

ZESZYTY NAUKOWE

**WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNO - SPOŁECZNEJ
W OSTROŁĘCE**

1/2018(28)

<http://www.wses-zeszyty.pl/>

OSTROŁĘKA 2018

RADA PROGRAMOWA

Prof. zw. dr hab. dr H.C. Antoni Mickiewicz - Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **prof. James W. Dunn** - Pensylwania State University USA, **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** - Uniwersytet Łódzki, **dr hab. Paweł Mickiewicz, prof. nadzw. UTP** – Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy, **dr hab. Wojciech Popławski prof. WSB** – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, **prof. Enrique Viaña Remis** - University of Castilla-La Mancha Hiszpania, **dr hab. Wojciech Wiszniewski prof. PW** - Politechnika Warszawska, **dr Kazimierz K. Parszewski prof. WSES** - Wyższa Szkoła Ekonomiczno - Społeczna w Ostrołęce, **dr hab. Piotr Bórawski**- Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr hab. Agnieszka Brelik** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr Manfred Müller** - SiegmundsbürgerHausWerraquelle GmbH Niemcy, **dr Radosław Szulc** - Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, **dr Volodymyr Ternovsky, associate professor** - Tavriya State Agrotechnological University, Ukraina, **dr hab. Elżbieta Jadwiga Szymańska prof. SGGW** - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, **dr hab. Agnieszka Sapa, prof. UEP** – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, **dr Marta Bloch** – Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, **dr inż. Iwona Pomianek** – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

KOMITET REDAKCYJNY

dr inż. Ireneusz Żuchowski (redaktor naczelny), **mgr Kazimierz Krzysztof Bloch** (sekretarz), **dr Agnieszka Sompolska-Rzechula** (redaktor statystyczny), **mgr Alina Brulińska** (redaktor językowy), **Jeffrey Taylor** (redaktor językowy – język angielski), **dr hab. Bogusław Kaczmarek prof. UŁ** (redaktor tematyczny), **dr hab. Andrzej Borowicz prof. UŁ** (redaktor tematyczny), **dr hab. Piotr Bórawski** (redaktor tematyczny), **dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska** (redaktor tematyczny)

WYDAWCA/PUBLISHER
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNO – SPOŁECZNA W OSTROŁĘCE
HIGH ECONOMIC – SOCJAL SCHOOL IN OSTROŁĘKA
07 – 401 Ostrołęka, ul. Kołobrzeska 15, tel./fax. 0 – 29 769 10 34
www.wses.edu.pl



Punkty Informacji Europejskiej w Ostrołęce
Europe Direct



Publikacja wydana ze wsparciem
finansowym
Komisji Europejskiej w ramach projektu
Europe Direct

© Copyright by
Wyższa Szkoła Ekonomiczno – Społeczna w Ostrołęce
Ostrołęka 2018

ISSN 2391 - 9167

Zeszyty Naukowe – nr 1/2018(28)
Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce, są
wydawane online. Częstotliwość ukazywania Zeszytów Naukowych Wyższej
Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce – kwartalna

Spis treści	str.
DZIAŁ 1. POLSKA OBYWATELSKA I SAMORZĄDOWA	8
1. ANDRZEJ BORUSIEWICZ, IRENEUSZ ŻUCHOWSKI	9
DIRECT SALES IN AGRICULTURE	
2. JOLANTA IGNAC-NOWICKA	25
METODY DRZEWA ZDARZEŃ ORAZ DRZEWA BŁĘDÓW JAKO NARZĘDZIE DLA DOSKONALENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE	
3. BEATA JAMKA	38
RELACJE JAKO BAZOWY ZASÓB „NOWYCH EKONOMII” – WYZWANIE DLA ZARZĄDZANIA	
4. JOANNA WIERZOWIECKA	54
ZMIANY W ZARZĄDZANIU AKREDYTOWANYCH LABORATORIÓW DOTYCZĄCE PODEJŚCIA OPARTEGO NA RYZYKU	
5. MONIKA SZYMURA	66
UMOWA LICENCYJNA A UMOWA O PRZENIESIENIE AUTORSKICH PRAW MAJĄTKOWYCH	
6. EWA STROIŃSKA	76
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ. IMPLIKACJE PRAKTYCZNE	
7. STANISŁAW HORNIK	96
ODDZIAŁYWANIE KONCEPCJI CSR NA WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA	
8. MARIA DYL-NIEDŹWIECKA	105
PROBLEMY INTERPRETACYJNE USTAWY PRAWO ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH W ŚWIECIE PRASY FACHOWEJ	
9. ADAM RUDZEWICZ	127
PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE A LOJALNOŚĆ KONSUMENTA	
DZIAŁ 2. POLSKA WIEDZA I INNOWACYJNOŚĆ	136
1. AGNIESZKA DREWS	137
MIEJSCE INNOWACJI WE WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA	
2. MAGDALENA GERAGA	154
W STRONĘ GRYWALIZACJI	
3. ALICJA MAJEWSKA	174
WPŁYW BLISKOŚCI GEOGRAFICZNEJ I RELACYJNEJ KONKURENTÓW NA AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW W WIELKOPOLSKIM SYSTEMIE PRZEMYSŁOWYM	
4. BEATA KLAJA-GAWĘŁ	185
MODYFIKACJA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ W PRZEDSIĘBIORSTWIE KOLEJOWYM ZNAJDUJĄCYM SIĘ W TRAKCIE RESTRUKTURYZACJI	
5. PAWEŁ MROZOWSKI	197
WPŁYW BRANŻY FINTECH NA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO	

DZIAŁ 3. POLSKA-UNIA EUROPEJSKA-SĄSIEDZTWO	212
1. JOANNA KRUPSKA	213
FUNDUSZE UE A WZROST KONKURENCYJNOŚCI SEKTORA MŚP – OGRANICZENIA W APLIKOWANIU O ŚRODKI UNIJNE - ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM RPO POMORSKIE NA LATA 2014-2020	
2. KRZYSZTOF FIRLEJ, SEBASTIAN KUBAŁA	227
PROBLEM OPTIMALIZACJI ZATRUDNIENIA, A JAKOŚĆ POTENCJAŁU LUDZKIEGO W SEKTORZE ROLNYM W POL-SCE NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ	
3. MATEUSZ MIERZEJEWSKI	243
STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA POLSKI NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 2007 - 2017	
4. ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ, KAMIŁA TĘCZA	259
IMIGRACJA PRACOWNIKÓW Z UKRAINY DO POLSKI - DYNAMIKA I CHARAKTER ZMIAN NA PODKARPACKIM RYNKU PRACY	

Contens	p.
CHAPTER 1. CITIZEN SHIP AND LOCAL GOVERNMENT IN POLAND	8
1. ANDRZEJ BORUSIEWICZ, IRENEUSZ ŻUCHOWSKI	9
SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA W ROLNICTWIE	
2. JOLANTA IGNAC-NOWICKA	25
ETA AND FTA METHODS AS AN TOOL IMPROVING OF SAFETY MENAGMENT SYSTEMS IN THE COMPANY	
3. BEATA JAMKA	38
RELATIONS AS A BASIC RESOURCE OF „NEW ECONOMIES” – CHALLENGE FOR MANAGEMENT	
4. JOANNA WIERZOWIECKA	54
CHANGES IN MANAGING ACCREDITED LABORATORIES WITH RESPECT TO THE RISK-BASED APPROACH	
5. MONIKA SZYMURA	66
LICENSE AGREEMENT AND CONTRACT FOR TRANSFER OF COPYRIGHT PROPERTY RIGHTS	
6. EWA STROIŃSKA	76
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION. PRACTICAL IMPLICATIONS	
7. STANISŁAW HORNIK	96
IMPACT OF THE CSR CONCEPT ON THE IMAGE OF A ENTERPRISE	
8. MARIA DYL-NIEDŹWIECKA	105
INTERPRETATIVE PROBLEMS OF PUBLIC PROCUREMENT ACT IN THE VIEWS OF THE PROFESSIONAL MAGAZINES	
9. ADAM RUDZEWICZ	127
LOYALTY PROGRAMS AND CONSUMER LOYALTY	
CHAPTER 2. KNOWLEDGE AND INNOVATION IN POLAND	136
1. AGNIESZKA DREWS	137
PLACE OF INNOVATION IN THE CONTEMPORARY MANAGEMENT CONCEPT	
2. MAGDALENA GERAGA	154
TO THE WEBSITE OF GRIVALISATION	
3. ALICJA MAJEWSKA	174
IMPACT OF GEOGRAPHIC AND RELATIONAL PROXIMITY OF COMPETITORS ON INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE WIELKOPOLSKA INDUSTRIAL SYSTEM	
4. BEATA KLAJA-GAWEL	185
MODIFICATION OF THE COMPENSATION SYSTEM IN A RAILWAY COMPANY DURING THE RESTRUCTURING PROCESS	
5. PAWEŁ MROZOWSKI	197
INFLUENCE OF FINTECH INDUSTRY ON THE COMPETITIVENESS OF THE POLISH BANKING SECTOR	

CHAPTER 3. POLAND-THE EUROPEAN UNION-NEIGHBOURHOOD	212
1. JOANNA KRUPSKA	213
EU FUNDS AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE SME SECTOR - RESTRICTIONS IN APPLYING FOR EU FUNDS	
2. KRZYSZTOF FIRLEJ, SEBASTIAN KUBALA	227
THE PROBLEM OF EMPLOYMENT OPTIMIZATION, AND THE QUALITY OF HUMAN POTENTIAL IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN POLAND WITHIN THE EURO-PEAN UNION	
3. MATEUSZ MIERZEJEWSKI	243
MACROECONOMIC STABILITY OF POLAND AGAINST THE BACKGROUND OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES IN 2007 - 2017	
4. ANNA BARWIŃSKA-MAŁAJOWICZ, KAMILA TĘCZA	259
IMMIGRATION OF THE UKRAINIAN EMPLOYEES TO POLAND – DYNAMICS AND SPECIFICITY OF PODKAPRACKIE LABOUR MARKET CHANGES	

DZIAŁ I

POLSKA OBYWATELSKA I SAMORZĄDOWA

CHAPTER I

CITIZEN SHIP AND LOCAL GOVERNMENT IN POLAND

dr inż. Andrzej Borusiewicz

PBN ID: 898188

ResearcherID: <https://orcid.org/0000-0002-1407-7530>

Scopus Author ID: 13807076900

Higher School of Agribusiness in Lomza - PBN ID: 2681

dr inż. Ireneusz Żuchowski

PBN ID: 906111

ResearcherID: <http://orcid.org/0000-0002-3998-1892>

Scopus Author ID: 57194203956

Higher School of Agribusiness in Lomza - PBN ID: 2681

DIRECT SALES IN AGRICULTURE

Introduction

Polish agriculture has a very difficult task ahead of it due to the competitiveness of EU and world markets. An ever-growing range of agri-food products will emerge, which is strongly connected with the growth of production and the extension of the offer of domestic and foreign producers. As the assortment grows, consumer requirements and expectations increase. Direct sales of food by farmers (Sałata 2011). Direct sales of agricultural production belong to one of the oldest (traditional) distribution channels and forms of sales, which has been replaced by other types of trade, which at present is experiencing its renaissance again (Brzeziński et al. 2014).

Direct sales affect the development of agricultural production systems, namely organic and integrated production, as well as increasing consumer interest in such products (Sieczko 2015). Direct sales of local products have a significant impact on the development and preservation of the culinary heritage of rural areas (Rejman et al. 2015).

The production and sale of agricultural products in Poland depend on many legal regulations, which are specified not only by national but also by EU law. Today's customer wants to look for products not only of high quality, but also a well-known origin and, of course, at an affordable price, a specific brand that is recognised on the market. Moreover, it is extremely important that it meets the hygiene and health requirements (Sławińska 2016, Dziedzic 2006, Pinton 2001).

Distribution is a profit-oriented activity involving the planning, execution and control of the movement of materials and products from the place of origin to their point of sale (Kotler 1999) in order to effectively solve distribution problems, the so-called "situational approach" is used. It is based on adjusting the detailed procedures and solutions to the circumstances in which we are to operate (Cyplik et al. 2008), Distribution is the whole physical flow of products from the sources of their acquisition to final consumers and customers (Gembska 2010) The distribution functions can be performed by the manufacturers of products themselves (direct distribution) or by subcontracted to agents (indirect distribution). The direct distribution channel is the shortest and the service/product manufacturer can fully control its course, particularly with regard to price formation or the quality of service and communication of information. (Michalska-Dudek, Przeorek-Smyka 2012).

The essence of direct distribution is the fact that in such a channel there are no intermediary entities, and thus the only entity responsible for delivering the product to the customer is the producer himself and he bears the risk associated with it (Czubała 2001, Bendkowski, Pietrucha-Pacut 2003, Wielgosik 2015). Direct sale has many advantages, among which promotion is extremely important, which is particularly important for the development and functioning of agricultural enterprises (Sałata 2011).

The growing interest in direct sales from farms is a condition for producers to obtain higher profits from sales. From a customer perspective, good organisation and direct sales logistics satisfy the most sophisticated consumer tastes for fresh, best quality agricultural goods purchased directly from the holding. (Domański i Bryła 2010).

The accession of the holding to carry out direct sales affects the change in the nature of the holding, namely from typically productive to productive and commercial activities (Direct sales in the production holding 2013, Brzeziński et al.) Direct sales continue to be regarded as the most popular form of sale among agricultural producers in the marketplace and neighbours. (Karwat-Woźniak 2013).

Research methodology

The aim of the study was to analyze broadly understood conditions of direct sales in agriculture on the basis of research carried out by means of an interview questionnaire among agricultural producers.

The subject of research was conditionality of direct sales in agriculture. Processes implemented in direct sales within the group of enterprises operating in the agricultural sector were examined. The scope of the survey included surveys conducted on 54 agricultural producers in 2016 from the territory of three voivodships: Mazowieckie, Podlaskie and Warmińsko-Mazurskie. On the basis of the conducted research, the identification of factors determining the effectiveness

of the implementation of processes related to direct sales and their evaluation was performed.

Results and discussion

Most respondents were from Podlaskie voivodeship, less from Mazowieckie voivodeship, the least from Warmińsko-Mazurskie voivodeship. The majority of respondents were women. The vast majority of respondents were people aged between 31 and 40 years old, 17 people (31.48%). Subsequently, the age group aged between 41 and 50 years was ranked among 15 people (27.78%) and between 20 and 30 years of age - 12 (22.22%), while the group over 50 years of age constituted 10 out of the respondents (18.52%).

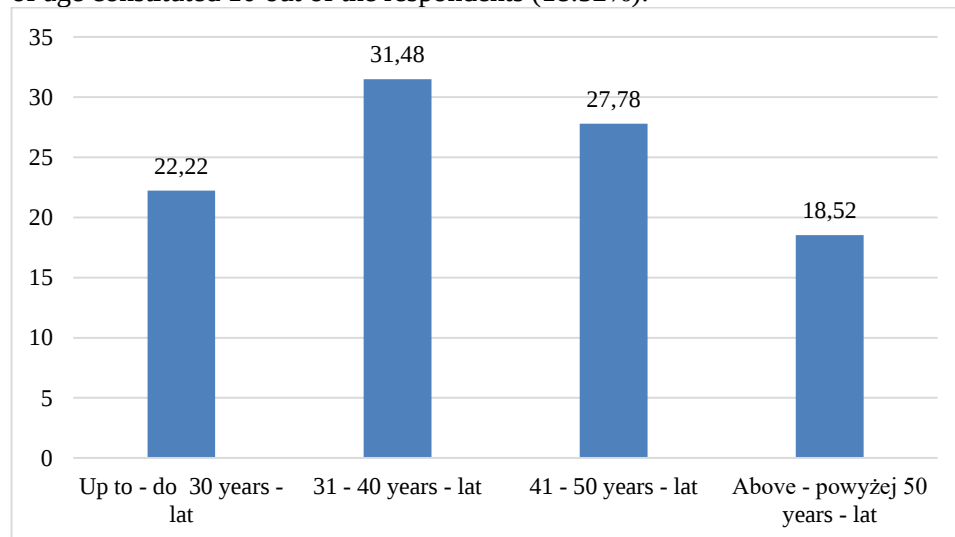


Figure 1. Age of respondents (in %)

Rysunek 1. Wiek respondentów (w %)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

Analyzing the level of education of the respondents, it should be stated that 4 (7.41%) have basic education, 4 (7.41%) lower secondary education, 15 (27.78%) vocational education, 20 (37.04%) secondary education, 11 (20.37%) higher education.

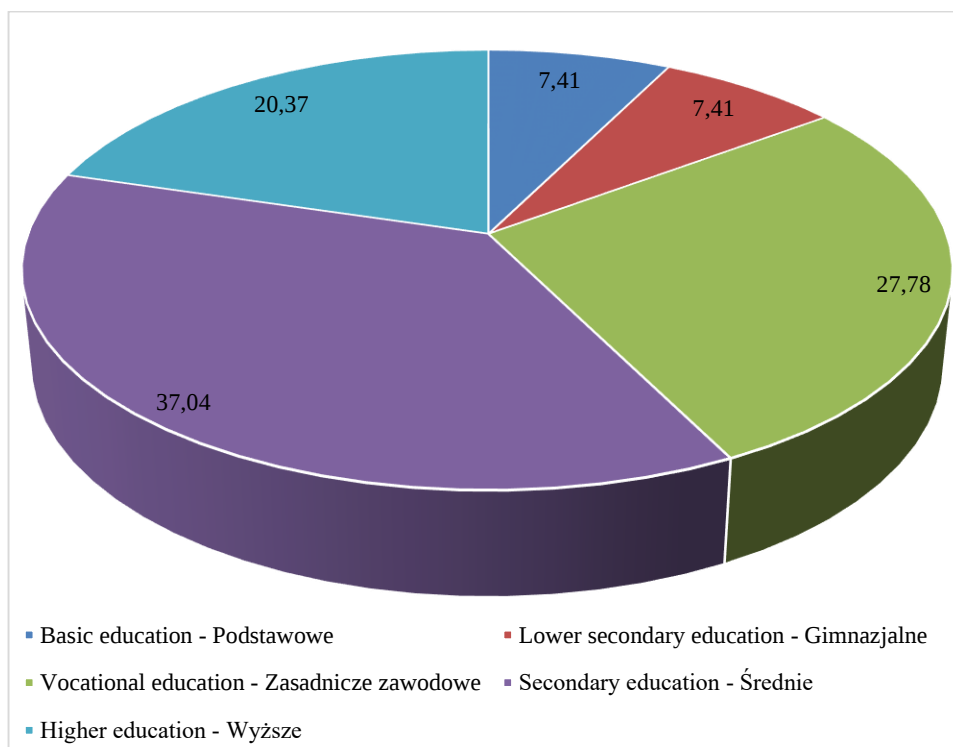


Figure 2. Educational level of respondents (in %)
Rysunek 2. Poziom wykształcenia respondentów (w %)
Source: Own elaboration
Źródło: Opracowanie własne

Of the surveyed, 33 (61.11%) declare that they conduct direct sales, so 21 persons (38.89%) are not engaged in direct sales, or do not declare it officially. Out of the 5 respondents (9.26%) conducts direct sales of products produced on their farms for less than 1 year, 6 (11.11%) for more than 1 year but not longer than 3 years, 6 (11.11%) for more than 3 years but not longer than 5 years, 16 (29.62%) for more than 5 years, while 21 (38.89%) declare that they do not sell directly.

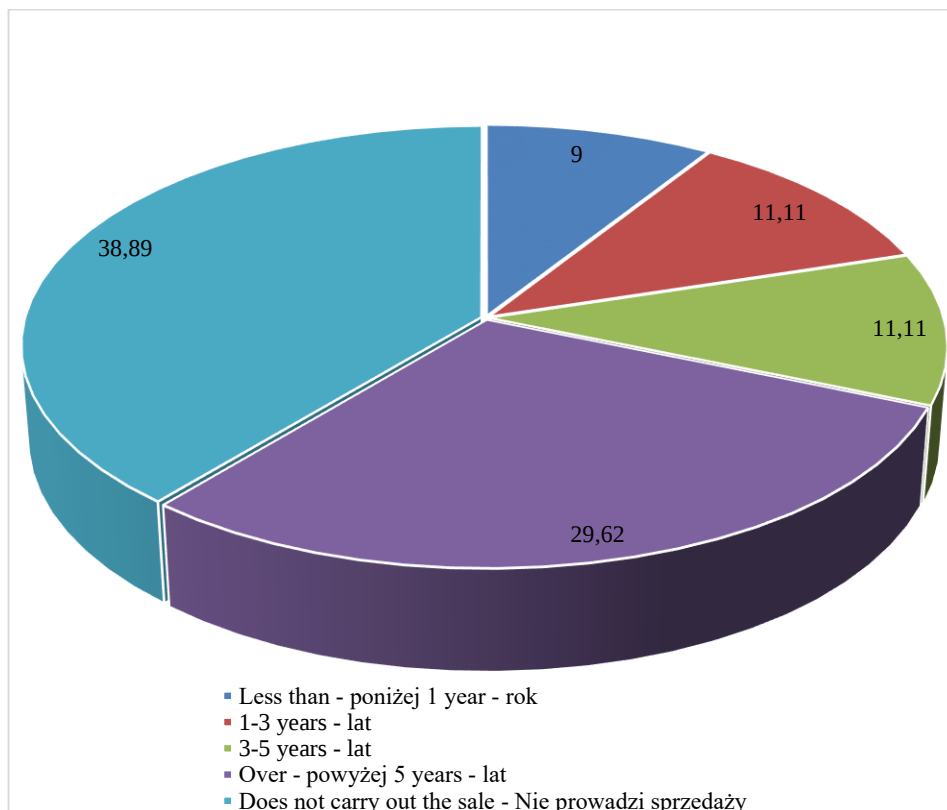


Figure 3. Experience and practice in direct sales (in %)

Rysunek 3. Doświadczenie i staż w prowadzeniu sprzedaży bezpośredniej (w %)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

In Warmińsko-Mazurskie voivodship the largest group of respondents with the smallest experience and practice in direct sales was identified. In Podlaskie voivodship, on the other hand, the largest group of respondents with experience in direct sales of over 5 years (8 respondents) was identified, while in Mazowieckie voivodship 6 respondents showed a practice of over 5 years.

Further studies asked for evaluation and feedback of respondents on direct sales. 40 (more than 74%) respondents are of the opinion that direct sales are an appropriate form of sale for agricultural products, 4 (7.4%) are of the opinion that this is not an appropriate method of sale, while 10 (18.52%) declare that they do not have an opinion on this issue.

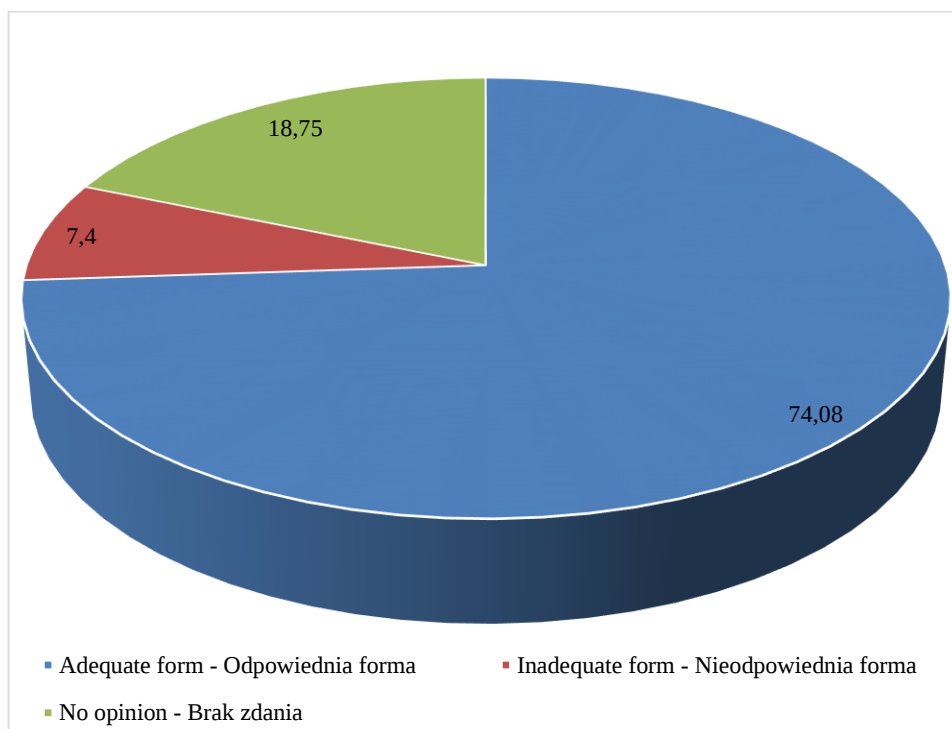


Figure 4. Evaluation of direct sales according to respondents (in %)

Rysunek 4. Ocena sprzedaży bezpośredniej w opinii respondentów (w %)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

The evaluation of the direct selling process itself in terms of the work carried out by the agricultural producer is more fragmented and diversified. 33 (61.11%) people think that direct sales of agricultural products are hard work, 27 (50%) that it is work for resourceful ones, 17 (31.48%) that this work gives satisfaction, 16 (29.63%) that it is work for ambitious, 10 (18.52%) that it is work associated positively, 7 (12.96%) that it is a stressful job, 3 (5.56%) that this work associates the same job.

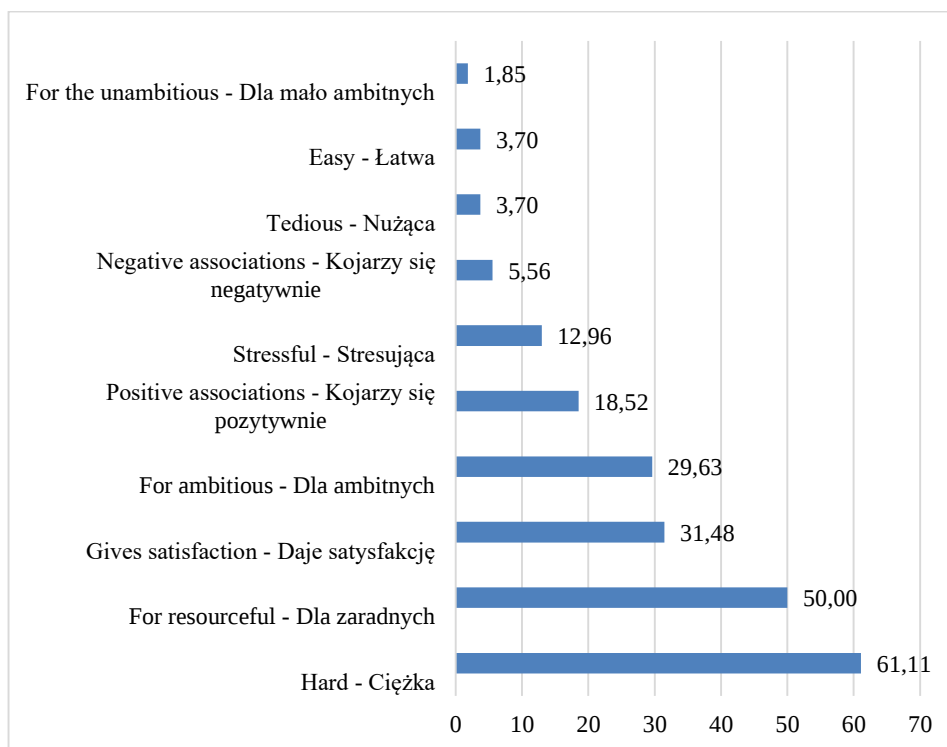


Figure 5. Evaluation of farmer's work in direct sales (in %, multiple replies)

Rysunek 5. Ocena pracy rolnika w sprzedaży bezpośredniej (w %, odpowiedzi wielokrotne)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

Of the respondents, 21 (38.89%) believe that the importance of direct sales, in its current form, for the development of the agricultural sector and rural entrepreneurship is an important source of income for small farms, 15 (27.77%) were of the opinion that this is a small additional source of income for small agricultural producers. On the other hand, 6 (11.11%) respondents believe that direct sales are the primary source of income, while 2 (3.70%) believe that they do not play any role in the small farmers' budget. 1 (1.85%) respondent pointed out that they had no opinion and 9 (16.67%) respondents chose other answers: direct sales currently do not provide opportunities for development; direct sales in their current form do not provide opportunities for optimum use by agricultural producers and even restrictively; there are clear problems in the supply chain, distribution problems and logistics; direct sales can be a primary source of income under certain conditions, finding an appropriate market niche; the volume of additional income depends on a number of factors, in particular ambition and hard work; direct sales can be a large source of revenue but is very time-consuming, has considerable logistical problems; direct sales should represent a higher market

share, eliminating intermediaries and allowing for a proprietary, fair, direct and secure way of selling.

