę skoncentrowano na skuteczności działania służb sanitarnych i mundurowych w sytuacji występowania pandemii COVID-19. W badaniu przeprowadzonym w miesiącach luty–kwiecień bieżącego roku wykorzystano metodę ankietową.

Rysunek 5.3. Struktura ankietowanej grupy (%)



Źródło: [6].

Kwestionariusz ankietowy zawierał pytania pozwalające poznać opinie osób zamieszkujących gminę Jarosław i ich ocenę sytuacji panującej w naszym kraju. Dobór respondentów miał charakter losowy. Kwestionariusz wypełniło sto osób, wśród których znaleźli się m.in. pracownicy urzędów, szpitali i szkół.

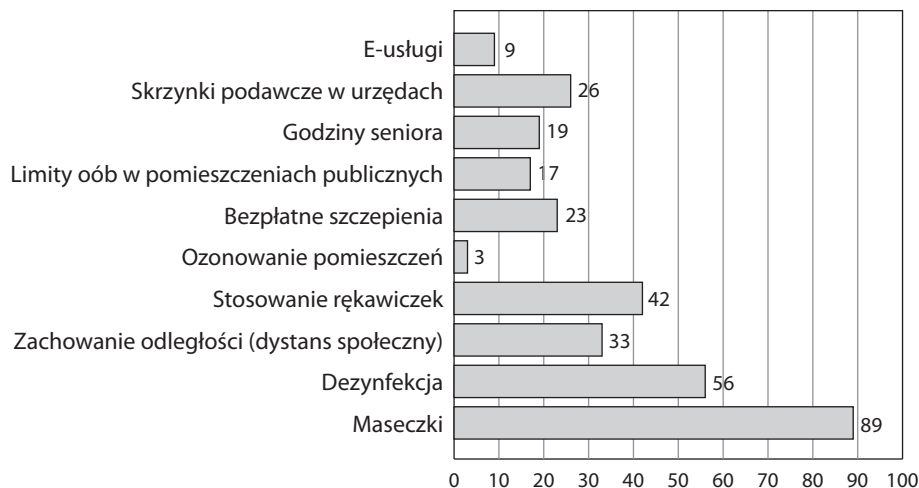
Wśród respondentów przeważały osoby w wieku średnim (41–60 lat), najmniej liczną grupą byli ludzie młodzi. Największą grupę stanowiły kobiety oraz osoby z wyższym wykształceniem.

5.5. Wyniki badań

W badaniu zajęto się działaniem i skutecznością służb sanitarno-epidemiologicznych w okresie trwania pandemii COVID-19. W tym celu zapytano ankietowanych w jaki sposób służby te podejmowały działania oraz czy były one odpowiednio dostosowane do istniejącego zagrożenia.

Z uwagi na to, iż najbardziej widocznym działaniem służącym ochronie zdrowia i życia obywateli było wprowadzenie środków ochrony osobistej, ankietowanych poproszono o ich wskazanie. Wyniki prezentuje rys. 5.4.

Rysunek 5.4. Środki ochrony i zabezpieczenia ludności przed możliwością zakażenia ludności COVID-19 (%)



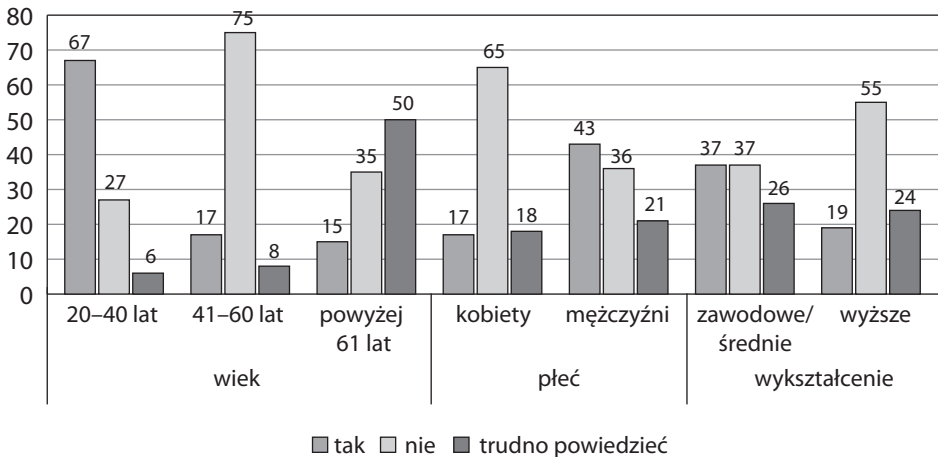
Źródło: [6].

Jak można zauważyć na rys. 5.4, wśród środków ochrony ankietowani najczęściej wskazywali maseczki, dezynfekcję, stosowanie rękawiczek ochronnych

i zachowanie dystansu społecznego. Mniejszą popularnością cieszyły się wprowadzenie e-usługi w urzędach i ozonowanie pomieszczeń.

Respondentów poproszono również o wyrażenie opinii w sprawie adekwatności działania służb sanitarnych wobec powstałego zagrożenia. Wyniki przedstawiono na rys. 5.5.

Rysunek 5.5. Adekwatność działań służb sanitarnych do zaistniałego zagrożenia (%)



Źródło: [6].

Ponad połowa badanych uznała, że działania służb sanitarnych nie były dostatecznie dostosowane do zaistniałej sytuacji. Niemal 1/4 ankietowanych przyznała, że służby sanitarne zrobiły wszystko, co możliwe, do opanowania sytuacji epidemiologicznej w kraju.

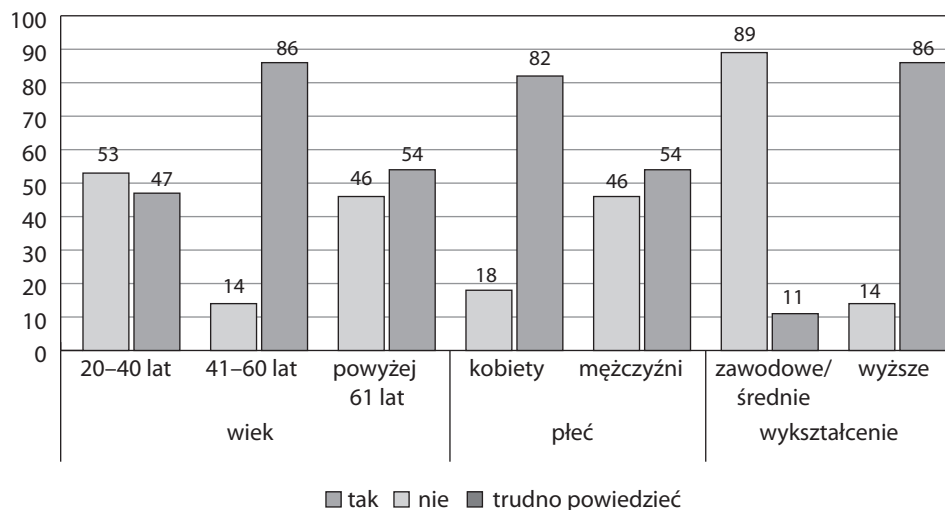
Jak można zauważyć, w średniej grupie wiekowej, wśród kobiet i osób z wyższym wykształceniem panowało przekonanie, że działanie służb było nieadekwatne do zagrożenia, jakie powstało. Dobre zdanie na ten temat miały tylko osoby młode i mężczyźni.

W kolejnym kroku respondentów poproszono o dokonanie oceny systemu ochrony sanitarnej w Polsce podczas trwania pandemii (rys. 5.6).

Jak można zauważyć na rys. 5.6, większość ankietowanych źle oceniła działania służb sanitarno-epidemiologicznych. Tylko w najmłodszej grupie poddanej badaniu i wśród osób z wykształceniem średnim i zawodowym dokonano pozytywnej oceny działania służb. Pomimo wprowadzenia obostrzeń, nakazów i zakazów z zakresu ochrony epidemiologicznej wirus ciągle atakuje i mutuje, sytuacja jest dynamiczna i trudna do opanowania. Pojawiają się nowe wersje wirusa, a co za tym idzie – ciągle konieczność ochrony indywidualnej. Prawdopodobnie z tym faktem

ankietowani powiązali działanie służb sanitarnych, tym samym ich ocena mogła oddawać ciągle istniejące zagrożenie.

Rysunek 5.6. Ocena działań służb sanitarnych podczas pandemii COVID-19 (%)

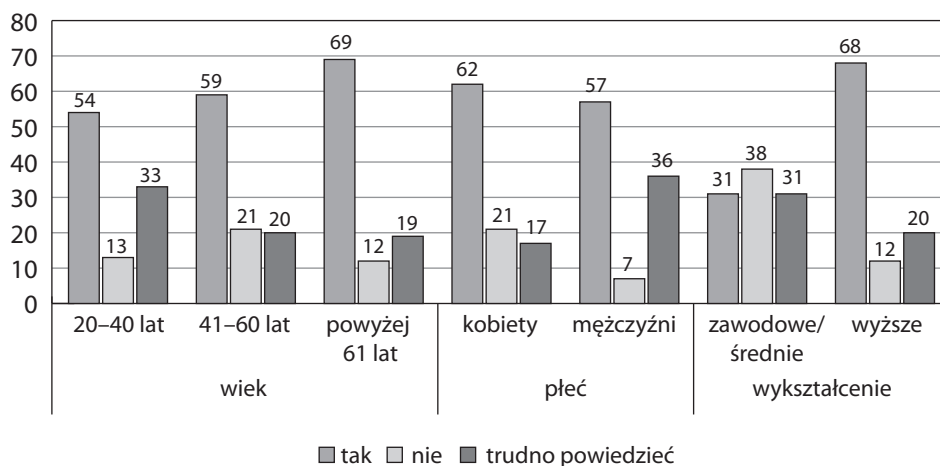


Źródło: [6].

W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej (jaką jest pandemia), służby mundurowe, takie jak wojsko, policja, straż graniczna czy celna, pełnią rolę wspomagającą w działaniach służących zwalczaniu epidemii, zapobieganiu jej wystąpieniu, zaś w sytuacji jej pojawienia się uczestniczą w pracach nad zniwelowaniem jej skutków. W sytuacji pandemii COVID-19 zarówno przedstawiciele policji, jak i wojska w sposób aktywny uczestniczyli w walce z jej skutkami. Dlatego też ankietowanych poproszono o ocenę działania tych służb, dążąc do uzyskania wiedzy na temat obszarów, w jakich udział brały ww. służby, czy działania te były widoczne przez społeczeństwo i jak zostały one końcowo ocenione.

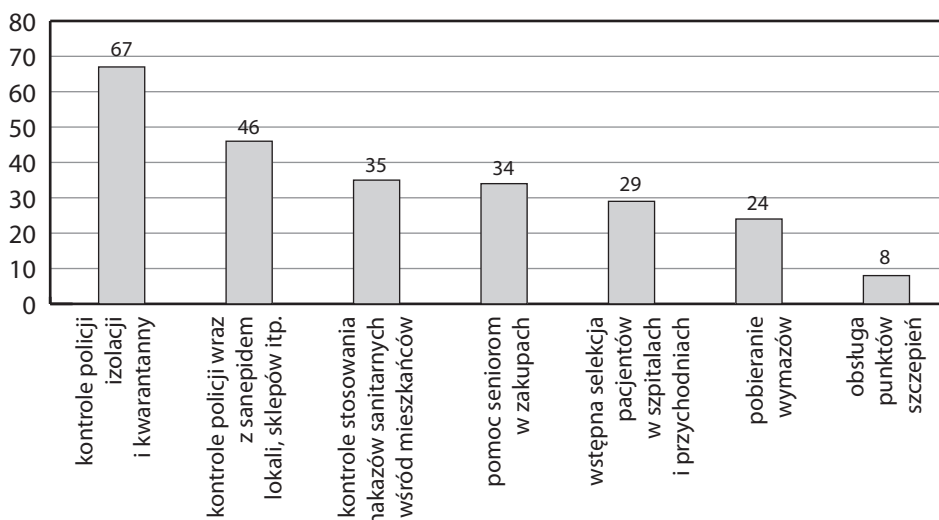
W kwestionariuszu ankiety znalazło się pytanie, czy w trakcie trwania pandemii respondenci widzieli, jak pracują policjanci i żołnierze w związku z pandemią. Wyniki zaprezentowano na rys. 5.7.

Analizując uzyskane odpowiedzi, większość badanych potwierdziła, że służby te były widoczne w miejscach, w których trwała walka z pandemią. Niemal co piąty ankietowany uznał, że nie można powiązać służb z działaniami na rzecz ochrony zdrowia i życia ludzi w zaistniałej sytuacji kryzysowej. Badani prawie we wszystkich grupach odpowiedzieli twierdząco na zadane pytanie. Jedyne ankietowani posiadający wykształcenie wyższe i średnie w większości uznali, że nie zauważyli, aby policja i wojsko działały na rzecz ochrony zdrowia ludności w czasie pandemii.

Rysunek 5.7. Opinie ankietowanych na temat podejmowanych działań przez wojsko i policję w czasie pandemii COVID-19 (%)

Źródło: [6].

W dalszej kolejności respondentów zapytano o sytuacje, w których dostrzegli oni obecność służb mundurowych w pracy na rzecz zwalczania COVID-19. Odpowiedzi przedstawiono na rys. 5.8.

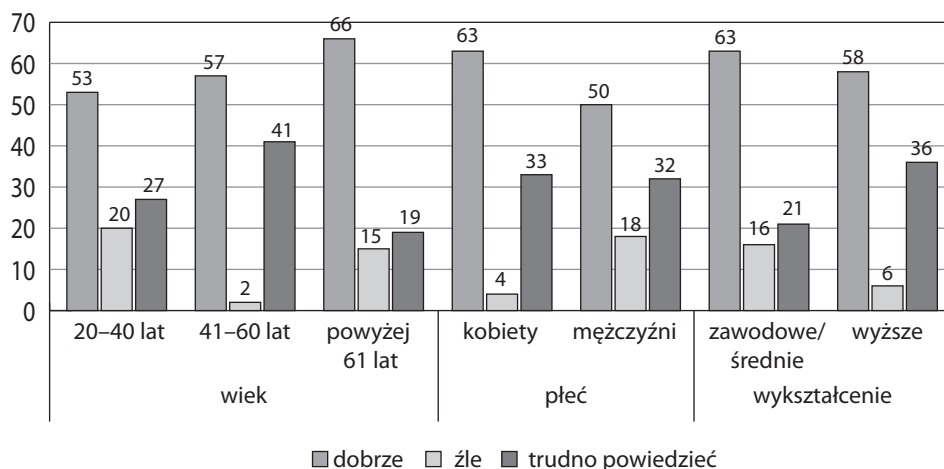
Rysunek 5.8. Sytuacje, w których wojsko i policja brały aktywny udział w trakcie pandemii COVID-19 (%)

Źródło: [6].

Ankietowani najczęściej łączyli działania służb z kontrolami stosowania nakazów sanitarnych przez obywateli. Najmniejsze zaangażowanie służb w działania związane z pandemią zaobserwowano przy współpracy w organizowaniu i przeprowadzaniu szczepień. Można domniemywać, że wynik ankiety uwidocznił faktyczne „pokazywanie się” mundurowych na ulicach i wśród mieszkańców. Działania, gdzie służby mundurowe działały np. w kombinezonach ochronnych (pobieranie wymazów, triaż pacjentów), nie zostało przez ankietowanych połączone z policją i wojskiem.

Ostatnie pytanie dotyczyło oceny działań podejmowanych przez służby mundurowe (rys. 5.9).

Rysunek 5.9. Ocena działania służb mundurowych w trakcie pandemii COVID-19 (%)



Źródło: [6].

Z analizy rysunku powyżej wynika, iż ponad połowa ankietowanych dobrze oceniła wypełnianie przez policję i wojsko zadania, ponad 1/3 nie miała na ten temat wyrobionego zdania, pozostali respondenci ocenili negatywnie udział służb w walce z pandemią. We wszystkich grupach działania służb mundurowych ocenione zostały pozytywnie. Część ankietowanych nie miała wyrobionej opinii na ten temat, a jedynie niewielki odsetek ankietowanych negatywnie odniósł się do podejmowanych działań tych służb.

Reasumując można stwierdzić, iż część badanego społeczeństwa w pozytywny sposób odniosła się do działań służb mundurowych w okresie zagrożenia. Widzieli oni zaangażowanie i wsparcie zarówno policji, jak i wojska w pomoc ludności cywilnej. Wskazali na konkretne sytuacje, w których mundurowi prowadzili działania, i dobrze je ocenili. Znalazła się również niewielka liczba osób negatywnie odnoszących się do funkcjonowania tych formacji, co może być wynikiem na przykład nieznamomości przepisów prawnych regulujących analizowane kwestie.

5.6. Podsumowanie

Epidemie i pandemie zaliczane są w zarządzaniu kryzysowym do zagrożeń cywilizacyjnych, pojawiających się na skutek ingerencji człowieka w środowisko naturalne. Człowiek swoimi działaniami wpływa na środowisko, w którym żyje, powodując zachwianie zasad natury, praw ewolucji i procesu rozwoju środowiska naturalnego. Ingerencja ta prowadzi również do pojawiania się i mutowania poszczególnych wirusów, prowadząc tym samym do powstawania epidemii. Epidemia stanowi zagrożenie mogące w szybki sposób doprowadzić do destabilizacji państwa poprzez naruszenie zdrowia i życia obywateli, zachwianie gospodarki i kryzys ekonomiczny. Migracje turystyczne i ekonomiczne osób w znacznym stopniu przyczyniają się do pojawiania się tego typu zagrożeń. Sezonowym i cyklicznie pojawiającym się zagrożeniem jest wirus grypy, z którym człowiek już się oswoił i wie, jak z nim postępować. Jak się okazało, zagrażają nam także nowe, dotychczas nieznanne wirusy. Co ciekawe, w 2012 r. J. Falecki wspominał, że „w ciągu ostatnich 20 lat zidentyfikowano ponad 30 nowych, wysoko infekcyjnych chorób” [1].

W niniejszym artykule zaprezentowano ocenę działania wybranych służb w ramach zarządzania kryzysowego w sytuacji zagrożenia chorobą COVID-19, dokonaną przez mieszkańców gminy Jarosław. Wielu respondentów uznało, że służby sanitarno-epidemiologiczne nie stanęły na wysokości zadania. Sanepid nie zrobił wszystkiego, co mógł, w zaistniałej sytuacji. Mogło to być wynikiem chaosu, jaki zapanował w pierwszej połowie 2020 r. w związku z wydawaniem decyzji o wprowadzaniu izolacji i kwarantanny wśród ludności. Wśród wielu ankietowanych panowało przekonanie o właściwym działaniu policji i wojska w czasie pandemii. Żołnierze (głównie) Wojsk Obrony Terytorialnej powołani do służby w lokalnych społecznościach działali na różnych płaszczyznach w zwalczaniu skutków pandemii. Najczęściej byli obecni w szpitalach i przychodniach przy tzw. wstępnym triażu, pomagali w szpitalach, pobierali wymazy do badań i organizowali szczepienia. Wraz z policją uczestniczyli w patrolach i kontrolach osób przebywających w izolacji i w kwarantannie. Osoby biorące udział w badaniu zwróciły również uwagę na znaczącą rolę policji w respektowaniu nakazów i zakazów epidemiologicznych w społeczeństwie.

Bibliografia

- [1] Falecki J.: *Zarządzanie kryzysowe w teorii i praktyce. Pojęcia – Zagrożenia – System*, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce 2012.
- [2] Ficoń K.: *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, Wydawnictwo BEL Studio, Warszawa 2011.

- [3] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- [4] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.
- [5] Kurnal J.: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.
- [6] Płocica J.: *Zarządzanie kryzysowe w sytuacji wystąpienia pandemii Covid-19 w opinii mieszkańców gminy Jarosław*, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu, Jarosław 2021, niepublikowana praca magisterska.
- [7] Pomykała M.: *Bezpieczeństwo jako kategoria prawna* [w:] *Państwo, administracja, policja*, red. A. Letkiewicz, A. Misiuk, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2012.
- [8] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- [9] Wolanin J.: *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli*, Danmar, Warszawa 2005.
- [10] Wróblewski R.: *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Wyd. AON, Warszawa 1996.
- [11] Ziarko J., Walas-Trębacz J.: *Podstawy zarządzania kryzysowego, część 1 – zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010.
- [12] Zieliński K.R.: *Ochrona ludności. Zarządzanie kryzysowe*, Difin, Warszawa 2017.

Stanisław Kaczyński

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

6.

WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW W CZASACH POPANDEMICZNYCH COVID-19

Abstrakt

Pandemia COVID-19 stała się początkiem nowych przemian w prowadzeniu własnej firmy. Menedżerowie zostali postawieni w sytuacji, w jakiej jeszcze nigdy wcześniej się nie znaleźli. Działalność wielu branż, a nawet całej gospodarki, została na moment zatrzymana. Lockdown spowodował całkowite zaprzestanie działalności np. w branży hotelarskiej, turystycznej czy organizacji imprez. Takie otoczenie zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, spowodowało zmiany, które trzeba było niezwłocznie przeprowadzić w sposobie podejścia do zarządzania. Pojawiły się nowe wyzwania dla menedżerów, aby przereorganizować tak działalność przedsiębiorstwa, aby przetrwać ten trudny i skomplikowany okres. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zaprezentowanie wyzwań, przed jakimi staną menedżerowie po ustąpieniu pandemii, która jeszcze ciągle trwa. W artykule przedstawiono propozycję działań, które już można wdrażać, ponieważ po ponad roku funkcjonowania w sytuacji pandemicznej wytworzyły się już pewne wzorce i możliwości do działania zmierzającego do skutecznego prowadzenia przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia.

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie, przedsiębiorstwo, działanie, otoczenie.

6.1. Wstęp

Problem zarządzania jest pojęciem złożonym i należy go rozpatrywać w zależności od warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Im bardziej złożone i turbu-

lentne otoczenie, tym trudniej jest podejmować działania menedżerskie mające na celu zmierzanie do rozwoju i maksymalizacji zysku. Sytuacje kryzysowe w gospodarce rynkowej są zjawiskiem dość powszechnym, ale takie jak miały miejsce od początku marca 2020 r., czyli wywołane pandemią COVID-19, są szczególnie niebezpieczne i trudne do przewidzenia. Żaden przedsiębiorca, żadna wywiadownia gospodarcza, żadna firma konsultingowa nie miały opracowanych scenariuszy działania na wypadek wystąpienia pandemii na skalę światową. Sytuacja ta zaskoczyła również rządy wielu państw, które nie bardzo wiedziały, jak zachować się w takiej sytuacji. Działania podejmowane były po omacku, często nie przemyślane i nie do końca skuteczne. Wszyscy zaczęli się uczyć nowej rzeczywistości. Nauka ta trwa nadal i powstanie na ten temat wiele opracowań.

Wprawdzie już w starożytności Platon pisał o wiecznej niestałości ludzkich rzeczy, które nie pozwalają, by jakakolwiek sztuka tworzyła w jakiegokolwiek dziedzinie zasady proste i stałe dające się zastosować do wszystkich przypadków i w każdym czasie [15 s. 29], jednak pandemia wywołała zmiany gwałtowne i nieprzewidywalne wcześniej. Nikt nie zakładał, że 2020 r. będzie tak dynamicznym rokiem, zwłaszcza że dwa pierwsze miesiące i symptomy z gospodarki dawały dobre prognozy co do rozwoju i dynamiki rynku. W niniejszym artykule zostały przytoczone definicje i poglądy na temat zmian w organizacji, umiejętności przystosowywania się do nich oraz umiejętności menedżerskie i sprawność w zarządzaniu przedsiębiorstwem XXI w.

6.2. Zmiana jako warunek przetrwania przedsiębiorstwa

Heraklit z Efezu pisał już w dawnych czasach, że „jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana” [20]. Wiek XXI szczególnie napędza te zmiany z różnych powodów. Na rynku mamy do czynienia z ciągle postępującą globalizacją, informatyzacją i robotyzacją procesów. Ten trend już nie ulegnie zawróceniu. Roboty w zakładach pracy będą coraz powszechniejsze i częściej widziane. Innowacyjność działalności to klucz do przewagi konkurencyjnej na rynku. Podejmowanie i rozwijanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest ważne ze względu na konieczność intensyfikacji gospodarczej kraju. Kooperacja z firmami zagranicznymi niesie za sobą:

- zwiększenie produkcji,
- zatrudnienia,
- dostęp do nowych technologii,
- prezentację technik organizacji zarządzania,
- wymuszanie zmian jakościowych w drodze realizacji koniecznych dostosowań,
- współrealizację nowych projektów,
- wspólne szkolenia pracowników,
- wymianę informacji handlowych.

Krajowi partnerzy gospodarczy mogą stanowić ważne źródło informacji o lokalnym rynku, konkurentach i potencjalnych klientach, co stwarza możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, jak również może prowadzić do uzyskania wiedzy na temat nowych rozwiązań, które umożliwią zwiększenie innowacyjności w przyszłości [10]. Ta innowacyjność musi dotknąć także polskie przedsiębiorstwa. Ciągłe jesteśmy w końcówce państw Unii Europejskiej jako innowacyjna gospodarka. Najwyższa pora dokonać w tym zakresie zmian. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom łatwiej jest powiększać możliwości produkcyjne danego zakładu, większą uwagę skupiać na rynku i działaniach konkurencji, która jest coraz bardziej drapieżna i agresywna.

Dla sprawnego zaistnienia innowacji konieczna jest wiedza o organizacji i jej umiejętne wykorzystanie. Wiedza od zawsze była przez wielu ludzi tego świata pożądanym zasobem. Posiadanie odpowiedniej wiedzy gwarantuje odnoszenie sukcesów, osiąganie lepszych efektów niż konkurencja. W Polsce na początku XXI w. przedsiębiorcy z sektora MSP stają przed dużym wyzwaniem, jak zarządzać wiedzą, jak zarządzać ludźmi wykształconymi [4, s. 197]. Pojęcie wiedzy jest dość szerokie. Niezmiernie trudno jest rozróżnić wiedzę od informacji, gdyż dla jednych informacja pozostaje informacją, zaś dla innych przekształca się ona w wiedzę [2, s. 13]. Mądrość (inteligencja, myślenie) to umiejętność i zdolność ludzi i organizacji do pozyskiwania, nabywania i tworzenia wiedzy oraz uczenia się jej dzięki umiejętnej transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami [8, s. 77]. Kapitał intelektualny „to aktywa, takie jak wiedza, zbiorowe kompetencje, klientela i renoma firmy, wartość marki czy patenty, których nie da się zmierzyć tradycyjnymi metodami księgowymi, ale mimo to przynoszą firmie korzyści” [19, s. 61]. Oprócz gromadzenia wiedzy trzeba ją jeszcze umiejętnie wykorzystać i potrafić nią zarządzać. Zarządzanie wiedzą – jak podają W.R. Bukovitz i R.L. Williams – jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne [3, s. 2]. Drugą popularną definicję podaje D.J. Skryme. Według niej zarządzanie wiedzą jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji [16, s. 39]. Zarządzanie wiedzą jest najbardziej innowacyjną, twórczą i najważniejszą koncepcją zarządzania, jaka pojawiła się w ostatnich latach. Nie oznacza ona zmniejszenia rozmiarów firmy, restrukturyzacji, pozbywania się ludzi, reorganizacji czy innych wstrząsających działań, charakterystycznych dla zachowania przedsiębiorstw w ostatnim ćwierćwieczu. Najlepszym zobrazowaniem zarządzania wiedzą są słowa L. Platfa, byłego dyrektora generalnego Hewlett-Packard (HP): „jeśliby HP wiedział to, co wie teraz, byłby trzy razy bardziej zyskowy” [5]. Słowa te podkreślają, jak ważne jest zrozumienie ludzkich postaw, motywacji, stosowanych narzędzi i technologii wspierających działalność firmy. To właśnie ludzie wewnątrz organizacji, a także inni z nią stowarzyszeni: sprzedawcy,

dostawcy, ustawodawcy, klienci itp., wszyscy oni razem wiedzą wszystko to, co powinna wiedzieć firma. Posiadając odpowiednią wiedzę, firma może rozpocząć proces wdrażania innowacji.