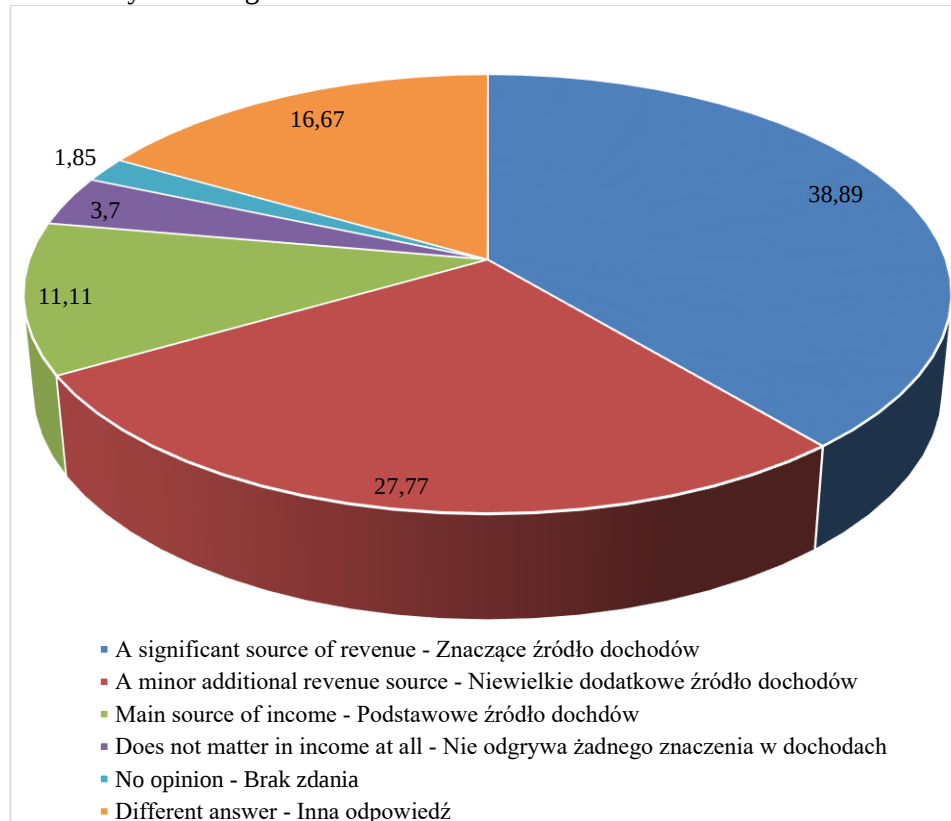


Figure 6. Importance of direct sales (in %)

Rysunek 6. Znaczenie sprzedaży bezpośredniej w przyszłości (w %)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

28 (51.85%), respondents are of the opinion that direct sales in the future may be important for the development of agriculture and rural entrepreneurship and constitute an additional source of income. 13 (24.07%), respondents said that they will be the main source of income. 7 (12.96%) of the respondents expressed their opinion that it would be a small additional source of income. On the other hand, 1 (1.85%) respondents believe that they will not play a greater role in the budget of small farms. 1 (1.85%) the respondent indicated no opinion, while 4 (7.41%) pointed out another answer - it will be an important source of income for those producers who will become fully involved in these sales; logistical conditions for direct sales are a major problem; the introduction of appropriate legislation would significantly improve the position of small farms in the

economy; it is consistently being driven out by the trade in markets, large shopping centers and destroys the direct trade in good agricultural products.

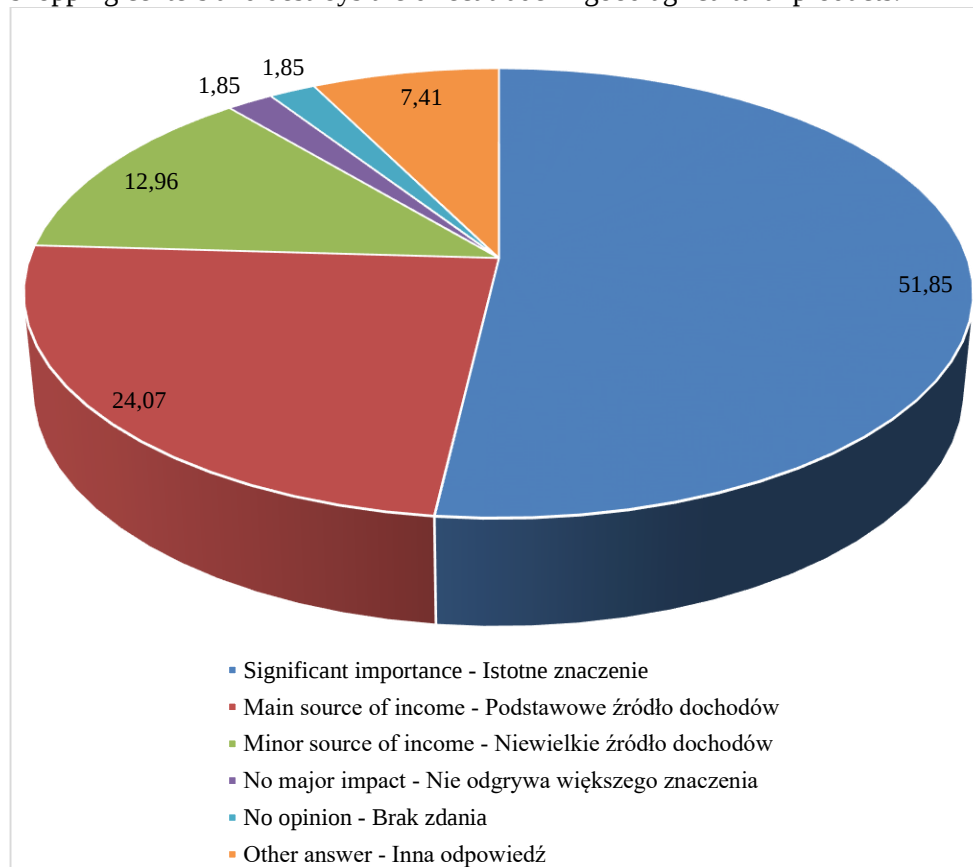


Figure 7. Importance of future direct sales (in %)

Rysunek 7. Znaczenie sprzedaży bezpośredniej w przyszłości (w %)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

Respondents see a greater role of direct sales in the future, which is closely linked to the expected changes that this type of sales will make more attractive to agricultural producers and their potential customers.

One of the questions in the questionnaire was: "Indicate no more than two advantages (most important) of direct sales". 30 (55.56%) respondents cited the most important advantage of the fact that the customer knows what and from whom they buy. 11 (40.74%), respondents indicated that the farmer sells the product without intermediaries and receives payment immediately. 17 (31.48%) of the respondents indicated that the farmer has direct contact with the customer, giving an opportunity to obtain a direct opinion from the customer about the

product offered. 16 (29.63%) of the persons surveyed stated that by eliminating intermediaries, the manufacturer could obtain a higher price from the customer. 8 (14.81%) respondents believe that the manufacturer has an opportunity to learn about the needs and preferences of consumers. 4 (7.40%) respondents that the seller has full control over the sale process. 3 (5.56%) respondents indicated an answer - I have no opinion. On the other hand, 4 (7.40%) respondents indicated another answer - sales without intermediaries means original goods of the best quality at a satisfactory price without additional charge to the intermediaries; the goods are very fresh, which is desirable nowadays; direct contact between the customer and the farmer ensures the possibility of negotiating prices for products, ordering an appropriate quantity of goods on a specific date; enabling the delivery of goods on time, in an appropriate quantity and quality.

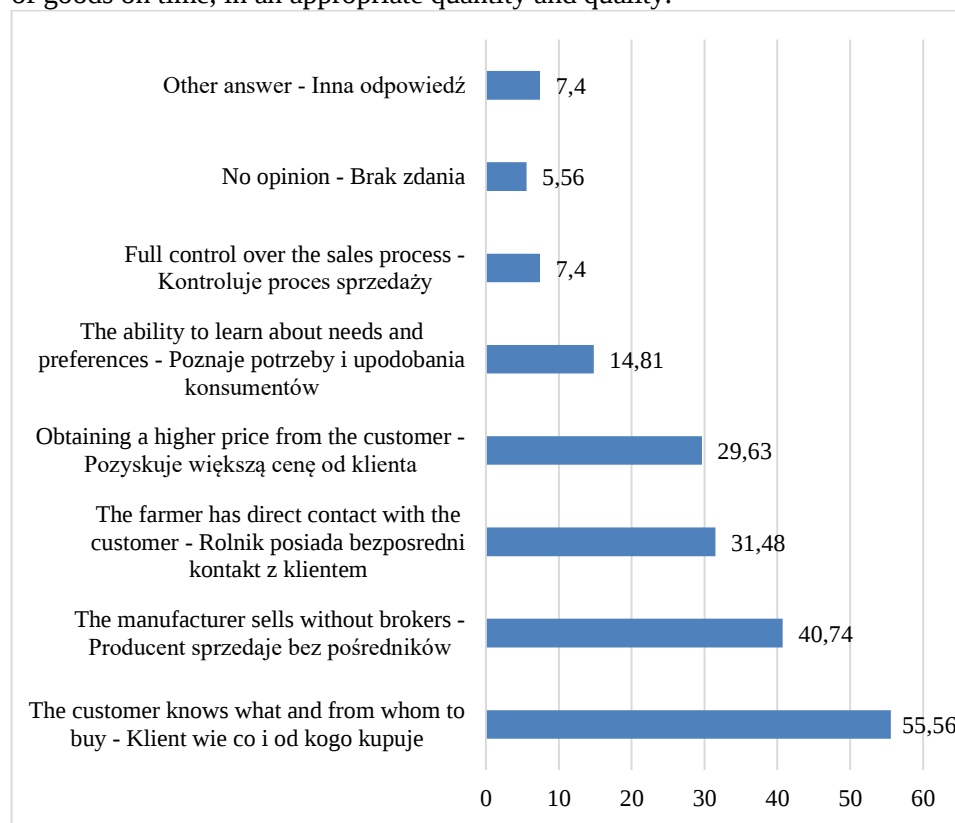


Figure 8. Advantages of direct sales (in %, multiple responses)
Rysunek 8. Zalety sprzedaży bezpośredniej (w %, odpowiedzi wielokrotne)
Source: Own elaboration
Źródło: Opracowanie własne

Agricultural producers pay less attention to issues such as full control over sales and the possibility of knowing customer needs, while the opinion about the product is very important for farmers.

Another issue was related to defects in direct sales. 28 (51.85%) of the respondents indicated the high cost of the seller's own costs (time, the point of sale, transport, etc.) as the most important defect. 23 (42.59%), respondents indicated a limited number of clients. 21 (38.89%) of the respondents indicated that the disadvantage is a limited range of what is produced on the farm. 19 (35.18%) of the respondents considered a rather low turnover and small daily income as a disadvantage. 3 (5.55%), respondents indicated the answer - I have no opinion. 5 (9.26%), respondents indicated another answer - low status of agricultural producers in the public opinion; relatively high costs of starting and adapting sanitation and hygiene conditions; lack of time for sale and proper advertising; sick right for farmers, instead of helping to advertise and support, discourages; too little emphasis by the Ministry of Agriculture and Rural Development on promoting direct sales and the advantages of such products, too small a quantity of authorized products, pasteurized and poorly processed food should also be allowed; lack of appropriate advice on direct sales, veterinary restrictions, sanitary-epidemiological station, etc., should not be allowed; legal restrictions.

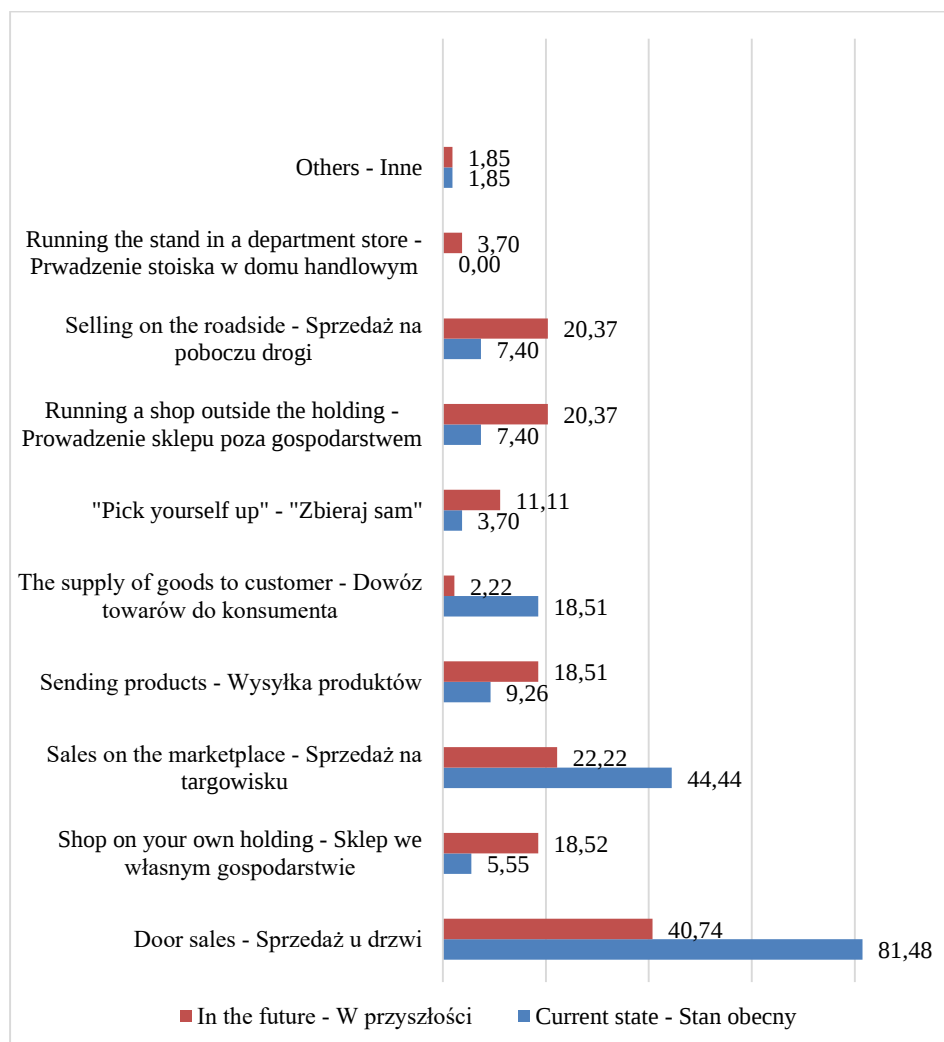


Figure 9. Forms of direct sales currently used and planned by respondents in the future (in %, multiple responses)

Rysunek 9. Formy sprzedaży bezpośredniej stosowane przez respondentów obecnie i planowane w przyszłości (w %, odpowiedzi wielokrotne)

Source: Own elaboration

Źródło: Opracowanie własne

When comparing the current state of use of the various forms of direct sales of agricultural products with those declared for future use, it is important to note a gradual move away from the 'traditional' forms of direct sales to their innovative varieties. As many as 81% of people declare direct sales at doors (in their own farm), whereas in the future this form of sales was less popular (up to

44.74%). It is very important to increase in the future such form of sales (more attractive) as transport of goods to an individual customer and running a shop outside the household and a stand in a commercial house. The phenomenon that deserves attention is the growing interest in such a form of sale as sales on the roadside related to seasonality.

For small agricultural producers, trade on marketplaces and between neighbourhoods is an attractive form of sale, as it makes it possible to avoid taking over a large part of the profit by intermediaries (Korwat-Woźniak 2013). Surveys carried out on the group of farmers confirm that, with the involvement of intermediaries, producers are benefiting significantly less from their production. Sale between neighbourhoods and on marketplaces is very popular nowadays, although farmers are willing to switch to other forms of sales in the future, assuming a new form and harmonised legal regulations for direct sales.

Cyplik (2008) highlights the advantages and disadvantages of direct sales. It emphasizes the advantages of direct channels, especially full control over sales, but among the drawbacks, there is a great amount of time and effort devoted to the organization of this process. The surveys carried out on a group of farmers confirm these findings. Respondents are most afraid of a large workload.

According to Michalska-Dudek and Przeorek-Smyk (2012), the direct distribution channel is the shortest and the service/product manufacturer has the ability to monitor its progress in terms of price setting, service quality and information transfer. The above dependence was confirmed in the conducted studies.

Farmers often do not have sufficient direct sales training and therefore need a greater degree of tolerance in order to succeed in this area. Conflicts may arise between the main agricultural activities and direct sales (direct sales on a productive farm in 2013). Indications were found that there is a lack of appropriate advice on direct sales, and therefore ignorance and lack of information could have a negative impact on logistical processes in direct sales.

Direct sale is regulated by the Regulation of the Minister of Health of 6 June 2007 on the direct supply of foodstuffs (Journal of Laws No. 112, item 774). Research at work has shown that agricultural producers involved in direct sales among the barriers to the development of this form of distribution include the lack of adequate legal regulations, too small quantity of products allowed for sale, and even too little support of the Ministry of Agriculture and Rural Development for the promotion of direct sales and the advantages of such products.

In conclusion, there are still many challenges ahead of direct sales in Poland. A lot of work needs to be done, above all in education on this subject. Lack of knowledge can be a serious barrier to this method of trade in agriculture. Overcoming it may contribute to an increase in direct sales, some of its more attractive forms (websites, company stands, etc.) and thus increase liquidity on the farm and increase the farmer's income.

Direct sales represent a great opportunity for the development of small and medium-sized farms and entrepreneurship in rural areas. Eliminating intermediaries from the supply chain will significantly reduce costs, make it possible to sell products at more attractive prices and give the possibility that fresh products to the customer.

Conclusions

1. More than 60% believe that direct sales of agricultural products are hard work; 32% of respondents believe that this work gives satisfaction; nearly 29% that it is a job for ambitious people; less than 20% that it is a job with positive associations.
2. The main reasons why agricultural producers do not engage in activities in the form of direct sales are poor regulation for farmers, a lack of knowledge and ability to interpret the rules, and high transport costs. Nearly 40% of respondents indicated direct sales as the main source of income in agriculture.
3. The importance of direct sales is growing and represents a fairly important source of revenue. In the future, with appropriate legal conditions and a slightly changed form, it may become more important for the development of agriculture and rural entrepreneurship, as well as an additional or in some cases the basic source of income for agricultural producers.

Bibliography

1. Bendkowski J., Pietrucha-Pacut M. 2003. *Podstawy logistyki w dystrybucji* [Basics of logistics in distribution]. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, ISBN: 83-7335-195-7, ss. 210.
2. Brzeziński S., Bogusz M., Kania J. 2014. *Sprzedaż bezpośrednia szansą dla drobnych gospodarstw rolnych w Polsce jako przykład logistyki w dystrybucji* [Direct sale as an opportunity for small farms in Poland as an example of distribution logistics]. Logistyka 4/2014, Wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, s. 61-63.
3. Cyplik P., Głowacka D., Fertsch M. 2008. *Logistyka przedsiębiorstw dystrybucyjnych* [Logistics of distribution companies]. Wydawnictwo Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań, ISBN 9788392589617, ss. 156.
4. Czubała A. 2001. *Dystrybucja produktów* [Products distribution]. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Wyd. II. ISBN: 83-208-1324-7, ss. 248.
5. Domański T., Bryła P. 2010. *Marketing produktów żywnościowych* [Marketing of food products]. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, ISBN 65744055, ss. 228.
6. Dziedzic S. 2006. *Bezpośrednia sprzedaż jako istotny kanał zbytu produktów rolnictwa ekologicznego w województwie podkarpackim* [Direct sales as an important sales channel for organic farming products in the Podkarpackie Voivodeship]. Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering Vol 51 nr 2 Wyd. Przemysłowy Instytut Maszyn Rolniczych, s. 22-29.
7. Gołębska E. (red.). 2010. *Kompendium wiedzy o logistyce* [Compendium of knowledge about logistics]. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ISBN 9788301163419, ss. 328.

8. Grzegorzczak W. 2016. *Zależności między marketingiem i finansami w przedsiębiorstwie* [Relationships between marketing and finances in an enterprise]. ZN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 262, s. 96-106.
9. Karwat-Woźniak B. 2013. *Zmiany w formach sprzedaży produktów rolnych w gospodarstwach indywidualnych* [Changes in the forms of sale of agricultural products on individual farms]. Pracę zrealizowano pod kierownictwem prof. dr hab. M. Aliny Sikorskiej, w ramach projektu badawczego nr 0021/B/H03/2011/40 pt.: Procesy przekształceń strukturalnych w wiejskiej społeczności i chłopskim rolnictwie, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, Warszawa, ISBN 978-83-7658-358-7, ss. 70.
10. Kotler Ph. 1999. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola* [Marketing. Analysis, planning, implementation and control]. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa, ISBN 83-85205-42-X, ss. 742.
11. Michalska-Dudek I., Przeorek-Smyka R. 2012. *Miejsce nowoczesnych kanałów sprzedaży w projektowaniu strategii dystrybucji biur podróży* [Place of modern sales channels in the design of the distribution strategy of travel agencies]. ZN Uniwersytet Szczeciński nr 704, s. 63-74.
12. Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. 2013. *Sprzedaż bezpośrednia w produkcyjnym gospodarstwie rolnym* [Direct sales in a production holding]. Skrypt dla rolników i przedsiębiorców. Kraków, s. 27-33 w: <http://www.cdr.gov.pl/57-aktualnoci/cdr-informuje/2240-ewidencja-przychodow-i-rozchodow-w-gospodarstwie>, stan na dzień 12.06.2016.
13. Pinton R. 2001. *Some Notes about Organic Market* [Kilka uwag o rynku ekologicznym]. Organic Food and Farming. Towards Partnership and Action in Europe, Danish Ministry of Food, Agriculture and Fisheries, Copenhagen, ss. 31. Cyt. za A. Bołtromiuk, Ekonomiczne aspekty funkcjonowania obszarów chronionych, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2003.
14. Rejman K., Halicka E., Nagalska H. 2015. *Szanse polskiego rynku żywności tradycyjnej i regionalnej a zachowania konsumentów* [Opportunities of the Polish traditional and regional food market and consumer behaviour]. *Więś i Rolnictwo*, 3(168), s. 117-132.
15. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 czerwca 2007r. *W sprawie dostaw bezpośrednich środków spożywczych* [In the case of direct supply of foodstuffs] (Dz. U. nr 112, poz. 774).
16. Sałata B. 2011. *Sprzedaż bezpośrednia z gospodarstw rolnych* [Direct sales from farms]. CDR Brwinów O/Radom, ISBN 978-83-60185-89-6, ss. 39.
17. Sieczko, A. 2015. *Sprzedaż bezpośrednia produktów żywnościowych z gospodarstw rolnych* [Direct sales of food products from farms]. *SERiA Roczniki Naukowe* t. XVII, z. 5, 246-251.
18. Sławińska M. (red.) 2016. *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* [Trade in the modern economy. New challenges]. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. ISBN:978-83-65579-01-0. ss. 294.
19. Wielgosik I. 2015. *Obsługa klientów* [Customer Service]. Wydawnictwo eMPI² Mariana Pietraszewskiego s.c. Poznań, ISBN 978-83-62325-70-2, ss. 205.

SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA W ROLNICTWIE

Streszczenie

W niniejszej pracy podjęto próbę analizy uwarunkowań sprzedaży bezpośredniej w rolnictwie. Zakres badań obejmował badania ankietowe przeprowadzone na grupie 54 producentów rolnych w 2016 roku z terenu trzech województw: mazowieckiego, podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań dokonano identyfikacji czynników determinujących sprzedaż bezpośrednią w przedsiębiorstwach rolnych i ich wpływ na analizowany proces. Rolnicy coraz częściej poszukują alternatywnych form sprzedaży w zbycie produktów rolnych. Zasadniczą przyczyną niepodjęwania przez producentów rolnych działalności w formie sprzedaży bezpośredniej są niesprzyjające uregulowania prawne dla rolników, brak wiedzy oraz

umiejętności interpretowania przepisów, a także wysokie koszty ponoszone na transport. Blisko 40% ankietowanych wskazało sprzedaż bezpośrednią za główne źródło dochodu w rolnictwie. Znaczenie sprzedaży bezpośredniej rośnie i stanowi dość istotne źródło dochodów. W przyszłości, przy odpowiednich uwarunkowaniach prawnych i nieco zmienionym kształcie może zyskać donioślejsze znaczenie dla rozwoju rolnictwa i przedsiębiorczości wiejskiej oraz dodatkowe, a może w niektórych przypadkach podstawowe źródło dochodów dla producentów rolnych.

Słowa kluczowe: sprzedaż bezpośrednia, produkcja rolna

Summary

This paper is an attempt to analyze the conditions of direct sales in agriculture. The scope of the survey included surveys conducted on 54 agricultural producers in 2016 from the territory of three voivodships: Mazowieckie, Podlaskie and Warmińsko-Mazurskie. On the basis of the conducted research, the factors determining direct sales in agricultural enterprises and their influence on the analysed process were identified. Farmers are increasingly looking for alternative forms of sale to sell agricultural products. The main reasons why agricultural producers do not engage in activities in the form of direct sales are poor regulation for farmers, a lack of knowledge and ability to interpret the rules, and high transport costs. Nearly 40% of respondents indicated direct sales as the main source of income in agriculture. The importance of direct sales is growing and represents a fairly important source of revenue. In the future, with appropriate legal conditions and a slightly changed form, it may become more important for the development of agriculture and rural entrepreneurship, as well as an additional or in some cases the basic source of income for agricultural producers.

Keywords: direct sales, agricultural productiona

JEL: M3, L1

Adres do korespondencji-Correspondence address:

Dr inż. Andrzej Borusiewicz

andrzej.borusiewicz@wsa.edu.pl

Dr inż. Ireneusz Żuchowski

ireneusz.zuchowski@wsa.edu.pl

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Dr inż. Jolanta Ignac-Nowicka

PBN ID:923741

Researcher ID:H-2183-2018

Scopus Author ID: 8967606900

Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania PBN ID:1292

**METODY DRZEWA ZDARZEŃ ORAZ DRZEWA BŁĘDÓW
JAKO NARZĘDZIE DLA DOSKONALENIA SYSTEMÓW
ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Wstęp

Współcześnie przed przemysłową działalnością człowieka stawia się wysokie wymagania zwłaszcza w zakresie kształtowania interakcji przedsiębiorstw przemysłowych z otoczeniem. Od przedsiębiorców wymaga się:

- powstrzymania i zaprzestania działań zagrażających bezpieczeństwu pracowników oraz środowisku, w którym żyje społeczeństwo,
- przyjęcia odpowiedzialności za wyrządzone szkody wynikające z wypadków przy pracy i zanieczyszczenia środowiska,
- włączenia jakości, ergonomii, bezpieczeństwa i ochrony środowiska do celów, misji i strategii przedsiębiorstwa (Studenski 1996).

Cele te realizuje się poprzez spełnienie podstawowych założeń i celów zarządzania bezpieczeństwem.