Jednak żeby innowacje mogły dojść do skutku, oprócz wiedzy i zagadnień związanych z innowacjami niezbędna w pracy menedżera jest umiejętność przeprowadzania zmian. Zmiana dotyczy każdego aspektu działalności. Zmiany są nie tylko stałą cechą współczesności, lecz także będzie do nich dochodzić w przyszłości. Coraz częściej będą przybierać formę globalnej rewolucji, oznaczającej jakościowy skok w historii, powodujący gigantyczne przeobrażenia w sposobie życia, pracy, zabawy i myślenia o nurtujących ludzi problemach, w sposobie syntetyzowania informacji i przewidywania konsekwencji własnych działań [1, s. 5]. Okres pandemii na świecie pokazuje, jak ważne jest systemowe podejście do zmian otoczenia. Przedsiębiorstwo nie może sprawnie funkcjonować, jeśli nie będzie bacznie obserwowało rynku, otoczenia zewnętrznego. Wprawdzie otoczenie zewnętrzne jest tym elementem funkcjonowania firmy, na które w zasadzie nie ma ono większego wpływu, lecz ten fakt nie zwalnia z obowiązku monitorowania otoczenia, reagowania na zmiany w nim zachodzące i wykorzystywania w sposób kreatywny i pozytywny dla dobra przedsiębiorstwa, którym menedżer zarządza. To wymaga niezwykłej wiedzy, doświadczenia i otwartości.

6.3. Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa i jego cechy

Pandemia COVID-19, która wybuchła w 2020 r., pokazała właśnie nieprzewidywalność otoczenia zewnętrznego. Wpływ jednego czynnika z otoczenia zewnętrznego był tak silny, że doprowadził do upadku niektóre firmy. W dzisiejszych czasach nie wolno zatem bagatelizować czynników zawartych w otoczeniu zewnętrznym. Otoczenie organizacji to elementy niebędące jej składowymi, które jednak wywierają wpływ na jej funkcjonowanie i jednocześnie jej wpływom podlegają [12, s. 7]. Otoczenie jako całość zmiennych zewnętrznych stanowi sumę presji, zagrożeń bądź okazji oddziałujących na przedsiębiorstwa [11]. Turbulencja otoczenia oznacza coraz nowsze zmiany, wzrost intensywności, wzrost szybkości zmian oraz rosnącą złożoność. Takie tendencje, jak wzrost złożoności zmian w otoczeniu, hiperkonkurencja czy megakoncentracja, powodują, że w efekcie niewiele zjawisk i procesów da się przewidzieć [13, s. 34]. W skrajnej wersji otoczenie przedstawiane jest obecnie jako stochastyczne, o cechach zbliżonych do chaosu deterministycznego (nieporządek wynikający z bogactwa działań układu, a nie z braku determinizmu) [18, s. 31]. Taki chaotyczny układ, w którym wrażliwość na warunki początkowe jest silnie spleciona z nieregularnością zachowania się, choć deterministyczny, jest nieprzewidywalny w ogóle lub jest trudno przewidywalny [14]. Współczesne warunki rynkowe sprawiają, że nic nie jest pewne i łatwe do określenia: ani rozsze-

rzanie się rynków, ani popyt, ani długość cyklu produkcyjnego, ani szybkość zmian technologicznych, ani też natura konkurencji [7, s. 211]. Im więcej możliwości dostępnych dla klientów, dostawców, właścicieli, pracowników itd., tym mniej przewidywalne stają się podejmowane przez nich decyzje. Z drugiej strony, coraz lepsze rozumienie procesów globalizacji, sposobów działania korporacji transnarodowych, firm wirtualnych, rozpoznanie korzyści i problemów, jakie rodzi gospodarka sieciowa, szybszy i lepszy dostęp do informacji dzięki rozwojowi nowych technologii komunikacyjnych itp., wszystko to stwarza lepsze możliwości elastycznego działania przedsiębiorstw, szybszego wprowadzania innowacji. Warunkiem jednakże jest stała obserwacja zmian w otoczeniu, stałe uczenie się, umiejętne zarządzanie wiedzą. Do tego potrzebni są wykształceni, kreatywni i przedsiębiorczy pracownicy. Od nich bowiem zależy, jaka wiedza zostanie nagromadzona i jak zostanie wykorzystana [17, s. 9]. Właśnie takie organizacje i tacy menedżerowie są potrzebni w przedsiębiorstwach XXI w. Menedżerowie otwarci na ciągłe uczenie się, zorientowani na rynek i to, co się na nim dzieje. Jednak mimo wszystko pewnych symptomów z otoczenia nie da się przewidzieć. Takim czynnikiem otoczenia, którego nie dało się przewidzieć, jest właśnie ciągle jeszcze trwająca pandemia COVID-19. Ten czynnik otoczenia zewnętrznego, nie do końca wyjaśniony (w jaki sposób powstał i jak rozprzestrzenił się na cały świat), w pewnym sensie wyrzucił wiele działalności gospodarczych do góry nogami. Zmienił też sposób postrzegania gospodarki zglobalizowanej, uzależnionej w znacznym stopniu od gospodarki chińskiej. To, w jaki sposób zostało to przełożone na zarządzanie przedsiębiorstwem, zostanie zaprezentowane w kolejnym punkcie.

6.4. Wyzwania dla menedżerów czasów popandemicznych – implementacja praktyczna

Rzeczywistość COVID-19 dla wielu menedżerów jawi się dość groźnie i w sposób nie do końca jasny i zrozumiały. Sytuacja pandemiczna w pełni zaskoczyła w 2020 r. nie tylko menedżerów różnych sektorów, ale i rządy wielu państw narodowych. Działania, które były podejmowane, często narażone były na duże ryzyko i nie przewidywano do końca ich skutków. Rok 2021 jest ciągle rokiem pandemicznym, a czwarta fala pandemii nabiera w Polsce rozpędu. Jednak już możemy zaobserwować pewne trendy w zarządzaniu, które stają się wyzwaniami dla menedżerów najwyższego szczebla.

Pierwszym takim wymuszonym działaniem, które pojawiło się już na początku pandemii była praca zdalna bądź praca hybrydowa. Tutaj pomocnym do przybliżenia tematu jest raport firmy EY ze stycznia 2021 r. na temat „Organizacji pracy w czasie pandemii” [6]. Autorzy tego raportu podkreślają, że do niedawna praca zdalna była stosunkowo rzadkim zjawiskiem. Wielu pracodawców dopiero

zastanawiało się nad wprowadzeniem takiego rozwiązania lub oferowało je tylko wybranym pracownikom. Ci z kolei często postrzegali możliwość pracy z domu jako benefit. Pandemia zmieniła ewolucję w rewolucję – praca świadczona spoza biura zostanie z nami na dłużej, a firmy chcące utrzymać lub zyskać pozycję lidera na rynku pracy będą musiały zaoferować pracownikom różne rozwiązania. Zmiana tego modelu okazuje się dla przedsiębiorców zarówno wyzwaniem, jak i szansą. Wyzwania wiążą się z wyjściem naprzeciw oczekiwaniom pracowników, stosowaniem narzędzi służących do pracy zdalnej, dopasowaniem procesów w zakresie zarządzania ludźmi, nowymi sposobami zarządzania motywacją, doświadczeniem i efektywnością, niemniej nowy model pracy oznacza też konieczność dostosowania procedur i zaadresowanie potencjalnych ryzyk, które wiążą się z brakiem fizycznego nadzoru nad pracownikiem. Około połowa uczestników badania wdrożyła już wewnętrzne regulaminy, lecz pozostali mają to jeszcze przed sobą. Choć ponad 80% pracowników w Polsce oczekuje po pandemii pracy w modelu zdalnym lub hybrydowym, takie plany deklaruje tylko ok. 50% firm. 35% badanych pracodawców nie mierzy aktualnie efektywności pracowników realizujących swoje zadania spoza biura. Dlatego warto, aby pracodawcy dokonali rzetelnej analizy tego, jak praca zdalna (lub hybrydowa) wpływa na ich wyniki biznesowe i jak mogą to kontrolować. Pomocą tutaj służy bogactwo narzędzi wspierających pracę zdalną i zapewniających bezpieczeństwo prawne. Efektywność i wydajność pracy hybrydowej zadecyduje natomiast o tym, jak rynek pracy będzie wyglądał jutro. Jak wynika z badania EY, jedna trzecia pracodawców stosuje typowy model pracy zdalnej. Oznacza to, że zdecydowana większość ich pracowników pracuje wyłącznie z domu. Nie dotyczy to osób, których obowiązki na to nie pozwalają np.: pracowników ochrony, recepcji czy osób pracujących przy obsłudze dokumentów papierowych. Jednak zdecydowana większość badanych firm (67%) stosuje model hybrydowy. To rozwiązanie polega na łączeniu pracy zdalnej z pracą z biura. W aktualnej sytuacji pozwala to na ograniczenie liczby osób przebywających łącznie w siedzibie firmy, tym samym pozwalając na zachowanie norm bezpieczeństwa. Najczęściej decyzję o świadczeniu pracy zdalnie podejmuje pracownik w porozumieniu z przełożonym (42%). Nieco rzadziej, bo wśród 29% badanych, praca zdalna odbywa się na polecenie pracodawcy. 17% respondentów zdecydowało się na takie rozwiązanie na poziomie całej firmy lub poszczególnych jednostek organizacyjnych. Warto nadmienić, że taką przestrzeń aktualnie dają obowiązujące tymczasowo przepisy związane z pandemią COVID-19. W przyszłości możliwość stosowania takiego rozwiązania będzie uzależniona od przepisów Kodeksu Pracy, których projekt jest obecnie przedmiotem konsultacji. Większość firm jeszcze nie podjęła decyzji co do przyszłości stosowania pracy zdalnej, ale na pewno taką możliwość rozważa. Jest to nie lada wyzwanie, ponieważ trzeba to odpowiednio zorganizować, zgodnie z obowiązującym prawem i procedurami wewnątrz firmy. Te prawo i procedury dopiero zostaną stworzone, ale korzyści ze stosowania pracy zdalnej czy hybrydowej są dostrzegane przez przedsiębiorstwa.

Kolejną kwestią, która stanowi wyzwanie dla menedżerów, jest utrzymanie bądź powiększenie sprzedaży w przedsiębiorstwie w nowej rzeczywistości. W analizie tego zjawiska pomocne jest badanie, które zrealizowała jednostka badawcza ICAN Research w marcu 2021 r. [9]. W projekcie przeprowadzono 200 wywiadów z szefami sprzedaży w firmach zatrudniających powyżej 100 pracowników. Pytane firmy reprezentowały przede wszystkim liderów rynkowych (62%) i głównych graczy (35%) z branży produkcyjnej (45%), handlu (28%) i usług (27%). Mniej więcej połowa badanych prowadziła sprzedaż tylko w segmencie klientów firmowych, zaś druga część – wśród klientów firmowych i indywidualnych. Sprzedaż jest tym obszarem biznesu, który najsilniej odczuł pierwsze uderzenie kryzysu wywołanego przez COVID-19. Kolejne fale pandemii i następujące po nich restrykcje przysporzyły siwych włosów szefom sprzedaży, a jednak wiele firm nie tylko przetrwało, lecz sprawnie zaadaptowało się do tych ekstremalnych warunków. Pandemia i podążająca za nią recesja sprowadziły na krawędź upadłości całe sektory gospodarki, a ci, którzy przetrwali, stanęli oko w oko z napiętymi budżetami klientów, zadłużeniem i coraz powolniejszymi i ostrożnymi decyzjami zakupowymi. Działy sprzedaży znalazły się w niełatwej sytuacji, zważywszy na fakt, że to właśnie skuteczność ich działań ma i będzie miała strategiczne znaczenie dla firm przy wychodzeniu z kryzysu. Problem w tym, że w przedkryzysowych latach wielu kierowników wyższego szczebla oddaliło się od pierwszej linii pracowników mających kontakt z klientami i przez to nie zdają sobie sprawy, jak bardzo ich modele sprzedaży wymagają aktualizacji. Należy na nowo dowartościować pierwszą linię sprzedaży, aby ta przyczyniła się do odbudowy rynku i dalszego jego powiększania, co nie jest łatwym zadaniem. Według badanych najistotniejszym elementem warunkującym skuteczność sprzedaży w 2021 r. jest strategia sprzedaży (72% odpowiedzi). Kolejne czynniki to:

- sprawność procesu sprzedażowego (57%),
- bycie blisko klienta (57%),
- elastyczność łańcucha dostaw (53%),
- elastyczność działań marketingowych (53%),
- szybkość adaptacji sprzedaży w stosunku do zmian rynkowych (48%).

Zatem badane przedsiębiorstwa rozumieją rynek i konieczność informowania klienta o zmianach oraz reakcjach na zmiany rynku. Pandemia wymusiła te zmiany, a szczególnie lockdown, który w pewnym momencie praktycznie wykluczył możliwość kontaktu z klientami. Według badanych najważniejsze wyzwania w procesie sprzedaży w 2021 r. to:

- dynamiczne przesuwanie się klientów pomiędzy kanałami dystrybucji (78%),
- niepewność i nieprzewidywalność, w jakim kierunku może podążać rynek (44%),
- trudność w prognozowaniu poziomu popytu w perspektywie krótkookresowej (41%),

- dostęp do najnowszej wiedzy i rozwiązań wspierających efektywne zarządzanie sprzedażą (40%),
- przystosowanie się zespołów sprzedażowych do pracy w modelu zdalnym (38%).

Analizując całość raportu z badań można wywnioskować, że niezbędna jest transformacja roli menedżera w kierunku wspierania pracowników w ich rozwoju i osiąganiu zakładanych celów. Bardzo duże znaczenie w procesie sprzedaży ma zmiana kanałów dystrybucji. Pandemia przekonała, może trochę na siłę, osoby sceptycznie nastawione do zakupów on-line. Właśnie zakupy przez Internet odnotowały największy wzrost sprzedaży. Dzisiaj prawie każda firma uruchomić musi ten kanał. Wymaga to czasu i zaangażowania specjalistów, aby wykonały fizycznie sklepy internetowe, ale jest to konieczność i wyzwanie, które trzeba podjąć.

Następnym wyzwaniem, które już częściowo menedżerowie realizowali, to poszukiwanie nowych sposobów marketingowych dotarcia do klienta. Marketing początku XXI w. musi się zmienić. Reklama tradycyjna już nie wystarcza. Szczególnie młode pokolenie korzysta z nowoczesnych osiągnięć informatyzacji i digitalizacji. Dodatkowo liczna konkurencja w każdym sektorze gospodarki zmusza menedżerów do stosowania innowacyjnych sposobów reklamy i promocji produktów, poszukiwania nowych kanałów dystrybucji wyrobów.

Zarządzanie w czasach pandemii i po jej ustąpieniu już nie będzie takie samo jak przed pojawieniem się COVID-19. Menedżerowie muszą do tego przywyknąć i się dostosować.

6.5. Podsumowanie

Niniejszy artykuł nie wyczerpuje w pełni poruszanej problematyki, lecz jest tylko początkiem nowej dyskusji na temat menedżera i jego roli w przedsiębiorstwie w rzeczywistości popandemicznej. Oczywiście, pandemia jeszcze ciągle trwa, ale kiedyś raczej nadejdzie jej koniec i należy być już przygotowanym do sprawnego i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami jako całością. Pewne działania i zjawiska, które wywołała pandemia, zostaną z nami na zawsze. Takim rozwiązaniem z pewnością będzie umiejętne stosowanie pracy zdalnej czy hybrydowej. Oczywiście, tutaj dużą rolę odegra ustawodawca, który musi dostosować do nowej rzeczywistości przepisy, tak aby nie dochodziło do konfliktu na linii pracodawca–pracownik. Również firmy muszą się wykazać elastycznością, aby taki model pracy zastosować. Nowe wyzwania związane ze sprzedażą przeniesienie jej w znacznym stopniu do wirtualnego świata, to konieczność ze względu na młode pokolenie, ale nie tylko, jak pokazuje czas pandemii.

Reasumując niniejsze rozważania, temat wyzwań dla menedżerów w rzeczywistości postcovidowej będzie jeszcze niejednokrotnie poruszany i z całą pewnością jest to pole do badań, wypracowania nowych, dotychczas nie spotykanych modeli zarządzania. W zakresie poruszanej problematyki jest jeszcze dużo niewiadomych, ale nauka postara się sprostać wyzwaniu i spełni swoje zadanie.

Bibliografia

- [1] Błaszczuk B.: *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmiany systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- [2] Brdulak J.J.: *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- [3] Bukovitz W.R., Williams R.L.: *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times Prentice Hall, Pearsons Education, London 1999.
- [4] Byczkowska M.: *Transfer technologii i wiedzy jako rezultat bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Wydawnictwo AJP w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2020.
- [5] Coates J.F.: *Knowledge Management is a Person to Person Enterprise*, „Research Technology Management” 2001, vol. 44.
- [6] EY: *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń poza-płacowych*, Raport z badania rynku pracy, Warszawa 2021.
- [7] Gruda J.: *Istota zmian w firmie i warunki ich skutecznego wprowadzania* [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, KUL, Lublin 2003.
- [8] Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- [9] ICAN Research: *Sprzedaż w nowej normalności*, Warszawa 2021.
- [10] Kaczyński S.: *Zadania dla organizacji XXI wieku w zakresie zarządzania wiedzą i wdrażania innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie nr 131, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2018.
- [11] Kaliszczak L.: *Warunki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. B. Nogalski, J. Rybicki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- [12] Krupski R.: *Teoria chaosu a zarządzanie* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [13] Olszewska B.: *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [14] Olszewska B., Kubicka J.: *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Difin, Wrocław 2010.

- [15] Olszewski H., Zmierczak M.: *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Abedik, Poznań 2011.
- [16] Skryme D.J.: *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- [17] Skrzypek A.: *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.
- [18] Tempezyk M.: *Teoria chaosu a filozofia*, CiS, Warszawa 1998.
- [19] Tiwana A.: *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.
- [20] Wikipedia, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Heraklit> (data dostępu: 20 października 2021).

Justyna Salamon
Uniwersytet Jagielloński

7.

PIERWSZE SPOŁECZNO-EKONOMICZNE SKUTKI PANDEMII W HISZPANII I W WYBRANYCH PAŃSTWACH AMERYKI ŁACIŃSKIEJ

Abstrakt

Celem artykułu jest analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej w Królestwie Hiszpanii oraz w wybranych państwach Ameryki Łacińskiej. W szczególności zwrócono uwagę na wybrane dane statystyczne takie jak: wskaźniki dotyczące stopy bezrobocia i sytuacji na rynku pracy po wydarzeniach 2020 r. i pierwszej połowy 2021 r. Oprócz porównania zmian w poszczególnych sektorach zatrudnienia, wskazane było zwrócenie uwagi na prospołeczne działania rządów wybranych państw latynoamerykańskich oraz Hiszpanii. Według pierwszych prognoz naukowców skupionych wokół CEPAL (*Comisión Económica para América Latina y el Caribe* – Komisja Ekonomiczna ds. Ameryki Łacińskiej i Karaibów) w 2023 lub 2024 r. rozwój gospodarczy powróci do poziomu sprzed pandemii. Jednak wzrost nierówności i napięć społecznych zwłaszcza w biedniejszych i słabiej rozwiniętych państwach południowych jest nieodwracalny. Pandemia wywarła znaczący wpływ na nierówności społeczno-gospodarcze, powodując odwrócenie postępów osiągniętych podczas poprzedniego okresu koniunktury. Ponadto, jak przypomina Bank Światowy, miliony ludzi popadły w bezrobocie.

Słowa kluczowe: bezrobocie, gospodarka, Hiszpania, pandemia, społeczeństwo.

7.1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza pierwszych skutków pandemii w Hiszpanii oraz w wybranych państwach latynoamerykańskich. Okres czasu obejmuje miesiące od początku 2020 r. do połowy 2021 r. W szczególności zwrócono uwagę na aspekty społeczne takie jak zmieniający się rynek pracy, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i na poziomie makro. Spośród państw Ameryki Środkowej i Południowej skupiono się na krajach takich jak: Argentyna, Brazylia, Chile, Kolumbia, Meksyk oraz Peru. Wybór był podyktowany niektórymi wskaźnikami m.in. stopą bezrobocia oraz ilością zakażeń. Biorąc pod uwagę liczbę infekcji na kontynencie południowoamerykańskim na pierwszej lokacie znajduje się Brazylia (3. miejsce na świecie), na drugiej Argentyna (9. miejsce na świecie), a na trzeciej, czwartej i piątej odpowiednio: Kolumbia, Peru oraz Chile. Hiszpania ulokowała się na 10. miejscu w skali światowej (na 4. miejscu na kontynencie europejskim). Biorąc pod uwagę wszystkie państwa Ameryki Łacińskiej od początku pandemii zarejestrowano w sumie 34% przypadków w skali światowej oraz 28% zgonów przy 8,4% udziale populacji [1, s. 1]. Pandemia spowodowała przekształcenia w gospodarce oraz w społeczeństwie na całym świecie. Wśród skutków krótkoterminowych charakterystycznych dla Ameryki Łacińskiej analitycy CEPAL wskazali na wzrost stopy bezrobocia, mniejsze dochody i wpływy do budżetu państwa, wzrost poziomu ubóstwa oraz fragmentaryzację i pogłębiające się nierówności w dostępie do służby zdrowia. Skutki długoterminowe uwidoczniły się w postaci bankructwa firm, redukcji inwestycji prywatnych oraz w mniejszym wzroście ekonomicznym. Oprócz analiz CEPAL przydatne były analizy ekspertów madryckiego Instytutu Elcano, który zajmuje się nie tylko sytuacją w Hiszpanii, ale również w Ameryce Łacińskiej i pozostałych regionach świata. Według danych MFW strata PKB dla całego kontynentu amerykańskiego wyniosła 7% (kwiecień 2021 r.), najwyższa od czasu uzyskania niepodległości. Pandemia doprowadziła do bankructwa 3,7 miliona firm, przyczyniła się do zubożenia 22 milionów ludzi i wzrostu stopy bezrobocia do poziomu 10,7% względem ogółu populacji.

7.2. Zarys gospodarczo – społeczny wybranych wskaźników w państwach Ameryki Łacińskiej oraz w Hiszpanii

Bez wątplenia porównanie Hiszpanii oraz państw latynoamerykańskich to zderzenie całkowicie odmiennych gospodarek i społeczeństw. Mimo powiązań historycznych a także ekonomicznych Hiszpania dominuje pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego. Świadczy o tym m.in. wartość wskaźnika The Human Development Index, charakterystyczna dla państw wysokorozwiniętych. Na nieco niższym poziomie znajdują się Argentyna oraz Chile. Mimo że pozostałe kraje

maja wskaźnik z przedziału 0,70–0,79 cechują się lepszą sytuacją wewnętrzną niż np. kraje Maghrebu czy Afryki Subsaharyjskiej. Wysoka stopa bezrobocia jest synonimem okresu pandemii. Zaskakujący jest jedynie jego niska wartość w przypadku Meksyku. Porównując dane dotyczące pandemii negatywnie wyróżnia się Brazylia. Jako pozytywny przykład może posłużyć Hiszpania, gdzie ilość osób zaszczepionych jest najwyższa i sięga prawie 78% (tabela 7.1).

Tabela 7.1. Porównanie głównych wskaźników społeczno-ekonomicznych oraz danych dotyczących pandemii

Kraj	Wskaźnik HDI	Var. PKB 2020 (%)	Stopa bezrobocia (%)	Ilość zakażeń	Ilość zgonów	Ilość osób zaszczepionych (%)
Argentyna	0,845	-9,90	8,50	5 265 859	115 473	53,25
Brazylia	0,765	-4,10	13,70	21 582 738	601 213	47,39
Chile	0,851	-5,80	7,00	1 663 992	37 574	74,40
Hiszpania	0,904	-10,80	14,00	4 977 449	86 827	77,94
Kolumbia	0,767	-6,80	11,80	4 973 325	126 655	36,73
Meksyk	0,779	-8,20	4,30	3 725 242	282 227	37,94
Peru	0,777	-11,10	5,80	2 184 676	199 703	39,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie: | Human Development Reports (undp.org), PIB – Producto Interior Bruto | datosmacro.com (expansion.com), Desempleo 2021 | datosmacro.com (expansion.com), WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard | WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard With Vaccination Data, 12 października 2021.

Dla wszystkich krajów latynoamerykańskich oraz dla Hiszpanii turystyka miała ogromne znaczenie. W niektórych krajach karaibskich osiągała nawet ponad 50% PKB. Była również ważna dla dużych gospodarek, takich jak Meksyk, dla którego stanowiła 20% PKB. Według Stowarzyszenia Transportu Lotniczego Ameryki Łacińskiej i Karaibów (ALTA) region stracił 250 milionów pasażerów w 2020 r., czyli 60% spadek w porównaniu z rokiem poprzednim. Przykładem trudności sektora było ogłoszenie przez linie lotnicze LATAM i Avianca bankructwa.

Nastąpił znaczny wzrost nierówności, które już w poprzednich latach była szczególnie widoczny w Ameryce Łacińskiej. Szacunki CEPAL wskazują na wzrost ubóstwa z 30,5% w 2019 r. do 33,7% w 2020 r. oraz wzrost skrajnego ubóstwa z 11,3% do 12,5%. Poważne obawy budzi również wzrost głodu w regionie. Światowy Program Żywnościowy (WFP) szacuje 269% wzrost liczby osób borykających się z poważnym brakiem bezpieczeństwa żywnościowego [7, s. 13].

7.3. Sytuacja na rynku pracy w Hiszpanii

Bezrobocie w Hiszpanii osiągnęło jeden z najwyższych poziomów względem pozostałych omawianych państw. Hiszpański Instytut Statystyczny (*Instituto Nacional Espanol – INE*) odnotował wyższe wskaźniki wśród kobiet. Najbardziej zagrożoną bezrobociem była grupa najmłodszych osób poniżej 25. roku życia. Niemniej jednak w roku 2021 w stosunku do sierpnia 2020 r. na listach bezrobotnych pojawia się o 225 697 kobiet mniej, co daje spadek o 10,27%. Drugi miesiąc z rzędu (lipiec i sierpień) bezrobocie wśród kobiet spadło bardziej niż wśród mężczyzn. W tym przypadku spadło o 243 202 osoby, czyli o 15,15% mniej. Bezrobocie rejestrowane spadło we wszystkich sektorach z wyjątkiem budownictwa, które zarejestrowało wzrost o 1139 osób, czyli o 0,42% w porównaniu z lipcem 2021 r. Sektor usług wykazuje największy spadek bezrobocia – o 46.224 osoby mniej (1,93%). Za nim plasuje się sektor rolniczy, w którym zarejestrowanych jest o 13 499 osób mniej (7,71%). W sektorze przemysłowym bezrobocie spada o 1126 osób (0,41%), co oznacza, że sektor ten znajduje się na poziomie sprzed pandemii. Bezrobocie spada w 13 Wspólnotach Autonomicznych. W wartościach bezwzględnych największe spadki odnotowano w Andaluzji (–32 102 osoby), na Wyspach Kanaryjskich (–19 844 osoby) i w Katalonii (–17 186 osób). Jednak wskaźniki wzrosły we Wspólnocie Walencji (6606 osób), w Wspólnocie Madrytu (3526 osób) i w Kraju Basków (3058 osób) oraz w Kastylii i León (956 osób) [3]. Zmiany stopy bezrobocia w Hiszpanii w latach 2019–2020 według podziału na płeć i wiek przedstawia tabela 7.2.

Tabela 7.2. Porównanie wskaźników dotyczących stopy bezrobocia w Hiszpanii w latach 2019–2020

Wskaźnik	2020 (%)	2019 (%)
Stopa bezrobocia	16,2	13,8
Stopa bezrobocia wśród mężczyzn	14,2	12,3
Stopa bezrobocia wśród kobiet	18,4	15,5
Stopa bezrobocia wśród osób poniżej 25 lat	40,8	30,4
Różnica w stopie bezrobocia między mężczyznami i kobietami	4,2	3,2
Stopa bezrobocia wśród mężczyzn poniżej 25 lat	39,6	29,5
Stopa bezrobocia wśród kobiet poniżej 25 lat	42,3	31,5
Stopa bezrobocia wśród osób powyżej 25 lat	14,5	12,6
Stopa bezrobocia wśród mężczyzn powyżej 25 lat	12,5	11,0
Stopa bezrobocia wśród kobiet powyżej 25 lat	16,8	14,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie INE.

7.4. Sytuacja gospodarczo-społeczna w Ameryce Łacińskiej

Dnia 6 lutego 2020 r. w Brazylii oficjalnie ogłoszono pierwszy przypadek SARS-CoV-2 na kontynencie południowoamerykańskim. Wówczas stopniowo pogłębiały się trudności zarówno w sektorze zdrowotnym jak i na rynku pracy, generując wzrost poziomu dysproporcji. Rok później we wszystkich obszarach: od polityczno-instytucjonalnego po ekonomiczno-społeczny pojawiły się wyraźne ograniczenia i niewydolność [6, s. 1]. Pandemia nie stworzyła nowego problemu, ale przyspieszyła wcześniej istniejące. Latinobarometr oraz Barometr Ameryk Łatynoamerykańskiego Projektu Opinii Publicznej (LAPOP) od ponad dekady zwracają uwagę na to, że wsparcie dla demokracji spadło z prawie 70% w 2008 r. do mniej niż 58% w 2015 r. Niedostateczna rola państwa podczas kryzysu zdrowotnego nie przyczyni się do zwiększenia akceptacji dla procesów demokratycznych. Państwa Ameryki Łacińskiej były niezdolne, jak w większości krajów świata, aby powstrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. W tym regionie problemem jest również brak integracji pomiędzy poszczególnymi szczeblami administracji oraz pogłębiająca się korupcja [6, s. 3].

Tabela 7.3. Porównanie wskaźników stopy bezrobocia w Meksyku latach 2019–2020

Stopa bezrobocia wśród kobiet	Stopa bezrobocia wśród mężczyzn
2020 – 3,7%	2020 – 3,9%
2019 – 2,7%	2019 – 3,0%

Źródło: opracowanie własne.

W Argentynie pojawiła się rywalizacja między prezydentem Alberto Fernándezem a Horacio Rodríguez Larreta, szefem rządu Autonomicznego Miasta Buenos Aires (CABA). W Chile próbowano obalić prezydenta Sebastiáną Piñerę w 2020 r. Z kolei w Peru w okresie pandemii po upadku prezydenta Martíną Vizcarra (listopad 2020 r.), rozpoczął się kryzys instytucjonalny i rządy trzech kolejnych prezydentów [6, s. 4]. Polaryzacja polityczna nie pomagała w rozwiązywaniu bieżących problemów. Pandemia obnażyła strukturalne słabości Ameryki Łacińskiej (w wymiarze instytucjonalnym, administracyjnym, politycznym, gospodarczo-handlowym i społecznym). Wzmocniła też ideę stawiania czoła przyszłej postpandemii nie jako powrotu do „starej normalności”, ale jako możliwości budowania nowych ram instytucjonalnych, politycznych, gospodarczych i społecznych. Demokracje latynoamerykańskie wykazały się odpornością od lat 80., teraz przechodzą przez najbardziej złożony kryzys. Demokracja latynoamerykańska po roku pandemii jest nie tylko osłabiona, ale też zagrożona pojawieniem się nieoliberalnej alternatywy. Polaryzacja polityczna, napięcie i fragmentaryzacja pogłębiły paraliż rządów i uniemożliwiły wdro-

żenie reform strukturalnych. Systemy demokratyczne Ameryki Łacińskiej cierpią z powodu rosnącego niezadowolenia obywateli [6, s. 11–12]. Kryzys poważnie dotknął struktury produkcyjne i rynek pracy: ponad 2,7 miliona firm zostało zamkniętych, a liczba bezrobotnych wzrosła do 44,1 miliona. Znacząca liczba firm, które zostały zamknięte i utracone miejsca pracy doprowadziło do tego, że liczba osób żyjących w ubóstwie wzrosła z 185,5 do 209 mln (z 30,3% do 33,7% ogółu ludności). Z drugiej strony liczba osób żyjących w skrajnym ubóstwie wzrosła do 78 milionów: o 8 milionów więcej. Gwałtowne kurczenie się inwestycji ograniczyło akumulację kapitału i zdolność gospodarek regionu do generowania wzrostu i zatrudnienia. Rozwój gospodarczy i społeczny regionu zostanie opóźniony o co najmniej dekadę. Do końca 2020 r. PKB per capita był taki sam jak w 2010 r. Konieczne wydaje się skupienie na wzmocnieniu współpracy regionalnej poprzez zwiększenie zdolności udzielania pożyczek oraz wzmocnienie powiązania z bankami rozwoju (<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46-710-financiamiento-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-despues>).

W latach 2010–2019 PKB regionu wzrósł tylko o 0,4% (najniższy wskaźnik wzrostu od lat 50.). W takim kontekście pandemia spowodowała największy od dziesięcioleci kryzys gospodarczy i społeczny w regionie oraz będzie miała bardzo negatywny wpływ na zatrudnienie, ubóstwo i nierówności [2]. Według szacunków Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) możliwa jest utrata 31 milionów pełnoetatowych miejsc pracy (przy założeniu 40-godzinnej zmiany tygodniowo). Obawy budzi wzrost osób zatrudnionych w nieformalnym wymiarze. Pracownicy nieformalni nie mają dostępu do usług zdrowotnych, a biorąc pod uwagę charakterystykę pracy, którą wykonują, są bardziej narażeni na zarażenie. Ich dochody są niskie, ograniczając możliwość oszczędzania i nie mają ubezpieczenia na wypadek bezrobocia (ECLAC / ILO, 2020) [3].

7.5. Działania prospołeczne rządów

W Ameryce Łacińskiej nie było wiele krajów, w których wdrożono polityki ukierunkowane na społeczeństwo, zwłaszcza na ludność rdzenną. Skupiono się na darowiznach rzeczowych, otwieraniu rachunków bankowych w celu pozyskania środków i na zbiórkach żywności. Przygotowano wytyczne dotyczące zapobiegania zakażeniom [5]. W maju rząd Meksyku opublikował „Przewodnik dotyczący opieki nad narodami i społecznościami tubylczymi i afro-meksykańskimi w obliczu zagrożenia zdrowia spowodowanego przez wirus SARS-CoV2 (COVID-19)”. Przewidziano w nim 10 punktów, m.in. tłumaczenie, rozpowszechnianie i wdrażanie środków mających znaczenie kulturowe, poszanowanie samostanowienia i autonomii, transfery, troska o podejrzane przypadki. Podkreślono, że dialog jest niezbędnym elementem. Na początku maja Ministerstwo Kultury Peru zaczęło wzmocniać środki zapobiegawcze przeciwko koronawirusowi przez spoty

radiowe, filmy animowane i plakaty zawierające podstawowe wskazówki, jak zapobiegać COVID-19 [5]. Fundacja Osvaldo Cruz (Fiocruz) z Brazylii wystosowała wezwanie do finansowania projektów w całym kraju, które pomogą zapobiec rozprzestrzenianiu się COVID-19 wśród najbardziej narażonych na to populacji i terytoriów, Zasoby pochodzą od darczyńców finansujących działania mające na celu zwalczanie pandemii. Propozycje obejmują bezpieczeństwo żywnościowe, komunikacja, zdrowie psychiczne, pomoc grupom ryzyka i działania ułatwiające przestrzeganie środków fizycznej izolacji i higieny. Poza tym Fiocruz razem z niektórymi organizacjami społeczeństwa obywatelskiego uruchomiła kampanię prewencyjną COVID-19 w fawelach przez dostarczenie materiałów higienicznych, plakatów dotyczących opieki. Fiocruz przyznaje pieczęć, która potwierdza ważność wyprodukowanych materiałów komunikacyjnych przez organizacje społeczne [5]. *Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas* (CNOA) opublikowała w marcu na swojej stronie internetowej wytyczne dotyczące reagowania na COVID-19, m.in. uważają, że rasizm również odegrał rolę w pandemii i że reakcja rządu nie była odpowiednia i nie uwzględniała podejścia zróżnicowanego. Formułowane są zalecenia jak uniknąć infekcji, np. przez częste mycie rąk, stosowanie środków higieny dróg oddechowych, przedmiotów w miejscu pracy, fizyczne dystansowanie i używanie maski. W krajach takich jak Peru, Chile, Panama i Argentyna dzięki organizacjom non-profit osiągnięto porozumienie z niektórymi podmiotami rządowymi, takimi jak Ministerstwo Kultury Peru, Urząd Miejski dla potomków Afro Arica (Chile) i Biuro Burmistrza Panama City, aby kierować i dostarczać podstawowe kosze żywności dla rodzin afro-potomków jako pomocy humanitarnej [5].

Trudności Ameryki Łacińskiej i Karaibów są odzwierciedleniem historycznej sytuacji tych krajów o średnich dochodach, których położenie w grupie państw o średnich dochodach często charakteryzuje się wysokim poziomem nierówności. Międzypamerykański Bank Rozwoju (IDB) i subregionalne banki rozwoju – Bank Rozwoju Ameryki Łacińskiej (CAF), Centralnoamerykański Bank Integracji Gospodarczej (CABEI) i Karaibski Bank Rozwoju (CARIBANK) – przeznaczyły ok. 8 000 i 12 000 milionów dolarów na walkę z pandemią. W sumie liczby te stanowią 0,5% PKB i 1,9% eksportu towarów i usług z regionu. Środki te są wykorzystywane do finansowania programów kryzysowych, które obejmują: środki sanitarne, a także przyznawanie warunkowych linii kredytowych. Ponadto banki krajowe mają również zapewniać wsparcie płynnościowe poprzez różne instrumenty, takie jak gwarancje, dotacje i plany refinansowania.

7.6. Podsumowanie

W celu poprawy sytuacji społecznej w omawianym regionie konieczne jest wyartykułowanie nowej umowy społecznej, która pozwoli na lepsze zarządzanie odbudową i opracować nowe ramy prawne, polityczne i instytucjonalne promu-

jące spójność społeczną i wzmocnienie instytucji demokratycznych. Konieczne jest zwiększenie relacji między obywatelami a państwem. W tym celu elity muszą odpowiedzieć na żądania ludzi, aby nie dopuścić do narastania niezadowolonych obywateli, co zagraża ciągłości i stabilności systemu [5]. W 2020 r. Ameryka Łacińska stanęła w obliczu największego w historii kryzysu i największego załamania gospodarczego w krajach rozwijających się (odpowiednio PKB i inwestycje spadły o 7,7% i 20%). Dostępne dane pokazują również, że spadek inwestycji w stosunku do PKB był większy w Ameryce Łacińskiej i na Karaibach niż w innych regionach rozwijających się. Negocjacje i zakup szczepionki po raz kolejny wpłynęły na ograniczenia i deficyty integracji regionalnej. Obie organizacje kontynentalne (CELAC i ALBA) oraz subregionalne (Unasur, Prosur, Mercosur i Alianza del Pacífico) odgrywały rolę drugorzędną i peryferyjną. Nie były w stanie koordynować zadań w celu ułatwienia dostępu do leku i prowadzenia negocjacji z firmami farmaceutycznymi. Ta porażka wywołała gorzkie refleksje wśród niektórych przywódców. Argentyńczyk Alberto Fernández podczas swojej ostatniej wizyty w Chile powiedział, że „czasami myślę że gdybyśmy byli coraz bliżej siebie, na pewno moglibyśmy radzić sobie lepiej” [7].

Bibliografia

- [1] Blanco Estévez A.: *América Latina post COVID-19: riesgos y oportunidades del nuevo ciclo económico*, „ARI” 2021, nr 65, s. 1–10.
- [2] Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2020: *Main Conditioning Factors of Fiscal and Monetary Policies in the Post-COVID-19 Era*, ECLAC, 2020, s. 1–194.
- [3] *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después. Prioridades de América Latina y el Caribe en la agenda de políticas mundial en materia de financiamiento para el desarrollo*, „Informe Especial COVID-19” 2021, nr 10, s. 1–20.
- [4] *La Moncloa. 02/09/2021. Caída histórica del paro registrado en agosto: desciende en 82.583 personas*, Prensa/Actualidad/Trabajo y Economía Social (data dostępu: 20 października 2021).
- [5] *Las personas afrodescendientes y el COVID-19: develando desigualdades estructurales en América Latina*, „Informes COVID-19” 2021, s. 1–29.
- [6] Malamud C., Núñez R.: *La democracia latinoamericana tras un año de pandemia*, „ARI” 2021, nr 42, s. 1–13.
- [7] Malamud C., Núñez R.: *Vacunas sin integración y geopolítica en América Latina*, „ARI” 2021, nr 21, s. 1–12.
- [8] Ocaña C., Bandrés E., Chuliá E., Fernández M.J., Malo M.A., Rodríguez J.C., Torres R.: *Impacto social de la pandemia en España. Una evaluación preliminar*, FUNCAS, Madrid 2021.

Urszula Tokarska

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

8.

**„PODNOSENIE KOMPETENCJI WYCHOWAWCZYCH
RODZICÓW DOTYCZĄCYCH PROCESU
WYCHOWAWCZEGO DZIECKA W RODZINIE.
PODRĘCZNIK DLA STUDENTÓW PEDAGOGIKI,
NAUCZYCIELI I RODZICÓW” JAKO FORMA
PODNOSENIA WIEDZY PEDAGOGICZNEJ
W SYTUACJI KRYZYSU W DOBIE PANDEMII
W ZAKRESIE POTRZEB PSYCHICZNYCH DZIECKA,
CELÓW I ZASAD WYCHOWAWCZYCH DOMU
RODZINNEGO (W ŚWIETLE BADAŃ)**

Abstrakt

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy celowy trening kompetencji rodzicielskich za pomocą podręcznika w wersji papierowej i multimedialnej pt.: *Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców*, wydany w Lublinie przez Wydawnictwo Episteme, 2017. ISBN 978-83-65172-81-5, autorstwa U. Tokarskiej, podnosi wiedzę i umiejętności wychowawcze rodziców w dobie pandemii?

Czas pandemii jest trudnym doświadczeniem zarówno dla dzieci, jak i rodziców. Wiąże się z zagadnieniem śmierci, która dla dzieci i młodzieży jest bardzo często tematem tabu. Dlatego bardzo ważne jest zaspokajanie potrzeb psychicznych dziecka w tym okresie, zwłaszcza życzliwego zainteresowania i potrzeby rozmowy, odpowiadania na trudne pytania, pewnej serdeczności w stosunkach z dzieckiem, delikatności i empatii. Rodzice mając dobrze poukła-

dane relacje z dziećmi są spokojni i mogą pełnić swoją rolę zawodową. Zatem podręcznik może posłużyć do zarządzania kapitałem ludzkim, jakim są kompetencje wychowawcze rodziców. Gdy w domu w rodzinie panuje niepokój, chaos, konflikty, trudności wychowawcze, rodzic jest niespokojny, często jest mu trudno pełnić rolę zawodową.

Współcześnie badani rodzice osiągają wysoki poziom kompetencji wychowawczych w zakresie wiedzy pedagogicznej dotyczącej potrzeb psychicznych dziecka i celów wychowawczych, ale już w życiu codziennym nie doceniają, takich potrzeb dziecka, jak: potrzeba rozmowy, okazywanie życzliwego zainteresowania jego sprawami, akceptacji takim, jakie jest, z wadami i zaletami. Zapewne wynika to z braku cierpliwości i braku wiedzy pedagogicznej dotyczącej stosowania zasad, takich jak: obecność i serdeczność. W części teoretycznej omówione będzie zagadnienie *kompetencji wychowawczych rodziców* od strony filozoficznej, pedagogicznej i psychologicznej, a także zakres treści niezbędnego treningu w kształtowaniu roli wychowawczej matki i ojca. Będzie również ukazana historyczna ewaluacja tegoż pojęcia, a więc przedstawiona podstawowa terminologia takich pojęć, jak: pedagogizacja rodziców, kultura pedagogiczna, świadomość wychowawcza, wiedza pedagogiczna rodziców. W części badawczej zostaną omówione podstawy metodologiczne badań: hipotezy badawcze, zmienne zależne i niezależne, opis grupy badawczej, metody sondażu diagnostycznego i narzędzia badawcze. W czwartym rozdziale zostaną przedstawione wyniki badań i ich interpretacja ilościowa i jakościowa w zakresie wiedzy dotyczącej zaspokajania potrzeb dziecka w rodzinie, celów i zasad wychowawczych i wpływu na tę wiedzę przed podnoszeniem kompetencji rodzicielskich takich uwarunkowań jak: wykształcenie, szczególnie przygotowanie pedagogiczne i wykonywany zawód. Zaś w podsumowaniu zostaną wyciągnięte wnioski pedagogiczne.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, pandemia, kryzys, kompetencje wychowawcze rodziców, potrzeba życzliwego zainteresowania, potrzeba rozmowy, obecność, serdeczność.

8.1. Teoretyczne podstawy badań

8.1.1. Pedagogizacja rodziców. Kultura pedagogiczna rodziców.

Świadomość wychowawcza. Wiedza pedagogiczna rodziców

Pojęcie i zagadnienie podnoszenia kompetencji rodzicielskich pojawiło się w wyniku redefiniowania różnorodnych pojęć, wprowadzania nowych kategorii, jak na przykład kompetencje wychowawcze rodziców czy podmiotowa wiedza o wychowaniu, terminy te wymagają doprecyzowania i bardziej szczegółowych ustaleń definicyjnych.

Podnoszeniem kompetencji rodzicielskich zajmowano się już pod koniec lat 60., aczkolwiek nie mówiono wówczas o kompetencjach rodzicielskich lecz o pedagogizacji rodziców i kulturze pedagogicznej, świadomości wychowawczej. Terminy te przez lata wyróżniały się stałym, określonym zakresem semantycznym, choć nie znaczy to, że zawsze jasno wyznaczonym.

Ukazały się wówczas pierwsze publikacje, dotyczące kultury pedagogicznej społeczeństwa (dorosłych, zarówno rodziców, dziadków i nauczycieli): ks. P. Poręby *Pedagogizacja rodziców* w 1968 r. [44]. Równoległe *Pedagogizacja i doradzanie* – Cz. Czapowa (1968) [6] i K. Kotłowskiego: *O pedagogicznym kształceniu rodziców* (1968) [26]. A także pierwsze badania nad jej poziomem na przełomie lat 70. i 80. z zakresu struktury, rzeczywistego stanu i upowszechniania w społeczeństwie wiedzy pedagogicznej w wychowaniu i rozwoju dzieci, były publikowane przez S. Kawulę w 1975 r. [21], I. Jundziłł (1980) [20], J. Maciaszkową (1977) [28, 29], H. Cudaka (1987, 1997) [4, 5] i ks. J. Wilka (2002) [59], które prowadzą S. Kawulę do utworzenia elementów wzorca kultury pedagogicznej społeczeństwa [22].

Z moich badań [52, 53, 54] i porównań badań innych autorów [15, 18, 19, 24, 41, 51] na przestrzeni trzydziestu lat wynikało, że poziom kultury pedagogicznej ówczesnych rodziców był niezadowolający w obszarach:

- świadomości roli ojca w wychowaniu dzieci,
- znajomości potrzeb dziecka,
- znajomości celów wychowawczych,
- wiedzy dotyczącej stosowania zasad wychowawczych,
- znajomości trudności i zagrożeń wychowawczych,
- umiejętności nawiązywania stosunku uczuciowego,
- umiejętności nawiązywania stosunku wychowawczego,
- tworzenia atmosfery wychowawczej w domu rodzinnym,
- umiejętności stosowania nagród i kar,
- umiejętności przydzielania dziecku stałych obowiązków,
- umiejętności organizowania czasu wolnego,
- stosunku rodziców do nauki szkolnej,
- uznania potrzeby doskonalenia wiedzy i umiejętności pedagogicznych.

Niestety wymienieni autorzy nie byli zgodni co do pojęcia i elementów kultury pedagogicznej rodziców. Natomiast M. Winiarski [60] zauważa „ścisły związek między proponowanymi w literaturze elementami kultury pedagogicznej a komponentami postaw w ogóle, które szeroko opisywane są w literaturze psychologicznej”.

W refleksji naukowej D. Opozdy, można spostrzec, że bardziej trafnym terminem niż kultura pedagogiczna byłaby kultura wychowania i że jedynie »wiedza pedagogiczna« lub »wiedza naukowa« jest wyróżniana przez wszystkich autorów [61] (tabela 8.1).

Tabela 8.1. Eksplorowane treści wiedzy naukowej, które stanowią element kultury pedagogicznej i powinny być upowszechniane

J. Maciaszkowa	I. Jundziłł	M. Grochociński	S. Kawula	J. Wilk
Ogólna wiedza o wychowaniu, o małżeństwie i rodzinie, elementy wiedzy prawniczej	Wiedza o dziecku, o wychowaniu, elementy wiedzy medycznej	Wiedza o dziecku i jego potrzebach, warunkach jego rozwoju (czas wolny dziecka)	Ogólna wiedza o możliwościach i prawach rozwojowych dziecka, jego aktywności (zabawa, nauka, praca, zainteresowania), edukacji, udziale dorosłych i możliwych zagrożeniach edukacji, udziale dorosłych i możliwych zagrożeniach	Wiedza o zasadach pedagogicznych

Źródło: [41, s. 100].

Dlatego też D. Opozda przyjmuje definicję wiedzy za B. Wojciszke [61]: „W kontekście powyższych uwag wyeksponować należy jeszcze subiektywny (podmiotowy) wymiar jednostkowej wiedzy społecznej, zorganizowanej w schematach społecznych i narracyjnych. Wynika to z faktu, iż schemat jest uogólnionym zapisem doświadczeń podmiotu i tworzy osobistą wiedzę podmiotu o jakimś obszarze rzeczywistości.

B. Wojciszke zauważa, że subiektywna, podmiotowa wiedza, określana również pojęciem poznawczej reprezentacji rzeczywistości społecznej, zawiera:

- reprezentację obiektywnych własności danego obiektu rzeczywistości społecznej,
- reprezentację własnych przeżyć z nimi związanych (emocje, nastroje, oceny),
- reprezentację własnych działań i planów.

Wiedza rodziców i umiejętności wychowawcze przed podnoszeniem kompetencji może wynikać z tradycji, doświadczenia, z wykształcenia, stereotypów, nie musi być zgodna z wiedzą naukową, może być potoczna („stosuję te kary wychowawcze, które stosowano wobec mnie”, co współcześnie może nie przynosić rezultatu wychowawczego), wymaga więc nieustannego podnoszenia za pomocą wykładu, podręcznika, fachowej literatury, warsztatów. Można mieć wiedzę, a zachowywać się w sposób dokuczliwy wobec dziecka lub w sytuacji trudnej o dużym ładunku emocjonalnym nie opanować zdenerwowania, lecz zachować się

w sposób nam znany, wybrać te kary, które zostały w nas wytrenowane poprzez rodzinne dziedziczenie (wiemy że kary fizyczne wpływają negatywnie na rozwój emocjonalny dziecka – są przyczyną fobii, wiedza ta jest przekazywana poprzez środki masowego przekazu, szkołę, studia, pedagogów, psychologów, służbę zdrowia, publikacje dla rodziców, a mimo to w sytuacji zdenerwowania jest nam jakby najłatwiej po nie sięgnąć, ponieważ w czasach, gdy chodziliśmy do szkoły, nawet nauczyciele stosowali kary fizyczne, np. w przypadku braku pracy domowej nauczyciel uderzał dziecko linijką w rękę – i współcześnie zdarza się to czasami nawet nauczycielom w trudnych wychowawczo sytuacjach). Wiedzę można mieć dużą, ale istnieje problem umiejętności jej zastosowania w praktyce w codziennych sytuacjach wychowawczych, więc wiedza i umiejętności wychowawcze wymagają treningu, czyli podnoszenia kompetencji wychowawczych w sposób celowo zorganizowany.

8.1.2. Zagadnienie podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców

Czym jest zatem kompetencja? Słownik języka polskiego PWN pod redakcją M. Szymczaka podaje, że kompetencja oznacza m.in.: „zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji lub spraw podlegających określonemu organowi itp., zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności. Człowiek kompetentny to taki, który jest «uprawniony do działania, do wydawania decyzji; mający kwalifikacje do wydawania sądów, opinii, ocen, autorytatywny, miarodajny». W omawianym tu pojęciu mieszczą się wiedza, umiejętności, fachowość, doświadczenia, kwalifikacje” [49].

Pojęcie kompetencji nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze od strony psychologicznej można wyróżnić: kompetencje społeczne [46], zawodowe [7], językowe [3], zaś od strony pedagogicznej: kompetencje emancypacyjne [8, 9], kulturowe [40], kompetencje autokreacyjne [13], medialne [17], kompetencje nauczyciela-wychowawcy [1, 16, 25, 27, 36, 45, 47, 48], a także kompetencje dziecka [2] i ucznia [12, 33].

Z dotychczasowych znanych nam pojęć odnoszących się do kompetencji nauczyciela można przytoczyć znaczącą definicję S. Dylaka: „Za kompetencje uważam [...] zbiór wiedzy, umiejętności, dyspozycji oraz postaw i wartości niezbędnych dla skutecznej realizacji nałożonych zadań [...]” [14].

E. Kobyłecka, wskazuje następujące kompetencje aksjologiczne nauczyciela-wychowawcy: do grupy powinności i obowiązków w stosunku do uczniów, zalicza, takie cechy jak: życzliwość i akceptacja, zrozumienie stanu psychicznego wychowanka, dobroć, podmiotowość, troska o rozwój ucznia oraz wdrożenie go do przestrzegania zasad moralnych, sprawiedliwość, odpowiedzialność, dyskrecja, humanizm. W stosunku do siebie i zawodu, wskazuje: służenie prawdzie i jej szczenie,

utrwalanie autorytetu, doskonalenie się, troska o godność osobistą i zawodową, inicjatywa, świadomość sensu i wartości pracy. W stosunku do innych nauczycieli: obowiązek integrowania zespołu, solidaryzowanie się z grupą. W stosunku do środowiska: zwalczanie zła, egoizmu i wyrachowania, odpowiedzialność i współpraca z rodziną uczniów [23].