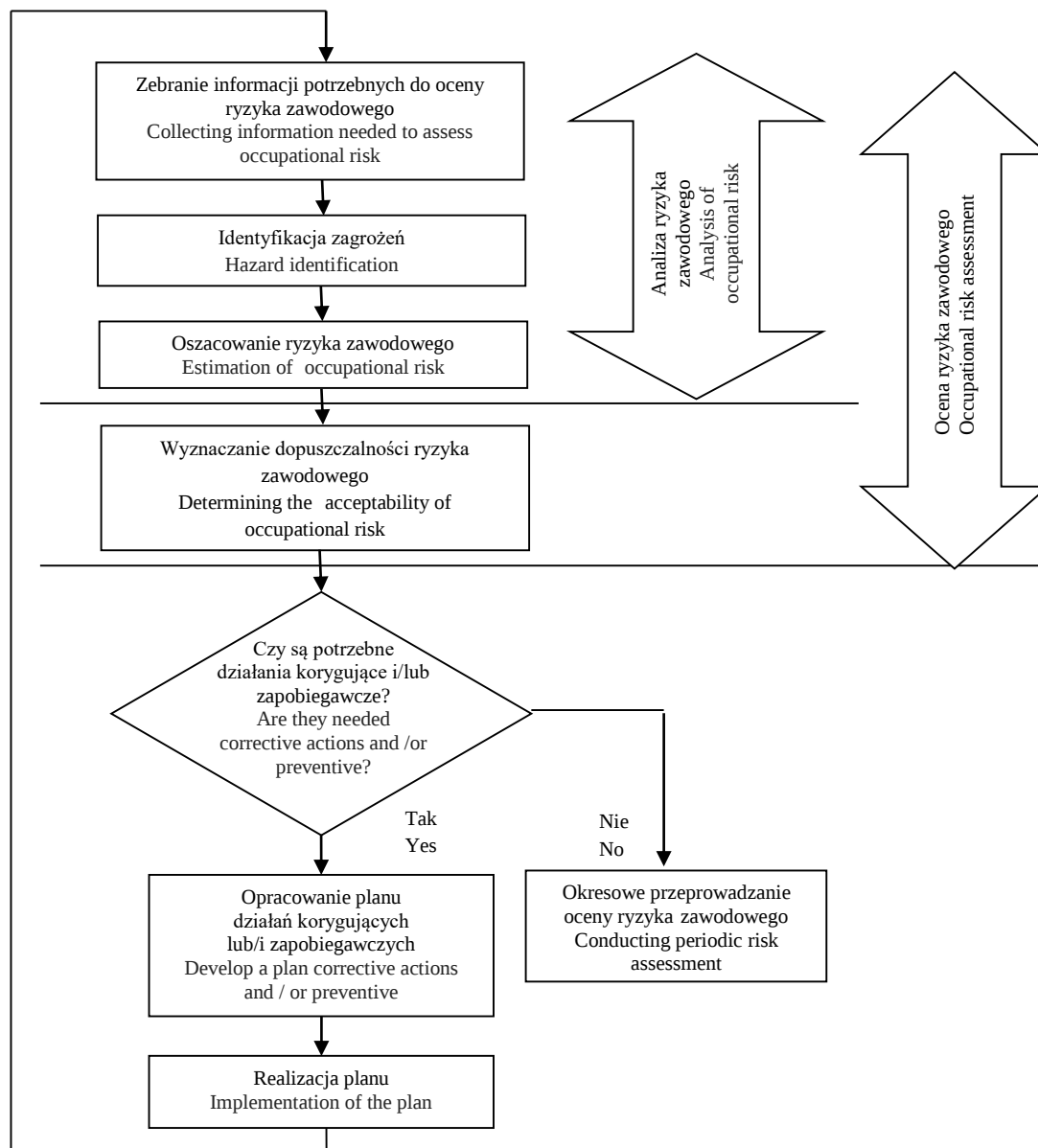
We współczesnych przedsiębiorstwach istnieje wiele zagrożeń, które mogą spowodować katastrofalne konsekwencje dla ludzi, mienia i środowiska. Zastosowanie odpowiednich narzędzi do identyfikacji zagrożeń daje możliwość prawidłowej oceny wielkości ryzyka wystąpienia awarii w przebiegu procesu technologicznego, wypadku, choroby zawodowej na stanowisku pracy lub poważnej katastrofy przemysłowej (Idzikowski 2011). Natomiast regularna okresowa ocena ryzyka zawodowego pozwala na ciągłe doskonalenie systemów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. W procedurze oceny ryzyka najważniejszym elementem jest identyfikacja wszystkich zagrożeń, które po uwzględnieniu częstości występowania zdarzenia i prawdopodobieństwa jego wystąpienia, stanowią o wielkości ryzyka powstania straty w danej sytuacji.

W polskiej normie PN-N-18002:2011 ryzyko zostało zdefiniowane jako kombinacja częstości lub prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia wywołującego zagrożenie i konsekwencji związanych z tym zdarzeniem. Natomiast ocenę ryzyka opisuje się w normie (PN-N-18002 2011)

jako proces analizowania ryzyka i wyznaczania dopuszczalności ryzyka. Ocena ryzyka zawodowego jest zgodnie z wymaganiami przepisów prawa, jednym z obowiązków pracodawcy. Jej głównym celem jest zapewnienie poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników. Od sposobu przeprowadzenia tej oceny zależy w dużej mierze skuteczność funkcjonującego w organizacji systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Analiza ryzyka obejmuje etapy:

- określenie granic obiektu, dla którego wykonywana jest ocena ryzyka,
- sporządzenie listy zidentyfikowanych zagrożeń,
- oszacowanie ryzyka, tzn. określenie możliwych następstw i prawdopodobieństwa następstw, z jakim mogą one wystąpić,
- wartościowanie ryzyka przeprowadzane przez odczytanie jego wartości z matrycy.

Na rys. 1 przedstawiono schemat przebiegu oceny ryzyka zawodowego wg normy (PN-N-18002 2011). Trzy pierwsze etapy: zebranie informacji potrzebnych do oceny ryzyka zawodowego, identyfikacja zagrożeń oraz oszacowanie ryzyka zawodowego, stanowią analizę ryzyka zawodowego, natomiast po wyznaczeniu dopuszczalności ryzyka zawodowego mówi się o ocenie ryzyka zawodowego. Później następują, jeśli jest to konieczne, działania korygujące wg ustalonego planu oraz plan przeprowadzania okresowych ocen ryzyka.



Rysunek 1. Schemat przebiegu oceny ryzyka zawodowego w przedsiębiorstwie

Figure 1. Diagram of the occupational risk assessment process in the enterprise

Źródło: PN-N-18002:2011, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne do oceny ryzyka zawodowego

Source: PN-N-18002:2011, Occupational health and safety management systems. Guidelines for risk assessment

Charakterystyka wybranych metod identyfikacji zagrożeń

W przedsiębiorstwie przemysłowym, dla utrzymania wymaganego poziomu bezpieczeństwa, celem działania prewencyjnego jest identyfikacja wszystkich zagrożeń w miejscu pracy. W literaturze przedmiotu istnieje wiele metod wspomagających identyfikację zagrożeń. Najczęściej są to metody retrospektywne takie jak: analiza dokumentów, listy kontrolne lub analiza kart wypadkowych. Dla identyfikowania dynamicznych niebezpieczeństw (np. zagrożeń gazowych) najczęściej stosuje się prospektywne metody rozpoznawania zagrożeń. Polegają one na ustaleniu czynników zagrażających i przewidywaniu możliwych zagrożeń. Do metod tych należą: analiza zmian, analiza awarii i ich skutków (FMEA), analiza dużych zagrożeń (GHA), analiza zagrożeń procesowych (HAZOP), analiza bezpieczeństwa pracy (JSA), analiza czynności (TOR), komputerowa analiza pracy (TJA). Często stosuje się również metody dedukcyjne takie jak: analizę drzewa błędów (FTA) oraz analizę drzewa zdarzeń (Studenski 1996).

W analizie zagrożeń technicznych wynikających z eksploatacji instalacji przemysłowych i urządzeń pomocniczych, preferuje się korzystanie z takich metod identyfikacji jak: metoda drzewa błędów, metoda drzewa zdarzeń, analiza dużych zagrożeń, analiza awarii i ich skutków oraz analiza zagrożeń procesowych.

Metoda drzewa błędów (Fault Tree Analysis) prowadzi do ustalenia przyczyn zagrożeń lub czynników zagrażających i pokazuje ich logiczne powiązania, które mogą doprowadzić do powstania zagrożenia. Sposób opisu obiektu, procesu lub stanowiska pracy polega na ustaleniu zdarzeń, których kombinacje prowadzą do zdarzenia szczytowego jako zdarzenia w postaci efektu końcowego całego łańcucha czynników przyczynowo – skutkowych powstania straty (Mitkowski dok. elektron.). Metoda drzewa błędów może być stosowana do analizy obiektu technicznego jako źródła zagrożenia oraz błędów ludzkich popełnianych w procesie pracy z obiektem technicznym.

Metoda drzewa zdarzeń (Event Tree Analysis) umożliwia analizę alternatywnych skutków określonego zdarzenia powodującego powstanie zagrożenia. Sposób opisu obiektu, procesu lub stanowiska pracy polega na ustaleniu ciągu zdarzeń prowadzących od zdarzenia inicjującego do zagrożenia i w konsekwencji do konkretnej straty. Schemat drzewa zdarzeń składa się z nagłówka, który zawiera sekwencję zdarzeń ustaloną wg procedury postępowania procesu pracy. Natomiast pole drzewa zdarzeń uwzględnia skutki wykonanych procedur przez maszynę lub człowieka w zależności od prawidłowego lub nieprawidłowego ich wykonania. Metoda drzewa zdarzeń może być stosowana do analizy pracującego obiektu technicznego jak również pracy człowieka z obiektem technicznym (Studenski 1996).

Badanie przyczyn zagrożeń metodą FTA oraz eta wybranych zdarzeń straty materialnej i katastrofy przemysłowej

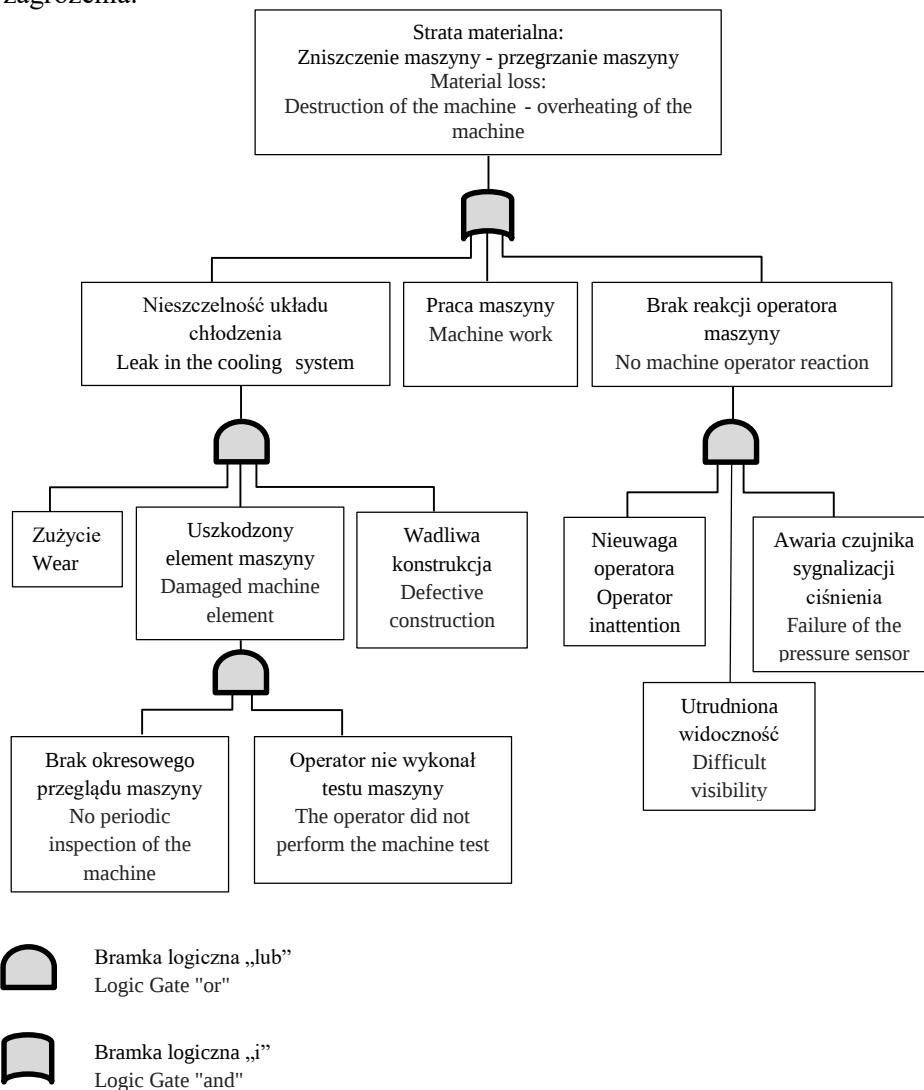
Prezentowane w artykule badania przyczyn zagrożeń z zastosowaniem wybranych metod analizy, przeprowadzono dla dwóch różnych zdarzeń: strata materialna w postaci zniszczenia maszyny na skutek przegrzania oraz katastrofa przemysłowa w postaci wybuchu gazu w obrębie przemysłowej instalacji gazowej. Analizę przeprowadzono dla przykładowego stanowiska pracy w zakładzie mechanicznym oraz przykładowej instalacji gazowej wybranego przedsiębiorstwa branży chemicznej.

Proces identyfikacji zagrożeń w badanych obiektach przeprowadzono przy użyciu metody drzewa błędów (FTA) oraz drzewa zdarzeń (ETA). W metodach tych można uwzględnić jednocześnie zdarzenia awaryjne elementów technicznych jak i awarie będące skutkiem błędów postępowania ludzi (czynnik ludzki). Daje to możliwość szerszej analizy czynników przyczynowo – skutkowych, które prowadzą do zdarzenia końcowego w postaci wypadku, awarii technicznej lub nawet katastrofy przemysłowej (Ignac-Nowicka 2017).

Pierwszy przypadek przeprowadzonej analizy przedstawia zdarzenie w postaci straty materialnej – zniszczenia maszyny (bez skutków w postaci wypadku). Analizę przeprowadzono metodą drzewa błędów, a możliwe sekwencje zdarzeń przedstawiono w postaci diagramu na rys. 2. Zniszczenie maszyny z powodu przegrzania jest tutaj zdarzeniem szczytowym, do którego prowadzą trzy zdarzenia. Jeśli zaistnieją one jednocześnie (bramka logiczna „i” na schemacie), wtedy istnieje możliwość wystąpienia zdarzenia szczytowego. W dalszej części drzewa błędów bramki logiczne „lub” wskazują na możliwe alternatywne zaistnienie jednego ze zdarzeń, aby zaistniało zdarzenie w wierszu powyżej. W metodzie FTA wskazuje się na poszczególnych piętrach diagramu możliwe przyczyny zdarzenia umieszczonego w wierszu powyżej. W ten sposób można nie tylko prześledzić konkretną przyczynę danego zdarzenia, które miało miejsce w danym czasie, ale również ustalić inne przyczyny mogące wystąpić w przyszłości i prowadzić do podobnego skutku (Ignac-Nowicka, Gembalska-Kwiecień 2016).

Analiza opisywanego zdarzenia w postaci zniszczenia maszyny, metodą drzewa zdarzeń wymagało utworzenia sekwencji zdarzeń, która stanowi przewidzianą procedurę dla obsługi maszyny przez operatora. Natomiast przewidywane skutki postępowania wg procedury oraz w przypadku odstępstw od niej umieszczono z prawej strony diagramu (rys. 3). W drzewie zdarzeń kluczową rolę odgrywa zidentyfikowanie tzw. zdarzenia inicjującego, które wywołuje sytuację niebezpieczną. Jeśli pracownik postępuje zgodnie z procedurą, a inne układy maszyny są sprawne, zagrożenie zostaje zneutralizowane. W przeciwnym razie zagrożenie rośnie i może doprowadzić do straty, jak pokazano na rys.3. Rozgałęzienia występujące w diagramie drzewa zdarzeń wskazują na

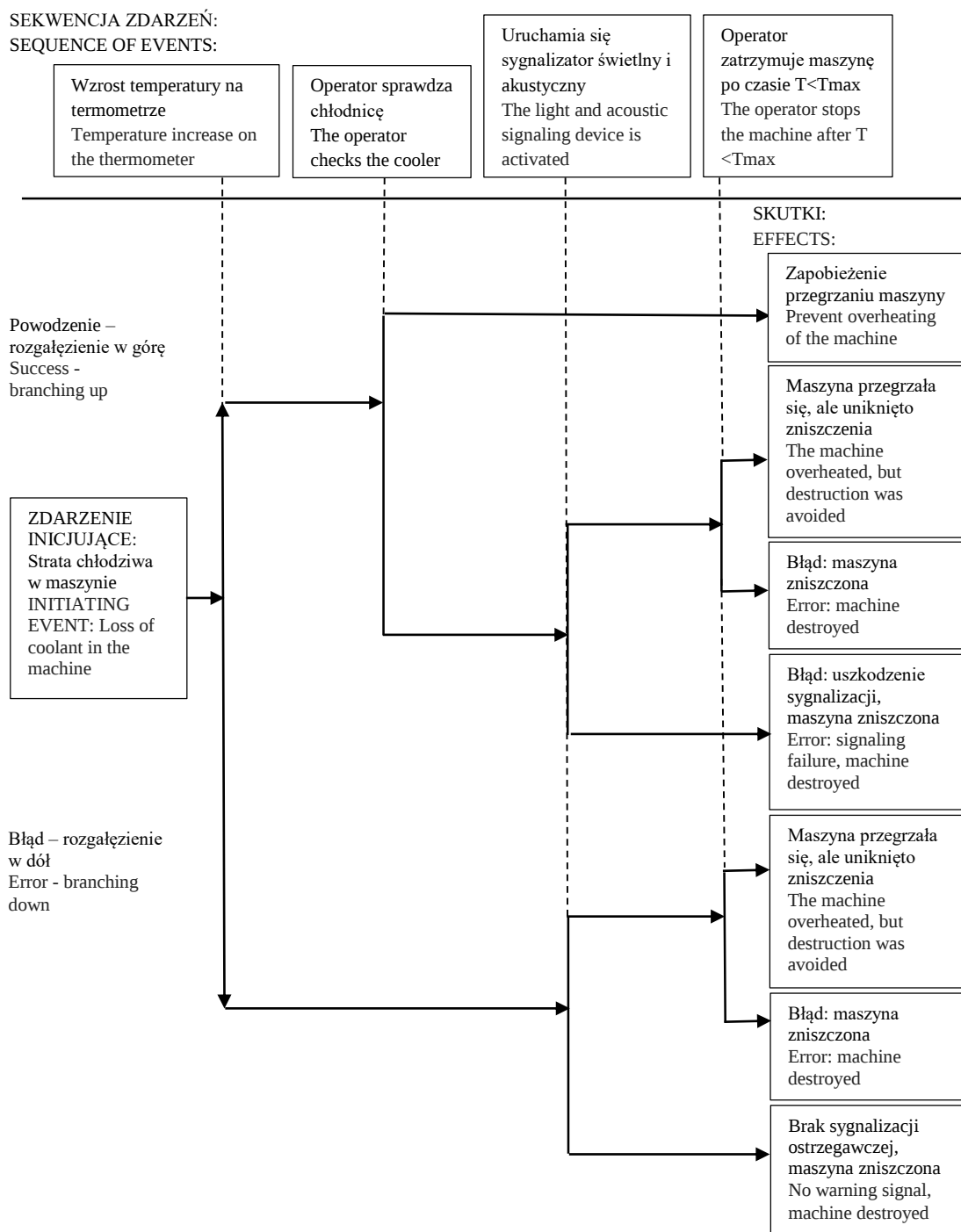
rodzaj decyzji podejmowanej przez pracownika: prawidłowej lub nieprawidłowej. Decyzje te prowadzą do odpowiednich skutków w postaci straty lub neutralizacji zagrożenia.



Rysunek 2. Analiza przyczyn zagrożeń metodą FTA (fragment drzewa błędów dla zagrożenia zniszczenia maszyny)

Figure 2. Analysis of the causes of hazards by the FTA method (part of the fault tree for the risk of machine damage)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research



Rysunek 3. Analiza przyczyn zagrożeń metodą ETA (fragment drzewa zdarzeń dla zagrożenia zniszczenia maszyny)

Figure 3. Analysis of the causes of threats by the ETA method (part of the event tree for the risk of machine damage)

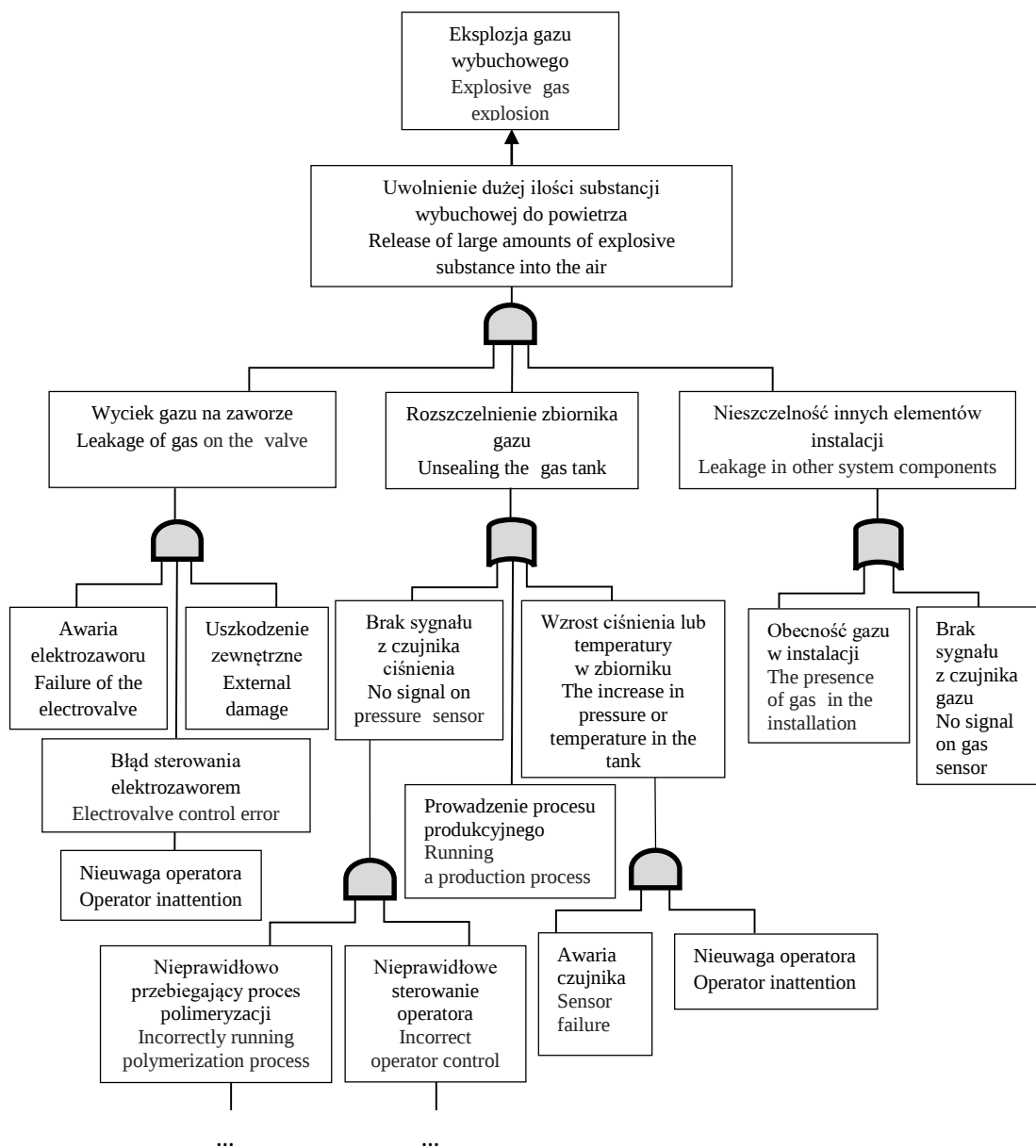
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Następny opisany przypadek analizy zagrożeń metodą FTA został przeprowadzony na przykładzie procedury bezpieczeństwa dla obsługi przez operatora instalacji gazowej zawierającej substancję wybuchową w warunkach zagrożenia katastrofą przemysłową. Metoda drzewa błędów jest tu stosowana do określania sekwencji lub kombinacji czynników będących przyczynami zagrożenia. W tym przypadku należało określić zdarzenie szczytowe, dla którego ustalono przyczyny powstania zagrożenia. Utworzone drzewo błędów jest graficznym przedstawieniem logicznych kombinacji zdarzeń, które mogą prowadzić do zdarzenia szczytowego. Na podstawie przeprowadzonej analizy metodą drzewa błędów wskazano na przyczyny powstania zagrożenia. Analizę można było zastosować tylko do tych zdarzeń, które można przewidzieć, a zależności między nimi są stosunkowo proste.

Fragment utworzonego drzewa błędów przedstawiono na rys. 4. W badanym przypadku zdarzeniem szczytowym jest eksplozja gazu wybuchowego na skutek uwolnienia dużej ilości tej substancji do powietrza w zakładzie przemysłowym. Przyczyną tego zdarzenia może być rozszczelnienie rurociągu przesyłowego lub rozszczelnienie zbiornika gazu lub też znaczna nieszczelność zaworu głównego (Ignac-Nowicka 2011). W kolejnych częściach drzewa błędów rozpatruje się przyczyny każdego możliwego scenariusza zdarzeń, jak to pokazano na rys. 4. Kolejna analiza zagrożeń dla tego samego zdarzenia dotyczącego wybuchu gazu przeprowadzono metodą ETA. W metodzie drzewa zdarzeń analizę rozpoczyna się od ustalenia przyczyn (czynników zagrażających) co prowadzi do określenia wynikających z nich zagrożeń (rys.5).

Na schemacie drzewa zdarzeń wyodrębniono obszary: nagłówka zdarzeń (opis zdarzenia inicjującego) i drzewa zdarzeń (sekwencja możliwych zdarzeń). W tym przypadku metoda pozwala na analizę złożonych systemów zabezpieczających i procedur postępowania awaryjnego z udziałem człowieka – operatora. Fragment przeprowadzonej analizy dla czynności obsługi instalacji gazowej metodą drzewa zdarzeń przedstawiono na rys. 5.

Zastosowana metoda pozwala wskazać zarówno zdarzenie inicjujące zagrożenie, skutki sekwencji zdarzeń jak i decyzje podejmowane przez operatora, od których zależy stopień zagrożenia. W prezentowanym przypadku stopień zagrożenia zależy głównie od zachowania się pracownika. Przeprowadzone badania sekwencji niebezpiecznych zdarzeń metodą ETA wykazują, że istnieje możliwość wielokrotnej ingerencji w proces wykonywania pracy na różnych jego etapach dla uniknięcia skutków w postaci eksplozji.



Bramka logiczna „lub”
Logic Gate "or"



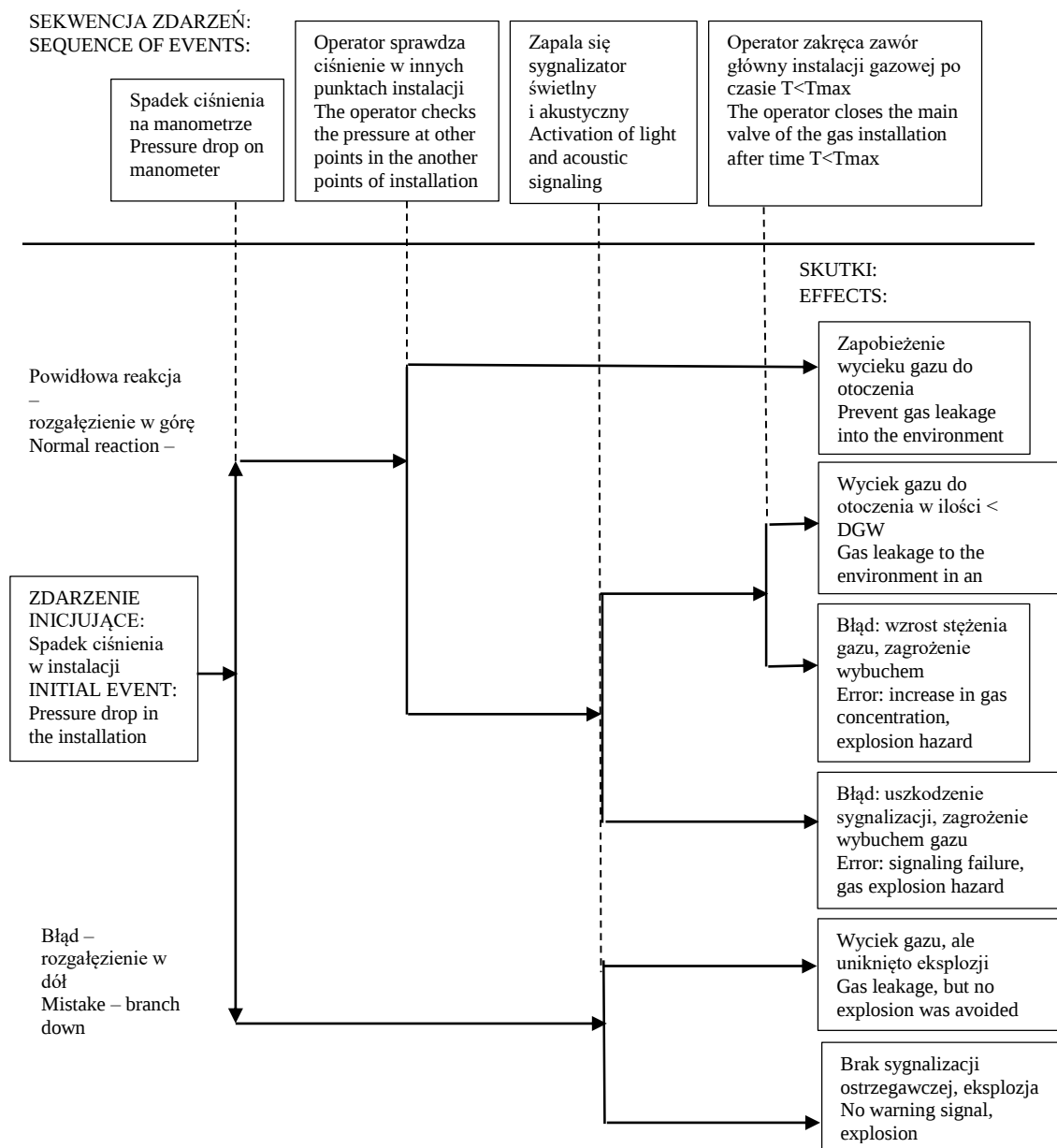
Bramka logiczna „i”
Logic Gate "and"

Rysunek 4. Analiza przyczyn zagrożeń metodą FTA (fragment drzewa błędów dla zagrożenia katastrofą przemysłową)

Figure 4. Analysis of the causes of hazards by the FTA method (part of the event tree for the risk of machine damage)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research



Rysunek 5. Analiza przyczyn zagrożeń metodą ETA (fragment drzewa zdarzeń dla zagrożenia eksplozją gazu)

Figure 5. Analysis of the causes of hazard by the ETA method (part of the event tree for the risk of gas explosion)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Zastosowana metoda pozwala wskazać zarówno zdarzenie inicjujące zagrożenie, skutki sekwencji zdarzeń jak i decyzje podejmowane przez operatora, od których zależy stopień zagrożenia. W prezentowanym przypadku stopień zagrożenia zależy głównie od zachowania się pracownika. Przeprowadzone badania sekwencji niebezpiecznych zdarzeń metodą ETA wykazują, że istnieje możliwość wielokrotnej ingerencji w proces wykonywania pracy na różnych jego etapach dla uniknięcia skutków w postaci eksplozji.

Podsumowanie

Zastosowanie odpowiednich metod identyfikacji zagrożeń może służyć do konstrukcji skutecznych procedur bezpiecznego postępowania w procesie technologicznym. Wykorzystanie metod FTA oraz ETA prowadzi do szczegółowej analizy zagrożeń oraz ich przyczyn, co umożliwia doskonalenie systemów bezpieczeństwa procesu produkcyjnego. Ponadto przeprowadzone analizy dwóch przykładowych stanów zagrożenia (zagrożenie katastrofą przemysłową z udziałem substancji wybuchowej oraz zagrożenie zniszczenia maszyny) wykazały powiązania między przyczynami technicznymi, a błędami ludzkimi. Pozwala to na opracowanie bardziej skutecznych procedur bezpiecznego postępowania w procesie technologicznym dla udoskonalenia systemu bezpieczeństwa w danym zakładzie przemysłowym.

W dwóch analizowanych powyżej przypadkach na wielkość zagrożeń technicznych największy wpływ ma stopień niezawodności systemów sygnalizacji bezpieczeństwa gazowego oraz odpowiednie wyposażenie w aparaturę kontrolno-pomiarową. Wszystkie elementy sygnalizacji zagrożenia gazowego powinny w odpowiedni, dobrze widoczny sposób sygnalizować stany rozszczelnienia instalacji oraz sygnalizować taki stan również sygnałem dźwiękowym. Natomiast błędy pojawiające się w procesie wykonywania zadań mają często źródło w utracie kontroli operatora nad zagrożeniami lub nad jego własnym zachowaniem (czynniki ludzkie). Z przeprowadzonych analiz wynika, że przyczynami ludzkich błędów w procesie pracy mogą być: czynniki ludzkiej niesprawności, trudne i niebezpieczne zadania, społeczne wzorce postępowania, zaniedbania i łamanie przepisów. Okoliczności towarzyszące ludzkim błędom to najczęściej: brak przeszkolenia, niedostateczna wiedza, niska dyscyplina pracy, brak umiejętności i doświadczenia, nieprzestrzeganie zasad technologii produkcji oraz niedostateczna motywacja do bezpiecznego postępowania. Czynniki te są

podstawowym elementem oddziaływania szkoleniowego na rzecz zwiększania poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

Określenie wszystkich możliwych zagrożeń w danym procesie produkcyjnym jest podstawą do oceny wielkości ryzyka zawodowego związanego z daną działalnością przedsiębiorstwa. Rzetelne określenie listy zagrożeń wydaje się być najważniejszym elementem oceny ryzyka i jego ograniczania, a co za tym idzie, umiejętny dobór metod identyfikacji zagrożeń i ich skutków, prowadzi do prawidłowego zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie.

Artykuł ten został przygotowany w ramach badań statutowych pt. "Metody i środki doskonalenia produktów i usług na wybranych przykładach", wykonanych na Politechnice Śląskiej w Instytucie Inżynierii Produkcji, symbol pracy 13/030/BK_17/0027.

Bibliografia

1. Idzikowski A., W.M. Bajdur, *Analiza i ocena ryzyka zawodowego na stanowisku ślusarza metodą wstępnej analizy zagrożeń – PHA*, [Analysis and assessment of occupational risk at the locksmith's position using the preliminary hazard analysis method – PHA] (w:) J. Tabor, Sz. Salamon (red.), *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Przegląd metod oceny ryzyka zawodowego*, Wyd. WZ PCz, Częstochowa 2011.
2. Ignac-Nowicka J., *Analiza zagrożeń na wybranych stanowiskach pracy z zastosowaniem drzewa błędów*, [Hazard analysis on selected workstations using fault tree] (w:) A. Kuboszek, E. Milewska (red.), *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji. Jakość, Bezpieczeństwo, Środowisko*, vol. 6 issue 7, Gliwice 2017.
3. Ignac-Nowicka J., Gembalska-Kwiecień A., *Niezawodność człowieka i niezawodność techniczna w procesie pracy układu człowiek-maszyna*, [Human reliability and technical reliability in the work process of the human-machine system] (w:) E. Milewska, I. Żabińska, (red.) *Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Inżynieria systemów technicznych*, Wyd. PA NOVA, Gliwice 2016.
4. Ignac-Nowicka J., *Monitorowanie mieszanin gazowych dla bezpieczeństwa procesu produkcji acetyleny*, (w:) *Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, t.40, Bydgoszcz 2011.
5. Mitkowski P. T., *Ocena ilościowa ryzyka: analiza drzewa błędów (konsekwencji)*, [Quantitative assessment of risk: analysis of fault trees (consequences)], pobrano z: <http://etacar.put.poznan.pl/piotr.mitkowski/DrzewoBledow.pdf> (dostępność 22.08.2017).
6. PN-N-18002: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*, [Occupational health and safety management systems. Guidelines for risk assessment], Wyd. PKN, Warszawa 2011.
7. Studenski R., *Organizacja bezpiecznej pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 1996.

Summary

The article analyzes the impact of the selection of the hazard identification method on the accuracy of the occupational risk assessment. This leads to more effective security management in the enterprise. Explained examples of explosive gas explosions and overheating of the machine show the relationship between the identified different types of hazards (causes) leading to adverse events occurring in industrial conditions. This analysis was made using two selected methods: FTA (fault tree analysis) and ETA (event tree analysis). Both the analyzed examples take into account technical hazards and human errors (human factor). The cause-effect relationships of hazards are presented in the form of diagrams in the drawings. In addition, the methods of hazard identification used for the analysis were compared with their scope of use.

Key words: hazard identification, hazard analysis, FTA method, ETA method, occupational risk, human factor

Streszczenie

W artykule przeanalizowano wpływ doboru metody identyfikacji zagrożeń na dokładność określenia ryzyka zawodowego. Prowadzi to do bardziej skutecznego zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie. Na przeanalizowanych przykładach: eksplozji gazu wybuchowego oraz zniszczenia maszyny z powodu przegrzania, pokazano związki między zidentyfikowanymi różnego typu zagrożeniami (przyczynami) prowadzącymi do negatywnych zdarzeń występujących w warunkach przemysłowych. Analizy tej dokonano za pomocą dwóch wybranych metod: drzewa błędów FTA oraz drzewa zdarzeń ETA. W obu analizowanych przykładach uwzględniono zagrożenia techniczne oraz błędy ludzkie (czynnik ludzki). Związki przyczynowo - skutkowe zagrożeń przedstawiono w formie diagramu na rysunkach. Ponadto porównano metody identyfikacji zagrożeń zastosowane do analizy z uwzględnieniem zakresu ich stosowania.

Słowa kluczowe: identyfikacja zagrożeń, analiza zagrożeń, metoda FTA, metoda ETA, ryzyko zawodowe, czynnik ludzki.

JEL Classification: L230, K320, J280

Adres do korespondencji-Correspondence address

Politechnika Śląska,
Wydział Organizacji i Zarządzania,
Instytut Inżynierii Produkcji,
ul. Roosevelta 42, 41-00 Zabrze,
e-mail: jolanta.ignac-nowicka@polsl.p

Dr hab. Beata Jamka

Nauka Polska (OPI-PIB) ID 23888

ResearcherID: H-3100-2018

ORCID ID:0000-0002-5703-0003

Warszawa

RELACJE JAKO BAZOWY ZASÓB „NOWYCH EKONOMII” – WYZWANIE DLA ZARZĄDZANIA

Wstęp

Kryzys gospodarczy końca pierwszej dekady XXI wieku zwrócił uwagę na cele i wartości ekonomii, w szczególności na pogłębiającą się deprecjację wartości społecznych gospodarowania. W efekcie nastąpił wzrost zainteresowania alternatywnymi koncepcjami ekonomii, uwzględniającymi w większym stopniu społeczną naturę człowieka. Albowiem nie tylko ekonomia głównego nurtu (neoliberalna), ale i ekonomie uwzględniające też ludzkie potrzeby inne niż maksymalizacja korzyści materialnej (jak np. ekonomia behawioralna czy ekonomia szczęścia), w mniejszym lub większym stopniu postrzegają człowieka jako wyodrębnione indywiduum, a nie węzeł w sieci złożonych relacji społecznych – kim w rzeczywistości jest.

Z drugiej strony, dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych obalił prymat produkcji – i posiadania: wzrosło znaczenie zasobów niematerialnych - i dostępu. Procesy te stymulują rozwój nowych podejść do ekonomii, opartych w istotnej mierze na wykorzystaniu zasobów niematerialnych, a w szczególności – społecznych/relacyjnych. Przyjęta w artykule perspektywa relacji, jako głównej determinanty ludzkich działań leży u podstaw koncepcji „nowych ekonomii”, z których scharakteryzowano: ekonomię współdzielenia, ekonomię wdzięczności i ekonomię „za darmo”. Celem artykułu jest unaocznienie rosnącej wagi relacji, jako podwaliny i wiodącego zasobu współczesnego gospodarowania. Wywód oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu z zakresu ekonomii, psychologii i socjologii oraz raportach z badań.

Istota ekonomii

W zasadzie każdy, kto zajmuje się zgłębianiem ekonomii, na którymś etapie badań konstruuje jej własną definicję. Nie wchodząc więc w szerszą dyskusję odnoszącą się do funkcjonującego w literaturze przedmiotu bogactwa ujęć, poniżej przedstawiono kilka wybranych stanowisk, zakreślających obszar odwołań dla dalszej części wywodu.

Ekonomia to ogólnie „nauka o gospodarującym społeczeństwie i gospodarującym człowieku, o zdobywaniu przez niego środków do życia, o tym jak je zdobywać efektywnie, o tym jak na tym zarobić, a w każdym razie nie stracić, o związanych z tym mechanizmach, współzależnościach i prawach” (Kuciński, 2010, s. 15). Obszar jej badań obejmuje produkcję, podział, wymianę i konsumpcję dóbr (zarówno w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym). Ekonomia bada, w jaki sposób „ludzie i społeczeństwa dokonują wyborów pozwalających im na odniesienie maksymalnych korzyści z wykorzystania ograniczonych zasobów” (Antonioni, Flynn, 2014, s. 25). „Ekonomia jest nauką zajmującą się problematyką gospodarowania, a dokładniej optymalnego dysponowania ograniczonymi zasobami w warunkach na ogół niepełnej informacji. W sytuacji ograniczonych zasobów uczestnicy rynkowej gry ekonomicznej muszą dokonywać określonych wyborów. Czynnikiem determinującym te decyzje, a przynajmniej w większym lub mniejszym stopniu na nie wpływającymi, są potrzeby” (Bąk, 2013, s.12). Spośród przeważających liczbowo definicji określonych jako zakresowe, czyli zakreślające granice ekonomii, Adam Glapiński wyróżnia definicje esencjonalne, punktuje istotę faktów ekonomicznych. Jako ich „ukoronowanie” wskazuje definicję Lionela Robbinsa, ograniczającą przedmiot ekonomii jedynie do „problematyki racjonalnych i optymalnych wyborów w warunkach alternatywnych zastosowań ograniczonych środków” (Glapiński, 2006, s. 24-25).

Przegląd podejść do rozumienia istoty i zakresu ekonomii (por. Glapiński, 2006; Sedláček, 2012; Gorazda, 2014) pozwala wyabstrahować jej kluczowe elementy:

- Obszar badawczy: gospodarowanie
 - produkcja
 - podział
 - wymiana
 - konsumpcja
- Podmiot gospodarowania: ludzie i społeczeństwa
- Przedmiot gospodarowania: zasoby
 - materialne i niematerialne
 - rzadkie/ograniczone lub mające alternatywne zastosowanie
- Cel/istota działań: optymalizacja/maksymalizacja efektów – przez dokonywanie wyborów/podejmowanie decyzji
- Kryterium wyboru działań: potrzeby/preferencje.

Odnosnie do kryterium podejmowanych wyborów, czyli istoty potrzeb, definicje ekonomii zawierają szerokie ich spektrum: poczynając od najbardziej klasycznej, autorstwa Johna Stuarta Milla, eksponującej wyłączną potrzebę bogacenia się („ekonomia interesuje się zjawiskami społecznymi, które są konsekwencją ludzkiej potrzeby bogacenia się, i abstrahuje od jakichkolwiek innych potrzeb, emocji czy motywacji”, za: Gorazda, 2014, s. 21), poprzez

uznanie zmienności hierarchii potrzeb ludzkich, spowodowanej wpływem czynnika losowego i niedostatkami umiejętności decyzyjnych (co stanowi podwalinę ekonomii behawioralnej) – po maksymalizację szczęśliwości jednostki. Wychodząc od „zasady największego szczęścia” sformułowanej przez Jeremy’ego Benthama („każdy powinien dążyć do największego dobra i największego szczęścia w największej ilości”) (za: Michoń, 2010, s. 25) oraz teorii zadowolenia i przykrości, Wiliam Stanley Jevons zdefiniował ekonomię, jako maksymalizowanie szczęścia przez zdobywanie zadowolenia po najmniejszym koszcie przykrości. Pomijając rozliczne problemy metodologiczne związane z wartościowaniem odczuć subiektywnych (w opozycji do względnej łatwości oceny zjawisk obiektywnych) – co ma zasadnicze znaczenie dla ekonomii jako nauki coraz bardziej zmatematyzowanej, trudne jest już samo ich nazwanie i kategoryzacja. Dlatego szczęście jest sprowadzane do satysfakcji/zadowolenia (dobrostan), a nawet użyteczności, opartej na preferencjach.

Jednak zarówno ekonomia „obiektywna”, oparta na paradygmacie *homo oeconomicus*, czyli modelu człowieka racjonalnego, który zawsze dąży do maksymalizacji zysków finansowych/materialnych, a więc kryterium jego wyborów (potrzeby/preferencje) jest stałe, jak i ekonomie „subiektywne” (jak wspomniane powyżej ekonomia behawioralna czy ekonomia szczęścia) w mniejszym lub większym stopniu postrzegają człowieka jako wyodrębnione indywiduum, a nie **węzeł w sieci zależności społecznych** – kim jest w rzeczywistości.

W tym miejscu należy odwołać się do wieloletnich badań Joachima Bauera, niemieckiego profesora neurobiologii, specjalizującego się w psychosomatyce, które wyraźnie wskazują, że **podstawowym ludzkim celem**, aczkolwiek zazwyczaj nieuświadomianym, ukrytym za wszelkimi staraniami człowieka, **są udane relacje**: z samym sobą, z innymi, ze społecznością, ale także z naturą (Felber, 2016, s. 106). Korespondują z nimi wyniki badań Janusza Czapińskiego, dotyczące poczucia zadowolenia z życia i innych aspektów dobrostanu Polaków, zgodnie z którymi (otaczający) **ludzie okazali się dla respondentów ważniejsi od pieniędzy**: to nie status społeczno-ekonomiczny jest najsilniejszym korelatem dobrostanu psychicznego (dochód: ranga – dopiero - czwarta), lecz małżeństwo (ranga druga, zależność dodatnia; wiek, mający rangę pierwszą cechuje zależność ujemna). Tuż za dochodem znajduje się liczba przyjaciół (ranga piąta, zależność dodatnia); dla uzupełnienia należy dodać, że poczucie dobrostanu bardzo silnie obniża nadużywanie alkoholu (ranga trzecia, zależność ujemna) (Czapiński, 2012).

Perspektywa relacji, jako głównej determinanty ludzkich działań, zmienia rozumienie wielu zjawisk oraz ich składowych, w tym odpowiada za rosnące od

lat 90-tych XX w. zainteresowanie koncepcją kapitału społecznego¹, dotyczące przede wszystkim jego wpływu na dobrostan jednostek i społeczności oraz dobrobyt państw i narodów (szerzej: Jamka, 2011). Perspektywa relacji zmienia także rozumienie kategorii i znaczenia zasobów – jak wskazano powyżej – jako przedmiotu działań ekonomii/gospodarowania.

Relacje jako zasób w ekonomii i psychologii

Według „Słownika języka polskiego” zasób oznacza „pewną ilość czegoś zebraną, nagromadzoną w celu wykorzystania w przyszłości; zapas, rezerwę”; utworzony od omawianego wyrazu przymiotnik „zasobny” daje poczucie bezpieczeństwa/zabezpieczenia przyszłości: „mający, zawierający duże zasoby, zapasy, dobrze zaopatrzony w coś, obfitujący w coś” (*Słownik języka polskiego*, 1994, t. III, s. 960).

W ekonomii zasoby to „czynniki wytwórcze służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich: materialnych i niematerialnych, wykorzystywane w procesie gospodarczym do wytworzenia dóbr i usług” (Murawska, 2007, s. 308), które – wychodząc od klasycznych czynników wytwórczych (ziemia, praca, kapitał) - dzielą się na:

- zasoby naturalne (składniki przyrody)
- zasoby ludzkie (praca, czyli ludzie wraz z ich umiejętnościami)
- zasoby kapitałowe (rzeczowe czynniki produkcji, np. budynki, maszyny, urządzenia, surowce, materiały, wyroby, zasoby finansowe i in.) oraz - dodane współcześnie -
- zasoby niematerialne.

Na poziomie organizacji zasobem jest „każdy znajdujący się w jej dyspozycji czynnik wytwórczy, który może być wykorzystywany w procesie produkcji i wymiany”, tak więc zasoby organizacji to „suma czynników produkcji służących realizacji celów organizacji” (Kozuch, 2007, s. 53-54). Najogólniej, zasoby organizacji dzielą się na materialne i niematerialne, a swoistą „linię demarkacyjną” wyznacza bilans przedsiębiorstwa, przy czym wraz z przejściem na grunt sprawozdań finansowych, następuje zmiana nazwy z zasobów na aktywa. Zasoby niematerialne bywają grupowane w różne kategorie w celu podkreślenia ich specyfiki, np.:

- zasoby rynkowe (marka handlowa, lojalni klienci, reputacja organizacji, kanały dystrybucji itd.)
- zasoby organizacyjne (technologia i procesy zarządzania: system zarządzania, struktura organizacyjna, kultura organizacji, system komunikowania, filozofia zarządzania itp.)

¹ W literaturze przedmiotu funkcjonują różne klasyfikacje składowych kapitału społecznego; najczęściej spotykany jest podział na: sieci relacji, normy społeczne i zaufanie.

- zasoby relacyjne (więzi z otoczeniem, w tym relacje z instytucjami finansowymi czy umiejętności promowania) (por. Plawgo, 2004, s. 28).

Jak widać, pomimo wyodrębnienia kategorii zasobów relacyjnych, relacje (i ich pochodne) stanowią istotne składowe także pozostałych kategorii zasobów niematerialnych. I tak lojalni klienci oraz reputacja organizacji kształtują się poprzez systematyczne, pozytywne kontakty (relacje) między firmą i jej interesariuszami zewnętrznymi; kultura organizacji jest wynikiem filozofii organizacji, jej praktycznej realizacji poprzez narzędzia zarządcze z wykorzystaniem adekwatnej komunikacji, czyli kształtuje się poprzez relacje interesariuszy wewnętrznych. W efekcie **relacje (i ich pochodne) stanowią trzon zasobów niematerialnych**.

Skoro podmiotem ekonomii są ludzie (w procesie gospodarowania, mającym zrealizować ich potrzeby za pomocą skutecznego algorytmu działania), ważnym rozszerzeniem dla logiki wywodu jest odwołanie się do pojęcia zasobów w psychologii. E. Diener i F. Fujita definiują zasoby, jako własności posiadane przez człowieka - materialne, społeczne lub osobiste, które mogą być wykorzystywane w trakcie realizowania celów osobistych dzięki stworzeniu poczucia kompetencji oraz panowania nad sytuacją i otoczeniem, a także dla zaspokojenia potrzeb fizycznych i psychicznych. Tak zdefiniowane zasoby dzielą na trzy grupy:

- zasoby fizyczne (np. pieniądze)
- role społeczne (np. stanowisko przewodniczącego) i
- cechy indywidualne (np. inteligencja) (Diener, Fujita, 1995).

Nie jest to jednak jedyna funkcjonująca w psychologii klasyfikacja zasobów, inne podziały to np. (za: Hobfoll, 2006, s. 73-76):

A. dychotomiczny:

1. bezpośrednio dostępne zasoby wewnętrzne (np. kompetencje zawodowe, poczucie kompetencji, poczucie własnej wartości, optymizm)
2. wymagające **podejmowania zobowiązań** zasoby zewnętrzne (przede wszystkim zatrudnienie, status ekonomiczny i wsparcie społeczne);

B. trójskładnikowy (oparty na kryterium związku z przetrwaniem)

1. zasoby pierwotne (pożywienie, ubranie, schronienie, bezpieczeństwo, **umiejętności zawodowe/ negocjacji z otoczeniem**)
2. wtórne (**wsparcie społeczne, przynależność do grupy, więzi małżeńskie/partnerskie**, nadzieja, optymizm)
3. trzeciego rzędu (pieniądze, oznaki statusu społecznego, np. luksusowe dobra, oraz miejsce pracy i warunki społeczne, które poprzez **sieć kontaktów** zwiększają dostęp do zasobów wtórnych);

C. czteroskładnikowy

1. zasoby materialne (obiekty fizyczne: dom, środki komunikacji i „fetysze”, np. brylanty, futra, kosztowne antyki)

2. zasoby osobiste (umiejętności, czyli kompetencje zawodowe, **umiejętności społeczne** i zdolności przywódcze oraz cechy osobowości, tj. samoocena, własna skuteczność, nadzieja i optymizm)
3. zasoby stanu, które umożliwiają dostęp do innych zasobów (np. wytrzymałość, zdrowie, **małżeństwo, zatrudnienie**, staż pracy, stałość posady)
4. zasoby energii (pieniądze, wiarygodność kredytowa i wiedza), których kryterium wydzielenia jest możliwość ich wymiany na zasoby pozostałych kategorii.

W zaprezentowanych klasyfikacjach zasobów, składniki najsilniej powiązane z posiadaną indywidualną siecią relacji zostały wytłuszczone. Kluczowa rola sieci relacji jako zasobu widoczna jest w szczególności w trójskładnikowej klasyfikacji B., opartej na kryterium przetrwania, ale zasadniczo jest wszechobecna. Jest więc zastanawiające - wobec ogromu wiedzy: antropologicznej, filozoficznej, historycznej, psychologicznej, socjologicznej itd. odnośnie do „relacyjnych” zachowań istot ludzkich, dlaczego paradygmatem ekonomii (klasycznej, neoliberalnej) jako nauki stał się wyindywidualizowany *homo oeconomicus*, skoro taki nie istnieje i istnieć nie może² - model może być uproszczeniem, ale nie powinien być w sprzeczności z rzeczywistością, którą opisuje.

Relacje jako zasób w „nowych ekonomiach”

Jak stwierdzono powyżej, obszarem zainteresowania ekonomii jest gospodarowanie: produkcja, podział, wymiana i konsumpcja. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) obalił prymat produkcji – i posiadania: wzrosło znaczenie zasobów niematerialnych - i dostępu. Procesy te leżą u podstaw nowych podejść do ekonomii, z których chyba najwięcej uwagi poświęca się ostatnio gospodarce współdzielenia, ale rozwijane są też koncepcje gospodarki wspólnego dobra, ekonomii sieci i in. Ewidentnie, postępuje zmiana paradygmatu ekonomii/gospodarowania (tab. 1.).

Tabela 1. Zmiana paradygmatu ekonomii/gospodarowania
Table 1. The change of the economy/economics paradigm

AKCJA: ekonomia neoliberalna ACTION: neoliberal economy	REAKCJA: „nowa ekonomia” REACTION: „new economics”
Prymat własności Property primacy	Prymat dostępu/wolności od posiadania, np.:

² Żaden człowiek nie jest w stanie wieść totalnie samotnego, pustelniczego życia od dnia urodzenia – widać to nawet w mitach i podaniach: z braku wspierającego człowieka, Romusem i Remulusem zajęła się wilczyca (mit założycielski Rzymu), a małym Mowglim – niedźwiedź Baloo i pantera Bagheera („Księga dżungli” [The Jungle Book] Rudyarda Kiplinga); nawiązane ze zwierzętami relacje zdeterminowały sposób myślenia ich podopiecznych – oraz ich późniejsze decyzje i zachowania.

	Primacy of access/freedom from possession/ownership , for example: • Marc Boyle: „Moneyless Manifesto” 2012 • ekonomia współdzielenia /sharing and collaborative economy
Prymat własności indywidualnej Individual property primacy	Gospodarka wspólnego dobra Economy for the common good
Prymat produkcji Production primacy	Prymat wymiany/dostępu , np.: Primacy of sharing/access , for example: • ekonomia współdzielenia/ sharing economy • darmonomia/freeeconomics • ekonomia wdzięczności/ thank you economy
Prymat pracy dla zysku Work for profit primacy	Prymat WLB – równowaga praca-życie Primacy of work-life balance
<i>Homo oeconomicus</i>	<i>Homo reciprocans</i> (wzajemność i altruizm/ reciprocity and altruizm) <i>Homo contractor</i> (kooperencja, różnorodność/ coooperence and diversity)

Zródło: Opracowanie własne
Source: Own study

Oczywiście przedstawione w tabeli 1. i inne „nowe ekonomie” dopiero się konstytuują, charakteryzują je więc obecnie przede wszystkim liczne niewiadome, niemniej *en bloc* wskazują na coraz powszechniejszą krytykę i odrzucanie założeń „ekonomii głównego nurtu” – niezgodę na wizję świata *homo oeconomicus*.

Przyjęta w artykule perspektywa relacji, jako bazowej determinanty ludzkich działań leży u podstaw kilku „nowych ekonomii” (w cudzysłowie, bo często bliżej im do modeli biznesowych niż do teorii czy choćby całościowych koncepcji), zostaną więc krótko scharakteryzowane.

Ekonomia współdzielenia i ekonomia współpracy

We wstępie do raportu PwC „(Współ)dziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje” na darmo szukać definicji ekonomii współdzielenia: treść wyeksponowanego fragmentu podkreśla jedynie, że „to jedno z najbardziej zdumiewających i skłaniających do refleksji zjawisk, z jakim mamy do czynienia we współczesnej gospodarce” (*Współ)dziel i rządz!*, 2016, s. 3), co pośrednio potwierdza rutynę myślową ekonomii głównego nurtu, utożsamiającą gospodarowanie ze sprzedażą produktów kupującemu (najlepiej nieustannie, nawet na kredyt) konsumentowi.