Podsumowując można powiedzieć, że pojęcie kompetencji nauczycieli jest istotne w definiowaniu pojęcia kompetencji wychowawczych rodziców, bowiem wskazują one wartości stojące u podstaw kształcenia kompetencji nauczycielskich, takich jak: podmiotowość, odpowiedzialność za wychowanka, życzliwość i sprawiedliwość, a w stosunku do wychowawcy autorytet, odpowiedzialność, godność osobista również ważna w kształceniu rodzica-wychowawcy.

B. Poćwiardowska pisze: „Za Marią Czerepaniak-Walczak przyjąłam, że kompetencje wychowawcze rodziców definiuje się jako umiejętność adekwatnego zachowania wobec dziecka wypływającego ze świadomości potrzeby i konsekwencji takiego działania oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności za własne sprawstwo. [...] Rodzice kompetentni to tacy, którzy mają poczucie odpowiedzialności i wpływu na sytuacje pojawiające się w relacjach rodzinnych i posiadają:

- wiedzę dotyczącą potrzeb dziecka i sposobów ich zaspokajania, zadań i osiągnięć rozwojowych dziecka,
- własnej roli w wychowaniu,
- sposobów oddziaływań wychowawczych;
- różnorodne umiejętności wychowawcze;
- poczucie sprawstwa związanego z procesem wychowania” [43].

Również L. Dakowicz, M. Halicka, ks. A. Skreczko piszą: „Najczęściej jednak przyjmuje się, że kompetencja to pewna dyspozycja człowieka (postawa, sprawność, wartość) wyrażająca się odpowiednim zakresem wiedzy (ogólnej, specjalistycznej i normatywnej) oraz posiadanymi umiejętnościami koniecznymi do skutecznej realizacji przyjętych zadań. Mówiąc zatem o kompetencjach wychowawczych należy mieć na uwadze ten zakres wiedzy, myślenia i działania wychowawcy, który przesądza o sile wpływu wychowanka, na grupę lub środowisko. Kompetencje te obejmują umiejętności komunikacyjne, nawiązywania kontaktów, rozwiązywania konfliktów, adekwatnego zachowania się wobec dziecka oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności za własne sprawstwo” [10].

M. Czerepaniak-Walczak zauważa, iż: „emancypację można postrzegać, »jako proces uwalniania się od uzależnienia i ograniczeń prowadzący do refleksyjnego realizowania podmiotowych interesów«. [...] Pedagogika emancypacyjna jest nie tylko nurtem ideologicznym, ale też teoretyczną i praktyczną ofertą dla pedagogów, rodziców i nauczycieli, w której eksponuje się ideę podmiotowości dziecka. W tym zakresie afirmuje różne modele wychowania antyautorytarnego, niedyrektywnego i minimalizującego/redukującego represję w wychowaniu – zmierzające do ograniczenia roli autorytetów formalnych jako głównego czynnika prowadzącego do

wytworzenia się blokad rozwojowych. Pedagogika emancypacyjna wskazuje, iż można zmienić zasady wychowania i działalność instytucji oświatowych przyczyniając się do wyzwolenia dzieci i młodzieży z kultury dominacji i przemocy” [11].

Zatem przyjrzyjmy się założeniom pedagogiki emancypacyjnej (ang. *emancipation education*) – nurt edukacyjny powstał w latach 70. w Stanach Zjednoczonych, nawiązując do teorii krytycznej Szkoły Frankfurckiej i jej tzw. *dialektyki negatywnej* oraz marksizmu liberalnego, obecny w poglądach myślicieli południowo – amerykańskich [38].

B. Śliwerski zwrócił uwagę na zagrożenia dla podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców, jakie niesie za sobą pedagogika emancypacyjna: „[...] Rodzice wychowujący permissywnie swoje dzieci sami degradują się do roli ich podwładnych i służących, zaś nauczyciele stają się »piłkami do zabawy« towarzyszącymi spontanicznym skłonnościom i potrzebom uczniów, bazowanie na etycznej przesłance, iż każdy człowiek jest z natury dobry, może doprowadzić do niedoceniań rzeczywistych przyczyn powstawania u młodzieży zachowań agresywnych i działań prospołecznych, nieporozumieniem jest pozostawienie dzieci samym sobie, jako antidotum na niszczące autonomiczną osobowość autorytarne oddziaływania dorosłych wobec dzieci. Wychowawcy muszą mieć możliwość wprowadzenia do procesu wychowania dzieci swoje doświadczenia, które opierają się na tradycji kultury. Lęk przed stosowaniem metod represyjnych w wychowaniu prowadzi do niesłusznej obawy o stosowanie jakichkolwiek interwencji pedagogicznych [...]” [50].

W świetle powyższych danych ujęcie pojęcia kompetencji od strony pedagogicznej jest niewystarczające, ponieważ, jak pisze A. Męczkowska: „[...] – jedno z ważnych pojęć pedagogicznych, którym trudno jest przyznać jednoznaczny zakres znaczeniowy z powodu silnie osadzonych w myśleniu pedagogicznym potocznych konotacji tegoż pojęcia oraz, co jest z tym związane, jego podatności na interferencję z sądami wartościującymi. Ponadto w obszarze pedagogiki pojęciu kompetencji nadaje się odmienne znaczenia w zależności od teoretycznego, a także ideologicznego kontekstu, w jakim ono funkcjonuje” [33].

Dlatego należałoby przyjąć definicję z psychologii.

A. Matczak definiuje kompetencje jako: „złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego” [30].

„Inteligencję społeczną natomiast można odwołując się do modelu Guilforda, określić jako zespół zdolności do przetwarzania informacji behawioralnych. Stanowi ona jedynie intelektualny wyznacznik kompetencji społecznych [...], współdziałający z innymi zdolnościami, np. percepcyjnymi czy werbalnymi), który ułatwia ich nabywanie i realizowanie, ale nie gwarantuje ich wysokiego poziomu. Na przykład ze zdolnością do teoretycznego rozwiązywania problemów czy konfliktów społecznych nie musi iść w parze umiejętność wcielania takich rozwiązań w życie, a z drugiej strony pewne deficyty inteligencji społecznej mogą

być kompensowane przez intensywny trening, np. w zakresie pełnienia określonych ról społecznych” [31].

Zatem kompetencje rodzicielskie to nie tylko wiedza, umiejętności wychowawcze, postawy, ale również określone wartości przyswojone w toku treningu społecznego w zakresie pełnienia ról rodzicielskich matki i ojca w procesie wychowawczym dzieci w rodzinie, poprzez takie formy, jak: publikacje, wykłady, seminaria, warsztaty, porady itp.

W świetle tak sformułowanego pojęcia możemy wyróżnić zakres tematyczny podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców:

Element poznawczy (intelektualny) w kompetencjach rodzicielskich dotyczący wiedzy pedagogicznej:

- funkcji wychowawczej rodziny,
- funkcji wychowawczej matki,
- funkcji wychowawczej ojca,
- znajomości potrzeb dziecka,
- znajomości celów i zasad wychowania,
- znajomości cech rodzica-wychowawcy,
- umiejętności nawiązywania stosunku wychowawczego – dotyczącego postaw i uczuć (element emocjonalny),
- stosunku uczuciowego rodziców do dziecka,
- stosunku wychowawczego (pedagogicznego) rodziców do dziecka,
- atmosfery wychowawczej,
- znajomość i umiejętności stosowania metod i środków wychowawczych – (element behawioralny – myśleniowo-działaniowy w kompetencjach rodzicielskich, dotyczący umiejętności wychowawczych rodziców):
 - umiejętność stosowania metod,
 - umiejętność stosowania nagród i kar,
 - umiejętność organizowania warunków wychowawczych w rodzinie,
 - stosunek rodziców do nauki szkolnej dzieci i ich dalszego kształcenia [56].

W definiowaniu pojęcia kompetencji wychowawczych rodziców odwołanie się do terminu kompetencji w psychologii poznawczej stanowi podstawę do wprowadzenia wartości. Ponadto wskazuje zmienne niezależne do badań, takie jak: warunki fizyczne, miejsce zamieszkania, warunki psychospołeczne, struktura rodziny, status ekonomiczno – społeczny, które decydują o możliwościach wchodzenia w określone role społeczne (przyswajają sobie pewne wzorce przeżyć emocjonalnych i sposobów ich wyrażania poprzez mechanizmy naśladowania, modelowania i identyfikacji, rodzice, nauczyciele, wychowawcy, rówieśnicy). Na rozwój inteligencji poznawczej wpływa również wiek emocjonalny i poznawczy, a także temperament i płeć [32]. A zatem dostarcza metod niezbędnych do badań kompetencji wychowawczych rodziców.

8.2. Część metodologiczna. Hipotezy badawcze, zmienne zależne i niezależne

Artykuł ma charakter empiryczny i jest jeszcze jedną próbą odpowiedzi na pytanie: czy książka w wersji papierowej i multimedialnej pt.: „Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców” wydany w Lublinie przez Wydawnictwo Episteme, 2017. ISBN 978-83-65172-81-5, autorstwa Urszula Tokarska, podnosi wiedzę i umiejętności współczesnych pedagogów i rodziców?

W celu rozwiązania niniejszego problemu sformułowano następujące hipotezy:

H₁: Na poziom umiejętności i wiedzy pedagogicznej przed zajęciami z podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców-studentów wpływają uwarunkowania wewnątrzrodzinne takie jak: struktura rodziny, płeć, wiek, wykształcenie, pochodzenie społeczne, warunki materialne, praca zawodowa matek, liczba członków rodziny. A także uwarunkowania zewnątrzrodzinne: środowisko zamieszkania, typ społeczno-zawodowy rodziny, współczesne przemiany (bezrobocie, rytm życia, brak czasu, dostęp do instytucji zajmujących się pedagogizacją dorosłych, konsumpcyjny model życia).

Zmienną zależną (wyjaśnianą) jest obecny poziom wiedzy pedagogicznej studentów przed przystąpieniem do wykładów (świadomość roli matki i ojca, znajomość potrzeb, celów i zasad wychowawczych, umiejętność stosunku wychowawczego w rodzinie, umiejętność stosowania nagrody i kary, metod wychowawczych, organizowanie czasu wolnego). Natomiast zmienną niezależną (wyjaśniającą) są uwarunkowania wewnątrzrodzinne takie jak (wiek, płeć, struktura rodziny, wykształcenie, praca zawodowa matki) i uwarunkowania zewnątrzrodzinne (miejsce zamieszkania, dostęp do instytucji zajmujących się pedagogizacją dorosłych – rodziców i dziadków, typ społeczno-zawodowy rodziny itp.).

H₂: Na obecny poziom kompetencji studentów (wiedzy i umiejętności pedagogicznych) wpływają treści i zakres podręcznika multimedialnego, pt.: „Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców” wydany w Lublinie przez Wydawnictwo Episteme, 2017.

Zmienną zależną (wyjaśnianą) jest poziom wiedzy po zapoznaniu się z treścią podręcznika multimedialnego (świadomość roli matki [56] i ojca), wiedza dotycząca znajomości potrzeb, celów i zasad wychowawczych, umiejętność nawiązywania stosunku wychowawczego w rodzinie, umiejętność organizowania warunków wychowawczych w rodzinie (metody, nagrody i kary), wychowanie seksualne. Natomiast zmienną niezależną (wyjaśniającą) są treści zawarte w podręczniku multimedialnym realizowane podczas wykładów i ćwiczeń:

- roli rodziny w wychowaniu, roli matki i roli ojca,
- znajomość potrzeb dziecka,
- znajomość temperamentu dziecka,
- znajomość celów i zasad wychowawczych i cech dziadków–wychowawców,
- umiejętność nawiązywania stosunku uczuciowego, wychowawczego w rodzinie i atmosfery wychowawczej w rodzinie,
- umiejętność stosowania metod wychowawczych,
- umiejętność stosowania nagród i kar,
- umiejętność organizowania warunków wychowawczych domu rodzinnego (materialne i kulturalne) i przydzielania stałych obowiązków na rzecz rodziny (wychowanie do pracy w rodzinie),
- umiejętność organizowania czasu wolnego w rodzinie,
- umiejętność organizowania nauki w domu rodzinnym,
- wychowanie seksualne w rodzinie [55].

Dobór grup badawczych i analizowane zagadnienie pozwoliły zastosować następującą technikę obliczeń statystycznych: rozkład chi-kwadrat, czyli X^2 (chi kwadrat), Kwestionariusz Kompetencji Wychowawczych dla Rodziców – autorstwa U. Tokarskiej. Skala temperamentu i asertywność – Test Studenta [37]. Powyższa technika pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy różnice między liczebnościami zaobserwowanymi i teoretycznymi są istotne, czy też potwierdzają założone hipotezy badawcze, jeżeli istotność statystyczna (p. u.) zawiera się w przedziale $0,001 < p < 0,05$. Jeśli natomiast mieściła się w granicach $0,05 < p < 0,1$, wówczas współzależności traktowano jako tendencję statystycznie nieistotną [35].

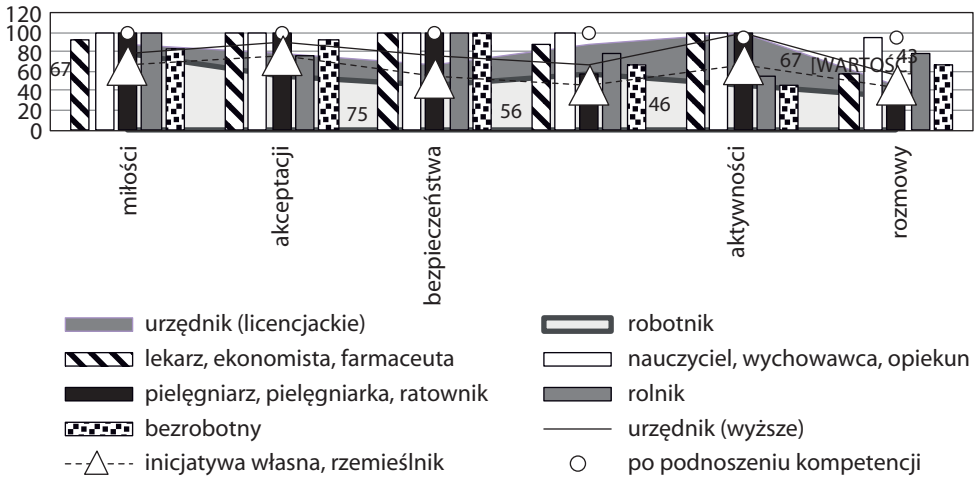
8.3. Opis grupy badawczej

Badania prowadzono na przełomie lat 2012/2018 wśród 950 studentów-rodziców studiów podyplomowych, a także z Przygotowania pedagogicznego. W badaniach brali udział rodzice wykonujący zawód nauczycieli-wychowawców, opiekunów – 13%, ze względu na dużą liczbę respondentów z wykształceniem pedagogicznym dobrano 150 osób [58]. Z pozostałych grup zawodowych – po 100 osób: pielęgniarek, pielęgniarzy, ratowników i statystyków medycznych, lekarzy – dietetyków, farmaceutów, urzędników z wyższym wykształceniem (specjalistów) zamieszkujących duże aglomeracje miejskie, urzędników z wykształceniem licencjackim zamieszkujących środowiska miast powiatowych i środowisk wiejskich (gminy), a także rodziców zajmujących się własną inicjatywą, rzemieślników, rolników, robotników i bezrobotnych, pracujących za granicą – 8,7%.

8.4. Wyniki badań

Cel artykułu, jakim była weryfikacja zamieszczonych we wstępie hipotez oraz zebrany w toku badań własnych materiał empiryczny, jego statystyczne opracowanie i interpretacja wyników, wyznaczają zakres wniosków końcowych.

Rysunek 8.1. Znajomość zaspokojenia potrzeb dzieci a zawód wykonywany współczesnych rodziców przed i po zajęciach z podnoszenia kompetencji



Źródło: opracowanie według własnego źródła.

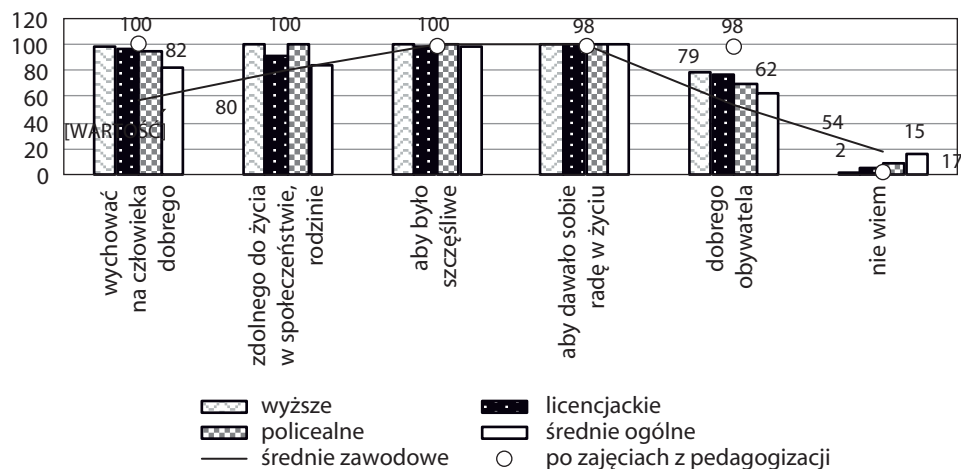
Zawód wykonywany przez badanych rodziców przed podniesieniem kompetencji wychowawczych na zajęciach wpływa w istotny sposób na poziom wiedzy pedagogicznej dotyczącej znajomości zaspokajania potrzeb w rodzinie. Z badań wynika pewna regularność (rys. 8.1), że brak przygotowania pedagogicznego (np. w zawodach robotniczych lub rolniczych) to niższa wiedza dotycząca potrzeb. I tak w rodzinach robotniczych niedoceniana jest potrzeba rozmowy (34%), aktywności (45%), bezpieczeństwa (45%), życzliwego zainteresowania (57%). Bardzo interesującym poziomem kompetencji wychowawczych dotyczących znajomości potrzeb dziecka odznaczają się medycy (bowiem oni doskonale znają potrzeby dziecka, ale w praktyce nie zaspokajają ich w wystarczającym stopniu, ponieważ albo są zapracowani albo też stawiają na rozwój własnej kariery kosztem rodziny i dziecka). Nie doceniana jest zwłaszcza potrzeba rozmowy (35% – pielęgniarki, odpowiednio lekarze/lekarzki, farmaceutki – 58%) i potrzeba życzliwego zainteresowania: pielęgniarki, ratownicy medyczni – 57%, odpowiednio lekarzki i farmaceutki (78%).

Najwyższy poziom osiągają nauczyciele-wychowawcy. Wpływa na to zapewne przygotowanie pedagogiczne, studia podyplomowe, kursy i szkolenia doskona-

łącze konieczne do wykonywania zawodu. Po zajęciach z podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców (wykłady, podręcznik) badani studenci uzyskują wiedzę niemal idealną (około 100%).

Poziom wykształcenia wpływa w istotny sposób na wiedzę potoczną rodziców dotyczącą celów i zasad wychowawczych przed zajęciami z podnoszenia kompetencji wychowawczych. Zależność ta kształtuje się na poziomie statystycznym ($p < 0,000$). Rodziców legitymujących się wykształceniem wyższym, szczególnie nauczycieli, charakteryzuje wyższy poziom wiedzy w stosunku do rodziców z niższym poziomem wykształcenia.

Rysunek 8.2. Znajomość celów wychowawczych a poziom wykształcenia badanych rodziców-studentów



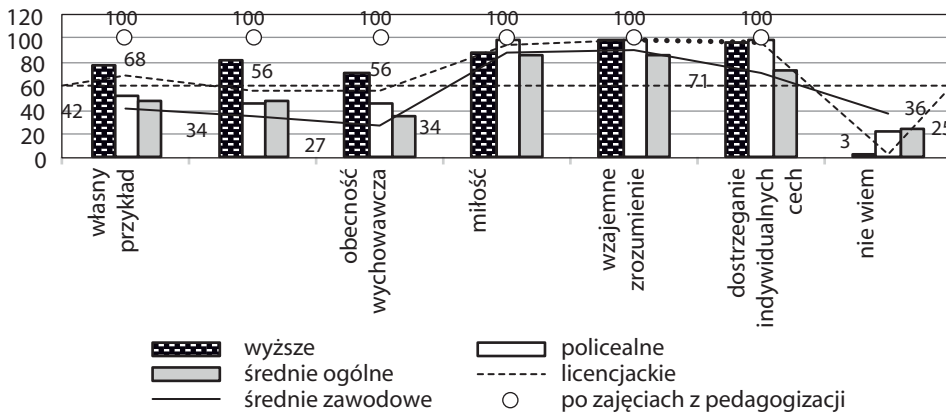
Źródło: opracowanie według własnego źródła.

Jak wynika z rys. 8.2 u współczesnych badanych rodziców zmienia się hierarchia celów wychowawczych, szczególnie u osób pracujących w takich zawodach jak: pielęgniarki, opiekunowie nad seniorami, terapeuci zajęciowi, i chyba wpływa na to konsumpcyjny styl życia, bezrobocie, zapracowanie, brak czasu, praca w krajach UE. Dla rodziców-studentów liczy się, aby dziecko było szczęśliwe, dawało sobie radę w życiu, czyli jak najszybciej weszło na rynek pracy i uzyskało stanowisko dobrze płatne – około 100%, tylko 80% wskazuje na umiejętność życia w społeczeństwie i w rodzinie (coraz częściej rodzice kierują się egoistycznymi celami, uważają, że ważniejsza jest miłość i niekoniecznie musi być realizowana w małżeństwie, może to być związek oparty na partnerstwie, bez zobowiązań i odpowiedzialności).

Większość rodziców upatruje szczęścia swego dziecka poza granicami naszego kraju, więc położenie nacisku na wychowanie patriotyczne może kojarzyć się

tylko z sentymentem do ojczyzny, co w mniemaniu niektórych osób może utrudniać powzięcie decyzji o pracy za granicą – tylko 62% badanych wskazuje na wychowanie dziecka na dobrego obywatela. Brak wychowania patriotycznego może prowadzić do lekceważenia bądź pogardy dla tradycji i przeszłości własnej ojczyzny, a co za tym idzie niezrozumienie jej wysiłków w walce o zachowanie wolności, brak gotowości obrony honoru, sławy i dobrego imienia ojczyzny. W czasie podnoszenia kompetencji rodziców należałoby zatem mówić o znaczeniu więzi z własnym narodem, jego historią, przyrodą, sztuką i literaturą [39]. Natomiast po zajęciach z podnoszenia kompetencji rodzice wykazują się prawidłową wiedzą na temat celów wychowawczych.

Rysunek 8.3. Wiedza dotycząca zasad wychowawczych a poziom wykształcenia badanych rodziców-studentów.



Źródło: opracowanie według własnego źródła.

Jak wynika z rys. 8.3 badani rodzice z wykształceniem wyższym wskazują takie zasady wychowawcze jak: miłość, wzajemne zrozumienie, dostrzeganie indywidualnych cech – około 100%, konsekwencja w realizowaniu wymagań, przykład, obecność wychowawcza – około 80%. Najniższym poziomem wiedzy pedagogicznej cechują się rodzice-studenci z wykształceniem średnim zawodowym i ogólnym ponad 20% badanych deklaruje, że nie zna zasad.

Na powyższą wiedzę mogą wpływać telewizja i Internet, czasopisma, które propagują elementy wiedzy pedagogicznej z zakresu antypedagogiki i pedagogiki liberalnej, gdzie zaleca się wychowanie bezstresowe, i tutaj można zauważyć, że badani wyżej od miłości wychowawczej cenią zasadę wzajemnego zrozumienia – 91%, miłości – 89%, dostrzeganie indywidualnych cech – 71%, nie doceniają własnego przykładu – 42% i obecności wychowawczej – 27%.

Natomiast po zajęciach z *podnoszenia kompetencji wychowawczych rodziców* za pomocą podręcznika multimedialnego i ćwiczeń umiejętności praktycznych poziom kompetencji pedagogicznych studentów wzrasta i osiąga stopień zadawalający – ok. 100%.

8.5. Podsumowanie

Czas pandemii jest trudnym doświadczeniem zarówno dla dzieci, jak i rodziców. Wiąże się z zagadnieniem śmierci, która dla dzieci i młodzieży jest bardzo często tematem tabu. Dlatego bardzo ważne jest zaspokajanie potrzeb psychicznych dziecka w tym okresie, zwłaszcza życzliwego zainteresowania i potrzeby rozmowy, odpowiadania na trudne pytania, pewnej serdeczności w stosunkach z dzieckiem, delikatności i empatii. Dlatego tak ważne są kompetencje rodzicielskie, które pozytywnie wpływają na wykonywaną rolę zawodową, a tym samym wpływają na całokształt zarządzania kapitałem ludzkim. Brak pozytywnych relacji z dzieckiem wpływa na różne kryzysy nie tylko w pełnieniu roli rodzicielskiej, ale również zawodowej. Z przeprowadzonych badań wynika, że poziom wiedzy pedagogicznej badanych studentów-rodziców w zakresie znajomości celów i zasad wychowawczych przed zajęciami z podnoszenia kompetencji rodzicielskich nie osiąga w pełni stopnia zadowalającego. Na wiedzę wpływają takie uwarunkowania jak: wykształcenie i wykonywany zawód. Można również zaobserwować pewną regularność, że badani z przygotowaniem pedagogicznym osiągają niemal idealny poziom kompetencji rodzicielskich w porównaniu z dorosłymi z wykształceniem rolniczym czy technicznym. Ponadto rodzice nie doceniają takich potrzeb, jak potrzeba rozmowy i życzliwego zainteresowania, wynika to zapewne z zapracowania i kultu wartości konsumpcyjnych „więcej mieć niż być”, ta postawa wpływa również na wyznaczanie celów wychowawczych – „aby dziecko poradziło sobie w życiu” i „osiągnęło szczęście”, nie przywiązuje się już takiej uwagi do wychowania patriotycznego i społecznego – „aby założyło sobie rodzinę i żyło w społeczeństwie”.

Taka postawa wpływa też na stosowanie zasad – na brak obecności w życiu dziecka. Natomiast po zajęciach z podnoszenia kompetencji wychowawczych badani osiągają niemal 100% wiedzę na temat zaspokajania potrzeb dziecka, wyznaczania celów i stosowania zasad. Zatem badania potwierdzają, że celowy trening w zakresie ról rodzicielskich poprzez podnoszenie wiedzy i umiejętności wychowawczych za pomocą książki w wersji papierowej i multimedialnej pt.: „Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców” podnosi wiedzę i umiejętności współczesnych pedagogów i rodziców.