Według autorów raportu „Ekonomia współpracy w Polsce 2016” (Sokołowski, Starzyński, Rok, Zgiep, 2016) problemy definicyjne są następstwem możliwych różnorodnych perspektyw postrzegania zjawiska jako modelu ekonomicznego, modelu biznesowego, hybrydowego modelu rynkowego, stylu życia, kultury czy narracji, ale także szeregu równoległe funkcjonujących nazw,

eksponujących wybrane aspekty nowych trendów: ekonomia współpracy (*collaborative economy*), ekonomia (współ)dzielenia (*sharing economy*), ekonomia dostępu (*on demand economy*, ekonomia „na żądanie”), *open source economy* (ekonomia „otwartego dostępu”) itd. Niemniej w dalszej części cytowanego raportu jego autorzy podejmują szereg prób stworzenia takiej definicji. Ekonomia współpracy to:

- „inna filozofia biznesowa zmieniająca dotychczasowe „zasady gry” (...) zamiast centralizacji procesów i efektu skali, który jest podstawą biznesu, mamy do czynienia z rozproszeniem i efektem sieciowym”;
- „gospodarka zbudowana na rozproszonych sieciach połączonych ze sobą jednostek i społeczności (...), w których ludzie mogą bezpośrednio wymieniać się dobrami i usługami z pominięciem firm oraz pośredników; (...) jest to zmiana modelu z „jeden-do-wielu” na model „wielu-do-wielu”” (Sokołowski, Starzyński, Rok, Zgiep, 2016, s. 9-10).

Firmy w ekonomii współpracy stają się „platformami/społecznościami/sposobami organizacji, dzięki którym to ludzie wytwarzają produkty i usługi, dystrybuują je i dodatkowo wchodzą ze sobą w interakcję. Zacierają się tym samym granice pomiędzy producentami a klientami. Społeczności stają się firmami, a firmy – społecznościami” (Sokołowski, Starzyński, Rok, Zgiep, 2016, s. 10).

Odwołując się do składowych kapitału społecznego:

- bazą ekonomii współpracy/współdzielenia są społeczności tworzące się na platformach internetowych (**sieci relacji**);
- **normy społeczne** określają tzw. systemy reputacyjne, które premiuja uczciwość i wyższą jakość, a utrudniają popełnianie oszustw i nadużyć;
- w efekcie budowane jest **zaufanie**, które jest fundamentem funkcjonowania ekonomii współpracy/współdzielenia: kontrahent jest *de facto* obcym człowiekiem i nie stoi za nim reputacja związana z marką, jak w przypadku firm ekonomii głównego nurtu. Według raportu amerykańskiego raportu PwC „The sharing economy”, 69% respondentów stwierdziło, że nie ufa firmom z sektora ekonomii współdzielenia, dopóki nie zostaną im polecane przez zaufaną osobę (*Współ)dziel i rządź!*, 2016, s. 9).

Formy/obszary ekonomii współpracy to:

- **otwarte projektowanie i produkcja**: projektowanie, produkowanie i dystrybucja dóbr przez sieci społecznościowe; obejmują m. in. ruch DIY (*Do-It-Yourself*, czyli zrób-to-sam) i otwarte oprogramowanie (*open source*);
- **wspólne użytkowanie lub użytkowanie współdzielone**: cyrkulacja produktów i usług poprzez dzielenie się, wymianę, sprzedaż, wypożyczanie lub nieodpłatne przekazywanie w układach:
 - B2C (biznes do klienta), np. współużytkowanie rowerów miejskich: Next Bike, Veturilo;
 - C2B (klient do biznesu), np. świadczenie usług przez prywatne osoby: TakeTask, Freelancer;

- P2P (osoba do osoby), np. wspólne przejazdy prywatnym samochodem między miastami: BlaBlaCar, jalezabio.re.pl;
- **społecznościowe usługi finansowe:** współfinansowanie projektów i pożyczki od osób prywatnych (np. Kickstarter, Beesfund);
- **otwarta wiedza i edukacja:** np. darmowe oprogramowanie, MOOCs – *massive open online courses*;
- **otwarte i poziome zarządzanie:** np. budżety partycypacyjne, kooperatywy (np. spożywcze).

Ekonomia wdzięczności

Gary Vaynerchuk, twórca koncepcji „ekonomii” wdzięczności (*The Thank You Economy*), zbudował ją na inspiracji przeszłością: „Uważam, że żyjemy w czasach początku dramatycznej zmiany kulturowej, która prowadzi nas z powrotem do punktu wyjścia, i że świat, w którym żyjemy i pracujemy obecnie, działa w sposób zaskakująco podobny do tego, jaki znali nasi pradziadkowie. Media społecznościowe zmieniły nasz świat w jedną globalną wioskę, zdominowaną, jak wszystkie pełne życia wioski w przeszłości, przez **siłę relacji**, **walutę troski** i siłę **komunikacji nieformalnej**” (Vaynerchuk, 2013, s. 26). Konsekwentnie, „w przyszłości firmy dysponujące ogromnym **„kapitałem relacji”** będą tymi, którym się powiedzie”, gdyż - w oparciu o wnioski z książki ***Pete’a Blackshawa, dyrektora ds. mediów cyfrowych i społecznych w Nestlé - zwrot z inwestycji jest proporcjonalny do siły relacji firmy z klientem*** (Blackshaw, 2008). Społeczeństwo jest ekosystemem, który nagradza:

- dobre maniery, jako wyraz dbałości o uczucia innych,
- przywilej rozmowy z człowiekiem, a nie automatem zgłoszeniowym oraz
- uczciwość i prawość,

albowiem „jedynym, co nigdy się nie zmienia, jest natura ludzka”: mając wybór, wszyscy będą się starać spędzać czas i robić interesy z tymi, których lubią (Vaynerchuk, 2013, s. 113, 18-19).

Podstawą ekonomii wdzięczności są więc oparte na zaufaniu relacje i powiązania tworzone za pomocą mediów społecznościowych. Wymusza to:

- autentyczność zachowań jako przeciwwagę bezduszności i biurokratycznych zabiegów;
- kulturę wewnętrzną opartą na otwartości, umożliwiającej przyznawanie się do błędów, wyrażanie niezadowolenia i próbowanie nowych, nieznanych dróg (produktów, usług, procesów, narzędzi, materiałów, kontaktów itd.), gdyż katastrofy biznesowe są w większym stopniu rezultatem nie tyle samego błędu, ile nieudolności w usuwaniu jego skutków czy prób zatuszowania go;

- relacje pogłębione w miejsce powierzchownych, gdyż pamięć – jeden z aspektów silnych relacji i podwalina lojalności powstaje w sytuacji uważności pobudzającej emocje;
- jakość w miejsce ilości: odejście od sprintów (szybkich zysków) na rzecz maratonów (perspektywy długookresowej), gdyż „cyfry dowodzą tylko jednego: że nawiązałeś kontakty. Nie zbudowałeś jednak więzi” (Vaynerchuk, 2013, s. 167).

Darmonomia (ekonomia „za darmo”, ekonomia daru)

Chris Anderson, twórca ekonomii „za darmo”, wskazując na historyczne źródła swojej koncepcji odwołał się m. in. do pracy urodzonego w książęcej rodzinie anarchisty Piotra Kropotkina zatytułowanej „Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju”. Choć Kropotkin był ewolucjonistą, w odróżnieniu od darwinistów uważał, że w przyrodzie (a więc i wśród ludzi), równie często jak zachowania egoistyczne (będące podwaliną myśli Charlesa Darwina czy Thomasa Malthusa) występują także zachowania altruistyczne, będące efektem czystego rachunku zysków i strat – bynajmniej nie wartości idealnych. W społeczeństwach powiązanych sieciami relacji wzajemna pomoc i wsparcie są świadczeniami koniecznymi dla przetrwania. **Darmowe świadczenia funkcjonują jako waluta wymienna.**

We wstępie do swojej książki Chris Anderson stwierdza: „Ci, którzy zrozumieją nowy koncept za darmo, będą rządzić rynkiem jutra i zachwieją dzisiejszym”, a to dlatego, że „z punktu widzenia konsumenta między tanim a darmowym istnieje ogromna różnica. Produkt darmowy rozprzestrzenia się jak wirus, jeśli jednak wycenisz go na jednego centa, automatycznie znajdziesz się w zupełnie innym segmencie rynku – tam gdzie trzeba walczyć kłami i pazurami o każdego klienta” (Anderson, 2011, s. 15 i 70).

Współczesna darmonomia (w odróżnieniu od ekonomii daru charakterystycznej dla społeczeństw pierwotnych/prymitywnych, jak np. ceremonia Indian Ameryki Północnej zwana potłacz) jest wynikiową bazowych charakterystyk gospodarki cyfrowej, gospodarki sieci (którą budują dwie jednostki niemonetarne: zainteresowanie/ruch na stronie oraz reputacja linków) (Anderson, 2011, s. 219), gospodarki nadmiaru (produkującej dużo-coraz więcej) i ekonomii kreatywności. Ponieważ idee rozmnażają się bez kosztów i ograniczeń, oparcie na nich biznesu (zysku) wymaga ochrony praw własności intelektualnej, by wykreować sztuczny deficyt tych idei, czyli stworzyć dobra VRIN (cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji) - zgodne z teorią zasobową Barneya. W gospodarce cyfrowej, opartej na bitach (w świecie online) rzeczy stają się „naturalnie” coraz tańsze, gdyż na rynkach, gdzie produkuje się dużo, cena spada do poziomu kosztów marginalnych (model Bertranda) – aż osiągnąć cenę zero.

Anderson formułuje 10 zasad gospodarki za darmo, wskazujących nieuchronność jej nadejścia, m.in.:

1. Jeśli coś jest cyfrowe, to prędzej czy później będzie też za darmo;

3. Za darmo nie da się powstrzymać;

7. Prędzej czy później zaczniesz konkurować z za darmo.

Podstawowe kategorie modeli biznesowych, kompatybilnych z założeniami darmonomii przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Kategorie za darmo

Table 2. For free categories

Kategorie (wg/ due to Chris Anderson)	Co jest za darmo What is for free?	Dla kogo jest za darmo? Free for whom?	Przykłady Examples
1. Bezpośrednie subsdydiowanie krzyżowe Direct cross- subsidies	Produkt, który zachęci do zapłacenia za inny (rozszerzony, komplementarny) produkt. A product that encourages paying for another (expanded, complementary) product.	Dla każdego. For everybody.	- darmowy sprzęt, płatne oprogramowanie; - free hardware, paid software; - darmowe próbki produktów i usług; - free samples of goods and services; - restauracje typu „tyle, ile możesz zjeść”; - restaurants “All you can eat”; - darmowy parking w centrach handlowych; - free parking in shopping malls.
2. Transakcje trójstronne albo dwustronne Three-party or two-sided markets	Wszystkie tzw. darmowe obiady (które przecież kosztują: i produkty, i wykonanie). All „free lunches” (which actually cost: the products, as well as realization).	Jedna grupa konsumentów płaci za drugą. One group of customers pays for the other (paying people subsidizing free people).	- darmowe bilety dla dzieci, dla dorosłych płatne; - free tickets for children, adults pay; - konferencja branżowa bezpłatna dla uczestników, płacą wystawcy towarzyszących targów i prelegenci komercyjnych firm szkoleniowych i doradczych; - business conference free for participants, and paid for fair exhibitors, training and consulting firms.
3. Model freemium Freemium business model	Cokolwiek, co rozwija świadomość istnienia i chęć posiadania „luksusu” wersji Premium.	Dla użytkowników wersji demo - podstawowej. For users of demo - basic version (paid products	- darmowa wersja podstawowa oprogramowania, płatna wersja rozszerzona, łatwiejsza w użyciu; - free basic software version, paid expanded, user-friendly version;

Kategorie (wg/ due to Chris Anderson)	Co jest za darmo What is for free?	Dla kogo jest za darmo? Free for whom?	Przykłady Examples
	Anything, which develops the consciousness of the „luxury” Premium version existence and stimulates the desire to have it.	subsidizing free products).	- darmowe fragmenty książek, płatna całość; - free book fragments, paid whole books; - darmowa gra online, płatne „pieniądze” na zakup akcesoriów i innych przejawów statusu (awatara) w grze - free online game, paid virtual “money” to buy accessories and other signs of in game (avatar) status.
4. Rynki niemonetarne Nonmonetary markets	Cokolwiek ludzie zdecydują się dać/oddać. Anything people decide to give (away).	Dla każdego, kto nie oczekuje bezpośredniej zapłaty. For everyone who does not expect direct pay.	- banki czasu, - time banks, - usługi sąsiedzkie, - services between neighbours, - oddawanie ubrań i innych rzeczy na PCK, do Caritasu etc. - giving away clothes and other things for Polish Red Cross organisation, for Caritas etc., - dobroczynność/filantropia, - charity/philanthropy.

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Own study.

Dyskusja i podsumowanie

Pomimo różnic dzielących zarysowane powyżej trzy „nowe” podejścia do gospodarowania, charakteryzują je istotne wspólne płaszczyzny:

1. ekspozycja wartości relacji w gospodarowaniu;
2. wydzielenie finansowego modelu biznesowego (platformy zarabiania pieniędzy).

Wagę powyższych płaszczyzn koncentracji działań podkreślają teorie socjologiczne; z braku miejsca na szerszą dyskusję, poniżej odwołano się do dwóch, szczególnie sprawnie punktujących istotę zachowań międzyludzkich.

Swoją teorię stosunków międzyludzkich Eric Berne oparł na stwierdzeniu wywiedzionym z wyników wielu przeprowadzonych badań, że człowieka charakteryzuje głód bodźców - także psychologicznych i społecznych, i pod wieloma względami przypomina on głód pożywienia. Zaspokajanie głodu odbywa się poprzez „głaskanie”, które to pojęcie zostało znaczeniowo rozszerzone na wszystkie rodzaje aktów zwracania uwagi na obecność innej

osoby. W omawianej koncepcji „głask” stał się podstawową jednostką funkcjonowania społecznego: „wymiana „głasków” tworzy *transakcję*, która jest jednostką stosunków międzyludzkich” (Berne, 1994, s. 9). Choć pierwotnym celem zdobywania „głasków” jest zaspokojenie własnego głodu bodźców, analiza transakcyjna oparta m. in. na zasadzie zachowania energii wskazuje na konieczność utrzymywania równowagi w braniu i dawaniu „głasków”, w przeciwnym razie dochodzi do zamknięcia źródeł otrzymywania „głasków” bądź samowyniszczenia organizmu.

Dan Ariely, profesor ekonomii behawioralnej na MIT, w swojej książce pt. „Potęga irracjonalności” jeden z rozdziałów poświęca kosztom norm społecznym. Argumentuje w nim, że człowiek żyje **równolegle** w dwóch światach: **norm społecznych** (wynikających ze społecznej natury człowieka i jego potrzeby działania we wspólnocie) i **norm rynkowych** (kupno, zapłata, wpłaty, wypłaty, koszty, procenty, ceny, inwestycje, zyski etc.). Tworzą one **dwa rozłączne systemy**, które sprawnie funkcjonują, dopóki nie zaczniemy ich mieszać, albowiem normy rynkowe zaburzają, a następnie znoszą normy społeczne (Ariely, 2009). Dlatego przyjaciel chętnie pomoże wnieść kanapę na czwarte piętro bez windy i (w krótkim okresie czasu) nie będzie oczekiwał niczego w zamian, natomiast zapewne obrazi się za próbę zapłaty – alternatywnie za 500 złotych może to zrobić firma przewozowa.

Zaprezentowane powyżej trzy „nowe ekonomie” - świadomie lub nie – starają się oddzielić sfery relacji społecznych od transakcji rynkowych. Najwyraźniej widać to w ekonomii współdzielenia, której nazwa stosowana jest do określenia dwóch diametralnie różnych modeli biznesowych. W uproszczeniu, jeden nastawiony jest na generowanie zysku finansowego, drugi - na zaspokojenie potrzeb (fizjologicznych, psychologicznych, społecznych). W obydwu modelach bazą narzędziową są platformy społecznościowe: w modelu rynkowym łączą sprzedawców z kupującymi i nie ma znaczenia fakt, że transakcje często dotyczą czasowego użytkowania danego dobra, zamiast – jak dotychczas – jego zakupu. Oferujący produkt/usługę robi to dla korzyści finansowych (modele C2B i B2C). W szeroko rozumianym modelu P2P przewagę mają transakcje oparte na normach społecznych, np. sezonowe wymiany ubrań dla dzieci czy przeczytanych książek (ile sztuk wnosisz, tyle możesz wynieść). W przypadku większego zróżnicowania produktów/usług tworzone są przeliczniki „głasków”/transakcji społecznych, np. banki czasu, w których walutą wymienną jest czas lub jego przeliczniki. W odniesieniu do działań skierowanych do wielkich, anonimowych społeczności, wiele działań podejmowanych jest „dla idei”, „dla rozwoju ludzkości”, np. wikipedia, *open access*, MOOCs.

Podobny rozdział relacji społecznych i rynkowych/finansowych widać w darmonomii. Jak cytowano powyżej, Chris Anderson wykazuje pełną świadomość znaczenia dawania za darmo – a nie sprzedawania za symboliczny grosz. Dlatego, choć podkreśla ekonomiczną przyczynę spadku cen (dążące do

zera koszty marginalne), umożliwiającą dawanie, nie promuje niskich cen, lecz wydziela dwa modele biznesowe: „freemium” i „premium”. „Freemium” ma budować społeczność: wdzięczną za otrzymane „za jeden uśmiech” dobro („głask”), które funkcjonuje (jest sprawne, ma wartość użytkową) i buduje dzięki temu zaufanie do „dawcy”, co oczywiście przekłada się na lojalność (częściowo wymuszoną przez kwestie kompatybilności) przy wyborze produktu z oferty „premium”.

W ekonomii wdzięczności kwestia rozłączności norm społecznych i rynkowych nie jest bezpośrednio wyeksponowana. Bardzo silny nacisk jest jednak położony na kwestie budowania autentycznych, głębokich relacji między firmą i jej klientami, mającymi skutkować zaufaniem opartym na „prawdziwych wartościach”: wysokiej jakości produktów, troskliwości i uważności w obsłudze czy założeniu utrzymania długookresowej współpracy. Jest to rzeczywiście – tak, jak deklaruje twórca koncepcji – swoisty powrót do przeszłości, w której transakcje między ludźmi, choć materialne/finansowe w formie, oparte jednak były na szeroko rozumianych wartościach użytkowych, a nie wyłącznie na wartości wymiennej. Stąd cytowane wyżej rozróżnienie: „cyfry”, czyli zysk dowodzą jedynie nawiązania kontaktu; rozwój w długim okresie wymusza zbudowanie głębokich „więzi” z klientami. W ekonomii wdzięczności transakcje są równocześnie/równolegle (ale nie alternatywnie/substytucyjnie) oparte i na normach społecznych („głaski”), i na normach rynkowych.

Stymulacją wzrostu zainteresowania alternatywnymi koncepcjami gospodarowania, uwzględniającymi w o wiele większym niż dotychczas stopniu społeczną naturę człowieka, był kryzys ekonomiczny końca pierwszej dekady XXI wieku, którego pojawienie się i przebieg podważyło cele i wartości ekonomii głównego nurtu (szerzej: Jamka, 2017). Zarysowane powyżej „nowe ekonomie”, wychodzą z obserwacji i próby uchwycenia istoty procesów gospodarowania w zmienionej pod wpływem technologii nowej rzeczywistości, w której czołową rolę pełni zdeprecjonowany/pomijany w ekonomii głównego nurtu zasób, jakim są relacje międzyludzkie. Pomimo swoich ewidentnych braków i niedoprecyzowania bazowych pojęć, „nowe ekonomie” niosą zasadniczy komunikat o potrzebie zmiany paradygmatu gospodarowania/zarządzania, opartego w istotnie większym stopniu na wartościach społecznych, a nie wyłącznie finansowych.

Bibliografia

1. Anderson Ch., *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen* [Free. The Future of a Radical Price], Znak litera nova, Kraków 2011.
2. Antonioni P., Flynn S. M., *Ekonomia dla bystrzaków* [Economics for Dummies], Helion, Gliwice 2014.
3. Ariely D., *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje* [The Upside of Irrationality. The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and Home], Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.

4. Bąk A., *Mikroekonometryczne metody badania preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu R* [Microeconometric Research Methods of Customers Preferences with the Use of Programme R], C. H. Beck, Warszawa, 2013.
5. Berne E., *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich* [Games People Play. The Psychology of Human Relationships], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
6. Blackshaw P., *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000*, Tantor Audio, 2008.
7. Czapiński J., *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa* [The Economics of Happiness and Psychology of Wealth], „Nauka”, nr 1/2012, s. 51-88.
8. Diener E., Fujita F., *Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach*, „Journal of Personality and Social Psychology”, No 68/1995, s. 926-935.
9. Felber Ch., *Gospodarka Dobra Wspólnego. Model ekonomii przyszłości* [Economy for the Common Good. The Model of Future Economy], Wydawnictwo Biały Wiatr, Rzeszów 2016.
10. Głapiński A., *Meandry historii ekonomii. Między matematyką a poezją* [History of Economics Windings. Between math and poetry], SGH, Warszawa 2006.
11. Gorazda M., *Filozofia ekonomii* [The Philosophy of Economics], Copernicus Center Press, Kraków 2014.
12. Hobfoll S. T., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu* [Stress, Culture and Community: The Philosophy and Psychology of Stress], Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
13. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* [The Human Factor in a Modern Enterprise: a Resource or Capital?], Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
14. Jamka B., *Razem – ku zmianie paradygmatu gospodarowania* [Together – towards the Paradigm of Economy Change], Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2017.
15. Koźuch B., *Nauka o organizacji* [Organizational Science], CeDeWu, Warszawa 2007.
16. Kuciński K., *Istota nauk ekonomicznych* [The Matter of Economics], (w:) K. Kuciński (red.) *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania* [The Methodology of Economics. Dilemmas and Challenges], Difin, Warszawa 2010.
17. Michoń P., *Ekonomia szczęścia. Dlaczego ludzie odmawiają wpasowania się w modele ekonomiczne* [The Economics of Happiness. Why People Deny to Suit to Economic Models], Dom Wydawniczy Harasimowicz, Poznań 2010.
18. Murawska M., *Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w procesie kształtowania wartości* [Intangible Assets of an Enterprise in the Value Forming Process], (w:) C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie* [Enterprise, Value, Management], PWE, Warszawa 2007.
19. Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji* [Small and Medium Enterprises Behaviour in the Internationalisation Process], ORGMASZ, Warszawa 2004.
20. Sedláček T., *Ekonomia dobra i zła* [Economics of Good and Evil. The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street], Studio EMKA, Warszawa 2012.
21. *Słownik języka polskiego* [Dictionary of Polish Language], red. M. Szymczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, t. III, s. 960.
22. Sokołowski D., Starzyński S., Rok B., Zgiep Ł., *Raport Ekonomia współpracy w Polsce 2016* [The Cooperative Economy in Poland 2016 Report], Społeczność Ekonomia Współpracy, Warszawa 2016.
23. Vaynerchuk G., *Ekonomia wdzięczności. Zasada wzajemności w biznesie* [The Thank You Economy], Helion, Gliwice 2013.
24. *Współdziel i rządz! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje* [(Co-)share and govern! Your New Business Model Doesn't Exist Yet], PwC 2016.

RELATIONS AS A BASIC RESOURCE OF „NEW ECONOMIES” – CHALLENGE FOR MANAGEMENT

Summary

The economic crisis of the end of the first decade of 21st century called one's attention to aims and values of economy, in particular to the deepening depreciation of the human ones. "New economies" being the matter under discussion in the article (sharing economy, the thank you economy, and the economics of "free stuff") emerge from observations of current economical processes, and take attempt to get the meaning of them in the changed/changing under technological influence new reality, in which the basic role is played by intangible resources, especially by human relations. The aim of the article is to visualize the growing importance of relations as foundations and leading asset of contemporary economics. The argument is based on critical analysis of subject literature of economics, psychology and sociology, and research reports. Despite their evident lacks and not specified ground terms, "new economies" lead a core statement of the need for the aims of economy paradigm change, to make them fit better to the changed/changing socio-economical practice..

Key Words: Relations, intangible resources, sharing economy, the thank you economy, economics of "free stuff"

Streszczenie

Kryzys gospodarczy końca pierwszej dekady XXI wieku zwrócił uwagę na cele i wartości ekonomii, w szczególności na pogłębiającą się deprecjację wartości społecznych gospodarowania. Omówione w artykule „nowe ekonomie” (ekonomia współdzielenia, ekonomia wdzięczności i ekonomia daru) wychodzą z obserwacji i próby uchwycenia istoty procesów gospodarowania w zmienionej pod wpływem technologii nowej rzeczywistości, w której czołową rolę pełnią zasoby niematerialne, a w szczególności relacje międzyludzkie. Celem artykułu jest unaocznienie rosnącej wagi relacji jako podwaliny i wiodącego zasobu współczesnego gospodarowania. Wywód oparto na krytycznej analizie literatury przedmiotu z zakresu ekonomii i socjologii oraz raportach z badań. Pomimo swoich ewidentnych braków i niedoprecyzowania bazowych pojęć, „nowe ekonomie” niosą zasadniczy komunikat o potrzebie zmiany paradygmatu celu/celów gospodarowania, dla ich lepszego dopasowania do zmienionej/zmieniającej się praktyki społeczno-gospodarczej.

Słowa kluczowe

Relacje, zasoby niematerialne, ekonomia współdzielenia, ekonomia wdzięczności, ekonomia daru

JEL Classification: A 13; D 01; E 26; L 21; O 35

Adres do korespondencji:
Beata Jamka,
00-412 Warszawa,
ul. Kruczkowskiego 6 b m. 25

Dr inż. Joanna Wierzowiecka

PBN ID: 1612512

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4710-7350>

Akademia Morska w Gdyni PBN ID: 520

ZMIANY W ZARZĄDZANIU AKREDYTOWANYCH LABORATORIÓW DOTYCZĄCE PODEJŚCIA OPARTEGO NA RYZYKU

Wstęp

Laboratoria mogą spełniać różne funkcje, a ich wyniki badań mogą służyć różnym celom, np. jako ocena zgodności w obszarze regulowanym przepisami prawa lub obszarze dobrowolnym. Jednakże bez względu na przeznaczenie wyników badań, podstawowym celem działalności laboratoriów jest dostarczenie wyników badań / wzorcowań o wymaganej jakości, czyli wyników miarodajnych podanych w wąskim przedziale niepewności. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem zapewnienia jakości w laboratorium, gwarantującym klientom zaufanie do wyników analiz przeprowadzonych przez laboratorium jest akredytacja (Filipiak i Nowostawska 2000). Laboratoria uzyskują akredytację, aby potwierdzić swoje kompetencje techniczne i dostarczać klientom wyniki badań / wzorcowań spełniające ich potrzeby i oczekiwania. Podstawowym wymaganiem, aby ją uzyskać, jest wdrożenie systemu zarządzania zgodnego z normą ISO/IEC 17025. Norma ta w listopadzie 2017 została znowelizowana.

W Polsce funkcjonuje około 1400 akredytowanych laboratoriów badawczych i wzorcujących. Laboratoria te, zgodnie z rezolucjami organizacji EA i ILAC właściwymi ds. akredytacji laboratoriów w Europie i na całym świecie, będą musiały dostosować swoje systemy zarządzania do wymagań znowelizowanej normy ISO/IEC 17025 tak, aby mogły być ocenione przez jednostki akredytujące w przeciągu trzech lat od jej opublikowania (Tugi 2018).

Jednym z nowych wymagań w znowelizowanej normie ISO/IEC 17025 jest wprowadzenie podejścia opartego na ryzyku, w tym uwzględniania go przy podejmowaniu decyzji. W związku z tym akredytowane laboratoria będą musiały w swoich systemach zarządzania wprowadzić zmiany, aby zarządzać zidentyfikowanym ryzykiem i szansami.

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem badań jest określenie działań, jakie muszą podjąć akredytowane laboratoria, aby spełnić wymagania znowelizowanej normy ISO/IEC 17025

w zakresie zarządzania ryzykiem. W związku z tym zastosowano takie metody badawcze jak analiza norm i piśmiennictwa dotyczących zarządzania jakością w akredytowanych laboratoriach, jak również z zakresu zarządzania ryzykiem. Główny przedmiot badań stanowiły wymagania dotychczas obowiązującej normy ISO/IEC 17025 z 2005 roku oraz obecnego wydania normy ISO/IEC 17025 z 2017 roku pod kątem wymagań odnoszących się do ryzyka i szans.

Kierunek zmian w systemach zarządzania

Międzynarodowe standardy zawierające wymagania dla systemów zarządzania podlegają przeglądowi w regularnych odstępach czasu. Potrzeby aktualizacji norm mogą wynikać z konieczności dostosowania wymagań do zmiennych warunków współczesnego świata, czy zapewnienia, że nowy standard odpowiada potrzebom wszystkich zainteresowanych stron. Najbardziej popularna norma dotycząca systemu zarządzania jakością została znowelizowana w 2015 roku. Została ona opracowana w oparciu o Załącznik SL do „Skonsolidowanego Dodatku ISO” Dyrektyw ISO/IEC. Jest to konsekwencja dążenia do ułatwienia integracji znormalizowanych systemów zarządzania. W Załączniku SL opisane są ogólne ramy systemów zarządzania, które w praktyce powinny być rozwijane poprzez dodawanie wymagań specyficznych dla danej dyscypliny (Rączka 2015). Jako dokument wyższego rzędu ma on służyć ujednoliceniu struktury standardów w taki sposób, by główne punkty norm dotyczyły zawsze tego samego obszaru niezależnie od systemu zarządzania, którego dotyczą (Kubista 2016). W konsekwencji wszystkie nowelizowane normy dotyczące znormalizowanych systemów mają jednakową strukturę, a niektóre wymagania pozostają wspólne dla wszystkich systemów. Podstawowe zmiany, które zostają wprowadzane w obecnie nowelizowanych normach, niezależnie, czy jest to system zarządzania jakością, środowiskowy, czy bezpieczeństwem i higieną pracy, dotyczą m.in. uwzględnienia kontekstu organizacji, większego podkreślenia podejścia procesowego, jak również wprowadzenia podejścia opartego na ryzyku.

Normy ISO/IEC serii 17000 dotyczące oceny zgodności, określające wymagania w odniesieniu do systemów zarządzania i kompetencji technicznych jednostek oceniających zgodność, w tym laboratoriów, również podlegają przeglądom i nowelizacjom. Prace nad normą ISO/IEC 17025 „Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących” uległy przyspieszeniu w konsekwencji rewizji normy ISO 9001 w 2015 roku. Prace powołanego zespołu ISO/CASCO WG 44 nad nowelizacją normy były ukierunkowane na dostosowanie jej struktury i treści wymagań w obszarze organizacji i zarządzania do wymagań CASCO, dotyczących opracowywania norm serii ISO 17000, które (podobnie jak Załącznik SL) zakładają dla nich jednakową strukturę i wspólne wymagania, np. dotyczące poufności informacji (PCA 2016).

Prace nad normą ISO/IEC 17025 zakładały również możliwość wykorzystania w systemie zarządzania laboratoriów systemu zarządzania jakością, opartego o wymagania normy ISO 9001, co znalazło odzwierciedlenie w wymaganiach normy dla akredytowanych laboratoriów (adoptowanie systemu według wymagań normy ISO 9001 funkcjonującego w laboratorium lub organizacji, której częścią jest laboratorium) (Nowelizacja... 2018).

Najważniejsze zmiany w znowelizowanej normie ISO/IEC 17025

Nowa struktura wymagań normy ISO/IEC 17025 jest zasadniczo odmienna od dotychczasowej, co może powodować pewne trudności przy analizie wprowadzonych w niej zmian (Wojas 2017). Dotychczasowe wymagania w normie ISO/IEC 17025 z 2005 były podzielone na dwie zasadnicze grupy (ISO/IEC 17025 2005):

1. Wymagania dotyczące zarządzania – obejmujące m.in. wymagania dotyczące organizacji, nadzoru nad dokumentacją i zapisami, zakupów, obsługi klienta, badań niezgodnych z wymaganiami, skarg, auditów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych, przeglądów zarządzania,
2. Wymagania techniczne – dotyczące m.in. kompetencji personelu, metod badawczych, wyposażenia, spójności pomiarowej, pobierania próbek, postępowania z obiektami do badań, przedstawiania wyników).

W poprzednim wydaniu normy ISO/IEC 17025 wprost o uwzględnieniu ryzyka była mowa jedynie w odniesieniu do podejmowanych działań korygujących, które powinny być dostosowane do wielkości problemu i związanego z nim ryzyka.

Z kolei znowelizowana norma ISO/IEC 17025:2017 obejmuje podział dotychczasowych i nowych wymagań na pięć podstawowych grup (ISO/IEC 17025 2017):

1. Wymagania ogólne – określające wymagania w zakresie bezstronności i poufności),
2. Wymagania strukturalne – obejmujące charakter i status prawny akredytowanego laboratorium,
3. Wymagania dotyczące zasobów – poświęcone personelowi, warunkom lokalowym i środowiskowym, kwestiom związanym z wyposażeniem, spójności pomiarowej oraz dostarczaniem z zewnątrz produktów i usługom,
4. Wymagania procesowe – odnoszące się do poszczególnych obszarów głównej działalności laboratoriów i obejmują m.in. przegląd umowy, wybór i walidację metod badawczych, postępowanie z próbkami i obiektami do badań, zapewnienie spójności pomiarowej czy wymagania dotyczące sprawozdań z badań,
5. Wymagania dotyczące systemu zarządzania – uwzględniające opcję A (gdzie zawarte są wymagania systemowe, takie jak nadzór nad

dokumentacją, działania odnoszące się do ryzyka i szans, działania korygujące, audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania) oraz opcję B (dla laboratoriów, które funkcjonują w systemie zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2015 i tym samym spełniających już wymagania wymienione w opcji A).

Duża różnica w strukturze nie świadczy jednak o wielkich zmianach w większości znanych elementów wymagań technicznych normy ISO/IEC 17025. Laboratoria nadal muszą szkolić personel, odpowiednio nadzorować i wzorcować wyposażenie, walidować metody badawcze, czy szacować niepewność pomiaru (Ellison i Tsimillis 2018). Można natomiast zauważyć zmiany w nacisku na pewne wymagania techniczne. Najbardziej widocznym tego przykładem jest kluczowa zmiana obejmująca zagadnienia spójności pomiarowej i sposobów jej zagwarantowania, poprzez nieprzerwany łańcuch wzorcowań (Wojas 2017). Ponadto w nowelizacji normy ISO/IEC 17025 znalazły odzwierciedlenie wymagania w zakresie podejścia procesowego, właściwe dla systemu zarządzania według normy ISO 9001. Podejściu procesowemu w działalności laboratorium towarzyszą również formalne wymagania dotyczące zarządzania ryzykiem.

Wymagania dotyczące ryzyka w znowelizowanej normie ISO/IEC 17025

Zarządzanie ryzykiem towarzyszy obecnie każdej działalności, w tym również związanej z oceną zgodności. Elementy dotyczące ryzyka w działalności laboratoriów zostały uwzględnione przy nowelizowaniu normy ISO/IEC 17025 (Wojas 2017), co skutkować będzie zmianami w podejściu do wielu działań realizowanych przez laboratoria.

Zgodnie z normą ISO/IEC 17025:2017 laboratoria powinny planować i wdrażać działania w odniesieniu do ryzyka i szans, przy czym laboratorium jest odpowiedzialne za podejmowanie decyzji, którym ryzykiem i szansami należy się zająć (ISO/IEC 17025 2017). Poszczególne wymagania normy ISO/IEC 17025:2017, które bezpośrednio odnoszą się do podejmowania działań związanych z ryzykiem przedstawiono w tabeli 1.

Laboratorium powinno na bieżąco identyfikować zagrożenia dla swojej bezstronności (p. 4.1). Obejmuje to ryzyko wynikające z działalności laboratorium, jak również powiązań laboratorium lub jego personelu ze stronami zainteresowanymi. Relacja, która zagraża bezstronności laboratorium, może być oparta na własności, zarządzaniu, personelu, wspólnych zasobach, finansach, kontraktach, marketingu, płatnościach, prowizjach lub innych zachętach dla nowych klientów. W przypadku stwierdzenia zagrożenia dla swojej bezstronności laboratorium powinno być w stanie wykazać, w jaki sposób eliminuje lub minimalizuje takie ryzyko (ISO/IEC 17025 2017).

Tabela 1. Wymagania normy ISO/IEC 17025:2017 dotyczące zarządzania ryzykiem

Table 1. The requirements of ISO/IEC 17025:2017 regarding to risk management

Nr No.	Nazwa rozdziału normy ISO/IEC 17025:2017 The name of the ISO/IEC 17025:2017 chapter	Wymagania Requirements
4.1	Bezstronność – Impartiality	Identyfikacja i minimalizacja ryzyka dla bezstronności – Identification and minimalisation of risks to impartiality
7.8.6	Raportowanie deklaracji zgodności – Reporting statements of conformity	Uwzględnienie poziomu ryzyka związanego z regułą decyzyjną w deklaracjach zgodności – Taking into account the level of risk associated with the decision rule in statements of conformity
7.10	Praca niezgodna z wymaganiami – Nonconforming work	Ustalenie poziomów ryzyka dla działań podejmowanych w przypadku stwierdzenia pracy niezgodnej – Establishment the risk levels for actions taken in case nonconforming work
8.5	Działania odnoszące się do ryzyk i szans – Actions to address risks and opportunities	Uwzględnienie ryzyka i szans związanych z działaniami laboratoryjnymi – Consideration the risks and opportunities associated with the laboratory activities, Planowanie i podejmowanie działań w odniesieniu do ryzyka i szans oraz ocena skuteczności tych działań – Planning and taking action in relation to risk and opportunities and evaluation the effectiveness of these actions
8.7	Działania korygujące	Aktualizacja zidentyfikowanego ryzyka i szans w wyniku podjętych działań korygujących – Updating determined risk and opportunities as a result of corrective actions taken
8.9	Przeglądy zarządzania – Management reviews	Analiza wyników identyfikacji ryzyka w trakcie przeglądów zarządzania – The analysis of results of risk identification during management review

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ISO/IEC 17025:2017 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories [Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących].

Source: Own study on the basis: ISO/IEC 17025:2017 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories [Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących].

Zupełnie nowe wymaganie to wdrożona zasada podejmowania decyzji (p. 7.8.6). Gdy laboratorium przedstawia stwierdzenie zgodności ze specyfikacją lub normą, powinno ono udokumentować zastosowaną zasadę podejmowania decyzji z uwzględnieniem poziomu ryzyka (takie jak błędna ocena zgodności lub niezgodności, założenia statystyczne), a także regułę opisującą, jak wartość niepewności wyniku pomiaru będzie uwzględniana przy stwierdzaniu zgodności z wyspecyfikowanymi wymaganiami (Wojas 2017). Jednakże norma ISO/IEC 17025:2017 wskazuje, że jeżeli zasada podejmowania decyzji jest określona przez

klienta, przepisy lub dokumenty normatywne, dalsze rozważanie poziomu ryzyka przez laboratorium nie jest konieczne.

Ponadto w przypadku stwierdzenia w laboratorium pracy niezgodnej z wymaganiami (p. 7.10) – np. wyposażenie lub warunki środowiskowe są poza określonymi granicami, wyniki monitorowania nie spełniają określonych kryteriów – laboratorium powinno ustalić poziomy ryzyka, na których będą opierać się decyzje w odniesieniu do możliwych działań podejmowanych w przypadku stwierdzenia takiej pracy.

Z kolei w przypadku podjętych działań korygujących (p. 8.7) laboratorium powinno rozważyć, czy nie zachodzi potrzeba aktualizacji wcześniej zidentyfikowanego ryzyka i szans, a wyniki identyfikacji ryzyka powinny być analizowane przez kierownictwo na przeglądach zarządzania (p. 8.9).

Poza elementami systemu zarządzania, dla których znowelizowana norma ISO/IEC 17025 wskazuje wymagania dotyczące ryzyka i szans (bezsstronność, przedstawianie wyników, zarządzanie pracą niezgodną, działania korygujące i przegląd zarządzania), norma formułuje nowe wymaganie dedykowane wszelkim działaniom podejmowanym w laboratorium w odniesieniu do ryzyka i szans (Wojas 2017). Laboratorium powinno brać pod uwagę ryzyko i szanse związane z działaniami laboratoryjnymi aby (ISO/IEC 17025 2017):

- a) zapewnić, że system zarządzania osiąga zamierzone wyniki,
- b) zwiększyć możliwości osiągnięcia celów laboratorium,
- c) zapobiegać niepożądanym wpływom i potencjalnym niezgodnościom w działaniach laboratoryjnych lub je zmniejszać,
- d) osiągnąć doskonalenie.

W związku z tym laboratorium powinno zaplanować:

- działania odnoszące się do ryzyka i szans,
- sposób integrowania i wdrożenia tych działań do procesów swojego systemu zarządzania oraz oceny skuteczności tych działań.

Istotne jest, aby podjęte działania odnoszące się do ryzyka i szans były proporcjonalne do potencjalnego wpływu na ważność wyników laboratoryjnych. W normie ISO/IEC 17025:2017 wskazano działania, które mogą podjąć laboratoria w odniesieniu do ryzyka, np. unikanie ryzyka lub dzielenie się ryzykiem. Z kolei szanse mogą być wykorzystane przez laboratoria do rozszerzenia zakresu działań laboratoryjnych, pozyskania nowych klientów, stosowania nowych technologii i innych możliwości zaspokajania potrzeb klientów (ISO/IEC 17025 2017).

Natomiast norma ISO/IEC 17025:2017 nie stawia formalnych wymagań stosowania metod zarządzania ryzykiem ani dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem. Laboratoria mogą zdecydować, czy opracować szerszą metodologię zarządzania ryzykiem, niż wymaga norma, np. poprzez zastosowanie innych wytycznych lub norm. W tym zakresie akredytowane laboratoria mogą skorzystać z ogólnych wytycznych norm PN-ISO 31000:2012 „Zarządzanie

ryzykiem – Zasady i wytyczne” i PN-EN 31010:2010 „Zarządzanie ryzykiem – Techniki oceny ryzyka” (wersja angielska).

Metodyka procesu zarządzania ryzykiem

Istotne jest, aby kierownictwo i pracownicy laboratorium jednoznacznie rozumieli pojęcie ryzyka. W normie PN-ISO 31000:2012 ryzyko definiowane jest jako wpływ niepewności na cele. Wpływ ten może powodować zarówno pozytywne, jak i negatywne odchylenie od oczekiwań, przy czym cele mogą dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania laboratorium oraz mogą być określone na różnych szczeblach (PN-ISO 31000 2012).

Nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania ryzykiem ani modelu wdrażania systemu zarządzania ryzykiem. Natomiast norma PN-ISO 31000:2012 określa ogólny model zarządzania ryzykiem obejmujący następujące kroki:

1. Ustanowienie kontekstu,
2. Identyfikowanie ryzyka,
3. Analizę ryzyka,
4. Ewaluację ryzyka,
5. Postępowanie z ryzykiem.

Jako działania wykonywane równocześnie wskazane są procesy komunikacji i konsultacji oraz monitorowanie i przegląd ryzyka (PN-ISO 31000 2012).

W celu skutecznej implementacji procesu zarządzania ryzykiem niezbędna jest właściwa identyfikacja ryzyka. Jego właściwe ustalenie wymaga przeanalizowania organizacji jako całości oraz określenia wszelkich możliwych źródeł ryzyka wpływających na laboratorium. W tym celu niezbędne jest określenie kontekstu czyli czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wpływać na działalność laboratorium. Czynnikami wewnętrznymi wpływającymi na działalność laboratoriów mogą być:

- posiadany kapitał,
- infrastruktura i sprzęt techniczny,
- zasoby ludzkie wraz z wiedzą i umiejętnościami,
- procesy i ich złożoność,
- systemy informacyjne, przepływy informacji i procesy decyzyjne.

Z kolei do czynników zewnętrznych, które w ramach rozważania kontekstu ryzyka mogą brać pod uwagę laboratoria, należeć mogą:

- wymagania prawne i regulacyjne,
- sytuacja krajowa i/lub międzynarodowa,
- uwarunkowania gospodarcze i rynkowe,
- konkurencja,
- czynniki i tendencje istotne dla branży lub sektora.

Identyfikacja ryzyka jest procesem poznawczym, polegającym na odkrywaniu potencjalnych zdarzeń, które stanowią źródło ryzyka, w związku z czym są potencjalną przeszkodą w realizacji ustalonych celów (Kubista 2017).

Przykładowo zidentyfikowanym ryzykiem w laboratorium może być (Szymańska 2013):

- metoda niewłaściwie dobrana do celu badania,
- uleganie naciskom klientów i stron zainteresowanych,
- niewłaściwa ocena możliwości technicznych laboratorium,
- niedotrzymanie czasu realizacji zlecenia,
- niepełna walidacja metody (popętnienie błędów merytorycznych),
- niewłaściwie pobrane próbki,
- przyjmowanie do badań próbek niezgodnych z wymaganiami,
- niemiernodajne wyniki (np. w wyniku stosowania odstępstw),
- niespełnienie wymagań prawa w przypadku wykonywania badań w obszarze regulowanym prawem,
- błędne oszacowanie niepewności,
- błędna interpretacja wyników badań.

W przypadku laboratoriów głównymi negatywnymi skutkami zidentyfikowanego ryzyka mogą być nieuznane wyniki badań przez organy nadzoru, czy też wyniki badań niemiernodajne dla problemu klienta.

Dotychczas nie udało się opracować ujednoliconych zasad systematyzacji ryzyka. Rodzaje ryzyka są formułowane w zależności od charakteru organizacji. Każda z nich identyfikuje istniejące ryzyka, a zakres i skala takiej identyfikacji jest uzależniona od przyjętych zasad systematyki (Zajac 2017).

Kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest jego analiza. Analiza ryzyka dostarcza dane potrzebne do przeprowadzenia ewaluacji ryzyka oraz do podjęcia decyzji odnośnie postępowania z ryzykiem. Analiza ryzyka uwzględnia zazwyczaj prawdopodobieństwo wystąpienia następstw ryzyka oraz skutki tych następstw (Wiśniewski i Grudzień 2017). W praktyce stosowane są różne metody oceny ryzyka opierające się na doświadczeniach, statystyce, czy wiedzy eksperckiej. Do każdej organizacji należy zatem decyzja o zastosowaniu określonej metody, w zależności od wielkości, obszaru działania lub kompetencji personelu. Spośród wielu stosowanych metod laboratorium mogą wykorzystać analizę (Zajac 2017):

- przyczynowo-skutkową,
- drzewa decyzji,
- drzewa zdarzeń,
- metodę „co, jeśli?”,
- macierzę skutek/prawdopodobieństwo.

W metodach macrycowych częstość (prawdopodobieństwo) wystąpienia następstw ryzyka oraz skutki tych następstw szacowane są w kilkustopniowych skalach (w zależności od przyjętej metody).

Na podstawie wyników analizy ryzyka przeprowadzana jest ewaluacja ryzyka, której celem jest ułatwianie podejmowania decyzji o tym, które ryzyka wymagają wdrożenia postępowania, a także o tym, jakie powinny być priorytety

wdrażania tego postępowania (PN-ISO 31000 2012). Wynik szacowania ryzyka może być wyrażony jako ryzyko (Zając 2017):

- akceptowalne, nie stanowiące istotnego zagrożenia dla działalności,
- tolerowalne – mogące być przyczyną zagrożenia (można podjąć szybkie działania zapobiegawcze),
- nietolerowalne – mogące przynieść znaczące straty.

Z kolei działania, które mogą podjąć laboratoria w odniesieniu do oszacowanego ryzyka, mogą obejmować (PN-ISO 31000 2012):

- unikanie ryzyka poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu działań powodujących ryzyko,
- podjęcie (lub zwiększenie) ryzyka w celu wykorzystania szansy,
- usunięcie źródła ryzyka,
- zmianę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- zmianę następstw ryzyka,
- dzielenie ryzyka z inną stroną lub stronami (np. poprzez umowy lub finansowanie ryzyka),
- zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.

Wybór najbardziej odpowiedniej opcji postępowania z ryzykiem powinien uwzględniać analizę kosztów i nakładów wdrażania działań w odniesieniu do uzyskiwanych korzyści, z uwzględnieniem wymagań prawnych, regulacyjnych i innych. Wiele opcji postępowania z ryzykiem może być rozpatrywanych i stosowanych samodzielnie lub w kombinacji (PN-ISO 31000 2012).

Podsumowanie

Ujęcie zagadnień oceny ryzyka w obecnie nowelizowanych normach stanowi odzwierciedlenie trendów rynkowych. Umiedzynarodowienie wymiany gospodarczej, konkurowanie pomiędzy organizacjami wpływa na upowszechnienie koncepcji oceny ryzyka w ramach zarządzania oraz projektowania i implementacji systemów zarządzania (Zapłata 2012).

Wprowadzenie podejścia opartego na ryzyku w znowelizowanej normie ISO/IEC 17025:2017 spowoduje zmiany w zarządzaniu akredytowanych laboratoriów. Spełnianie wymagań normy ISO/IEC 17025 wymusza na laboratoriach wprowadzenie szeregu procedur, które określają sposób postępowania w istotnych z punktu widzenia działalności laboratoriów obszarach. To pomaga ograniczyć ryzyko w laboratoriach, ale dopiero pełna identyfikacja ryzyka i zarządzanie nim da kierownictwu laboratoriów pewność, że jest przygotowane zarówno na materializację zagrożeń, jak i na wykorzystanie pojawiających się szans (Nyrek 2015).

Wymagania określone w p. 8.5 normy ISO/IEC 17025:2017 w zakresie działań odnoszących się do ryzyka i szans są zbieżne z wymaganiami systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001 i innych znormalizowanych

systemów zarządzania. Mimo, iż norma ISO/IEC 17025:2017 nie nakłada obowiązku stosowania metod zarządzania ryzykiem ani dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem, akredytowane laboratoria z pewnością wypracują różnorodne sformalizowane podejścia w tym obszarze.

Każde akredytowane laboratorium powinno opracować zasady zarządzania ryzykiem dostosowane do jego indywidualnych potrzeb. Przyjęte rozwiązania powinny nie tylko umożliwiać unikanie strat, ale także dostrzeganie i wykorzystywanie okazji oraz kreowanie nowych szans (Szkiel 2016).

Odniesienie się do zagrożeń i szans stanowi dla laboratoriów podstawę do zwiększenia skuteczności systemu zarządzania, osiągnięcia lepszych wyników i zapobiegania negatywnym skutkom (ISO/IEC 17025 2017).

Bibliografia

1. Ellison S., Tsimillis K., *ISO/IEC 17025:2017 – First impressions [ISO/IEC 17025: 2017 – Pierwsze wrażenia]*, <https://www.eurachem.org/index.php/news/newsarts/230-nws-iso17025-2017>, data dostępu 28.03.2018.
2. Filipiak M., Nowostawska D., *Akredytacja drogą do zapewnienia jakości badań laboratoryjnych [Accreditation as a way to ensure the quality of laboratory tests]*, „Problemy jakości” 1, 2000.
3. ISO/IEC 17025:2017 *General requirements for the competence of testing and calibration laboratories [Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących]*.
4. Kubista M. (red.), *ISO 9001:2015. Rewizja normy w prostych słowach [ISO 9001:2015. Standard revision the in simple words]*, Quality Austria-Polska Sp. z o.o., Mikołów 2016.
5. Kubista M. (red.), *Risk Scan – identyfikacja zagrożeń w praktyce [Risk Scan – hazard identification in practice]*, Quality Austria-Polska Sp. z o.o., Mikołów 2017.
6. Nowelizacja normy ISO/IEC 17025 [Amendment the ISO/IEC 17025 standard], <http://hrcert.com/pl/NEWS/NOWELIZACJA-NORMY-ISOIEC-17025-i149>, data dostępu 25.03.2018.
7. Nyrek K., *Zarządzanie ryzykiem w laboratorium [Risk management in the laboratory]*, „LAB Laboratoria Aparatura Badania” 1, 2015.
8. PN-EN ISO/IEC 17025:2005 *Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorcujących [General requirements for the competence of testing and calibration laboratories]*.
9. PN-ISO 31000:2012 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne [Risk management – Principles and guidelines]*.
10. Polskie Centrum Akredytacji, *Zmiany w normie ISO/IEC 17025 [Changes in the ISO/IEC 17025 standard]*, „LAB Laboratoria Aparatura Badania” 2, 2016.
11. Rączka M., *Koncepcja „High Level Structure” w standaryzacji systemów zarządzania [The concept of "High Level Structure" in the standardization of management systems]* (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji [Innovation in management and production engineering]*, 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015.
12. Szkiel A., *Analiza wymagań dotyczących zarządzania ryzykiem zawartych w normie ISO 9001:2015 [Analysis of the requirements for risk management including in ISO 9001:2015 standard]*, „Marketing i Rynek” 7, 2016.
13. Szymańska K., *Miarodajność wyników badań/wzorcowań – podstawa wysokiej wartości świadczonych usług [Reliability of test/calibration results – the basis for the high value of services provided]*, Materiały PCA „Jakość w kryzysie”, Targi Eurolab, Warszawa 2013,

https://www.pca.gov.pl/download/gfx/pca/pl/defaultaktualnosci/36/19/1/eurolab2013_prezentacja.pdf pdf, data dostępu 24.03.2018.

14. Tugi H., *System zarządzania laboratoriami – czas na zmiany* [Laboratory management system – time for changes], <http://biotechnologia.pl/biotechnologia/system-zarzadzania-laboratoriow-czas-na-zmiany,17227>, data dostępu 24.03.2018.
15. Wiśniewski M., Grudzień Ł., *Metodyka oceny ryzyka w świetle wymagań normy ISO 9001:2015*, [Risk assessment methodology in the light of the requirements of ISO 9001:2015 standard] (w:) R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* [Innovation in management and production engineering], 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017.
16. Wojas G., *Nowelizacja normy ISO/IEC 17025 w świetle aktualnych wymagań dotyczących kompetencji laboratoriów badawczych* [Revision of ISO/IEC 17025 in accordance with current requirements for the competence of research laboratories], „Badania Nieniszczące i Diagnostyka” 3, 2017.
17. Zając R., *Podejście oparte na ryzyku w świetle wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015-10* [Risk-based approach in the light of the requirements of PN-EN ISO 9001:2015-10 standard], „Maszyny górnicze” 3, 2017.
18. Zapłata S., *Metody oceny ryzyka na potrzeby implementacji znormalizowanych systemów zarządzania* [Methods of risk assessment for the purpose of normalized management systems implementation], „Współczesne Zarządzanie”, 1, 2012.

CHANGES IN MANAGING ACCREDITED LABORATORIES WITH RESPECT TO THE RISK-BASED APPROACH

Summary

The purpose of the article is to specify the actions which accredited laboratories must take in order to comply with the requirements of the amended ISO/IEC 17025 standard with respect to the risk-based approach. The direction of development of the management system standards which are in the process of being amended and the major changes in the requirements for accredited laboratories have been presented. In addition to that, the requirements of the ISO/IEC 17025:2017 standard with respect to risk management have been analysed. Laboratories should plan and implement actions related to risks and opportunities. The ISO/IEC 17025:2017 standard does not, however, impose formal requirements to apply risk management methods or to document the risk management process. Nonetheless, accredited laboratories are certain to establish various formalised approaches in this area. The main elements of the risk management system have been presented and examples of risks which occur in laboratories have been given.

Key words: Accredited laboratories, Management system, Risk management

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie działań, jakie muszą podjąć akredytowane laboratoria, aby spełnić wymagania znowelizowanej normy ISO/IEC 17025 w zakresie podejścia opartego na ryzyku. Przedstawiono kierunek zmian w obecnie nowelizowanych standardach systemów zarządzania oraz najważniejsze zmiany w wymaganiach dla akredytowanych laboratoriów. Ponadto dokonano analizy wymagań normy ISO/IEC 17025:2017 w odniesieniu do zarządzania ryzykiem. Laboratoria powinny planować i wdrażać działania w odniesieniu do ryzyka i szans, natomiast norma ISO/IEC 17025:2017 nie stawia formalnych wymagań stosowania metod zarządzania ryzykiem ani dokumentowania procesu zarządzania ryzykiem. Jednakże akredytowane laboratoria z pewnością wypracują różnorodne sformalizowane podejścia w tym obszarze. Przedstawiono główne elementy procesu zarządzania ryzykiem, w tym podano przykładowe ryzyka występujące w laboratoriach.