Bibliografia

- [1] Aksman J., Nieciuiński, S.: *Pojęcie kompetencji. Problemy definicyjne* [w:] *Proces uczenia się przez całe życie. Aspekty kształtowania kompetencji nauczycielskich*, red. J. Aksman, S. Nieciuiński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2012, s. 13–51.
- [2] Balicki M.: *Media a kompetencje kulturowe i społeczne dzieci* [w:] *Dziecko i media elektroniczne – nowy wymiar dzieciństwa. Telewizja i inne mass media w życiu dziecka – wyzwaniem dla edukacji medialnej*, t 1, red. J. Izdebska, T. Sosnowski, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2005, s. 37–42.
- [3] Chomsky N.: *Lingwistyka a filozofia: współczesny spór o filozoficzne założenia teorii języka*, PWN, Warszawa 1977; za: Męczkowska A.: *Pojęcie „kompetencja”* [w:] *Encyklopedia XXI wieku*, t. 2, red. T. Pilch, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 2003, s. 695.
- [4] Cudak H.: *Funkcja szkoły w kształtowaniu kultury pedagogicznej rodziców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1987.
- [5] Cudak H.: *Rola ośrodków nieszkolnych w kształtowaniu kultury pedagogicznej*, Wydawnictwo WSP, Kielce 1997.
- [6] Czapów Cz.: *Pedagogizacja i doradzanie*, [w:] *Rodzina a wychowanie*, red. Cz. Czapów, Wydawnictwo PZWS, Warszawa 1968, s. 347–350.
- [7] Czechowska-Bieluga M., Kanios A., Sarzyńska E.: *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- [8] Czerepaniak-Walczak M.: *Kompetencje nauczyciela w kontekście założeń pedagogiki emancypacyjnej* [w:] *Z pogranicza idei i praktyki edukacji nauczycielskiej*, red. M. Dudzikowa, A. Kotusiewicz, Filia Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Białystok 1994, s. 5361.
- [9] Czerepaniak-Walczak M.: *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- [10] Dakowicz L., Halicka M., Skreczko A.: *Kompetencje wychowawcze białostockich rodziców*. „Studia nad Rodziną” 2015, t. XIX, z. 2, (37), s. 166.
- [11] Dąbrowa E., Jaronowska S.: *Pojęcie „Pedagogika emancypacyjna”* [w:] *Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, t. I, red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 135–138.
- [12] Deptuła M.: *Zmiany w zakresie kompetencji społecznej zachodzące u uczniów starszych klas szkoły podstawowej* [w:] *Diagnostyka i profilaktyka w teorii i praktyce pedagogicznej. Diagnostyka*, t. II, red. M. Deptuła, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2006, s. 189–207.
- [13] Dudzikowa M.: *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych* [w:] *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, red. H. Kwiatkowska, Wydawca IHNOiT, Warszawa 1994, s. 199–212.
- [14] Dylak S.: *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 1995, s. 37.
- [15] Formicki.: *J. Rodzina wiejska jako środowisko wychowawcze*, Ossolineum, Wrocław 1977.

- [16] Ferencz K., Kozioł E.: *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2002, s. 11–20.
- [17] Izdebska J.: *Kultura pedagogiczna rodziców a rodzinna edukacja medialna* [w:] *Rodzicielstwo. Wybrane zagadnienia kontekstów edukacyjnych*, red. D. Opozda, Wydawnictwo KUL, Lublin 2007, s. 111–121.
- [18] Janke A.W.: *Warunki opiekuńczo-wychowawcze rodzin klas V–VIII. Próba diagnozy*, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Toruń 1986.
- [19] Janke A.W.: *Rodzinne uwarunkowania przebiegu i efektów nauki szkolnej uczniów kl. V–VIII*, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Toruń 1987.
- [20] Jundził I.: *Stan kultury pedagogicznej rodziców w świetle badań* [w:] *Rola zawodowa pedagoga szkolnego*, red. I. Jundził, Wydawnictwo PZWS, Warszawa 1980, s. 172–189.
- [21] Kawula S.: *Świadomość wychowawcza rodziców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1975.
- [22] Kawula S.: *Kultura pedagogiczna jako czynnik rozwoju i wychowania młodego pokolenia* [w:] *Pedagogika rodziny. Obszary i panorama problematyki*, wyd. 2 uzupełn. i popr., red. S. Kawula, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 301–323.
- [23] Kobyłecka E.: *O kompetencjach aksjologicznych nauczyciela-wychowawcy* [w:] *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, red. K. Ferencz, E. Kozioł, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2002, s. 35–43.
- [24] Kocik L.: *Przeobrażenia funkcji współczesnej rodziny wiejskiej*, Ossolineum, Wrocław 1976.
- [25] *Kompetencje nauczyciela edukacji podstawowej*, red. K. Żegnałek, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2008.
- [26] Kotłowski K.: *O pedagogicznym kształceniu rodziców*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1968.
- [27] Kwaśnica R.: *Przygotowanie pojęciowe i próba analizy potrzeb rozwojowych uczestników dokształcania* [w:] *Pytanie o nauczyciela. Prace pedagogiczne XCIX*, red. R. Kwaśnica, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993, s. 91–114.
- [28] Maciaszkowa J.: *Kultura pedagogiczna rodziców* [w:] *Pedagogika opiekuńcza*, Materiały z krajowej konferencji Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN, WSiP, Warszawa 1977.
- [29] Maciaszkowa J.: *Kultura pedagogiczna*, „Oświata i Wychowanie” 1981, nr 10, s. 187–194.
- [30] Martowska K.: *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 15–16.
- [31] Matczak A.: *Temperament a kompetencje społeczne*. [w:] *Różnice indywidualne. Wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*, red. W. Ciarkowska, A. Matczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Interdyscyplinarne Centrum Genetyki i Zaburzeń, Warszawa 2001, s. 53–54.
- [32] Matczak A., Knopp K.A.: *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 50–81.

- [33] Męczkowska A.: *Od świadomości nauczyciela do konstrukcji świata społecznego. Nauczycielskie koncepcje wymagań dydaktycznych a problem rekonstrukcyjnej kompetencji ucznia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2002.
- [34] Męczkowska A.: *Pojęcie „kompetencja”* [w:] *Encyklopedia XXI wieku*, t. 2, red. T. Pilch, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 2003, s. 693.
- [35] Michalski T.: *Statystyka*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 20–24.
- [36] Minkiewicz-Najtkowska J.: *Komunikowanie się nauczyciela z uczniami jako jedna z kompetencji wychowawczych* [w:] *Kompetencje wychowawcze nauczycieli. Wybrane zagadnienia*, red. J. Minkiewicz-Najtkowska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 26–38.
- [37] Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985, s. 302.
- [38] Nowak M.: *Główne nurty współczesnej filozofii wychowania*. „Kultura i Edukacja” 1993, z. 2(4), s. 8–27.
- [39] Nowak M.: *Podstawy pedagogiki otwartej. Ujęcie dynamiczne w inspiracji chrześcijańskiej*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000, s. 386–392.
- [40] Olbrycht K., Głyda B., Matusiak A.: *Kompetencje do prowadzenia edukacji kulturalnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2014.
- [41] Olubiński A.: *Rodzinne determinanty rozwoju dziecka wiejskiego ze środowiska rolniczej spółdzielni produkcyjnej*, „Badania Oświatowe” 1982, nr 2, s. 68–78.
- [42] Opozda D.: *Struktura i treść jednostkowej wiedzy o wychowaniu. Studium pedagogiczne wiedzy rodziców i jej korelatów*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2012, s. 102.
- [43] Poćwiardowska B.: *Wspomaganie rozwoju kompetencji wychowawczych rodziców dzieci w wieku przedszkolnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2013, s. 10–11.
- [44] Poręba P.: *Pedagogizacja rodziców*, „Studia Warmińskie” 1968, t. 6, s. 421–496.
- [45] Pyżalski J.: *Wychowawcze i społeczno-kulturowe kompetencje współczesnych nauczycieli. Wybrane konteksty*, Wydawnictwo the Q studio, Łódź 2015.
- [46] Smółka P.: *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2016.
- [47] Stech K.: *Kompetencje zawodowe nauczyciela – spojrzenie na problem* [w:] *Kompetencje nauczyciela wychowawcy*, red. K. Ferenz, E. Kozioł, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2002, s. 11–20.
- [48] Strykowski W., Strykowska W., Pielachowski J.: *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, Oficyna Wydawnicza eMPi2 Mariana Pietraszewskiego, Poznań 2003.
- [49] Szymczak M.: *Hasło: „Kompetencja”* [w:] *Słownik Języka polskiego*, t. 1, red. M. Szymczak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995, s. 916.
- [50] Śliwerski B.: *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 281.
- [51] Tchorzewski A.M.: *Funkcje edukacyjne rodziny*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Bydgoszcz 1990.
- [52] Tokarska U.: *Stan i uwarunkowania kultury pedagogicznej współczesnych rodziców w świetle badań*, maszynopis pracy doktorskiej, archiwum KUL. Lublin 2002.

- [53] Tokarska. U.: *Stan i uwarunkowania kultury pedagogicznej współczesnych rodziców w świetle badań*, „Roczniki Nauk Społecznych KUL” 2006, t. XXXIV, z. 2, s. 123–137.
- [54] Tokarska U.: *Poziom wiedzy pedagogicznej współczesnych rodziców w świetle badań*, „Pedagogika Katolicka” 2008, nr 2, s. 181–191.
- [55] Tokarska U.: „*Pedagogizacja rodziców*” – podręcznik multimedialny dla studentów pedagogiki WSNS z Siedzibą w Lublinie jako forma podnoszenia kultury pedagogicznej współczesnych rodziców (w świetle badań) [w:] *Obudzić (nie)odkryty potencjał małżeństwa i rodziny*, red. A. Rynio, K. Braun, ks. M. Jeziorański, I. Szewczak, Biblioteka Katedry Pedagogiki Chrześcijańskiej nr 9; Towarzystwo Naukowe KUL, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2015, s. 381–403.
- [56] Tokarska U.: *Podnoszenie kompetencji wychowawczych rodziców dotyczących procesu wychowawczego dziecka w rodzinie. Podręcznik dla studentów pedagogiki, nauczycieli i rodziców*, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2017, s. 99.
- [57] Tokarska U.: *Podnoszenie poziomu wiedzy pedagogicznej rodziców dotyczącej roli matki w rodzinie – a obowiązki wychowawcze (w świetle badań)*, [w:] *Rodzina w przestrzeni życia społecznego*, red. M. Parzyszek, L. Pietruszka, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2017, s. 97–113.
- [58] Tokarska U.: *Podnoszenie kompetencji zawodowych nauczycieli (w świetle badań)* [w:] *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Smolira, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej, Warszawa 2021, s. 189–191.
- [59] Wilk J.: *Pedagogika rodziny. Zagadnienia wybrane*, wyd. 2, Wydawnictwo Episteme, Lublin 2016.
- [60] Winiarski M.: *Kultura pedagogiczna* [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. II, red. T. Pilch, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2003, s. 973–977.
- [61] Wojciszke B.: *Teoria schematów społecznych. Struktura i funkcjonowanie jednostkowej wiedzy o otoczeniu społecznym*, Ossolineum, Wrocław 1986; za: Opozda D.: *Struktura i treść jednostkowej wiedzy o wychowaniu. Studium pedagogiczne wiedzy rodziców i jej korelatów*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2012, s. 91.

Paolo Ammaturo

Tor Vergata University of Rome (Italy)

Paolo Aiello

Pegaso International (Malta)

Maria Bruna Letizia Fallucca

Pegaso International (Malta)

9.

EFFECTS OF THE PANDEMIC CRISIS: POLICIES AND PERSPECTIVES FOR A “NEW NORMAL”

Abstract

The rapid transition from China’s national emergency to a global pandemic has destabilized the entire world. Since then, in addition to the tragic health crisis, the COVID-19 pandemic has produced dramatic consequences in all sectors globally. To date, despite the less restrictive measures compared to those adopted in the lockdown period, the effects of the pandemic remain, especially in the educational and working fields. The social inclusion and income of those who are already in disadvantaged socio-economic conditions are particularly at risk. In fact, even though the virus has affected all individuals without distinction, the most dramatic effects were found where housing difficulties, educational shortages, precariousness, fragility, hardship and unemployment raged. While the adoption of smart-working was advantageous for some work categories, others had to face difficulties related to inadequate and crowded domestic environments, infrastructural unreliability or the lack of tools and services necessary to connect to the Internet: a problem that has also affected the educational sector with the transition to distance learning. Despite the government social safety nets made available for the sectors most in difficulty, most companies have been forced to reduce the workforce, further increasing the already high unemployment rates. The containment measures

of the pandemic, such as the request for a vaccination certificate to access one's workplace, in some cases, have taken on discriminatory and marginalizing characteristics, as well as being used, sometimes as a pretext, to dismiss or suspend workers contrary to the vaccination. The general post COVID-19 situation portends an increase in the social divide, with significant repercussions on emotional stability and interpersonal relationships.

Keywords: social divide, unemployment, inclusion, education, social safety nets.

9.1. Life in the Time of Covid

Since the first months of the spread of the new Coronavirus it has been found that the pandemic emergency has most fiercely hit the weakest socio-economic classes. Although the virus has spread indiscriminately among all individuals on the planet, the categories most penalized from an economic, educational and health point of view, have also been those most exposed to the risk of contagion and mortality, aggravating pre-existing social inequalities.

Even the restrictive measures for the containment of the pandemic have had different effects on citizens and if for some the lockdown has even been beneficial, for others it has literally pushed them towards the condition of absolute poverty. Smart working and distance learning, although providential during the health emergency, have shown their gruesome side, especially in families where economic conditions did not facilitate the possession of essential services and tools to ensure connection to the Net. The drama of the pandemic has inflicted a heavy blow on most work sectors, with ominous consequences especially for those workers whose job required on-site services: these were more exposed to contagion than other work categories and their only alternative to protect their health was the suspension of activities with considerable deprivation of economic resources, insufficient for daily needs.

Unemployment rates are alarming and worsen significantly if we also consider non-regularly registered workers who make ends meet with informal and occasional activities [15]. Requests for welfare at various levels are also on the rise and the Church, which has always done its utmost towards the needy and beggars, records a considerable increase in people forced to ask for food and financial aid [5].

The pandemic proves to be a phenomenon capable of exacerbating and worsening inequalities present in the territory, cruelly and mercilessly inflicting on those who are already in precarious and disadvantaged conditions, both in health and socio-economic terms. Furthermore, the measures implemented to contain the pandemic, such as the request for a vaccination certificate to access the workplace, in some cases, have assumed discriminatory and marginalizing characteristics, as

well as being used, sometimes, as a pretext to dismiss or suspend workers opposed to the inoculation of the vaccine.

An irrefutable sign of the state of social malaise are the numerous demonstrations and street protests in recent months by many categories of desperate individuals disappointed by inadequate government aid. The current unfortunate situation is the ideal condition for organized crime that feeds and takes advantage of social desperation to assert their dominance and take over [21].

The apparent positivistic and supportive behaviours that characterized the first phase of the pandemic were quickly supplanted by resentment, acts of violence and resignation, which made us completely lose sight of the sense of community. In opposition to this condition of social impotence, the negationist current has spread; it has rejected the reality of the facts and it has tried to counter any restrictive measure to contain the pandemic. The violation of preventive measures has aggravated the spread of the virus, further worsening the ongoing economic crisis.

The prolonged social distancing and the constant fear of being infected and ending up in intensive care, in many cases, have caused an exponential increase in the already high rate of depression and emotional instability especially among adolescents so as to consider, at the government level, the establishment of a permanent psychological garrison in all Italian schools [2].

In this climate of uncertainty, world trade patterns have also had to be reorganized, reducing dependence on imports and resorting to local or national productions more and more [7]. Digital has had a place at the forefront of the fight against the pandemic: distance learning, the use of online shopping, teleworking, or its most advanced remote working mode called “smart”, are just some of the precious advantages deriving from the virtualization of the daily routine in the emergency period. However, the lack of digital competence and predisposition to change have been, for some, an insurmountable obstacle [13]. The mass use of digital has pushed the major commercial distribution channels to a rapid reorganization on the Net to better adapt to the nascent dynamics. As a result, small distribution has been further stifled by the succession of the giants of the Web [9].

The reduction or complete elimination of the costs of rent, maintenance, cleaning, office management, as well as savings on electricity and water consumption, are an unmissable opportunity to maximize profits; smart-working perfectly matches the opportunistic company policies and only by fortuitous chance the entrepreneurial interests coincide with those of some categories of workers who find it easier to manage work from home. The conversion of many companies to the revolutionary remote way of working seems to cause an impoverishment of all the related industries that revolve around large companies and around certain urban areas, especially local commercial activities with the real risk that market power will increasingly concentrate in the hands of a few large operators. The social reorganization of thousands of people who carry out their work without moving from home also implies a lower need to purchase primary consumer goods, ending up

penalizing the satellite activities that revolve around large companies and sectors such as clothing and cosmetics for personal care just to name a few. The unfortunate health emergency has required extraordinary measures such as social safety nets and COVID-19 allowances which, in the event of a shortage of pre-existing liquid financial assets, have proved insufficient to guarantee an acceptable standard of living. Yet, with a view to sustainable development, the benefits deriving from digital are considerable and the World Wide Web is a candidate to be a concrete opportunity for cultural change contributing to safeguarding the planet: the reduction of travel costs to reach the workplace translates into an objective reduction of circulating means of transport and, therefore, in less environmental pollution with high benefits for the livability of cities [4].

The reduction in the demand for consumer goods pushes large industries to a more prudent production and more oriented to the real market demand. The advantages are also tangible on an interpersonal and individual level thanks to a better optimization of working time that allows a more pleasant family and private life.

It is strange to note that the political and business class that loudly acclaims the new frontier of remote work is often the same that manifested repulsion towards any form of distance learning, the subject of numerous criticisms, sometimes contradictory and pretentious, easily criminalized before grasping its valuable and peculiar characteristics.

Through the use of terminals that oblige to spaced relationships, many stereotyped interferences, barriers and cultural legacies are eliminated; this condition favours the climate of collaboration and participation within the professional environment.

This factor promotes social inclusion in particular of those who, due to biased and inappropriate forms of prejudice, would easily be the object of marginalization and discrimination.

Changes in society occur abruptly in all areas of our life; we are left with the task of knowing how to deal with them in the right way to keep up with the progress of modernization and technology.

9.2. Socio-Economic Measures to Overcome the Pandemic Crisis

At a time when the West is preparing to exit the health emergency, caused by the COVID-19 pandemic heading towards an economic recovery that, on paper, seems promising, one has the feeling that 2020 has been an epochal watershed for the international economic and geopolitical scenario [20]. The suspension of the Stability Pact has certainly provided more than a breath of fresh air to the eurozone economies (the European Commissioner for the Budget, Johannes Hahn, recently

stated that the debt parameters will have to be revised). The lesson of the Recovery Fund with its emphasis on growth, reform and investment cannot be forgotten [12]. Italy will be the main beneficiary of European funds for a total of 191.5 billion euros, including non-repayable resources and loans at a subsidized rate.

The key to success will be to be able to translate these resources into effective investments and start a reform path (the largest “slice” will be allocated to ‘green’ investments (86 billion), while 42 billion will be invested in digital). According to sources of the Italian Government, with ‘additional’ investments (therefore excluding those already planned in the past) equal to about 183 billion, Italy will record additional growth between 2021 and 2026 between 1.8% and 3.6% (ISPI data – Institute for International Political Studies). This seems to be the direction taken by the local authorities of the southern area, on the outskirts of Milan, attentive to the support of small economic activities damaged by the prolongation of the COVID-19 emergency, and vigilant to counter the discomfort in its many forms and the fight against poverty [3].

In a municipality on the outskirts of Milan (San Giuliano Milanese, 38274 inhabitants) the concession of funds to non-domestic users for the damages deriving from the economic crisis due to the emergency, amounts to approximately 680,000.00 euros to be divided among all the activities and companies in compliance with the requirements of the law: companies affected by mandatory closures and restrictions in the exercise of their respective activities during the emergency, and today about to resume their exercise, to be deducted on the Tari 2021 payment notices [17].

Important contributions to sports activities and associations that, as an extraordinary vehicle for socialization and social integration, constitute a valid support for families, in contrast to the phenomena of discomfort (equal to € 150,000.00 which will be paid in the form of vouchers for unit amounts equal to a minimum of € 150.00 to a maximum of € 500.00 to be allocated to associations/companies based on the number of members residing in San Giuliano Milanese to activities and courses which will be realized in the year 2021/22) [18].

The commitment of the Municipalities for the recovery after Covid is aimed above all at the most fragile families, trying to avoid them receiving further penalties. In this regard, the contributions deriving from the ‘Food Solidarity Fund 2021, extended to support the costs for rents and for domestic users’ provided for by Article 53 of the “Sostegni-bis” dl (DL n. 73 of 2021), for a total of 500 million euros, approved by the State-City Conference of this past 10 June [1].

Additional funds for families are the ‘Shopping vouchers’ available through special online platforms where it is possible to request a one-off contribution for the purchase of food or basic necessities until exhaustion (The one-off shopping voucher is commensurate with the number of members of the family.

The Municipality of San Giuliano Milanese has provided for the allocation of € 160,000.00, and the disbursement of an extraordinary contribution of € 30,985.38.

Further contributions to schools can be found in the Plan for the right to study of San Giuliano Milanese schools [16].

The manifesto “The Future We Want” launched by UNICEF, developed for the post-Covid period by over 2,000 young people aged between 15 and 19 years, tells us that young people are generally satisfied with their lives (on average 6.5 on a scale from 1 to 10). At the same time, they’re worried about economic well-being and health. Their approach to the environment and social relations is positive.

The school continues to represent a privileged place of learning and socialization. The data expressed tells us that adolescents would like to be more involved in decisions regarding the return to school. Nearly half of the survey respondents (47%) indicated that the school created a positive environment during isolation. While not having specific difficulties with digitization, 6 out of 10 teenagers find that the online tool has added stress to the study, and this is especially true for girls. As for the prospects of resumption of the course of study in September, optimism (41%) and pessimism (39%) animate the feelings of adolescents equally. Several good practices adopted during COVID-19 that girls and boys would always like to find at school are, first of all, greater flexibility of schedules and participation in the definition of the calendar with teachers (58%), followed by recovery classes for those in difficulty (37%), and the use of online teaching material as an integration to the texts.

Only one in four teenagers would like to continue to maintain some distance learning sessions. To help students in financial difficulties, one out of three teenagers would like more scholarships and the integration of the culture bonus, for example, with an opening to socio-recreational activities (option chosen by 3 out of 10 teenagers) [22].

9.3. COVID-19 Crisis, Challenge to Change And Innovation

The Sars-cov-2 pandemic has produced, in all countries, not only a health emergency, but also unprecedented effects in the economic and social field, highlighting the complex interaction between these sectors.

The crisis generated by COVID-19 has highlighted the inequality and inadequacy of both health and social protection systems and, therefore, the need to prioritise investments in health and social protection systems in order to mitigate the crisis and better face the future.

To stem the crisis, all countries have taken concrete short-term measures such as, for example, ensuring the payment of sickness benefits in cases of quarantine or self-isolation (Austria, France, Germany, United Kingdom, Vietnam); eliminate waiting times for the payment of sickness benefits (Australia, Canada, Portugal); waive the obligation to present a certificate of illness (Austria, Japan) [10].

To prevent unemployment and support those who have lost their jobs, they have provided a short-time work/partial unemployment benefit (Denmark, France, Germany, Italy, Japan, the Netherlands, California (United States), Thailand); extended these benefits to the self-employed (Australia, Ireland, Philippines); provided one-off emergency payments to dismissed workers who are not entitled to unemployment insurance (Australia, Italy, Japan); active market policies to support people in the search for a new job (Hong Kong (China), Republic of Korea), including through online counselling and labour mediation (Belgium, Estonia).

Many governments have put in place initiatives to provide support to the income of the population through social assistance or other tax breaks, anticipating the payment of benefits and increasing their levels (Australia, Brazil, China, Malaysia); loosening eligibility criteria to increase coverage (Ireland, UK); facilitating social assistance for new beneficiaries (Ireland, New Zealand). Although existing and newly developed instruments have mitigated the socio-economic impact of the pandemic, income has fallen significantly for half of people and it remains difficult for some categories to access social protection systems.

The COVID-19 emergency has affected, in particular, the most physically and emotionally fragile people such as the elderly, the mentally disabled, children in care. During the lockdown, in fact, there was a significant increase in requests for help to call centre services.

Some countries are using the European Social Funds (ESF) to improve access to health services for socially excluded people living in remote rural areas. ESF projects support health promotion and disease prevention measures at the community level, thereby promoting social inclusion and combating poverty.

Additional support was provided for particularly vulnerable people such as the homeless (El Salvador, France, Spain), special family leave was extended to working parents during school closures (France, Italy), employers were subsidized to provide paid family leave (Japan), baby sitter vouchers or other childcare services were provided, in particular for health care workers (Italy, Poland, Portugal, Republic of Korea); welfare programs for the maintenance of childcare facilities for the children of health workers have been established in some countries (Austria, France, the Netherlands). Income security and job opportunities created through investment in post-Covid economic, social and environmental recovery will be the basis for promoting the dignity of work, ensuring social justice and facilitating the transition from the informal to the formal economy.

The measures adopted that also allow companies to postpone the payment of social security contributions and taxes (China, France, Hungary, Thailand, Vietnam), the suspension of certain taxes on small businesses and waivers of penalties for late payment (Germany, United Kingdom), are framed, like the English supplementary benefit, the French *revenu minimum d'insertion*, the German *Bundessozialhilfe*, in the philosophy of workfare, according to which a subsidy

provision must be accompanied by the activation of the beneficiary for his/her work inclusion, in order to definitively get out of the condition of need.

Social protection, however, should not only be a temporary response, but lead to an increase in global cooperation and the adoption of social protection systems that are universal, a universal welfare, therefore, in which rights are based on needs and the State ensures public services for all [14].

The effects of the epidemic have been heavy and widespread, but not the same for everyone.

The pandemic has reproduced pre-existing inequalities, affecting, in a serious and different way from the past, not only those who have precarious and temporary occupations or young people and foreigners, but also the most traditional autonomous activities, thus generating new forms of inequality (“new poor”) [8]. Sensitivity to this issue is growing, so much so that the Von der Leyen Commission in 2020, in the “Annual Survey for Sustainable Growth” (ASGS), integrated the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) with those of poverty eradication, zero hunger and reduction of inequalities.

Many workers such as those in commerce, tourism, services have suffered limitations to their activity, others, on the other hand, have had the opportunity to carry out their work remotely, what is improperly called “smart working”, but which in fact is “jail-working” (remote work closed at home). This way of working, created to cope with the forced closure of activities, will also be used in the future because it has been realized that in the new normal the work will be hybrid. The rapid spread of so-called “smart working” and online shopping could permanently influence the behaviour of companies and people by changing the organization of work, the structure of commercial distribution, the organization of the transport network, the provision of public services.

Inequalities do not only concern income: some employed in essential sectors are little exposed to the risk of contracting the COVID-19 disease, while others, from riders to doctors, are considerably exposed. Mortality due to the disease is also much higher in the elderly population.

Three-quarters of the decrease in employment was in employees on fixed-term contracts, and the fall in the weekly working hours of the self-employed was twice that of other employees.

During the lockdown, labour incomes fell the most in poorer households where those employed in sectors subject to limitation of productive activity or in tasks that cannot be carried out remotely prevail.

The pandemic has also highlighted the fragility of globalization, the structural gaps in the economies of different countries and the need to offer urgent international support to the Countries most in difficulty [19].

The pandemic experience can slow down the process of globalization, adding to the protectionist pressures already underway. Therefore, it is possible that global supply chains will shorten and that dependence on foreign countries for the supply

of essential goods will decrease. The positive effects of the return of some productions, however, would be counterbalanced by a reduction in production specialization and diversification of supplier networks

The use of digital technologies, which has proved essential to mitigate the negative effects of the pandemic, has accelerated the digital transition process already underway.

The pandemic we are experiencing leads us to no longer consider health simply as the absence of disease, but, according to the definition of the World Health Organization, a state of complete physical, mental and social well-being and, therefore, the result of a wide range of political, social and economic developments.

COVID-19 has isolated us, but the challenge it poses to us is that we can only get out of it collectively through innovative multi-stakeholder governance agreements between countries [6] and a renewed sensitivity to the environment since the pandemic has shown us that we are not owners of the planet, but only guests [11].