Słowa kluczowe: Akredytowane laboratoria, System zarządzania, Zarządzanie ryzykiem

JEL Classification: D81

Adres do korespondencji – Correspondence address
dr inż. Joanna Wierzowiecka
Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
Akademia Morska w Gdyni
ul. Morska 81-87, 81-225 Gdynia

Dr Monika Szymura

PBN ID:906750

ResearcherID:H-2161-2018

ORCID ID:0000-0003-2148-0691

Scopus Author ID:

Politechnika Opolska PBN ID:1211

UMOWA LICENCYJNA A UMOWA O PRZENIESIENIE AUTORSKICH PRAW MAJĄTKOWYCH

Wstęp

Własność intelektualna obejmuje ogół uzewnętrznionych wytworów ludzkiego intelektu, bez względu na sposób wyrazu (zapis, rysunek, przedmiot, plan, projekt, artykuł, podręcznik itp.) Prawo własności intelektualnej tradycyjnie dzieli się na prawo autorskie uregulowane przepisami ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (*utwór*) (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.) oraz prawo własności przemysłowej ujęte w postanowieniach ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (*wynalazek, wzór użytkowy itp.*) (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).

Cechą charakterystyczną praw własności intelektualnej jest ich wyłączność. Zgodnie z art. 17 ust. 1 ustawy o prawie autorskim, jeżeli ustawa nie stanowi inaczej, twórcy przysługuje wyłączne prawo do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz do wynagrodzenia za korzystanie z utworu. Skutkiem tego jedynie podmiot, któremu prawa te przysługują może korzystać w nieograniczony sposób z dzieła objętego ochroną prawnautorską.

Korzystanie i rozporządzanie utworem przez inny podmiot niż twórca wymaga przekazania prawa do używania utworu. Podstawowym sposobem udzielenia zgody na korzystanie z prawa wyłącznego przez osobę trzecią jest umowa. W polskie ustawodawstwo reguluje dwie umowy - o przeniesienie autorskich praw majątkowych i o korzystanie z utworu (czyli licencję).

Wprawdzie zgodnie z generalną zasadą swobody umów „strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie lub zasadom współżycia społecznego” (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930), to jednak w

odniesieniu do rozporządzania kapitałem intelektualnym podlega ona pewnym ograniczeniom (Szymura 2016).

Z uwagi na rozbieżność poglądów doktryny, a także nieprecyzyjność regulacji prawnoautorskich, zagadnienie umowy licencyjnej i umowy o przeniesienie praw autorskich nadal budzi wiele wątpliwości. Artykuł stanowi próbę omówienia zasad konstruowania tych umów oraz podstawowych różnic pomiędzy nimi. Kwestie te analizowane są na tle obowiązujących przepisów prawnych (w szczególności Kodeksu cywilnego i ustawy o Prawie autorskim i prawach pokrewnych), co wskazuje na praktyczny charakter pracy.

Umowa licencyjna

Instytucja umowy licencyjnej autorskich praw majątkowych regulują postanowienia ustawy z 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

Ponadto należy zaznaczyć, że do umów prawnoautorskich (w tym umów licencyjnych). Umowę licencyjną uznaje się za szczególną, pozakodeksową umowę nazwaną, która opiera się na zasadzie swobody kontraktowej. Zatem regulacje prawa autorskiego odnoszące się do tej umowy są przepisami szczególnymi w stosunku do norm k.c., a w sprawach nieuregulowanych przepisami ustawy, stosuje się odpowiednio przepisy ogólne Kodeksu Cywilnego (Księga I pt. „Część ogólna” oraz księga III. pt. „Zobowiązania”).

Reguły dotyczące zasad kształtowania umowy licencyjnej zawarte są w art. 66–68 ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Podkreślić jednak należy, że nie obejmują one pełnej regulacji prawnej tej instytucji. W stosunku do umowy licencyjnej zastosowanie mają również przepisy ogólne tj. rozdziału 5 pr.aut. „W efekcie „kształt” umowy licencyjnej jako typu umowy nazwanej nie jest w ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych uregulowany tak skąpo, jak mogłoby się to wydawać tylko na podstawie lektury przepisów art. 66–68” (Flisak 2015).

Umowa licencyjna jest umową konsensualną, a dla wywołania określonych w jej treści skutków prawnych wystarczy porozumienie stron (*consensus*). Zatem samo wydanie oryginału utworu przez twórcę licencjodawcy nie jest okolicznością warunkującą zawarcie kontraktu, a jest jedynie spełnieniem jednego ze świadczeń umownych.

Licencja odnosi się do upoważnienia udzielanego przez podmiot prawa wyłącznego, które obejmuje zgodę na korzystanie z danego dobra intelektualnego (Szymura 2016). Rozumieć ją należy jako „oświadczenie woli uprawnionego z praw wyłącznych, którego treścią jest upoważnienie do korzystania z danego dobra niematerialnego” (Szczepanowska-Kozłowska 2007).

Umowa licencyjna ma charakter obligacyjny. Przedmiotem zobowiązania jest umożliwienie przez licencjodawcę licencjodawcy korzystania z utworu. „W czasie trwania umowy licencjodawca dysponuje skutecznym wobec

licencjodawcy względny uprawnieniem do korzystania z utworu, a zatem licencjodawca nie może domagać się od licencjobiorcy zakazania korzystania z utworu ani też dochodzić innych roszczeń przysługujących mu w razie naruszenia praw autorskich” (Flisak 2015). Słusznym zatem jest stanowisko wyrażone przez doktrynę, w świetle którego „na czas trwania stosunku licencyjnego "zawieszeniu" ulegają uprawnienia licencjodawcy wobec licencjobiorcy. W szczególności nie powstają roszczenia, o których mowa w art. 79 pr. aut., ponieważ brak jest bezprawności korzystania (naruszenia prawa autorskiego), która stanowi warunek ich powstania” (Targosz, Włodarska-Dziurzyńska 2010).

Umowa licencyjna powinna być sporządzona, pod rygorem nieważności, w formie pisemnej (art. 67 ust 5 pr.aut.). Okres trwania licencji określa art. 66 ust 1 pr.aut., zgodnie z którym jeśli strony nie postanowią inaczej, licencja będzie uznana za udzieloną na okres 5 lat na terytorium państwa siedziby lub miejsca zamieszkania licencjobiorcy ((Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

Z jednej strony zatem, licencję rozumieć należy jako zobowiązanie o charakterze terminowym, a z drugiej strony cechuje ją ciągłość stosunku obligacyjnego (jako zasadę wprowadzono 5-letni okres trwania licencji). Odmienne ustalenia stron powinny być wyrażone w treści umowy. W razie wątpliwości ostateczne ustalenie woli stron w przedmiocie czasu obowiązywania umowy licencyjnej powinno być ostatecznie ustalone w drodze wykładni przez sąd. Dopiero interpretacja umowy pozwala rozstrzygnąć, czy rzeczywiście nie wynika z niej odmienna wola co do okresu jej obowiązywania. Z uwagi na treść art. 66 ust. 1 strony, które chcą zawrzeć licencję na czas nieoznaczony, powinny takie postanowienie wprowadzić do umowy (Flisak 2015). Nie jest celowym ustalenie czasu trwania umowy licencyjnej przekraczającego okres trwania autorskich praw majątkowych do utworu. Po tym terminie świadczenie licencjodawcy staje się świadczeniem niemożliwym (Barta, Markiewicz 2011).

Zgodnie z art. 43 ust 1 pr. aut., jeżeli z umowy nie wynika, że udzielenie licencji nastąpiło nieodpłatnie, twórca przysługuje wynagrodzenie. Jest to zatem umowa odpłatna, ale strony mogą postanowić inaczej. Brak określenia zasad i kwoty wynagrodzenia w umowie nie znosi prawa licencjodawcy do uzyskania ekwiwalentu pieniężnego za korzystanie z dzieła. Przysługuje mu wówczas odpowiednie wynagrodzenie tj. odpowiadające wysokości rynkowych stawek za korzystanie z określonych, lub zbliżonych utworów i praw. Forma wynagrodzenia zależy od woli stron, najczęściej są to świadczenia powtarzalne, okresowe.

Zaletą omawianej instytucji jest to, że unormowania prawne pozwalają na elastyczne kształtowanie treści licencji. Strony mogą w każdej sytuacji inaczej budować łączący je węzeł prawny. Wśród wielu rodzajów licencji wymienić można: licencję niewyłączną, licencję wyłączną, licencję podstawową, czy sublicencję (Dereń 2007). W przypadku niedookreślenia rodzaju licencji

zastosowanie ma dyrektywa, zgodnie z którą „oświadczenie woli należy tak tłumaczyć, jak tego wymagają ze względu na okoliczności, w których złożone zostało, zasady współżycia społecznego oraz ustalone zwyczaje. W umowach należy raczej badać, jaki był zgodny zamiar stron i cel umowy, aniżeli opierać się na jej dosłownym brzmieniu” (Szewc, Ziolo, Grzesiczak 2011).

Art. 67 ust. 2 pr. aut. stanowi, że jeżeli umowa nie zastrzega wyłączności korzystania z utworu w określony sposób (licencja wyłączna), udzielenie licencji nie ogranicza udzielenia przez twórcę upoważnienia innym osobom do korzystania z utworu na tym samym polu eksploatacji (licencja niewyłączna) ((Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

Zatem, jeśli w treści umowy nie zawarto zastrzeżenia co uprawnienia do wyłącznego korzystania z utworu przez licencjobiorcę, twórca zachowuje prawo do udzielenia innym podmiotom (licencja niewyłączna). Art. 67 ust. 2 pr. aut. wprowadza domniemanie udzielenia licencji niewyłącznej, jeżeli w umowie nie zastrzeżono wyrażnie wyłączności korzystania z utworu na określonych polach eksploatacji (Sitko 2010).

Strony powinny dokładnie określić w treści umowy z jakich pól eksploatacyjnych i w jakim zakresie może korzystać licencjobiorca. Nie ma wymogu, by stosować terminologię użytą w ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych (art. 50 pr. aut.). Wskazanie sposobu korzystania powinno być jednak określone w sposób jednoznaczny i nie budzący wątpliwości co do zasad eksploatacji utworu.

Umowa może dotyczyć tylko pól eksploatacji, które są znane w chwili jej zawarcia. Ustawa zabrania zawierać umów co do pól eksploatacji nieznanych w chwili ich zawierania oraz co utworów mających powstać w przyszłości (art. 41 ust 3-4 pr. aut.). Postanowienia naruszające ten zakaz będą nieważne. Katalog uprawnień przyznanych licencjobiorcy może być bardzo szeroki i dostosowany do indywidualnych potrzeb i możliwości stron umowy. Postanowienia umowne mogą obejmować zezwolenie na korzystanie z ogółu praw wyłącznych licencjodawcy, ale mogą mieć znacznie węższy zakres i ograniczać się do wskazania konkretnych uprawnień. Podkreślić należy, że przepisy ustawy nie określają katalogu obowiązków licencjobiorcy. Taka konstrukcja prawna daje to podmiotowi praw wyłącznych możliwość przyznania różnych uprawnień większej liczbie licencjobiorców (oczywiście pod warunkiem, że udzielona licencja nie ma charakteru wyłącznego) (Łazewski, Gołębiowski 2006). Z drugiej strony obliuguje do starannego konstruowania treści umowy.

Umowa o przeniesienie

Umowa przenosząca prawa autorskie jest umową cywilnoprawną, a jej konstrukcja i zasady zawierania opierają się w szczególności na ogólnych regułach prawa cywilnego (część ogólna i zobowiązania). Przepisy prawa

autorskiego formułują wprawdzie normy o charakterze szczególnym, nie są one jednak wyczerpujące (Targosz, Włodarska-Dziurzyńska 2010). Potwierdza to także orzecznictwo. SN w jednym z wyroków stwierdził, że: „unormowanie w prawie autorskim umów mających za przedmiot prawa autorskie nie eliminuje stosowania przepisów Kodeksu cywilnego, w tym jego części szczególnej” (Wyrok SN z 26 stycznia 2011 r., IV CSK 274/10).

Umowa zobowiązująca do przeniesienia autorskich praw majątkowych przenosi na nabywcę, z chwilą przyjęcia utworu, prawo do wyłącznego korzystania z utworu na określonym w umowie polu eksploatacji, chyba że postanowiono w niej inaczej (art. 64 pr. aut.). Zatem licencja wywołuje podwójny skutek, tzn. skutek zobowiązująco-rozporządzający, a świadczenie zbywcy ma charakter jednorazowy. „Przeniesienie prawa autorskiego do utworu nie następuje w całości, lecz na wskazanym w umowie polu eksploatacji, ale umowa przeniesienia, o ile została prawidłowo zawarta, ma skutek rozporządzający i wywołuje skutki *erga omnes*” (Szyjewska-Bagińska 2015). Rozporządzenie dochodzi do skutku w chwili przyjęcia utworu przez nabywcę. Jeśli umowa dotyczy praw do dzieła istniejącego, umowa może przewidywać, że przejście praw dojdzie w chwili zawarcia umowy. W przypadku utworu przyszłego, skutek rozporządzający może nastąpić dopiero po powstaniu praw tj. po stworzeniu utworu (Kępiński 2017).

Zawarcie umowy przenoszącej autorskie prawa majątkowe skutkuje pochodnym (translatywnym) nabyciem praw (kontrahent nie może nabyć więcej praw niż posiada zbywca). Umowa przenosząca prawa autorskie majątkowe co do zasady ma charakter odpłatny.

Niektórzy przedstawiciele doktryny stoją na stanowisku, że umowa przeniesienia nie mieści się w kategoriach umów nazwanych ani nienazwanych, a „stanowi jedynie pewien „schemat” konstrukcyjny – podobnie jak przeniesienie własności rzeczy – i dlatego do umowy tej nie można stosować cech szczególności w rozumieniu, jakie nadaje się jej w kontekście wyróżnienia umów nazwanych” (Kępiński 2017).

Do przeniesienia praw autorskich dochodzi w trybie sukcesji singularnej. Przeniesieniu nie podlega prawo autorskie pojmowane jako wiązka poszczególnych uprawnień twórcy, lecz konkretne prawa wyłączne twórcy. Ustawa wyłącza możliwość przeniesienia niektórych praw majątkowych w drodze czynności prawnej. I tak, nie można w drodze umowy rozporządzać:

- prawem do wynagrodzenia z tytułu *droit de suite* w zakresie zawodowej odsprzedaży oryginalnych egzemplarzy utworów plastycznych i fotograficznych;
- prawem do wynagrodzenia z tytułu *droit de suite* w zakresie zawodowej odsprzedaży rękopisów utworów literackich i muzycznych;
- opłatami ze sprzedaży urządzeń utrwalających utwory oraz związanych z nimi czystych nośników;
- opłatami ze sprzedaży urządzeń reprograficznych i związanych z nimi czystych nośników;
- opłatami pochodzących od posiadaczy urządzeń reprograficznych świadczących usługi zwielokrotniania utworów dla własnego użytku osobistego osób trzecich;
- opłatami pobieranymi od ośrodków informacji lub dokumentacji za odpłatne udostępnianie fragmentów utworów;
- prawem do decydowania o wykonywaniu praw zależnych;
- wynagrodzeniem należnym współtwórcom oraz artystom wykonawcom z tytułu eksploatacji utworu audiowizualnego (Ślęzak 2012).

Art. 65 pr. aut. stanowi, że w braku wyraźnego postanowienia o przeniesieniu prawa, uważa się, że twórca udzielił licencji ((Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).

W ten sposób ustawodawca ustanowił wyjątek od ogólnej reguły wykładni oświadczeń woli. W przypadku wątpliwości co skutku jaki ma wywołać umowa, przyjąć należy rozwiązanie korzystniejsze dla twórcy tj. iż doszło jedynie do pozwolenia na korzystanie z utworu (udzielenie licencji). W wyroku z dnia 15 listopada 2012 r. SN stwierdził, że: „Art. 65 prawa autorskiego, zawierający wymaganie, aby umowa o przeniesieniu majątkowego prawa autorskiego zawierała wyraźne postanowienie o przeniesieniu tego prawa, nie stoi na przeszkodzie odwoływaniu się w wypadku wątpliwości co do treści umowy do zawartych w Kodeksie cywilnym, zwłaszcza w art. 65 k.c., ogólnych zasad wykładni oświadczeń woli i umów oraz braniu pod rozwagę przede wszystkim zgodnego zamiaru stron i celu umowy. Nie ma bowiem podstaw do przyjęcia tezy, że te generalne reguły kodeksowe nie znajdują zastosowania do umów prawa autorskiego (por. wyrok SN z dnia 14 września 2005 r., III CK 124/05, niepubl.). Rygorystyczne podejście do wspomnianego ustawowego wymagania byłoby trudne do zaakceptowania w sytuacji, w której zebrany w sprawie materiał wyraźnie wskazuje, że zgodnym zamiarem stron i celem umowy było przeniesienie majątkowych praw autorskich” (V CSK 545/11).

Różnice pomiędzy umową licencyjną a umową o przeniesienie praw

Ustalenie, czy doszło do zawarcia umowy przenoszącej prawa autorskie, czy umowy licencyjnej, ma istotne znaczenie praktyczne.

Umowa przenosząca wymaga dla swej ważności formy pisemnej. W odniesieniu do umowy licencyjnej wymóg taki dotyczy jedynie umowy licencji wyłącznej. „Ponieważ umowa przenosząca prawa autorskie musi być pod rygorem nieważności zawarta na piśmie, a charakter umowy stanowi niewątpliwie element, który musi być objęty formą szczególną, umowa niewskazująca wyraźnie, że jest umową przenoszącą, ale mająca mieć taki charakter w zamiarze stron, nie może być uznana za ważną” (Targosz, Włodarska-Dziurzyńska 2010).

Do umowy przenoszącej nie mają zastosowania przepisy ustawy regulujące umowę licencyjną, w szczególności art. 66-68 pr. aut.

W przeciwieństwie do umowy przenoszącej prawa autorskie, która ma charakter jednorazowy, umowa licencyjna ma charakter ciągły. Jak wskazano wyżej umowa licencyjna jest czynnością prawną obligacyjną, a umowa przenosząca prawa majątkowe autorskie wywołuje skutek rozporządzający (Szyjewska-Bagińska 2015).

Zawarcie umowy przeniesienia praw autorskich skutkuje ich definitywną utratą przez twórcę i ich przejściem na nabywcę. Udzielenie licencji nie powoduje zbycia praw majątkowych dotychczasowego podmiotu praw wyłącznych, a jedynie uprawnia licencjobiorcę do korzystania z utworu w zakresie wskazanym w umowie. Ograniczenie po stronie licencjodawcy sprowadza się zatem do tego, że nie może on przeciwstawiać się działaniom licencjobiorcy mieszczącym się w granicach przysługujących mu praw wynikających z licencji.

Nabywca majątkowych praw autorskich jest ich samodzielnym dysponentem tych praw i może bez ograniczeń przenosić je na inne podmioty bez wiedzy i zgody twórcy. Natomiast licencjobiorca nie ma uprawnienia do decydowania o korzystaniu z utworu objętego licencją przez osoby trzecie (za wyjątkiem sytuacji, gdy tak stanowi umowa).

Istotna dla oceny rodzaju zawartej umowy jest reguła interpretacyjna wyrażona w art. 65 pr. aut., która stanowi, że w braku wyraźnego postanowienia o przeniesieniu prawa, uważa się, że twórca udzielił licencji. Rozwiązanie to jednak nie zabrania uznać za umowę licencyjną umowy, w której zawarto sformułowanie jednoznacznie wskazujące na wolę przeniesienia praw. „Jeśli więc umowa zawiera bardzo istotne rozdrobnienie praw i wiele ograniczeń o typowo obligacyjnym charakterze, więcej przemawia w razie wątpliwości za zakwalifikowaniem jej jako umowy licencji” (Targosz, Włodarska-Dziurzyńska 2010).

Podsumowanie

Wobec dość ogólnego sformułowania przepisów regulujących *umowę licencyjną oraz niewprowadzenia przez ustawodawcę jej elementów przedmiotowo istotnych (essentialia negotii)*, wciąż zauważyć można wiele rozbieżności w jej ocenie prawnej. Pojawiają się nawet postulaty stosowania w

drodze analogii przepisów regulujących inne typy *umów* - najmu, dzierżawy, sprzedaży i spółki. „Wydaje się jednak, że są to podobieństwa pozorne, ponieważ niematerialny charakter dóbr intelektualnych powoduje, iż "posiadanie" takiego dobra nie ma charakteru wyłącznego. Z tego samego dobra może korzystać równocześnie i niezależnie od siebie wiele osób, bez uszczerbku dla niego” (Grzybczyk 2009).

Poprzez umowę licencyjną licencjodawca udziela licencjodawcy zgodę na korzystanie z określonego dzieła we wskazanym w niej zakresie. Co istotne, wszystkie prawa wyłączne (zarówno majątkowe, jak i osobiste) co do zasady pozostają przy twórcy. Większość regulacji odnoszących się do zasad zawierania umów licencyjnych ma charakter względnie obowiązujący i strony mogą zawrzeć w ich treści odmienne rozwiązania, aniżeli te które wynikają z norm ustawowych. Z punktu widzenia licencjodawcy (podmiotu praw wyłącznych), umowa licencyjna jest bardziej korzystna aniżeli umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych, która skutkuje ich ostatecznym zbyciem, o czym twórcy powinni pamiętać. Choć oczywiście, umowa przenosząca majątkowe prawa autorskie co do zasady jest korzystniejsza dla nabywcy, który staje się wyłącznym dysponentem tych praw i nie musi obawiać, choćby ingerencji twórcy w trakcie korzystania z nich.

Bibliografia

1. Baliga B., Kućka M., *Korzystanie z praw autorskich. Użytkowanie i dzierżawa a licencje*, [Using the copyright. Use and lease and licenses], Transformacje Prawa Prywatnego 2/2008.
2. Barta J.(red.), Markiewicz R. (red.), *Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Komentarz*, wyd. V, [Law on copyright and related rights. Commentary, ed. V], LEX 2011, sip.lex.pl.
3. Dereń A.M., *Własność intelektualna i przemysłowa. Kompendium wiedzy*, [Intellectual and industrial property knowledge compendium], Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa 2007.
4. du Vall M., *Prawo patentowe*, [Patent law], Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
5. Flisak D. (red.), *Prawo autorskie i prawa pokrewne. Komentarz*, [Copyright and related rights. Comment], LEX 2015, sip.lex.pl.
6. Golat R., *Prawa na dobrach niematerialnych jako przedmiot aportu w spółkach kapitałowych*, [Intangible property rights as a subject of the contribution in capital compatsys], Prawo Spółek 2002/4/12.
7. Górnicz-Mulcahy A., *Prawo do wynagrodzenia za pracownicze projekty wynalazcze w prawie polskim*, [The right tp remuneration for the employee inventive projects in polish law], Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
8. Grzybczyk K., *Prawo właściwe dla autorskoprawnej umowy licencyjnej*(The law applicable to the copyright license agreement), Oficyna 2009, siplex.pl
9. Gwarda-Gruszczyńska E. , *Znaczenie ochrony wiedzy i własności intelektualnej w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [The importance of knowledge and intellectual property protection in competitive advantage creation process], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług 57/2010, E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Cz. I.

10. Kępiński M., (w:) *System Prawa Prywatnego*, [Private Law System], (red.) J. Barta, t. 13, CH. Beck, 2017.
11. Łazewski M., Gołębiowski M., *Własność intelektualna*, [Intellectual Property], Tom III, Warszawa 2006.
12. Sitko J., *Umowa licencyjna w prawie autorskim*, [License agreement in copyright], Verlag Dashofer Sp. z o.o, 2010.
13. Skrzypczak J., *Prawa i obowiązki stron umowy licencyjnej dotyczącej wzorów przemysłowych w świetle regulacji krajowych i Unii Europejskiej*, [The rights and responsibilities of the parties of license agreements concerning industrial], Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, 3/2009.
14. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K., *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, [How to implement technological innovations in the company. Guide for the entrepreneurs], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
15. Szczepanowska-Kozłowska K., *Umowy licencyjne w prawie własności przemysłowej*, [Licensing agreements in industrial property law], Lexis Nexis, Warszawa 2007.
16. Szewc A., Ziolo K., Grzesiczak M., *Umowy jako prawne narzędzie transferu innowacji*, [Agreement as a legal tool for innovation transfer], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
17. Szyjewska-Bagińska J., *Umowy przenoszące autorskie prawa majątkowe na czas określony*, [Agreements conducting author property rights on duration], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Acta Iuris|Stetinensis 9, nr 859/2015.
18. Ślęzak P., *Prawo autorskie. Wzory umów z komentarzem*, [Copyright. Patterns of contracts with comments], LEX 2012, sip.lex.pl.
19. Szymura M., *Umowy prawnym instrumentem zarządzania innowacjami*, [Agreement as legal instrument in management of innovations], Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno - Społecznej w Ostrołęce, 4/2016(23).
20. Targosz T., Włodarska-Dziurzyńska K., *Umowy przenoszące autorskie prawa majątkowe*, [Contracts transferring proprietary rights], LEX 2010, sip.lex.pl.
21. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej; (Dz.U. z 2001r., nr 49, poz. 508 t.j.).
22. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r., nr 24, poz. 83 z późn. zm.).
23. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny; (Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 930).
24. Wyrok SN z 26 stycznia 2011 r. IV CSK 274/10, LEX nr 738126.
25. Wyrok SN z dnia 15 listopada 2012 r., V CSK 545/11, LEX nr 1276237.

LICENSE AGREEMENT AND CONTRACT FOR TRANSFER OF COPYRIGHT PROPERTY RIGHTS

Summary

The characteristic of proprietary property rights is their transferable nature. The basic method of consenting to the use of these exclusive rights by a third party is a license agreement, however, it is not uncommon, that property rights are transferred to another entity by contract.

Due to the variety of views of the doctrine, as well as the lack of precision of copyright regulations, the issue of the license agreement and the transfer of copyright still raises many doubts. The article is an attempt to discuss the principles of these agreements and the fundamental differences between them. These issues are analyzed on the ground of applicable legal provisions (in particular the Civil Code and the Law on Copyright and Related Rights), which indicates the practical nature of the work.

Key words: property law, license, contract for the transfer of copyrights

Streszczenie

Cechą autorskich praw majątkowych jest ich zbywalny charakter. Podstawowym sposobem udzielenia zgody na korzystanie z tych praw wyłącznych przez osobę trzecią jest umowa licencyjna. Nierzadko jednak, w drodze umowy, dochodzi także do przeniesienia praw autorskich majątkowych na rzecz innego podmiotu.

Z uwagi na rozbieżność poglądów doktryny, a także nieprecyzyjność regulacji prawnoautorskich, zagadnienie umowy licencyjnej i umowy o przeniesienie praw autorskich nadal budzi wiele wątpliwości. Artykuł stanowi próbę omówienia zasad konstruowania tych umów oraz podstawowych różnic pomiędzy nimi. Kwestie te analizowane na tle obowiązujących przepisów prawnych (w szczególności Kodeksu cywilnego i ustawy o Prawie autorskim i prawach pokrewnych), co wskazuje na praktyczny charakter pracy.

Słowa kluczowe: własność intelektualna, umowa licencyjna, umowa o przeniesienie autorskich praw majątkowych

JEL Classification: K11, K12, K15

Adres do korespondencji-Correspondence address
Monika Szymura
ul. Hallera 4D/147
45-867 Opole

Ewa Stroińska

PBN ID: 955676

Researcher ID: E-7718-2014

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi PBN ID: 2760

Wiele osób jest niezadowolonych z jakości usług administracji i ma uzasadnione poczucie, że publiczne zasoby są marnowane. Z kolei wielu urzędnikom przeszkadza świadomość, że ich praca jest źle oceniana przez współobywateli. – Józef Płoskonka

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ. IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Wstęp

Transformacje w obszarze administracji publicznej są od zawsze wynikiem zmian, zachodzących zarówno na poziomie makro- jak i mikroekonomicznym, związanych z rozwojem czy przeobrażeniami odnoszącymi się do władzy państwowej. W podejściach klasycznych podkreślano z jednej strony efektywność organizacji publicznych ale też stawiano na kontrolę i prowadzenie władzy opartej na formalizacji odwołując się do webrowskiej idei biurokracji. Kolejna przemiana dotyczy połączenia dwóch zmiennych konstytuujących racjonalność procesów i celów realizowanych w systemie publicznym. Z jednej strony chodzi o utrzymanie standaryzacji procesów ale też i włączenie statystycznych systemów wspomagających procesy decyzyjne, analizę oraz diagnozę otoczenia organizacji. Z drugiej zaś podkreślenie roli stosunków interpersonalnych jako wyznacznika wzrostu sprawności i skuteczności w kierowaniu instytucjami publicznymi. To właśnie podejście określane jest jako menadżeryzm, który swoje odzwierciedlenie w praktyce publicznej znajduje pod nazwą New Public Management.¹

Organizacje publiczne muszą zmierzyć z turbulencją otoczenia (podobnie jak podmioty biznesowe), wynikającą z jego złożoności oraz nieprzewidywalności zmian. Na wysoki stopień nieprzewidywalności wpływ ma złożoność czynników generujących transformacje w otoczeniu tego typu organizacji do których należą:

- czynniki polityczne,
- czynniki społeczne,
- czynniki ekonomiczne,

¹ W artykule będzie również stosowany akronim NPM od słów New Public Management

- czynniki technologiczne (Frączkiewicz-Wronka 2009).