There are already important signs of initiatives and processes that, if brought to maturity, could create the different forces for change and create societies which are more resilient, to social, economic and environmental shocks.

Bibliography

- [1] Allocation of the fund referred to in Article 53, paragraph 1, of Decree-Law no. 73 of 25/05/2021.
- [2] Atella V., Kopinska J., Piano Mortari A.: *L'emergenza COVID e il mondo che verrà: Una guida integrata tra le ragioni della salute e quelle dell'economia*, EGEA, Milano 2021.
- [3] Beccalli E.: *Credito e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano 2021.
- [4] Botteri T., Cremonesi G.: *Smart Working & Smart Workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, FrancoAngeli, Milano 2016.
- [5] Caritas Italiana: *Oltre l'ostacolo. Rapporto 2021 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, Teramo 2021.
- [6] Caudullo F.: *Emergenza globale, vita e crisi di sistema. Riflessioni oltre il Covid-19. Dietro la maschera dell'eccezione*, goWare, Firenze 2020.
- [7] CNEL – Centro Nazionale Economia e Lavoro: *Rapporto sullo studio e monitoraggio dell'impatto della pandemia da Covid-19 sui diversi settori economico-produttivi con un approccio di stress test*, Rome, May 2021.
- [8] Cuono M., Barbera F., Ceretta M.: *L'emergenza Covid-19. Un laboratorio per le scienze sociali*, Carocci, Roma 2021.
- [9] Faè M., Bertin P.: *Nextgozio: Commercio al dettaglio nell'era digitale: quale futuro dopo il Covid-19*, Il Prato, Saonara (PD) 2021.
- [10] Ferrera M.: *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna 2019.

- [11] Fioramonti L.: *Un'economia per stare bene. Dalla pandemia del Coronavirus alla salute delle persone e dell'ambiente*, Chiarelettere, Milano 2020.
- [12] Giannone D., Cozzolino A.: *Fratture nell'Unione. L'Europa dentro le crisi del XXI Secolo*, Mimesis, Milano 2021.
- [13] Hassan C.: *Rete e democrazia: Politica, informazione e istruzione*, Marsilio, Venezia 2010.
- [14] ILO: *Conference proceeding: Together to achieve Universal Social Protection by 2030*, 2019.
- [15] ISTAT: Annual Report 2021 (Q3).
- [16] Municipality of San Giuliano Milanese, Plan for the right to study of San Giuliano Milanese, no. 247 of 12/15/2020.
- [17] Municipality of San Giuliano Milanese, Report of Deliberation of the City Council, no. 41 of 30/06/2021.
- [18] Municipality of San Giuliano Milanese, Report of Deliberation of the City Council, no. 140 of 27/07/2021.
- [19] Palano D., Caruso R.: *Il mondo fragile. Scenari globali dopo la pandemia*, Vita e pensiero, Milano 2020.
- [20] Saraceno F.: *La riconquista. Perché abbaiamo perso l'Europa e come possiamo riprendercela*, Luiss University Press, Roma 2020.
- [21] Truzzi G.: Nogueira Mallen da Silva M.: *Pandemia e Tecnologia: impactos jurídicos, psicológicos, sociais e tecnológicos do novo contexto em que vivemos*, Brasport, Rio de Janeiro 2020.
- [22] UNICEF: *The Future We Want, Being a teenager in the time of COVID-19. Ideas and proposals for a better future*, Report November 2020.

Ewa Miszczak

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

10.

STRATEGIE WSPARCIA I POMOCY UDZIELANEJ SENIOROM W DOBIE PANDEMII KORONAWIRUSA W POLSCE

Abstrakt

Skutki gospodarcze i społeczne wywołane rozprzestrzenianiem się koronawirusa SARS CoV-2 oraz wprowadzaniem różnorodnych restrykcji w funkcjonowaniu społeczeństw w celu ograniczenia rozwoju choroby COVID-19 dotknęły wszystkie zbiorowości, grupy i kategorie społeczne w Polsce i na świecie. Negatywne konsekwencje tych wydarzeń w sposób szczególnie odcisnęły się na sytuacji i funkcjonowaniu osób starszych. Przymusowe zamknięcie ograniczyło i tak dość wąską przestrzeń aktywności seniorów, a dodatkowo przyczyniło się do rozwoju atmosfery zagrożenia zdrowia i życia. Wiele osób starszych zgodnie z propagowanymi zaleceniami Ministerstwa Zdrowia dobrowolnie rezygnowało z wychodzenia z domu i osobistego załatwiania nawet tych najbardziej pilnych i koniecznych spraw. W tej sytuacji nieodzowna stała się pomoc z zewnątrz, świadczona przez osoby młodsze i zdrowsze, mniej narażone na zakażenie i ciężkie przechorowanie. Wsparcie tego typu było udzielane honorowo w pierwszej kolejności przez krewnych, sąsiadów, przyjaciół, a w następnej – przez wolontariuszy oraz instytucje do tego powołane. Zorganizowane zostały także płatne usługi pomocowe dla wszystkich potrzebujących. Niniejszy artykuł prezentuje strategie wsparcia i pomocy udzielanej osobom starszym w czasie pandemii, szczególnie w okresie tzw. lockdownu, czyli drastycznego ograniczenia możliwości poruszania się w otwartej sferze publicznej.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, lockdown, seniorzy, wsparcie społeczne i instytucjonalne.

10.1. Wstęp

Ogłoszenie przez WHO w dniu 11 marca 2020 r. pandemii zakaźnej choroby COVID-19 wywołanej przez koronawirusa SARS CoV-2 spowodowało niespotykane w historii ludzkości globalne perturbacje. Rządy poszczególnych krajów w celu ograniczenia rozprzestrzeniania się wirusa zdecydowały się na podjęcie drastycznych restrykcji skutkujących zupełnym przewrotem w dotychczasowym *modus vivendi*. Wprowadzenie tzw. lockdownu, który miał pomóc w walce z rozprzestrzenianiem się koronawirusa, spowodowało kolaps we wszystkich sferach aktywności społeczeństw: w gospodarce, polityce, handlu, usługach, szkolnictwie, kulturze, ochronie zdrowia, transporcie i wielu innych. Straty materialne, wymierne i dające się policzyć, są oczywiste. Wielu ludzi straciło pracę, źródło utrzymania, oszczędności całego życia. Wielu z nich już nie odbuduje swojego stanu posiadania. Na kryzysie wywołanym pandemią zarobiły niektóre branże i sektory gospodarki, jednak niniejszy artykuł nie dotyczy tego problemu. Niepoliczalne straty dotyczą wszystkich członków społeczeństw, choć nie są tak oczywiste i widoczne. Koszty związane z utratą poczucia bezpieczeństwa życia, pewności jutra, zaufania społecznego do instytucji powołanych w tym celu, są ogromne [9, s. 6]. Psychologowie zwracają uwagę na dramatyczną sytuację wśród dzieci i młodzieży, które to grupy wiekowe objęte przez tak długi czas przymusową izolacją i skazane na brak bezpośrednich kontaktów z rówieśnikami, tak niezbędnych dla ich prawidłowego rozwoju społecznego, przejawiają niepokojące liczebnie objawy dewiacyjne i chorobowe.

10.2. Sytuacja życiowa i jakość życia osób starszych w obliczu lockdownu

Podobnie rzecz się ma z osobami starszymi, które przemożnie doświadczyły negatywnych skutków pandemii. Biorąc pod uwagę doniesienia mass mediów z okresu pierwszej fali zachorowań, najbardziej narażonymi na zachorowanie mieli być seniorzy i wśród przedstawicieli tej generacji miano notować najwięcej przypadków zgonów spowodowanych koronawirusem. Ową zwiększoną podatność na zachorowanie eksperci medyczni tłumaczyli często występującą u ludzi starszych tzw. wielochorobowością, czyli występowaniem w organizmie kilku jednostek chorobowych jednocześnie, szczególnie schorzeń przewlekłych (np. nadciśnienia tętniczego, chorób układu krążenia, cukrzyca, chorób układu oddechowego itp.), czyli schorzeń znacznie osłabiających odporność organizmu i zaburzających naturalną homeostazę [3, s. 1]. Publikowane przez media dane liczbowe wskazujące codzienne przyrosty liczby zachorowań i zgonów, prezentowane w telewizji i Internecie na czerwonym pasku, nie tylko informowały o rozwoju choroby, ale

także przyczyniały się do rozszerzania się poczucia zagrożenia i strachu o zdrowie i życie wśród osób starszych. Przeprowadzone przez CBOS w maju 2020 r. badania opinii na temat zagrożeń spowodowanych przez koronawirusa pokazują, iż wiek respondentów „jest czynnikiem w największym stopniu różnicującym obawy przed chorobą COVID-19. W największym stopniu zarażenia boją się osoby z grupy wiekowej, w której przebieg choroby bywa najcięższy, a więc najstarsi, powyżej 65. roku życia (89%)” [12, s. 2].

W sytuacji pandemii COVID-19 seniorzy stanęli więc w obliczu przymusowego zamknięcia w miejscach swojego pobytu: własnych mieszkaniach, domach opieki, pensjonatach itp. [11, s. 2]. Wszechobecny strach przed zachorowaniem i śmiercią powodował tendencje do wycofania się z i tak już ograniczonego obszaru aktywności, apatii i ryzyko depresji [1, s. 1–14]. Wspomniana ograniczona sfera aktywności spowodowana jest specyfiką sytuacji społeczno-ekonomicznej seniorów: wycofaniem się ze względu na wiek z aktywności zawodowej (przejście na emeryturę/rentę), niższym statusem finansowym (w stosunku do okresu aktywności zawodowej), słabszą kondycją fizyczną i zdrowotną, różnorodnymi ograniczeniami w uczestnictwie publicznym spowodowanymi tzw. ageizmem i gerontofobią, skutkującymi marginalizacją społeczną i swoistą dyskryminacją [2, s. 176–178]. Ponadto kategoria wiekowa osób starszych jest w znacznym stopniu zagrożona izolacją społeczną i samoizolacją. Jak wskazuje badanie SeniorHub „Osoby 60+ w największym stopniu funkcjonują (...) w jednoosobowych gospodarstwach domowych, co dodatkowo wzmacnia poczucie samotności i pozostawienia samemu sobie. Realnie nawet do 1 miliona osób w Polsce pozostaje w faktycznej izolacji społecznej, często żyjąc samotnie w swoich mieszkaniach i domach. (...) Dane są alarmujące: 15,4% osób 65+ nie utrzymywało żadnych kontaktów ze znajomymi, dodatkowo 7,8% deklaroowało, że rozmawia/spotyka się ze znajomymi rzadziej niż raz w roku, a 20,2% respondentów spotykało się ze znajomymi nie częściej niż raz w roku. Oznacza to, że aż 43,4% osób 65+ w okresie przed pandemią miało zredukowane do minimum lub nie miało w ogóle kontaktu z bliskimi sobie osobami spoza rodziny” [9, s. 8].

Zmieniająca się z dnia na dzień sytuacja epidemiczna, wzrost zachorowań, niepewność jutra wytrąciła ludzi starszych ze spokojnego, dobrze znanego rytmu dnia codziennego, który zapewniał poczucie bezpieczeństwa, posiadał walor przewidywalności kolejnych dni i pozwalał na planowanie przyszłości. Zaburzenie zwyczajowego rytmu życia skutkowało wieloma zaburzeniami i poczuciem chaosu. Seniorzy poczuli się bezradni w obliczu niemożności zrobienia zakupów w zwyczajny sposób, skorzystania z porady lekarza w przychodni, pójścia do urzędu, do kościoła, do znajomych, do ulubionego sklepu. Blokada wyjazdów poza miejsce zamieszkania, niemożność odwiedzenia rodziny, niemożność uczestnictwa w pogrzebie bliskiego, w ślubie krewnych, chrzcinach, pierwszej komunii czy innych uroczystościach religijno-rodzinnych, przyczyniały się do poważnego spadku nastroju i motywacji do życia. Kolejno wprowadzane obostrzenia, ograni-

czające swobodne poruszanie się, nakazujące obowiązek noszenia maseczek itp. były w świadomości seniorów zapowiedzią nadchodzących ciężkich czasów. Jak wskazują przywoływane już wcześniej badania CBOS, osoby starsze „dużo gorzej niż młodzi znoszą konieczność chodzenia w maseczkach na twarzy (48% wobec 26% wśród młodych), bardziej brakuje im możliwości korzystania z usług osobistych, m.in. fryzjerów (47% wobec 26%), dotkliwiej odczuwają ograniczenie możliwości podróżowania (27% wobec 17% wśród młodych)” [12, s. 10–11]. Ponadto seniorzy częściej niż młodzież uskarżali się na niemożność aktywnego uczestniczenia w kulturze z powodu zamknięcia teatrów, sal koncertowych i kin (20% wobec 12%), a także częściej byli niezadowoleni z powodu zamknięcia sklepów oraz centrów handlowych i braku możliwości zrobienia zakupów (27% wobec 22% wśród młodych). Badania CBOS pokazały również, iż seniorzy częściej niż młodzi nie widzieli żadnych plusów sytuacji obowiązującej izolacji (27% wobec 10%). Zauważali jednak, że wydawali mniej pieniędzy (46% przy 42% wśród młodych), mieli więcej czasu dla współmałżonka (12% wobec 2%) i częściej zajmowali się ogrodem, działką czy roślinami w domu (19% wobec 14%) [12, s. 10–11].

Z kolei wyniki badań na temat jakości życia osób starszych w Polsce w czasie pandemii wskazują jednoznacznie, iż w opinii seniorów-respondentów znacząco pogorszyła się ich kondycja psychofizyczna (59,5%), nastąpiło też ograniczenie ich aktywności (62,8%), relacji społecznych (46%), zmęczenie efektami pandemii i ograniczeniami (53,6%), odczuwanie rozdrażnienia i niepokoju (34,6%). Aż 40,2% respondentów negatywnie ocenia działania władz państwowych w kierunku ochrony ich zdrowia, a ponad 60% seniorów wskazuje na problemy w dostępie do świadczeń służby zdrowia w okresie pandemii [9, s. 12–15].

10.3. Instytucjonalne i społeczne inicjatywy wsparcia seniorów

W tej trudnej sytuacji pojawiły się instytucjonalne i społeczne inicjatywy wspierające seniorów w ich miejscu zamieszkania, polegające na niesieniu im pomocy w sprawowaniu codziennych obowiązków i załatwianiu spraw, których nie mogli się podjąć z uwagi na formalne ograniczenia wynikające z lockdownu, ale także z powodu obawy o własne zdrowie i życie. We wspólnym oświadczeniu Rzecznika Praw Obywatelskich Rzeczypospolitej Polskiej i Niemieckiego Instytutu Praw Człowieka można przeczytać iż: „Epidemia koronawirusa stawia jednocześnie przed państwami konieczność szybkiego projektowania rozwiązań zapewniających odpowiednie i dostępne wsparcie, skoncentrowane na potrzebach osób starszych. Państwowe instytucje publiczne odgrywają kluczową rolę w budowaniu sieci społecznego zaufania. Powinny prowadzić systemową ocenę potrzeb osób starszych i na jej podstawie projektować skuteczne sposoby ograniczania i zapobiegania zarówno przemocy wobec seniorów, jak i ich zaniedbywania” [11, s. 2].

Jednym z pierwszych formalnych ustaleń związanych z dążeniem do ochrony zdrowia osób starszych było rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. zapewniające wyłączną możliwość dokonywania zakupów w sklepach spożywczych, aptekach, placówkach pocztowych i drogeriach przez osoby po 60. roku życia w godzinach 10.00–12.00 [5]. Przepis ten nie ograniczał możliwości dokonywania zakupów przez seniorów w innych godzinach, ale w zalecanych terminach teoretycznie gwarantował warunki sprzyjające zwiększeniu poczucia bezpieczeństwa poprzez niemożność kontaktowania się z potencjalnie niebezpiecznymi nosicielami koronawirusa i chorymi z innych kategorii wiekowych, którzy lżej przechodzili zakażenie. Przepis ten został odwołany rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 10 kwietnia 2020 r. [6], a następnie po prawie półrocznej przerwie wprowadzony na nowo rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 października 2020 r. z zastrzeżeniem, iż tzw. godziny seniorskie obowiązują jedynie od poniedziałku do piątku [7]. Ocena skuteczności tego rozporządzenia, społecznego jego odbioru, jak również konsekwencji ekonomicznych ponoszonych przez wymienione placówki handlowe nie jest tematem niniejszego artykułu.

W duchu solidarności i pomocy osobom starszym uruchomiony został rządowy serwis informacyjny, podający proste wskazówki i informacje pomagające w odnalezieniu się w sytuacji pandemii, dotyczące zasad bezpieczeństwa w przestrzeni publicznej, obostrzeń, możliwości ochrony zdrowia i szczepień profilaktycznych¹. Należy pamiętać, że jest on praktycznie dostępny dla osób, które korzystają z Internetu, są to zatem młodszy seniorzy.

Uruchomiony został Solidarnościowy Korpus Wsparcia Seniorów, program, który organizuje pomoc w dostarczeniu niezbędnych produktów do domu seniora, by ograniczyć konieczność ich wychodzenia na zewnątrz podczas pandemii, ze względu na ich bezpieczeństwo. Jest on realizowany na zasadzie infolinii przez lokalne ośrodki pomocy społecznej na terenie swojej gminy i dofinansowany ze środków budżetu państwa na zorganizowanie i realizację tejże usługi wsparcia. Środki gminy będą mogły przeznaczyć m.in. na zatrudnienie nowych pracowników do realizacji zadania, przyznanie dodatków zadaniowych, zlecenie usługi organizacjom pozarządowym czy jej zakup od prywatnych podmiotów. Program był realizowany od 20 października do 31 grudnia 2020 r. Koszty zakupu produktów pokrywał w całości beneficjent. Z programu mogły skorzystać osoby starsze, po 70. roku życia, a w szczególnych przypadkach osoby przed 70. rokiem życia, przede wszystkim samotne, bezradne życiowo oraz niedołążne. W ramach programu osobom starszym dostarczano artykuły podstawowej potrzeby np. artykuły spożywcze, środki higieny osobistej. Osoba wspierająca seniora może również wykonać (nieodpłatnie) czynności związane z codziennym funkcjonowaniem, np. sprawy urzędowe (jeżeli zakres tych usług nie wymaga upoważnienia

¹ <https://www.gov.pl/web/koronawirus/informacje-dla-seniorow> (data dostępu: 8 października 2021).

od Seniora lub udostępnienia danych wrażliwych), wyprowadzenie psa itp. Usługa ta mogła być realizowana kilka razy w tygodniu, w zależności od jej specyfiki i realnej potrzeby. Jej wykonywania podjęli się pracownicy ośrodków pomocy społecznej (głównie pracownicy socjalni, asystenci rodziny, pracownicy administracyjni i inni) [10].

Od momentu wprowadzenia do obrotu szczepionek przeciw COVID-19 uruchomiono strony internetowe i infolinie informujące o możliwości zapisania się na szczepienie i wymaganiach z tym związanych. Poszczególne samorządy i instytucje opieki zdrowotnej publikowały na swoich stronach tego typu informacje, które dostępne były również na ulotkach i tablicach informacyjnych w miejscach często odwiedzanych przez seniorów².

Ponadto na stronie internetowej senior.gov.pl publikowane są aktualne informacje dla osób starszych dotyczące sposobu zachowania w czasie pandemii, dostępnych opcji ochrony zdrowia, profilaktyki zachorowań i działań wspierających bezpieczne korzystanie z przestrzeni publicznej³. Pamiętać należy, iż umieszczane na serwisach internetowych informacje i zalecenia są dostępne jedynie dla części osób starszych, najczęściej tych najmłodszych, najbardziej mobilnych, najlepiej zorientowanych, natomiast osoby sędziwe, samotne, pozbawione wsparcia innych osób, cyfrowo wykluczone i społecznie bezradne nie mają szans na korzystanie z tego medium. Dla takich osób uruchamiane są inicjatywy pozarządowych organizacji pomocowych, oddolne, pomoc rodziny, aktywność sąsiedzka lub wolontariat, które to formy wsparcia zaktywizowały swoją działalność w czasie pandemii.

Jedną z tego typu inicjatyw jest program „Pomoc dla seniora” uruchomiony przez katolicką organizację charytatywną Caritas Polska. W ramach tego programu od marca 2020 r. samotni i ubodzy potrzebujący seniorzy otrzymywali wsparcie w postaci zakupów spożywczych, środków higienicznych i ochrony osobistej (maseczek, rękawiczek, środków dezynfekcyjnych) oraz towarzyszenia w dokonywaniu zakupów lub korzystaniu z opieki medycznej. Ponadto w trosce o seniorów obawiających się nagłego pogorszenia stanu zdrowia i konieczności skorzystania z pomocy ratowników medycznych, zorganizowana została akcja „Koperta dla życia”, polegająca na przygotowaniu specjalnego, prostego zestawu informacyjnego dla zespołu ratowniczego tzw. koperty, zawierającego podstawowe dane na temat stanu zdrowia pacjenta i przyjmowanych leków. W akcję włączyli się liczni partnerzy m.in. sieć sklepów Biedronka, Lidl, Ikea, Tesco, Nestle i inni⁴.

Inną szeroko zakrojoną inicjatywą wspierającą osoby starsze i nie tylko była propozycja sieci sklepów oraz właścicieli indywidualnych punktów handlowych polegająca na dowożeniu zleconych zakupów do domu klienta. Z tej możliwości skorzystało wielu seniorów, często objętych kwarantanną i nie mogących liczyć

² <https://warszawa19115.pl/-/seniorzy-pomoc-sasiedzka> (data dostępu: 14 października 2021).

³ http://senior.gov.pl/bezpieczny_i_aktywny_senior (data dostępu: 14 października 2021).

⁴ <https://caritas.pl/pomocdlaseniora/> (data dostępu: 17 października 2021).

na pomoc innych osób⁵. Z podobną propozycją polegającą na dowozie posiłków dla osób starszych wyszły samorządy lokalne, służby miejskie, właściciele lokali gastronomicznych oraz punktów zbiorowego żywienia itp.⁶.

Spontaniczne inicjatywy sąsiedzkie lub osiedlowe nie są ogłaszane zazwyczaj w mediach. Zwykle pojawiają się ogłoszenia w najbardziej dostępnych dla seniorów miejscach: na tablicy ogłoszeń w blokach czy kamienicach, przy sklepach, aptekach, domach kultury, kościołach. Często też informacje na ten temat roznoszą się pocztą pantoflową i prywatnymi kanałami. Zorganizowanie samopomocy sąsiedzkiej w społeczności lokalnej osiedla, dzielnicy czy małej miejscowości jest dość proste ponieważ wynika z naturalnej skłonności do pomocy osobom podobnym sobie i znanym przynajmniej z widzenia. Organizowane na bazie samopomocy sąsiedzkiej spontaniczne inicjatywy wsparcia od momentu ogłoszenia pandemii były bardzo liczne i najczęściej ogniskowały się na udzielaniu pomocy w załatwianiu codziennych, niezbędnych czynności wymagających wyjścia na zewnątrz: robienia zakupów, wyprowadzania psów, korzystania z punktów usługowych itp. Trudno zaprezentować zestawienie tego typu działań, ponieważ najczęściej nie funkcjonowały one w przestrzeni cyfrowej. W mediach możemy napotkać na zdjęcia pisanych odręcznie ogłoszeń osób chcących pomagać, z podanym numerem telefonu, imieniem i nazwiskiem oraz rodzajem oferowanej pomocy. Do zwrócenia uwagi na potrzeby osób starszych w najbliższym otoczeniu, ograniczonych restrykcjami związanymi z pandemią, apelował w marcu 2020 r. Rzecznik Praw Obywatelskich RP. Ponadto wskazywał potrzebę przestrzegania bliskich seniorów przed możliwymi próbami oszustwa ze strony nieuczciwych osób podających się za pracowników opieki społecznej lub wolontariuszy⁷.

Do rozwijania akcji pomocowej sąsiadom wzywała kampania „Poznaj swojego sąsiada – seniora” zorganizowana przez Głos Seniora oraz firmę farmaceutyczno-biotechnologiczną Adamed. Organizatorzy przygotowali gotowy do druku, prosty plakat z ogłoszeniem o chęci niesienia pomocy, miejscem na wpisanie swojego imienia i numerem telefonu. Plakaty te mogły być umieszczane w dowolnym, dostępnym dla seniorów miejscu⁸. Zaletą tej kampanii było przede wszystkim zaktywizowanie środowiska sąsiedzkiego i uświadomienie mu istotności pomocy

⁵ <https://grupaeurocash.pl/blog/zakupydlaseniora> (data dostępu: 17 października 2021).

⁶ <https://lublin.eu/mieszkanicy/aktualnosci/goracy-posilek-dla-seniora-nowa-usluga-spoleczna,173,464,1.html> (data dostępu: 17 października 2021), <https://uml.lodz.pl/aktualnosci/arttykul/mops-i-straz-miejska-dowoz-obiady-do-domow-seniorow-ktorzy-do-tej-pory-uczeszczali-do-domow-dziennego-pobytu-id39915/2021/3/31/> (data dostępu: 17 października 2021), <https://posbistro.com/blog/pl/posilek-dla-seniara-czyli-jak-grupa-warszawa-pomaga-osobom-starszym/> (data dostępu: 17 października 2021).

⁷ <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rzecznik-praw-obywatelskich-apeluje-do-rodzin-seniorow-pomagajcie-im> (data dostępu: 22 października 2021).

⁸ <https://www.adamed.com/aktualnosci/szczegoly/pamietajmy-o-seniorach-kampania-spoleczna-poznaj-swojego-sasiada-seniara> (data dostępu: 22 października 2021).

starszym osobom mieszkającym za ścianą, a często bezradnym w obliczu problemów związanych z ograniczeniami lockdownu.

Wymieniając strategie pomocowe realizowane przez organizacje i osoby indywidualne nie sposób pominąć spontanicznych akcji i dłuższej działalności prowadzonej przez samych seniorów, szczególnie tych cieszących się lepszym stanem zdrowia i wydolności fizycznej oraz zajmujących się aktywnością społeczną. N. Piкуła wskazuje, iż okres pandemii, a szczególnie jej pierwszy etap określany mianem twardego lockdownu, był szczególnie ciężki dla seniorów prowadzących aktywne życie społeczne [4]. Jednakże wprowadzone ograniczenia spowodowały przeniesienie aktywności do świata wirtualnego, gdzie seniorzy odnaleźli miejsce dla siebie, spotykając się głównie na portalach społecznościowych. Ponadto, używając narzędzi internetowych, częstokroć rozwijali działalność w formie wolontariatu, śpiesząc z pomocą innym osobom starszym, potrzebującym wsparcia w większym stopniu niż oni sami. Udzielana pomoc przybierała postać wsparcia emocjonalnego (zamieszczanie wpisów pozytywnie nastrojących, budzących nadzieję, organizowanie dyskusji na tematy pozytywne, zajmowanie się afirmatywnymi tematami, przesyłanie zdjęć wywołujących pozytywne emocje itp.), wsparcia instrumentalnego czyli inaczej rzeczowego (szycie maseczek), wsparcia informacyjnego (przesyłanie sobie nawzajem informacji o dostępności pomocy świadczonej przez profesjonalne służby, lekarzy, asystentów rodziny, urzędy itp.) oraz wsparcia duchowego (organizowanie dyskusji, pogadank na tematy egzystencjalne, etyczne czy religijne) [4].

10.4. Zakończenie

Rozwój pandemii COVID-19 przyniósł diametralne zmiany w życiu społecznym i indywidualnym wielu osób w Polsce. Często zmiany te były i są określane jako ewidentne straty w różnych dziedzinach życia. Jednakże ta trudna sytuacja z konieczności pozwoliła na uaktywnienie się zasobów kapitału społecznego grup i jednostek, inicjatywy, dobrej woli, ponadto przyspieszonego rozwoju technologii cyfrowych i bardzo szerokiego ich zastosowania. Wielu seniorów w tej wymuszonej lockdownem sytuacji nauczyło się obsługiwać nowoczesne urządzenia cyfrowe i radzić sobie w świecie wirtualnym, płacić bezgotówkowo, korzystać z Internetu, zamawiać zakupy i usługi on-line. Przede wszystkim jednak sytuacja pandemii pokazała wszystkim, że istnieją inne, alternatywne sposoby funkcjonowania i strategie radzenia sobie w życiu, które pozwolą przetrwać trudny okres.

Bibliografia

- [1] Górski M., Garbicz J., Buczkowska M., Marsik G., Grajek M., Całtyniuk B., Polaniak R.: *Zaburzenia depresyjne wśród pensjonariuszy ośrodka opieki długoterminowej w obliczu izolacji spowodowanej pandemią COVID-19*, s. 9, *Psychiatria Polska Online First*, nr 202: s. 1–14, 16 grudnia 2020, www.psychiatriapolska.pl, http://www.psychiatriapolska.pl/uploads/onlinefirst/Gorski_PsychiatrPolOnlineFirstNr202.pdf (data dostępu: 6 października 2021).
- [2] Kuchcińska M.: *Edukacja przeciw marginalizacji seniorów*, *Chowanna* 2, s. 173–186, 2009, s. 176–178, <https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Chowanna/Chowanna-r2009-t2/Chowanna-r2009-t2-s173-186/Chowanna-r2009-t2-s173-186.pdf> (data dostępu: 11 października 2021).
- [3] Myck M., Oczkowska M., Trzeciński K.: *Bezpieczeństwo osób starszych w czasie pandemii Covid-19: sytuacja mieszkaniowa osób 65+ w Polsce na tle innych krajów Europy*, s. 1, https://cenea.org.pl/wp-content/uploads/2020/04/komentarz_20200421.pdf (data dostępu: 10 października 2021).
- [4] Pikuła N.G.: *Aktywność osób starszych w sytuacji pandemii koronawirusa* [w:] *Wyzwania dla polityki społecznej w kontekście pandemii koronawirusa*, red. N.G. Pikuła, M. Grewiński, E. Zdebska, W. Glac, Wydawnictwo Sciptum, Kraków 2020, s. 145–146, https://iss.up.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/13/2020/06/e-book_biss_xi-1.pdf (data dostępu: 18 października 2021).
- [5] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, *Dziennik Ustaw RP par. 9.5*, 1, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000566/O/D20200566.pdf> (data dostępu: kwiecień 2021).
- [6] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 kwietnia 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, *Dziennik Ustaw RP par. 9.6*, 1 <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20200000658/O/D20200658.pdf> (data dostępu: 04 października 2021).
- [7] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 października 2020 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii <https://dziennikustaw.gov.pl/D2020000179701.pdf>.
- [8] Rzecznik Praw Obywatelskich. <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/rzecznik-praw-obywatelskich-apeluje-do-rodzin-seniorow-pomagajcie-im>.
- [9] *Senior.Hub Instytut Polityki Senioralnej, Jakość życia osób starszych w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19*, raport z badania, kwiecień 2021, s. 6, <https://seniorhub.pl/wp-content/uploads/2021/05/raport-jakosc-zycia-osob-starszych-09.pdf> (data dostępu: 6 października 2021).
- [10] *Solidarnościowy Korpus Wsparcia Seniorów*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/informacje-dla-seniorow> (data dostępu: 11 października 2021).
- [11] *Wspólne oświadczenia RPO i DifMR w sprawie praw osób starszych podczas pandemii*, dokument z 23 kwietnia 2020, s. 2, <https://bip.brpo.gov.pl/sites/default/files/Wsp%C3%B3lne%20o%C5%9Bwiadczenie%20RPO%20i%20DifMR%20w%20>

- sprawie%20praw%20os%C3%B3b%20starszych%20podczas%20pandemii_pl.pdf
(data dostępu: 12 października 2021).
- [12] *Życie codzienne w czasach zarazy*, komunikat CBOS, maj 2020, s. 2, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_060_20.PDF (data dostępu: 13 października 2021).

Piotr Wąsowski
Ministerstwo Edukacji i Nauki

11.

RYNEK SZTUKI W POLSCE W DOBIE PANDEMII COVID-19. WYBRANE TRENDY I MODELE SPRZEDAŻY

Abstrakt

Globalny kryzys zdrowotny spowodowany szybkim rozprzestrzenieniem się pandemii COVID-19 wpłynął negatywnie na kondycję finansową wielu przedsiębiorstw, a nawet całych sektorów współczesnej gospodarki. Ograniczenia wynikające z wprowadzanych ograniczeń i restrykcji społecznych zmusiły świat biznesu, nauki czy kultury do zmiany dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Na tle wielu sektorów, które ucierpiały w wyniku transmisji koronawirusa, wyróżnia się rynek dzieł sztuki, stanowiący pewnego rodzaju alternatywę dla tradycyjnych form inwestowania (np. akcji, obligacji). W artykule przedstawiono analizę kondycji polskiego rynku sztuki na podstawie danych makroekonomicznych za 2020 r. i pierwszy kwartał 2021 r. Omówiono najważniejsze modele biznesowe, kanały i trendy sprzedażowe – wynikające z gustu współczesnych konsumentów. Podkreślona została rola nowych technologii i Internetu w budowaniu silnej pozycji przedsiębiorstw celem ich dalszej profesjonalizacji. Uzyskane dane wynikają z analizy kilkunastu podmiotów zajmujących się obrotem dziełami sztuki w Polsce, a także powszechnie dostępnych raportów, statystyk i rozmów autora z marszandami. Z danych nasuwa się wniosek, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła negatywnie na polski rynek sztuki, a wręcz wzmocniła ten segment krajowej gospodarki. Na pozytywne wyniki tego rynku wpłynąć mogły obawy konsumentów o oszczędności zgromadzone na niskoprocentowanych lokatach bankowych, a także długotrwały model pracy w typie *home office*, łączony ze zwiększonym udziałem czasu spędzanego w domu i chęcią upiększenia najbliższego otoczenia.

Słowa kluczowe: rynek sztuki, pandemia, COVID-19, galerie i domy aukcyjne, modele biznesowe, trendy sprzedażowe, nowe technologie, on-line.

Biznes, bardziej niż jakiekolwiek inne zajęcie, polega na nieustannej kalkulacji, doskonaleniu się w sztuce przewidywania

Henry R. Luce

za: M. Bensaou, E. Anderson, *Buyer-Supplier Relations In Industrial Markets: When Do Buyers Enter the Trap of Making Idiosyncratic Investments?*, INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau 1997.

11.1. Wstęp

Pandemia koronawirusa z Wuhan z 2019 r. wpłynęła w znaczącym stopniu na znany nam świat – przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym oraz społecznym. Skutki lockdownu do dziś odbijają się negatywnie na kondycji finansowej wielu firm, które bez wsparcia z budżetu państwa skazane byłyby na bezwarunkową upadłość. Zgodnie z oceną Światowego Forum Ekonomicznego [22] pandemia COVID-19 pogłębiła dotychczasowe nierówności na rynkach pracy oraz wyhamowała zatrudnienie w wielu sektorach globalnej gospodarki. Niepewna sytuacja sanitarna spowodowała jednak, że świat biznesu, kultury czy nauki zmuszony był w znacznym stopniu zmienić sposób dotychczasowego funkcjonowania.

Przejście prywatnych przedsiębiorstw, instytucji publicznych oraz uczelni na tryb pracy zdalnej (i/lub hybrydowej) przyspieszyło „pełzającą” rewolucję cyfrową tworząc równocześnie przestrzeń dla nowych modeli biznesowych. Rządowe obostrzenia mające zapobiec dalszej transmisji koronawirusa spowodowały, że zdecydowana większość podmiotów należących do szeroko pojętej kultury stanęła przed wielkimi wyzwaniem, jakimi są digitalizacja oraz podtrzymanie zainteresowania sztuką w formule on-line. Strach przed niewidzialnym wirusem spowodował równocześnie liczne dyskusje eksperckie na temat roli nowych technologii w procesie budowania wizerunku instytucji kultury w sieci, wizji ich dalszego rozwoju oraz działalności.

W przypadku ukierunkowanych biznesowo galerii i domów aukcyjnych zajmujących się handlem oraz doradztwem w zakresie sztuki czas pandemii stał się swoistym impulsem do zweryfikowania bieżących modeli i strategii sprzedaży, a przede wszystkim dynamiki wdrażanych innowacji. W podmiotach tych, podobnie jak w każdej innej organizacji, kryzys może mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny (tj. losowy). Zgodnie z definicją przyjętą przez amerykańskiego badacza Ch.F. Hermanna, mianem kryzysu określa się stan „zagrożający przetrwaniu firmy, realizacji jej celów ograniczający czas dostępny na podjęcie działań zaradczych oraz zaskakujący decydentów pojawieniem się i wywołaniem warunków silnej presji” [10]. Uwzględniając powyższe stwierdzenie należy mieć jednak na względzie fakt, że ryzyko branżowe można postrzegać

w dwójnasób – zarówno jako zagrożenie, ale też jako swoistą szansę na szybki rozwój firmy.

W Polsce po gwałtownych spadkach w pierwszych miesiącach pandemii część branż już w 2020 r. powróciła do wzrostów, wypracowując niespotykany wcześniej zysk. Beneficjentami obecnego kryzysu zostały m.in.: branża spożywcza, farmaceutyczna, sektor doradztwa informatycznego [16], a także wybrane podmioty i startupy działające w formie e-commerce. Na tle branż notujących wzrosty dość ciekawie prezentuje się rynek dzieł sztuki, stanowiący jedną z gałęzi tzw. sektorów kreatywnych [14].

Celem niniejszego artykułu jest zasygnalizowanie zmian, jakie zachodzą obecnie w przedsiębiorstwach działających na rynku sztuki w Polsce. Pomimo stosunkowo licznych, lecz lapidarnych doniesień medialnych dotyczących wysokich wyników aukcyjnych, zagadnienie modeli biznesowych i nowych kanałów w sprzedaży sztuki nie doczekało się dotąd szerszego opracowania. Ogólnodostępne raporty, zestawienia i statystyki portali czy domów aukcyjnych stanowić mogą jedynie podstawę do bardziej usystematyzowanych badań w tym zakresie. Pogłębiona analiza nowych technologii oraz zainteresowań współczesnych konsumentów (badania ilościowe), może stać się ponadto interesującym przyczynkiem do opracowania rozwiązań z zakresu zarządzania sprzedażą w erze transformacji cyfrowej. Poczyniona przez autora analiza rodzimej branży – uwzględniająca kontekst globalny i studia przypadków – podjęta została z perspektywy zamkniętego już 2020 r. oraz drugiego kwartału 2021 r.

11.2. Światowy rynek sztuki w 2020/2021. Najważniejsze dane

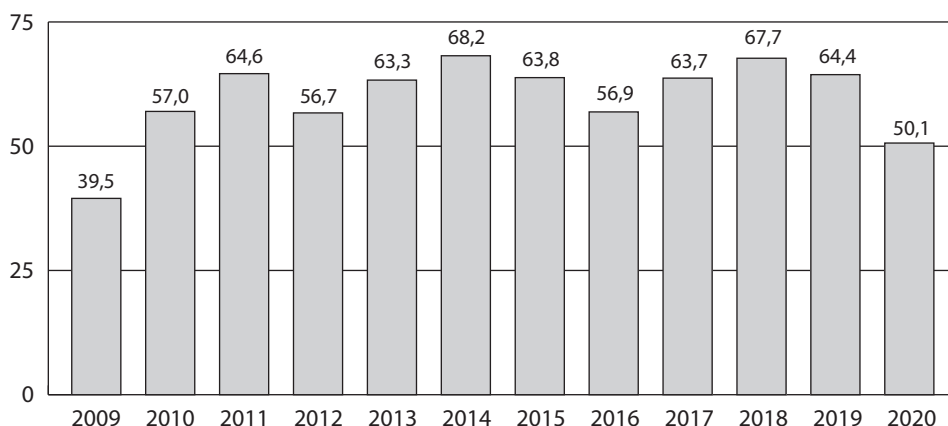
Rynek sztuki we współczesnym tego słowa znaczeniu ukształtował się w ciągu XX w., głównie za sprawą trzech najbardziej znanych na świecie angielskich domów aukcyjnych, tj.: Sotheby's (od 1744) Christie's (1766) oraz Bonhams (1793) [1]. Obecnie funkcjonuje wiele firm zajmujących się sprzedażą sztuki oraz aktywnym doradztwem inwestycyjnym w obszarze dóbr luksusowych. Do ważniejszych graczy w skali globalnej zaliczyć można choćby: China Guardian (Chiny), Kunsthaus Lempertz (Niemcy), Phillips Auctioneers (Anglia), międzynarodowe sieci Barakat Gallery, Opera Gallery, a także firmę doradczą Gurr Johns Art Advisory Group (USA).

Poza typową sprzedażą, podmioty te oferują dziś różnorodne usługi, począwszy od fachowej wyceny obiektów, certyfikacji autentyczności, budowania kolekcji indywidualnych/korporacyjnych, ubezpieczenia i finansowania zakupów (w tym *art banking*), opracowywania katalogów zbiorów, aż po szeroko pojętą edukację, prawidłową oprawę, konserwację czy obsługę prawną. Z perspektywy współczesnych konsumentów na znaczeniu zyskują również usługi logistyczne, takie jak

odpowiedni transport obiektów (np. lotniczy), zabezpieczanie, długoterminowe magazynowanie itp. Swoistym znakiem naszych czasów są jednak aukcje organizowane w formule on-line, na które decydują się zarówno niewielkie galerie komercyjne, jak i prestiżowe domy aukcyjne. Równocześnie z roku na rok przybywa miłośników portali internetowych, specjalizujących się w wirtualnym obiegu sztuki, agregujących w jednym miejscu tysiące obiektów artystycznych (np. SaatchiArt.com, Artsy.net).

W pierwszym kwartale 2020 r. światowy rynek sztuki zaskoczyła pandemia wirusa Sars-Cov-2. Podobnie jak w przypadku innych sektorów gospodarki, również w tym sektorze nastąpił ogólny spadek obrotów, wiązany z wprowadzanymi obostrzeniami oraz powszechnym strachem konsumentów przed niepewną przyszłością. Jak wynika z ostatniej edycji raportu *Art Basel & UBS (The Art Market 2021)*, globalna sprzedaż dzieł sztuki osiągnęła w 2020 r. łączną wartość bliską 50,1 mld USD, co oznacza spadek o 22% względem poprzedniego roku kalendarzowego [2]. Największe domy aukcyjne, które lata temu wypracowały silną pozycję na rynku i grono wiernych kolekcjonerów, nie odczuły tak bardzo spadków, ale najtrudniejsza sytuacja dotknęła przede wszystkim właścicieli małych galerii ze stałą sprzedażą antykwaryczną. Należy zauważyć, że obostrzenia związane z rozprzestrzenianiem się koronawirusa uderzyły także w organizatorów popularnych targów sztuki i designu (np. Frieze London, Art Basel, TEFAF New York), którzy mimo wielomiesięcznych przygotowań zmuszeni byli całkowicie zmienić ich formułę. Wprowadzano wirtualne showroomy (*online view room*), dzięki czemu każdy uczestnik targów mógł bezpiecznie z domowego zacisza obejrzeć i zakupić prace z prestiżowych galerii. Organizatorzy zwracali często swoim wystawcom wprowadzone opłaty za wynajem stoisk w halach targowych, a do głównych powodów rezygnacji z formy stacjonarnej zaliczano: zagrożenie dla zdrowia gości, ryzyko finansowego niepowodzenia imprezy oraz utrudnienia w podróżowaniu.

Z przedstawionego poniżej rysunku 11.1 wynika, że wartość sprzedaży w segmencie dzieł sztuki w czasie pandemii COVID-19 zbliżyła się do czasów z przełomu roku 2009/2010, kiedy to świat zmagał się efektami potężnego kryzysu finansowego zapoczątkowanego zapaścią na rynku pożyczek hipotecznych w Stanach Zjednoczonych (bankructwo banku Lehman Brothers, 2008). W przypadku obecnego kryzysu sanitarnego przy wyraźnym spadku sprzedaży sztuki dało się jednak zauważyć gigantyczny wręcz wzrost transakcji wykonanych drogą on-line, który to mimo wszystko nie był w stanie w pełni zrekomensować możliwości organizowania sprzedaży bezpośredniej (np. targi sztuki). Handel w sieci osiągnął poziom 12,4 mld USD, co stanowi blisko 25% udziałów w globalnej strukturze sprzedaży całej branży (2020).

Rysunek 11.1. Wartość sprzedaży na globalnym rynku sztuki w latach 2009–2020 (w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

Pod względem państw największe udziały na rynku posiadają Stany Zjednoczone (tj. 42% w 2020 r.). Wiodące amerykańskie muzea i galerie sztuki współczesnej, znani artyści-celebryci, krytycy, marszandzi, dealerzy i zamożni biznesmeni napędzają popyt na wyjątkowe dobra kultury, wyznaczając tym samym standardy dla reszty świata. Pomimo że w czasie pandemii sprzedaż dzieł sztuki w USA spadła o 24% do poziomu 21,3 mld USD, to nadal pozostała 76% powyżej poziomu z ostatniego kryzysu ekonomicznego (tj. 2008/2009). Tuż za USA klasyfikują się *ex aequo* Wielka Brytania (ok. 20%) oraz Chiny (20%). Choć we wszystkich tych trzech państwach sprzedaż dóbr luksusowych zmalała, to nadal odpowiadają one za blisko 82% wartości światowych obrotów w sztuce (2020). W przyszłości – jak szacują eksperci Deloitte [3] – globalny rynek sztuki może powrócić do dynamicznych wzrostów, ale potrzebować będzie do tego większej transparentności oraz uniwersalnych regulacji prawnych. Zapewnią one wówczas bezpieczeństwo transakcji między rynkami.

11.3. Rynek sztuki w Polsce a pandemia COVID-19

Polski rynek sztuki różni się od innych na świecie m.in. wielkością, wiekiem (od 1989), zakresem profesjonalizacji oraz zasięgiem oddziaływania w skali międzynarodowej. Mimo że wciąż pozostaje niedowartościowany, to uznaje się go za bezpieczniejszy od innych i godny zaufania [17]. Rosnące zainteresowanie polskich kolekcjonerów dziełami sztuki dowodzi, że branża ta systematycznie dojrzewa, a nabywcy gotowi są na podjęcie coraz to nowych wyzwań.

W 2020 r. rodzime domy aukcyjne (Polswiss Art, Desa Unicum, Sopocki Dom Aukcyjny, Agra-Art itp.) wypracowały znaczący zysk, przebijając przy tym ogólną liczbę prowadzonych dotąd licytacji ogółem. Niektóre z nich wzmocniły nawet swoją pozycję względem zagranicznych galerii i domów aukcyjnych.

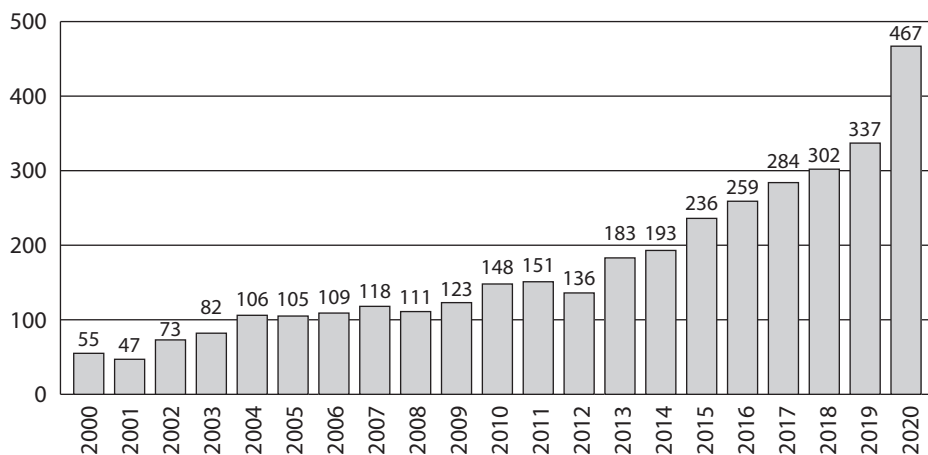
Zgodnie z raportem nowojorskiej firmy Artnet (2020), Desa Unicum znalazła się na 8. miejscu wśród największych domów aukcyjnych w Europie. Pod względem obrotów i prowadzonych aukcji wyprzedziła prężne instytucje z Niemiec (np. Kunsthaus Lempertz), Szwajcarii (Koller Auktionen) czy Danii (Bruun Rasmussen Auctioneers). Pomimo wzrostu rozpoznawalności polskich podmiotów, wśród marszandów słychać opinie, że rodzimi artyści reprezentujący różne style w sztuce nadal pozostają niedocenieni przez zachodnich inwestorów. W miejscu tym należy jednak podkreślić, że obostrzenia sanitarne związane z pandemią koronawirusa nie dotknęły rynku sztuki w Polsce w takim samym zakresie jak rynków w innych krajach. Niskie stopy procentowe i ryzyko wyższej inflacji w czasie kryzysu skłoniły najwyraźniej rodzimych kolekcjonerów do szukania „bezpiecznej przystani”, w których ulokowany kapitał nie będzie drastycznie tracić na wartości [6].

Na powyższy stan rzeczy może mieć wpływ również przekonanie, że rynek dóbr luksusowych jest bardziej odporny na kryzysy zewnętrzne niż rynek dóbr masowych. Nabywcami dóbr luksusowych są głównie osoby o ugruntowanej pozycji finansowej, które są mniej podatne na dłuższe bądź krótsze zawirowania gospodarcze. Z analiz KPMG International wynika, że w ostatnich latach w Polsce można było zaobserwować dynamicznie rosnącą liczbę osób dobrze zarabiających, czyli osiągających miesięczne dochody brutto przekraczające 7,1 tys. zł. W 2019 r. blisko 1,7 mln Polaków zaliczało się do tej grupy, zaś 69 tys. osób reprezentowało już grupę zarabiających powyżej 50 tys. zł miesięcznie. Do 134 tysięcy wzrosła z kolei liczba osób najzamożniejszych (*High net worth individuals*), których wartość majątku netto przekracza 1 mln USD [18]. Przedstawiciele tych grup, kierując się chęcią dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, sięgają coraz częściej po dzieła sztuki, które w dobie pandemii zdały się być aktywem bezpieczniejszym niż inne dobra luksusowe (np. ekskluzywne nieruchomości, drogie zegarki, alkohole, jachty).

W złożonych i nieprzewidywalnych warunkach gospodarczych 2020 r. całkowity obrót polskiego rynku sztuki wyniósł ponad 380 mln zł. To wzrost o ok. 85 mln zł względem stosunkowo spokojnego 2019 r. i zarazem o 29% w obrotach branży ogółem. Za prawie 86% obrotów na całym rynku aukcyjnym odpowiadają cztery najsilniejsze podmioty: Desa Unicum (51,6%), Polswiss Art (18,3%), Agra-Art (9,3%) oraz Sopocki Dom Aukcyjny (6,5%) z galeriami w Sopocie, Gdańsku, w Warszawie i Bydgoszczy. Jak dotąd, niekwestionowanym liderem branży pozostaje wspomniana Desa, która w samym tylko 2020 r. wypracowała obrót w wysokości 196,3 mln zł [13].

Pod względem wygenerowanych obrotów na uwagę zasługują również Polswiss Art (69,7 mln zł), Agra-Art (ok. 35,6 mln zł) oraz wiele mniejszych podmiotów, które zamknęły rok z pozytywnym dla siebie bilansem finansowym (np. Praga-leria, Ostoya, Galeria Sztuki NEXT). Pod względem statystycznym najwięcej podmiotów prowadziło działalność gospodarczą w województwie mazowieckim (22,6% ogólnej liczby podmiotów), a w dalszej kolejności w województwach: małopolskim, wielkopolskim, pomorskim i kujawsko-pomorskim. Większość galerii i domów aukcyjnych zajmujących się sprzedażą sztuki działała w stolicach województw, przy czym w samej tylko Warszawie funkcjonowało łącznie 39 przedsiębiorstw [9]. Przeważająca część podmiotów poza sprzedażą zajmowała się też organizacją wystaw, promocją artystów, edukacją oraz działalnością wydawniczą (gł. książki, katalogi wystaw).

Rysunek 11.2. Liczba aukcji dzieł sztuki w Polsce w latach 2000–2020



Źródło: oprac. własne na podstawie [4].

Jak wynika z rysunku 11.2 w czasie pandemii zorganizowano rekordowo dużą liczbę aukcji. Sprzedano łącznie 21 942 obiektów z zakresu: malarstwa, rzeźby, grafiki artystycznej, fotografii kolekcjonerskiej, rysunku, plakatu, komiksu i ilustracji, numizmatyki, rzemiosła artystycznego, designu, biżuterii oraz przedmiotów pamiątkowych, tj. memorabiliów. Wskaźniki tabeli pokazują wyraźny i systematyczny wzrost zainteresowania aukcjami – począwszy od 55 w 2000 r. – aż do 467 w 2020 r. Rekordowa licytacja należy do warszawskiego Polswiss Art, którego wartość sprzedaży z jednej tylko grudniowej aukcji wyniosła blisko 24,4 mln zł. Warto też wspomnieć, że ciągu całego 2020 r. zorganizowano 49 aukcji z obrotami przekraczającymi 1 mln zł.

11.3.1. Kluczowe trendy w sprzedaży i rekordy aukcyjne

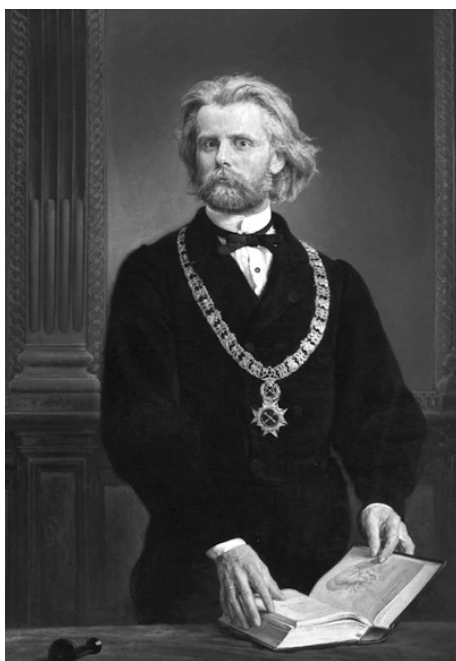
Wśród uczestników krajowego rynku sztuki niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się obiekty zaliczane do **sztuki dawnej** (najczęściej obiekty z końca XVIII w. i I poł. XX). W tej kategorii najpopularniejszym medium artystycznym pozostaje malarstwo olejne, a kolejno: rzeźba, rysunek i grafika warsztatowa. Z perspektywy historycznej rynek sztuki dawnej zachowuje stosunkowo dużą stabilność i odporność na kryzysy, ponieważ podaż tego typu obiektów jest znacznie mniejsza niż w przypadku sztuki współczesnej. Niebotyczną rolę odgrywa tu kwestia muzealizacji, rozproszenia dzieł w prywatnych kolekcjach, a także niedobory spowodowane zniszczeniami wojennymi. Pojawienie się na aukcji dobrego bądź unikatowego obrazu artysty o rozpoznawalnym nazwisku (np. Aleksandra Gierymskiego) zawsze przykuwa uwagę kolekcjonerów oraz dynamizuje przebieg licytacji. Posiadanie dzieła sztuki dawnej to również inwestycja [4], czego potwierdzeniem mogą być wyniki indeksu Artinfo TOP 1000 (zbioru tysiąca najdrożej sprzedanych obiektów sztuki w Polsce).

W 2020 r. najwyższą kwotę uzyskano za obraz Jana Matejki pt. „Portret prof. dra Karola Gilewskiego” (olej, płótno, 1872). Wylicytowany przez prywatnego kolekcjonera w dniu 2 czerwca 2020 r. na aukcji Polswiss Art [5] ustanowił nowy rekord w wysokości blisko 7 mln zł (tj. 6 mln 962 tys. zł wraz z opłatami aukcyjnymi w wys. 18%). Obraz stanowi przykład najlepszego malarstwa portretowego Jana Matejki, którego uznaje się za najwybitniejszego przedstawiciela XIX-wiecznego realizmu historycznego. Przedstawia ujętą w $\frac{3}{4}$ postać K. Gilewskiego, znanego krakowskiego lekarza chirurga, profesora Uniwersytetu Jagiellońskiego, a prywatnie przyjaciela artysty. Matejko, ze znaną sobie swobodą i umiłowaniem do materii odmalował rysy pełnego elegancji profesora ubranego w czarny frak z zawieszonym na szyi złotym łańcuchem dziekańskim, przedstawionego z otwartą księgą na tle bliżej nieokreślonego pomieszczenia o formach antykizujących. Nastrojowy, stonowany kolorystycznie obraz stanowi swego rodzaju hołd złożony przez artystę K. Gilewskiemu, zaliczanemu przez ówczesnych do intelektualnej elity Krakowa. Warto nadmienić, że ww. obraz od 1915 r. przez dokładnie 100 lat pozostawał w ukryciu, aż do czasu licytacji przeprowadzonej w Wiedniu przez renomowany dom aukcyjny Dorotheum (cena sprzedaży 344, 600 EUR, aukcja: 19th Century Paintings, Lot No. 1160) [7].

Rekordy na aukcjach sztuki dawnej to także zasługa wielu innych polskich artystów, uwielbianych przez publiczność muzealną i koneserów piękna. Od lat niezmiennym zainteresowaniem cieszą się reprezentanci okresu Młodej Polski (w sztuce lata 1890–1918), czyli uczniowie i swego rodzaju „duchowi” spadkobiercy Matejki. Do grona najpopularniejszych nazwisk zaliczyć można: Leona Wyczółkowskiego, Juliana Fałata, Jacka Malczewskiego, Jana Stanisławskiego, Józefa Mehoffera i Wojciecha Weissa. Interesującym przykładem na systematyczny wzrost cen w tym segmencie może być jeden z pastelów Stanisława Wyspiańskiego

pt. „Macierzyństwo” z 1904 r. [19], utrzymany w charakterystycznej dla niego secesyjnej manierze. Praca, która w 2007 r. została wylicytowana za kwotę 620 tys. zł (Desa Unicum), po zaledwie dziesięciu latach powróciła na rynek uzyskując w tym samym domu aukcyjnym wynik 4 mln 366 tys. zł (z opłatą aukcyjną w wys. 18%, aukcja z dnia 14. grudnia 2017 r.). Stabilne ceny wykazujące tendencje wzrostowe dotyczą również kompozycji Henryka Siemiradzkiego (akademizm), a przede wszystkim przepelnionych symbolizmem obrazów Jacka Malczewskiego (np. „Artysta i Chimera” z 1906, 3 mln 658 tys. zł z opłatą aukcyjną, Agra-Art, aukcja z dnia 22 marca 2020 r.).

Obraz 11.1. Jan Matejko, „Portret prof. dra Karola Gilewskiego”, olej, płótno, 1872, cena uzyskana: 6 962 000 zł (z opłatami aukcyjnymi), Polswiss Art, aukcja: 2 czerwca 2020 r.



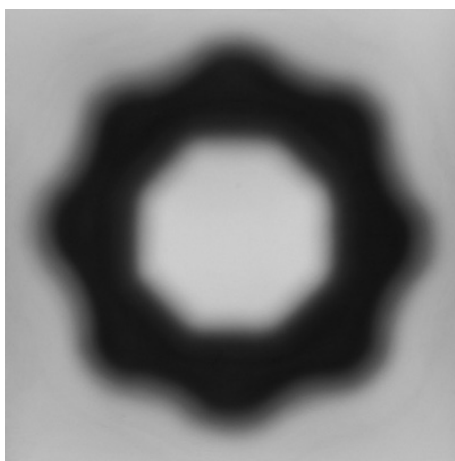
Źródło: Dom Aukcyjny *Polswiss Art*, Warszawa, Polska.

Oddzielną, lecz stosunkowo dużą grupę chętnie licytowanych obiektów stanowią jeszcze prace tzw. polskich monarchijczyków z 2 połowy XIX w. (np. Józef Brandt, Józef Chełmoński, Władysław Czachórski), a przede wszystkim mistrzów **międzywojnia**. Coraz częściej spotkać się można z aukcjami dedykowanymi „Szkole paryskiej” (fr. *École de Paris*), czyli niezwykle barwnemu ugrupowaniu polskich twórców (gł. pochodzenia żydowskiego), działających w Paryżu w 1. połowie XX w. [15]. Szczególnym zainteresowaniem kolekcjonerów cieszy

się twórczość pochodzącej z Warszawy Meli Muter, Tadeusza Makowskiego czy Mojżesza Kislinga, których notowania na rynku są nad wyraz stabilne.

W grudniu 2020 r. rekordem aukcyjnym okazał się jednak olej pt. „Czytająca I” (ok. 1951 r.) Tamary Łempickiej, uznawanej za najważniejszą przedstawicielkę stylu art déco w sztuce. Za pracę tej artystki, mieszkającej od lat 40. na stałe w USA, prywatny kolekcjoner zdecydował się zapłacić blisko 4,5 mln zł (aukcja z dnia 10 grudnia 2020 r., „Sztuka Dawna. XIX wiek, Modernizm, Międzywojnie, Sesja”, Desa Unicum).

Obraz 11.2. Wojciech Fangor, „M22”, olej, płótno, 1969, cena uzyskana: 7 316 000 zł (z opłatami aukcyjnymi), Desa Unicum, aukcja: 3 grudnia 2020 r.



Źródło: Dom Aukcyjny *Desa Unicum*, Warszawa, Polska.

Uważne śledzenie statystyk aukcyjnych i gustów konsumenckich pozwala wysnuć wniosek, zgodnie z którym za najlepszą inwestycję alternatywną uznaje się dziś szeroko pojętą **sztukę współczesną**. W Polsce szczególnym powodzeniem cieszą się prace zarówno tzw. klasyków współczesności (np. Henryk Stażewski, Jerzy Nowosielski, Zdzisław Beksiński, Edward Dwurnik), jak i młodszych pokoleniowo twórców, którzy swoją drogę twórczą rozpoczynali już po 1989 r. (Wilhelm Sasnal, Agata Bogacka, Rafał Bujnowski). Niektórzy z nich wpłynęli na losy powojennej sztuki polskiej, zdobywając przy tym rozgłos wśród awangardowej publiczności na świecie.

Za pioniera geometrycznego malarstwa abstrakcyjnego w nurcie „sztuki optycznej” (ang. *op-art*) uznaje się nieżyjącego już prof. Wojciecha Fangora (1922–2015), współtwórcę Polskiej Szkoły Plakatu. Za pracę olejną pt. „M 22” z 1969 r. (zob. obraz 1.3.1.), eksponowaną niegdyś w nowojorskim Muzeum Solomona Guggenheima, zdecydowano się zapłacić blisko 7 mln 316 tys. zł (aukcja

z dnia 3 grudnia 2020 r., Desa Unicum) [20]. Wylicytowana kwota wraz ze wszystkimi opłatami aukcyjnymi (w tym droit de suite), przebiła czerwcową sprzedaż obrazu Jana Matejki (tj. „Portret prof. dra Karola Gilewskiego”), plasując tym samym Fangora na podium pod względem najdrożej sprzedanego obrazu w historii polskiego rynku aukcyjnego. Analizując aukcje klasyków współczesności nie należy jednak zapominać o konceptualnych dywagacjach Romana Opałki (1931–2011), ale też dynamicznie rozwijającym się segmencie rzeźby, tkaniny artystycznej i form przestrzennych (obiekty Magdaleny Abakanowicz, Zofii Butrymowicz itp.).

Obraz 11.3. Tomasz Górnicki, „Oppressed”, beton, stal, 2020, cena uzyskana: 41 300 zł (z opłatami aukcyjnymi), Art in House Dom Aukcyjny i Galeria Sztuki, aukcja: 23 kwietnia 2021 r.



Źródło: Art in House Dom Aukcyjny i Galeria Sztuki, Warszawa, Polska.

Sztuka „młoda” i „aktualna” to z kolei wielu dobrze rokujących artystów, z których większość nie ukończyła jeszcze 40. roku życia. Nie sposób wymienić wszystkich, ale do najciekawszych zaliczyć można z pewnością: Marcina Gregorczuka, Bartłomieja Kotera, Łukasza Patelczyka i Julię Curyło. Artystyczny dialog z dziełami Igora Mitoraja (1944–2014) prowadzi Tomasz Górnicki (ur. 1986), który w swych rzeźbach z brązu i stali bazuje na intensywnych emocjach, permanentnym

poczuciu straty, destrukcji osobowości i poczuciu zagubienia. Rzeźby Górnickiego (zob. obraz 11.3) – choć zakorzenione w przestrzeni publicznej – zaczynają osiągać coraz to większe ceny i uznanie wśród rasowych kolekcjonerów (aukcje Art in House).

Na przełomie lat 2020/2021 w galeriach i domach aukcyjnych w całej Polsce organizowano jeszcze aukcje rzemiosła artystycznego, fotografii kolekcjonerskiej, plakatu, komiksu, ilustracji i designu. Jednakże znakiem czasów COVID-19 okazała się aukcja „Młoda Sztuka w czasach pandemii. Artysta w domu, artysta w pracowni”, którą przeprowadził warszawski oddział Sopotkiego Domu Aukcyjnego (aukcja z dnia 23.09.2020).

11.3.2. Wybrane modele i kanały sprzedaży

Przedpandemiczny rynek sztuki był rynkiem dość konserwatywnym, jeśli chodzi o implementowanie innowacji. Najważniejszym był tu od zawsze bezpośredni kontakt marszanda z miłośnikiem sztuki, odwiedzającym przedaukcyjne wystawy lub galerie ze stałą ofertą antykwaryczną. To właśnie na wernisażach i różnego typu spotkaniach dla kolekcjonerów nawiązywano intrpersonalne relacje, poznawano ich gusta, poglądy na sztukę oraz zainteresowania. W taki sposób budowano sieć kontaktów, które mogły z czasem zaowocować bardzo udaną transakcją. Nowe technologie i strategie marketingowe były raczej wykorzystywane przez największych graczy (np. Christie's), którzy posiadali odpowiednie możliwości inwestycyjne, ale też wiedzę i świadomość zmian zachodzących we współczesnym świecie. Zdecydowana część społeczności antykwariuszy traktowała innowacje z pewnym dystansem, wierząc w bezpieczeństwo wypracowanych relacji z klientami, własną wiarygodność czy tradycję firmy.

Pierwsze miesiące trwania COVID-19 przyniosły zdecydowane zmiany w postawie całej branży. Dla świata sztuki stało się jasnym, że bez udziału technologii i nowych modeli biznesowych [11] nie będzie możliwe prowadzenie sprzedaży w takim samym zakresie jak dawniej. Kluczem do sukcesu stało się teraz posiadanie wiedzy o oczekiwaniach klientów, wykorzystywanych przez nich cyfrowych kanałach komunikacji, ulubionych portalach, blogach, podcastach i mediach społecznościowych. Kameralne spotkania z zamożnymi kolekcjonerami zastąpiono rozwiązaniami dostosowanymi do coraz to młodszych nabywców, którzy wychowali się na powszechnym dostępie do Internetu [12]. Pod względem wieku wzrost udziału w obrotach branży to zasługa klientów reprezentujących „Pokolenie X” (50+) oraz „Millenialsów”, czyli osób urodzonych w latach 1980–1989. Rosnąca siła nabywca tego pokolenia i ich jasno zdefiniowane oczekiwania stawiają dziś firmom wymagania, których nie sposób spełnić bez odpowiednio zaprojektowanych produktów i/lub usług. W związku z powyższym w roku 2020/2021 na

rynku sztuki w Polsce zauważyć można było przyspieszone tempo dywersyfikacji **kanałów sprzedaży**, wśród których na uwagę zasługują przede wszystkim:

- aplikacje mobilne do udziału w licytacjach,
- aukcje stacjonarne bez udziału publiczności z relacjami live transmitowanymi w mediach społecznościowych,
- internetowe aukcje (sztuki dawnej, współczesnej, najnowszej i designu),
- galerie on-line ze stałą ofertą antykwaryczną,
- platformy agregujące aukcje z wielu różnych podmiotów (Auxioner.com, OneBid.pl, live.Artinfo.pl itp.),
- wirtualne festiwale i targi sztuki,
- wirtualne spacerunki po wystawach w technologii 3D, a także
- tradycyjne licytacje przez telefon,
- newslettery rozsyłane za pomocą poczty elektronicznej,
- zlecenia stałe,
- usługi typu Private view/Private sale w galeriach i domach aukcyjnych.

Przedsiębiorstwa stosujące ww. rozwiązania technologiczne polegały głównie na **modelu sprzedaży bezpośredniej** oraz **sprzedaży on-line** – związanej przez naukowców ze zjawiskiem tzw. transformacji cyfrowej (ang. *digital transformation*) [21].

Z obserwacji branży oraz rozmów ze środowiskiem marszandów wynika, że liderami w zakresie implementowania innowacji są te podmioty, które posiadają ugruntowaną pozycję na rynku, bazę kolekcjonerów, grono wyspecjalizowanych pracowników (historyków sztuki, menedżerów kultury itp.), a przede wszystkim zaplecze finansowe.

Na polskim rynku sztuki pierwsza aplikacja mobilna (zob. obraz 11.4) pojawiła się w 2019 r. za sprawą warszawskiej Desy Unicum. Aplikacje wykorzystują stałe połączenie z Internetem, dzięki czemu pozwalają na udział w licytacjach z dowolnego miejsca na świecie oraz na śledzenie transmisji z aukcji live (tj. „na żywo”), za pomocą smartfona lub tabletu. Zaprojektowane są w taki sposób, by mogły obsługiwać je urządzenia dotykowe z systemami operacyjnymi typu Android (wł. Google) oraz iOS (Apple Inc.). Aplikacje mobilne ogólnopolskich portali (OneBid.pl) czy domów aukcyjnych (Polswiss Art, Sopocki Dom Aukcyjny) wymagają jednak wcześniejszego założenia konta użytkownika, co pozwala na aktywny udział w licytacjach.

W przypadku gdy na dany obiekt jest więcej niż jedna oferta kupna, oprogramowanie aplikacji automatycznie wybierze tego klienta, u którego limit ustalony jest na najwyższym poziomie (w funkcji ustawienia limitów zleceń).

Do innych udogodnień aplikacji mobilnych można zaliczyć jeszcze: możliwość przeglądania obiektów z nadchodzących lub archiwalnych aukcji, śledzenia historii własnych zleceń i licytacji, obserwowania ulubionych artystów, opinii ekspertów

Obraz 11.4. Aplikacja mobilna firmy Polswiss Art, Warszawa, Polska

Źródło: archiwum zdjęć autora (zrzut ekranu smartfona Oppo Reno5 Lite).

i wielu innych. Niektóre z aplikacji pozwalają nawet sprzedającemu na kontakt z podmiotem w celu przesłania zdjęcia posiadanego obiektu sztuki do wyceny (a w konsekwencji umówienia terminu jego przekazania do galerii).

W dobie pandemii COVID-19 podmioty sprzedające dzieła sztuki zdecydowały się wprowadzić rozmaite **rozwiązania hybrydowe**. Wśród nich prym wiodą aukcje stacjonarne bez udziału publiczności z relacjami „na żywo” (ang. *live*), transmitowanymi w mediach społecznościowych. Usługa ta, choć dostępna dla każdego, może być szczególnie atrakcyjna dla młodszej generacji kolekcjonerów-amatorów, którzy posiadają konta w serwisach typu Facebook, YouTube, Tik Tok czy Instagram. Tego rodzaju aukcje prowadzi się na sali bez publiczności, czyli jakichkolwiek osób „z zewnątrz”. Cały proces licytacji przebiega standardowo, a potencjalni nabywcy

Obraz 11.5. Stacjonarna aukcja sztuki bez udziału publiczności transmitowana live w mediach społecznościowych



Źródło: Facebook, profil Desa Unicum, Warszawa, aukcja: *Art Outlet. Sztuka Dawna*, prowadzenie Juliusz Windorbski, 20.04.2021 (data dostępu: 20 kwietnia 2021).

mogą śledzić go poprzez ww. media w czasie rzeczywistym przy użyciu komputera bądź smartfona. Podczas wydarzenia obecnych jest jedynie kilku pracowników firmy, w tym aukcjoner, który prowadzi licytację od początku do samego jej końca. Szacuje się, że aukcje hybrydowe i on-line – niezależnie od tego, czy pandemia koronawirusa utrzyma się, czy też zaniknie wraz ze szczepieniami – będą zyskiwać na popularności, przez co nastąpi zdecydowany spadek liczby osób przychodzących fizycznie do galerii (na licytacje, wydarzenia towarzyszące). Udogodnienia bazujące na cyfryzacji i digitalizacji zasobów sprawiają, że znacznie wygodniej jest obserwować przebieg aukcji w sieci, nawet bez poprzedniego założenia konta (np. Rempex Live, bid.desa.pl, live.artinfo.pl).

Najbliższa **przyszłość rynku sztuki** to ogólnodostępne, wirtualne wystawy w technologii 3D, wykłady i warsztaty dla kolekcjonerów w formule on-line, katalogi aukcyjne w formie e-booków, profesjonalne krótkometrażowe filmy i podcasty na urządzenia mobilne, cyfrowe dzieła sztuki oparte o tokeny NFT, kryptowaluty i technologie Blockchain, pozwalające na zakup udziałów własnościowych w pojedynczych pracach (np. platforma Blockchain Maecenas); także domowe drukarki 3D do samodzielnego reprodukowania rzeźb muzealnych, aplikacje w technologii Augmented reality (AR), trójwymiarowe hologramy z wizerunkami nieżyjących artystów, a nawet humanoidalne roboty malujące obrazy (fembot Ai-Da, Wielka Brytania) dla swego właściciela [8]. Dynamiczny wzrost zainteresowania sztuczną inteligencją i rozszerzoną rzeczywistością już dziś wyznacza nowe kierunki dla promocji sztuki oraz jej masowej, niczym nieograniczonej sprzedaży. Niektóre zaawansowane aplikacje umożliwiają dopasowywanie obiektów artystycznych

poprzez ich wirtualne odpowiedniki do prawdziwego wnętrza domu lub firmy (tryb ArtView w aparacie urządzeń mobilnych). Wszystko to pomagać ma w doborze dzieła sztuki zgodnego z gustem nabywcy.

11.4. Podsumowanie

Powodem coraz większego zainteresowania inwestorów lokowaniem kapitału w sztukę jest niestabilność rynków inwestycji tradycyjnych oraz systematycznie pogorszająca się sytuacja zdrowotna na świecie. Pandemia koronawirusa sprawiła, że w pierwszym kwartale 2020 r. globalny przepływ towarów, ludzi i usług znacznie zmalał. Ze względów sanitarnych globalna gospodarka zmuszona była dostosować się do nowej sytuacji oraz wytycznych Światowej Organizacji Zdrowia (ang. *World Health Organization*), w zakresie zwalczania i przeciwdziałania chorobom zakaźnym. Z powodu obostrzeń i restrykcji wiele branż (np. hotele, restauracje, przewozy osób) utraciło płynność finansową lub zbankrutowało. Dla wybranych sektorów gospodarki ryzyko branżowe stało się jednak impulsem do rozwoju technologicznego, czego przykładem może być rynek sztuki (galerie i domy aukcyjne).

W 2020 r. pomimo niepewnej sytuacji giełdowej wartość sprzedaży sztuki w Polsce wzrosła o 85 mln zł. Oznacza to blisko 30% wzrost do ponad 380 mln zł łącznie względem relatywnie spokojnego roku uprzedniego (tj. 2019). Najsilniejsze podmioty (np. Agra-Art, Polswiss Art, Desa Unicum) odnotowały wysokie obroty i marże za prace klasyków współczesności (np. Wojciech Fangor, „M22”, 1969) oraz mistrzów sztuki dawnej (Jan Matejko, Jacek Malczewski). W segmencie malarstwa zauważalny był wzrost zainteresowania polską awangardą (po 1945) i twórcami tworzącymi poza granicami kraju (Tamara Łempicka, Igor Mitoraj itp.). Wraz z obrotami zwiększyła się równocześnie liczba organizowanych aukcji, przy czym utrzymującym się trendem sprzedażowym były aukcje sztuki młodej i najnowszej (licytacje od 1 tys. zł wwyż).

Przyjęte w artykule dane wynikają z analizy dostępnych autorowi raportów, statystyk i fachowych opracowań (m.in. Artinfo.pl, Art Basel&UBS, Deloitte, GUS). Istotny udział w merytoryce niniejszego opracowania stanowią przeprowadzone rozmowy ze środowiskiem polskich marszandów i kolekcjonerów. Nasuwa się wniosek, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła negatywnie na polski rynek sztuki, a inwestycje alternatywne (sentymentalne) wzmocniły swoją pozycję wobec tradycyjnych form inwestowania. Wiele podmiotów wprowadziło kanały sprzedaży takie jak: wystawy i aukcje w formule on-line, licytacje live dostępne w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram) czy dedykowane sztuce aplikacje mobilne. Niektóre z galerii były otwarte jedynie w formacie private view, a inne całkowicie zamknięte dla osób z zewnątrz. Pozytywny wpływ na wyniki

branży mogły też przynieść obawy konsumentów o zgromadzone oszczędności na niskooprocentowanych lokatach bankowych, a przede wszystkim tzw. home office, łączony ze wzrostem udziału czasu spędzanego w domu oraz chęcią upiększenia własnego otoczenia.

Podsumowując, należy mieć na względzie fakt, że pandemia koronawirusa nadal trwa i wpływa realnie zarówno na życie ludzkie, jak i działania przedsiębiorstw z wielu obszarów współczesnej gospodarki. Rynek sztuki w dobie COVID-19 to rynek, który powinien być niezwykle elastyczny w swoich działaniach, albowiem globalne kryzysy i zagrożenia sanitarne mogą jeszcze nie raz nawiedzić znany nam świat.

Bibliografia

- [1] *A History of the Western Art Market. A Sourcebook of Writings on Artists, Dealers, and Markets*, red. T. Hulst, University of California Press, California 2017, s. 8–16.
- [2] *Art Basel&UBS Report*, red. C. McAndrew, Basel 2021 *The Art Market 2021*, <https://www.ubs.com/global/en/our-firm/art/collecting/art-market-report.html>, s. 28–32 (data dostępu: 24 marca 2021).
- [3] *Art&Finance Report*, Deloitte Luxembourg and ArtTactic London, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/art-finance/articles/art-finance-report.html> (data dostępu: 24 marca 2021).
- [4] *Artinfo.pl. Rynek sztuki w Polsce. Raport 2020*, red. R. Kamecki, M. Gajewski, A. Herbich, P. Posiadała, Warszawa 2020, s. 250–252.
- [5] *Aukcja dzieł sztuki 2 czerwca 2020*, <https://www.polswissart.pl/pl/aukcje/232-aukcja-dziel-sztuki/11209-portret-prof-dr-karola-gilewskiego-1872> (data dostępu: 26 marca 2021).
- [6] Borowski K., *Sztuka inwestowania w sztukę*, Difin, Warszawa 2013, s. 13.
- [7] *Dorotheum. 19th Century Paintings*, <https://www.dorotheum.com/en/1/2342497/> (data dostępu: 4 kwietnia 2021).
- [8] Fortuna P., Modliński A.: *A(I)rtist or Counterfeiter? Artificial Intelligence as (D) Evaluating Factor on the Art Market*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society” 2021, vol. 51, nr 3, s. 188–201.
- [9] Główny Urząd Statystyczny: *Rynek dzieł sztuki i antyków w 2019 r.*, oprac. A. Szlubowska, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/rynek-dziel-sztuki-i-antykow-w-2019-roku,17,4.html> (data dostępu: 4 kwietnia 2021).
- [10] Hermann C.F.: *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly” 1963, nr 8 za: Zelek A.: *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, s. 32.
- [11] *Innowacyjne modele biznesowe*, red. P. Płoszajski, Warszawa 2006, s. 113.

- [12] Jabłońska M.R.: *Człowiek w cyberprzestrzeni. Wprowadzenie do psychologii Internetu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 13.
- [13] Kamecki R.: *Artinfo.pl ogłasza wyniki rynku sztuki za 2020 rok*, <https://artinfo.pl/artinformacje/artinfo-pl-oglasza-wyniki-ryнку-sztuki-za-2020-rok> (data dostępu: 30 marca 2021).
- [14] Kasprzak R.: *Przemysły kreatywne w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 5-14.
- [15] Malinowski J., Brus-Malinowska B.: *W kręgu École de Paris. Malarze żydowscy z Polski*, DiG, Warszawa 2007, s. 19.
- [16] Mrówczyński K., Zduniuk K.: *Krajobraz po bitwie. Wyniki sektora przedsiębiorstw, w pierwszym półroczu 2020 roku*, Raport Banku Pekao, Warszawa 2020, s. 6–8.
- [17] *Podsumowanie roku aukcyjnego 2020 w Desa*, <https://desa.pl/pl/podsumowanie-roku-aukcyjnego-2020-w-desa-unicum/> (data dostępu: 22 marca 2021).
- [18] Raport KPMG International: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja XI. Marzec 2021*, Warszawa 2021, s. 3–54.
- [19] *Sztuka Dawna. XIX wiek, Modernizm, Międzywojnie. 14 grudnia 2017*, <https://desa.pl/pl/archiwalne-aukcje-dziel-sztuki/sztuka-dawna-xix-wiek-modernizm-miedzywojnie-ir6m/stanislaw-wypianski/macierzynstwo-1904-r/> (data dostępu: 4 kwietnia 2021).
- [20] *Sztuka Współczesna. Op-Art i Abstrakcja Geometryczna, 3 grudnia 2020*, <https://desa.pl/pl/archiwalne-aukcje-dziel-sztuki/sztuka-wspolczesna-op-art-t-i-abstrakcja-geometryczna/wojciech-fangor/i7km/> (data dostępu: 6 kwietnia 2021).
- [21] Śledziwska K., Włoch R.: *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020, s. 9–10.
- [22] *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/platforms/covid-action-platform> (data dostępu: 9 marca 2021).



www.wydawnictwo.aeh.edu.pl