Złożoność otoczenia organizacji publicznych wynika z dużej liczby podmiotów bezpośrednio lub pośrednio wpływających na ich działalność oraz dużego zróżnicowania oczekiwań stawianych wobec nich i realizowanych przez nie zadań. Złożoność otoczenia wymusza konieczność uzyskania legitymizacji od wielu interesariuszy i sprostania niejednokrotnie sprzecznym interesom. Zachodzące transformacje implikują konieczność wdrażania podejścia ekonomicznego oraz menadżerskiego. Ujęcie ekonomiczne ma zwiększyć szanse na efektywniejsze i sprawniejsze realizowanie zadań publicznych, właściwsze zagospodarowanie posiadanych zasobów w kwestii realizacji wytyczonych celów oraz umożliwić skuteczniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych (Pollitt, Bouckaert 2000). Z kolei menadżeryzm w instytucjach publicznych polega w głównej mierze na zastępowaniu struktury biurokratycznej zdecentralizowanymi ośrodkami decyzyjnymi mającymi większe niż dotychczas uprawnienia. Dodatkowo celem poprawy jakości i skuteczności świadczonych usług wykorzystuje się instrumenty mechanizmu rynkowego typowe dla podmiotów biznesowych, np. konkurencyjność, kształtowanie cen, kontraktowanie usług publicznych, badanie potrzeb klientów jako beneficjentów zmian, wprowadzanie usług elektronicznych e-urząd, upowszechnienie techniki komunikacji na linii instytucja publiczna-klient-przedsiębiorstwo itp. H. Mintzberg wskazywał, że bycie kierownikiem to ważne zadanie bez względu gdzie ta rola jest realizowana. *„Dla naszego społeczeństwa żadna praca nie ma bardziej istotnego znaczenia niż praca kierownika. To od kierownika zależy, czy nasze instytucje społeczne będą nam dobrze służyły, czy też zmarnują nasze talenty i zasoby* (Mintzberg 1975). Dlatego też osoby kierujące instytucjami publicznymi i stosujące nowy model zarządzania winny zwrócić uwagę na zasoby wiedzy jakimi dysponują. Należy wziąć pod uwagę zarówno potencjał wiedzy tkwiący w zasobach intelektualnych pracowników, tzw. wiedzę spersonalizowaną. Ale też pamiętać, iż źródło wiedzy również tkwi w samej organizacji np. w bazach danych – poziom wiedzy skodyfikowanej, często nie dostrzeganej i wykorzystywanej w klasycznych systemach kierowania organizacjami publicznymi.

A zatem w sytuacji zmian ekonomicznych, cywilizacyjnych czy kulturowych jednostki administracji publicznej również dostosowują swoje procesy, by lepiej reagować na płynące z otoczenia sygnały. Działania podejmowane w podmiotach będą tym lepiej dopasowane do oczekiwań szeroko rozumianych kooperantów i klientów, im bardziej funkcjonowanie administracji bazować będzie na wiedzy Trippner – Hrabi 2015, s. 276).

New Public Management – istota procesu

Nowe zarządzanie publiczne pojawiło się w latach 80. XX wieku jako reakcja na ograniczenia starej administracji publicznej w dostosowywaniu się do wymagań konkurencyjnej gospodarki rynkowej. Jego idea polega na tym aby uczynić sektor

publiczny bardziej biznesowym oraz poprawić jego efektywności i skuteczność zarówno w wymiarze działań rządowych jak i w odpowiedzi na potrzeby społeczności lokalnych (Flynn 2010). Nowy publiczny system zarządzania zaproponował również bardziej zdecentralizowaną kontrolę zasobów i badanie innych modeli świadczenia usług w celu osiągnięcia lepszych wyników, w tym struktury rynkowej, na której publiczni i prywatni dostawcy usług konkurują ze sobą, próbując zapewnić lepsze i szybsze usługi (Behn 1998).

Zarządzanie publiczne można definiować jako zarządzanie usługami publicznymi w szerokim znaczeniu. Podstawowym kryterium, pozwalającym ustalić, czy konkretne działania są usługą publiczną jest wykonywanie interesu publicznego. Zarządzanie to obejmuje planowanie, organizowanie usług publicznych jak również motywowanie menadżerów i innych osób do świadczenia tych usług na wysokim poziomie przy racjonalnym wykorzystywaniu posiadanych środków, poza tym kontrolowanie stopnia użyteczności osiąganego wyniku działania organizacji publicznych (Kozuch 2004, s. 256).

Można wymienić kilka czynników doskonalenia organizacji w sektorze publicznym:

- szybka reakcja na zmieniające się otoczenie - instytucje publiczne ze swym systemem podejmowania decyzji w oparciu o proces demokratyczny rzadko mogą tak działać,
- zaspokojenie oczekiwań klienta - instytucje publiczne nie mają bodźców do badania rzeczywistych oczekiwań obywateli, nawet marketing polityczny nie jest dla nich wystarczającym sygnałem,
- inicjatywa i zdecentralizowana odpowiedzialność - organizacje publiczne, zwłaszcza administracja publiczna, z trudem wychodzą z modelu biurokratycznego ze ścisłym hierarchicznym podporządkowaniem,
- inwestycja w pracownika dająca duży zysk - sektor publiczny, gdy powstaje konieczność redukcji kosztów, przestaje inwestować w szkolenia personelu,
- personel „doskonałych” organizacji biznesowych podziela wspólny zestaw wartości istotnych dla organizacji - instytucje publiczne tylko niekiedy są skonstruowane w oparciu o wspólną wizję i cele organizacji, dodatkowo proces polityczny skutecznie zakłóca budowę takich trwałych elementów wizerunku organizacji,
- specjalizacja w tym, co robisz dobrze - instytucje publiczne wykonują zadania wyznaczone przez prawo, nie zawsze mogą specjalizować się w tym fragmencie swej działalności, który oceniają jako najlepszy, muszą wykonywać pełen zakres prawnie określonych zadań (Czaputowicz 2011, s. 191).

Nowoczesne zarządzanie publiczne musi zatem sprostać wyzwaniom współczesności z jednoczesnym zachowaniem wartości klasycznego podejścia opartego na wystandaryzowanych procedurach. Dlatego też przed osobami kierującymi organizacjami publicznymi stoi wyzwanie związane z koniecznością

uwzględniania „*zdolności do przetrwania, rozwoju i skutecznego działania w warunkach uogólnionej niepewności, czyli nieprzewidywalności wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia biznesu*” (Koźmiński 2004, s. 65).

W XXI wieku od instytucji publicznych wymaga się „*podążania za nowościami, innowacją oraz umiejętnie i efektywnie ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji*” (Drucker 2000, s. 73). Takie podejście wymaga wdrożenia:

1. strategii kreowania przyszłości – wynikającej z badań, obserwacji, ciągłego uczenia się,
2. systematycznego wykorzystania metod poszukiwania nowych możliwości i przewidywania zmian,
3. sposobu wprowadzania zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
4. strategii normowania zmian i ich kontynuacji.

Nowy model zarządzania koncentruje się zatem na efektywnym wprowadzaniu transformacji, których skutkiem ma być większa elastyczność struktur, oszczędność finansów oraz wprowadzanie orientacji na klienta (już nie petenta). Nowe zarządzanie ulepszyło jakość usług publicznych poprzez poprawę ich dostępności, szerokie wykorzystanie technologii informatycznych, w szczególności intranetowych. Takie postrzeganie nowej administracji wprowadziło nowy problem – posiadania ogółu wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania, czyli posiadania wiedzy.

Zarządzanie wiedzą w organizacji

Wiedzę można uznać za kluczowy atrybut człowieka, który ją tworzy, gromadzi i wykorzystuje. Termin ten w literaturze przedmiotu jest różnie interpretowany. Wiedza w wąskim znaczeniu to ogół rzetelnych, obiektywnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania. Wiedza w szerokim znaczeniu to zbiór wszelkich poglądów, informacji, którym przypisuje się wartość poznawczą, praktyczną (Encyklopedia Popularna 2015).

B. Mikuła zakłada, że „*wiedza to najczęściej powiązanie informacji z ich zrozumieniem; skutek myślowego przetworzenia doświadczeń, informacji oraz uczenia się; ogół wiadomości człowieka; potwierdzone przekonanie; odbicie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka*.” (Mikuła 2006, s. 106). Z kolei J. Oleński przyjmuje, iż wiedza to zebrana i zakumulowana informacja (Oleński 1997, s. 221).

Wiedza to pełne użytkowanie i eksploatacja informacji łącznie z najlepszym użyciem ludzkich kompetencji, umiejętności, talentów, myśli, idei, zaangażowania, motywacji i wyobraźni.

Według M. Bratnickiego informacja jest odwzorowaniem rzeczywistości, wywołującym zmianę zachowania odbiorcy (Bratnicki 2001, s. 43). Powstaje ona z danych i modyfikuje posiadane zasoby wiedzy. Pojęcia informacja i wiedza, bywają często stosowane zamiennie. Choć warto podkreślić, iż wiedza jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa, powstaje w określonym kontekście organizacyjnym. Informacja to natłok wiadomości, zaś wiedza jest jej wytworem, upowszechnionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Wiedza jest spersonifikowana, ściśle związana z ludzkim działaniem (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 81). Źródłem wiedzy w firmie jest kapitał ludzki. Zasoby ludzkie powodują przepływ wiedzy między uczestnikami rynku, co skutkuje wzrostem innowacyjności i konkurencyjności firm. Ludzie i ich wiedza to kluczowa wartość nowoczesnej organizacji. To jeden z głównych zasobów który jest podstawą przy określaniu strategii organizacji.

Wiedza ma najczęściej charakter jakościowy, zaś dane i informacje mają zazwyczaj wymiar ilościowy i formalny.

Cechy charakterystyczne dla wiedzy to:

- dominacja - od skutecznego wykorzystania wiedzy zależy przyszłość organizacji, jej przewaga konkurencyjna. Wiedza pełni rolę nadrzędną wobec wszystkich pozostałych zasobów;
- niewyczerpywalność - wartość wiedzy i informacji nie zmniejsza się, wręcz przeciwnie - im więcej i częściej korzysta się z wiedzy, jej wartość rośnie. Wiedza jest zasobem, który nie ulega zużyciu;
- symultaniczność - ta sama wiedza może być wykorzystywana równocześnie przez wiele organizacji lub osób oraz w wielu miejscach;
- nieliniowość - ilość wiedzy nie świadczy o jej użyteczności. Często jej mała część może zmienić w istotny sposób sytuację danego podmiotu. Aczkolwiek olbrzymia ilość informacji i wiedzy może być bezużyteczna. Ta sama część wiedzy wykorzystana w jednej organizacji, może skutkować odmiennymi konsekwencjami w sytuacji wykorzystania jej w innej organizacji;
- niematerialność - oznacza, że wiedza jest nieuchwytna i nie można jej przedstawić

w postaci tradycyjnych miar rachunkowych lub też innych, stosowanych przez organizacje (Strojny 2000, s. 20).

Analizując wiele ujęć pojęcia wiedza można przyjąć, iż bez względu na konstrukt pojęciowy składa się ona z trzech kluczowych elementów: danych, informacji oraz metod i technik ich logicznego wykorzystywania. Zatem walor wiedzy pojawia się wówczas kiedy umiejętnie łączy się te zmienne. Sprawne i efektywne wykorzystanie możliwe jest w procesie zarządzania nią.

W efekcie pojawia się nowa kategoria jaką jest zarządzanie wiedzą. Można je definiować (podobnie jak pojęcie wiedza) na wiele sposobów. Jednym z nich jest podejście prezentowane przez I. Nonakę i H. Tekeuchiego. Według tych autorów zarządzanie wiedzą to zespół powtarzających się procesów konwersji wiedzy

cichej i formalnej w przystosowanie, uzewnętrznianie, łączenie i uwewnętrznianie (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 82). Obejmuje ono ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji. W modelu tym wiedza w organizacji występuje w dwóch postaciach ukrytej (tacit) i jawnej, dostępnej (explicit). Pierwszą można opisać stwierdzeniem: „*wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć*”, druga, to wiedza skodyfikowana, zapisana w formalnym i usystematyzowanym języku. Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną poprzez wyrażanie jej w publicznie dostępnej i przyswajalnej postaci następuje w procesie eksternalizacji wiedzy i to ten proces jest kluczowy z punktu widzenia zarządzania wiedzą.

J. Kisielnicki, uważa, że zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym dla realizacji postawionych celów umiemy:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,
- stworzyć takie warunki, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowaniem (Kisielnicki 2014, s. 269).

Wg J. Kisielnickiego zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym wykorzystaniu posiadanych zasobów, ale też na uzyskaniu efektu synergicznego, czyli uzyskaniu wyższych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania.

Zdaniem Bukovitz i Williamsa zarządzanie wiedzą to „*proces, przy pomocy którego organizacja tworzy bogactwo zgodnie ze swoimi intelektualnymi lub opartymi na wiedzy aktywami organizacyjnymi*” (Staniewski 2005, s. 19). Jest to proces, w którym dla realizacji swych celów, firmy wykorzystują posiadane przez siebie zasoby wiedzy, ale też poszukują i pochłaniają zewnętrzne zasoby wiedzy. Tworzą korzystne warunki, w których wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego, czują się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i do jej tworzenia (Kisielnicki 2004).

Organizacje, które wykorzystują zarządzanie wiedzą, stosują cykliczny proces w którym wyróżnia się następujące fazy:

- odkrywanie wiedzy - czyli lokalizowanie wiedzy; jest to rozpoznawanie źródeł i zewnętrznych i wewnętrznych (mogą zawierać ważne informacje) a ich wykorzystanie może być znacznie tańsze niż korzystanie ze źródeł zewnętrznych; wiedzę zewnętrzną można zdobyć, dokładnie analizując otoczenie organizacji, za pomocą sieci komputerowych, nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych oraz uczestników procesu zarządzania wiedzą (pracownicy, doradcy, eksperci, naukowcy, klienci);
- generowanie wiedzy - następuje w wyniku połączenia wiedzy z otoczenia zewnętrznego, a jej rozwijanie dotyczy wiedzy już posiadanej przez pracowników i organizację;

- upowszechnianie wiedzy - dzielenie się wiedzą; osoby podejmujące ważne decyzje mogą działać skutecznie wówczas gdy mają dostęp do potrzebnych informacji

i doświadczeń; dzielenie się wiedzą polega na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w czasie komunikacji i współpracy;

- wykorzystywanie wiedzy - jest podstawowym działaniem w procesie zarządzania wiedzą, ponieważ na tym etapie wiedza zostaje przełożona na konkretne wyniki; wiedza to potencjał organizacji; wykorzystanie wiedzy wzrasta wraz z systemem korzystania z zasobów wiedzy; szybszy, prostszy sposób umożliwia natychmiastowe zastosowania wiedzy w praktyce;

- zachowywanie potrzebnej wiedzy - to zachowywanie wiedzy czy też pamięci organizacji, zdolność do przechowywania spostrzeżeń i doświadczeń; poprzez pamięć następuje proces uczenia się organizacji; zgromadzona wiedza stanowi unikatowy zasób organizacji (karaś, Piasecka 2013, s. 51-52).

Aby móc realizować proces zarządzania wiedzą należy dysponować nie tylko odpowiednimi zasobami wiedzy, ale też określoną infrastrukturą w postaci technologii teleinformatycznej. Stanowi ona warunek sine qua non prowadzenia efektywnego przedsięwzięcia. Złożoność procesów w obszarze zarządzania wiedzą, a przede wszystkim współuczestnictwo czynnika ludzkiego jako wytwórcy, a zarazem nośnika wiedzy, powoduje, że obszar ten jak i proces jego organizacji są przedsięwzięciem skomplikowanym. Jednakże organizacje wskazują na szereg korzyści, które można analizować z trzech poziomów: z punktu widzenia przedsiębiorstwa, pracowników i rynku.

Zarządzanie wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa to: pozyskiwanie wiedzy, selekcja wiedzy, przetwarzanie oraz adaptacja na potrzeby organizacji, kodyfikacja wiedzy, transfer wiedzy, tworzenie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą oraz aktualizacja wiedzy (Bałaszczuk 2004, s. 40-41). Uzyskiwane profity można analizować z dwóch poziomów:

➤ poziom wewnątrzorganizacyjny - to relacje między firmą a pracownikiem, strategia rynkowa przedsiębiorstwa, tzn. stosunki między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami; korzyści z zarządzania wiedzą w firmie na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej to wzrost efektywności zarządzania, rozwój pracowników, redukcja kosztów zarządzania, wzrost kreatywności i innowacyjności, usprawnienia w zakresie komunikacji wewnętrznej, wzrost elastyczności zarządzania przedsiębiorstwem.

➤ poziom zewnątrzorganizacyjny (otoczenie) - istotna jest zmiana strategii firmy w obszarze zarządzania zasobem ludzkim; zmiana ta dotyczy głównie funkcji, jaką pełnił do tej pory pracownik w firmie; pracownik jest ważnym partnerem w czasie tworzenia nowych rozwiązań; jego wiedza (formalna i ukryta) to znaczący zasób przedsiębiorstwa; inwestuje się w rozwój pracownika, oraz opracowuje plan pozyskiwania i kodowania wiedzy zgodnie z zapotrzebowaniem firmy; benefity z zarządzania wiedzą na tym poziomie to

między innymi: rozwój przedsiębiorstwa, wzrost konkurencyjności pracowników i przedsiębiorstwa, wzrost efektywności działań, elastyczność w dostosowywaniu do potrzeb rynku, innowacyjność, zmiany w relacjach z klientami (Kłak 2010, s. 77).

Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie winien być nadzorowany. Musi zostać stworzony system zarządzania wiedzą właściwy do wykorzystywanych aktywów wiedzy. Kodyfikacja wiedzy czyli jej zapis, jest zabezpieczeniem przed utratą wiedzy w przypadku odejścia pracownika (Kłak 2010, s. 42). Biorąc pod uwagę relację przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym, korzyści w zakresie zarządzania wiedzą to przede wszystkim obrona lub rozwój pozycji rynkowej. Zarządzanie wiedzą to traktowanie wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 23).

Zarządzanie wiedzą przynosi pozytywne efekty również samym pracownikom. Organizacja, a właściwe osoby nią zarządzające, mając na uwadze z jednej strony jednostkowy wymiar wiedzy a z drugiej jej strategiczny charakter zmuszeni są do przekierowania uwagi w procesie zarządczym na jakościowe aspekty zarządzania. Pracownicy, którzy traktowani są jako nośniki wiedzy nie tylko oczekują, ale wymagają adekwatnego klimatu organizacyjnego, dzięki któremu zostaną zachęceni do efektywnego dzielenia się posiadanym dobrem – wiedzą. Odpowiednio przygotowana kultura organizacyjna umożliwia swobodny przepływ wiedzy, skutkuje ciągłym rozwojem pracowników (Stroińska 2014).

Zarządzanie wiedzą w firmach umożliwia faktyczną współpracę pomiędzy pracownikami, którzy wzajemnie się wspierają jak również kontrolują efektywność wykonywanej pracy. Zyskuje zarówno pracownik, jak i przedsiębiorstwo. Firmy zarządzające wiedzą dążą do eliminacji konkurencji między pracownikami, Promują działania nastawione na współpracę (Bałaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawulczuk 2004, s. 48-49).

Poprzez korzystanie z zaangażowania i zasobów wiedzy pracowników, następuje podwyższanie ich umiejętności i aspiracji i promowanie wiedzy, wówczas organizacja osiąga wiele korzyści. J. Penc wymienia wśród nich następujące korzyści:

- zapobieganie powstawaniu błędów i ich unikanie,
- monitorowanie, analiza zjawisk i reakcje na nie;
- szybkie zmiany w kwestii struktur i dostosowywanie się do tendencji rynkowych i preferencji klientów;
- wprowadzanie korekt poprzez niewielkie działań;
- unikanie marnotrawstwa i zbędnych wysiłków;
- podnoszenie efektywności i produktywności;
- poszukiwanie innowacji, prac badawczo-rozwojowych;
- wzrost konkurencyjności poprzez dostosowanie się do wymagań różnych rynków i grup klientów (Penc 2004, s. 11-12).

Przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą wywiera wpływ także na rynek. Przejawem tych relacji jest obserwowanie, jakie zmiany zachodzą na rynku. Tym sposobem gromadzi się zdobytą wiedzę w postaci raportów wykorzystywanych przy kształtowaniu polityki strategicznej firmy. Korzyści te sprowadzają się w głównej mierze do wymiany informacji, doświadczeń. Coraz więcej firm działających na rynku zwraca uwagę na ten aspekt również w kontekście osiągnięcia zamierzonego efektu. Jedną z kluczowych korzyści, jakie odnosi firma z zarządzania wiedzą na poziomie rynku, jest zatem wymiana wiedzy i doświadczeń z bezpośrednimi partnerami rynkowymi (Bałaszczuk 2004, s. 40-41).

Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych

Model NPM powstał w reakcji na ograniczenia starej administracji publicznej w dostosowywaniu się do wymagań konkurencyjnej gospodarki rynkowej. Podczas gdy ograniczanie kosztów było kluczowym czynnikiem przy przyjmowaniu podejść NPM, podstawą tejże koncepcji było stosowanie zasad konkurencji i zarządzania sektorem prywatnym (Flynn 2010). Proces zarządzania wiedzą zaczyna być również intensywniej wykorzystywany przez szeroko rozumiane organizacje publiczne. Co prawda na znaczenie wiedzy w kierowaniu w sektorze publicznym zwrócono uwagę już w latach siedemdziesiątych XX wieku. Jednak dynamiczny wzrost zainteresowania oraz realnego wykorzystania określonych metod i technik zarządzania wiedzą nastąpił w przeciągu kilkunastu ostatnich lat. Fundamentem zmian było uświadomienie przez kierujących organizacjami publicznymi ograniczenia klasycznego - kosztownego modelu polityki państwa oraz konieczność wprowadzenia do sektora publicznego działań specyficznych dla sektora rynkowego w tym nieuchronność wykorzystania nowych technologii informatycznych do świadczenia usług publicznych. Coraz częściej w obszarze administracji publicznej wskazuje się na potrzebę zastosowania technologii teleinformatycznej jako warunku koniecznego dla usprawniania procesów decyzyjnych ale i dla kooperowania z interesariuszami zewnętrznymi w tym również budowania satysfakcji klientów.

W instytucjach publicznych coraz częściej wskazuje się na walory jakie może nieść wdrażanie procesu zarządzania wiedzą w szczególności właśnie ze względu na upowszechnianie się usług typu e-Governance oraz stosowanie podejścia procesowego i projektowego (Wojtoszek 2014, s 34).

Proces zarządzania wiedzą jest widoczny w relacjach, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, w ramach których transfer wiedzy i współpraca mają duże znaczenie. Wg Wojtoszka aby stworzyć system posługiwania się wiedzą niezbędne jest wykorzystanie odpowiednich czynników takich jak:

- technologia: Internet, ekstranet,

- system pracy grupowej,
- system wspomagania decyzji,
- system zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego,
- kultura organizacyjna zorientowana na ludzi, wyzwająca w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. „wspólnoty wymiany doświadczeń”, czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Podkreśla się, iż w organizacjach które już wykorzystują wiedzę, pracownicy są zdecydowanie bardziej przekonani, że to, co robią, jest użyteczne. Są bardziej skłonni do doskonalenia swoich umiejętności. Uczą się więcej sami ale też i chętniej kooperują z innymi pracownikami. Sytuacja dzielenia się posiadanymi zasobami doskonalą nie tylko indywidualne jednostki ale też optymalizuje organizację w ujęciu holistycznym.

Zakłada się, iż właśnie odpowiednio przygotowana kultura organizacyjna oraz styl kierowania poprawia zarządzanie relacjami pracowniczymi, co ułatwia wymianę wiedzy, zachęca do zadawania pytań, uczenia się i podejmowania trudnych zadań. Przełożeni aby sprostać zmianom dążą do budowania środowiska „otwartej komunikacji” (Hysa 2011).

Tabela 1 Zasoby wiedzy w urzędzie samorządu terytorialnego
Table 1 Knowledge resources in the local government office

Wiedza <i>Knowledge</i>	Wewnętrzna <i>Internal</i>	Zewnętrzna <i>External</i>
Jawna <i>Transparent</i>	Regulaminy Organizacja Procedury Bazy danych <i>Rules of Procedure</i> <i>Organisation</i> <i>Procedures</i> <i>Databases</i>	Media (radio, prasa, tv, internet) Otoczenie prawne Współpraca międzynarodowa <i>Media (radio, press, television, internet)</i> <i>Legal environment</i> <i>International cooperation</i>
Ukryta <i>Hidden</i>	Kapitał ludzki Doświadczenie pracowników <i>Human capital</i> <i>Experience of employees</i>	Mieszkańcy miasta Środowiska naukowe Organizacje pozarządowe <i>Residents of the City</i> <i>Scientific communities</i> <i>Non-governmental organisations</i>

Źródło: P. Brozdowski, J. Dyrlico, K. Leja, Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga, E-mentor nr 2 (9)/2005
<http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/9/id/141> data dostępu 5.11.2017
 Source: P. Brozdowski, J. Dyrlico, K. Leja, Selected elements of knowledge management in a public organization on the example of the City of Elbląg, E-mentor No. 2 (9) / 2005
<http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/9/id/141> access date 5.11.2017

Dodatkowym aspektem wzmacniającym proces wymiany wiedzy i zawiadywania nią jest zarysowująca się coraz silniej współpraca sektora publicznego z prywatnym. To właśnie transfer wiedzy, sposób jej wykorzystania, tworzenie wspólnych projektów stanowi determinantę efektywnej i skutecznej współpracy między świadomymi tej zależności interesariuszami przedsiębiorcami i instytucjami publicznymi.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego jest współcześnie warunkiem ich odpowiedniego działania. Świadomość posiadanych zasobów w postaci wiedzy jawnej i ukrytej daje większe szanse na uelastycznienie organizacji publicznych i ich skuteczniejsze funkcjonowanie. Zarysowująca się konieczność korzystania ze zgromadzonych zasobów stanowi podstawę do podejmowania adekwatnych i prawidłowych decyzji. Zasoby te muszą być skatalogowane tak, aby minimalizować braki informacyjne, ograniczać chaos informacyjny oraz wspomagać racjonalność działania przy ograniczaniu marnotrawstwa zarówno potencjału ludzkiego, rzeczowego jak i finansowego. Z takim właśnie zarzutem w ostatnich latach spotykała się większość instytucji publicznych. Podobnie jest z determinantą jaką jest współcześnie rozumiany czas. Szybkość obsługi klientów, konieczność udzielania precyzyjnych informacji wymusza konieczność magazynowania zasobów wiedzy, które następnie będą dostępne zainteresowanym podmiotom.

Współczesne instytucje publiczne winny mieć zatem charakter organizacji uczących, prorozwojowych, inteligentnych oraz kreatywnych. Muszą być elastyczne i skuteczne a nowe idee oraz metody zarządzania mają im w tym pomóc.

Cel i metoda badawcza

Celem prowadzonych badań jest próba udzielenia odpowiedzi na temat poziomu zainteresowania wdrażaniem systemu zarządzania wiedzą jako elementu New Public Management przez wybrane instytucje publiczne. W badaniach założono następującą hipotezy: H1: instytucje publiczne korzystają z procesów zarządzania wiedzą; H2: instytucje publiczne wdrażają określone procesy z zakresu NPM oraz H3: instytucje publiczne zachęcają pracowników do dzielenia się wiedzą. Prowadzone badania mają charakter pilotażowy. Stanowią istotną część metodyczną do dalszych badań prowadzonych przez autorkę dotyczących systemów wirtualizacji zarządzania w Administracji Publicznej. W eksploracjach skonstruowano pytania badawcze na które poszukiwano odpowiedzi. Przykładowe z nich to:

1. Jakie elementy systemu zarządzania wiedzą są wykorzystywane przez organizacje publiczne?
2. Czy instytucje publiczne zachęcają pracowników do dzielenia się wiedzą?
3. Czy istnieją bariery zarządzania wiedzą?

Do zbierania danych empirycznych wykorzystano metodę jakościową w postaci wywiadu ze standaryzowaną listą pytań. Badania przeprowadzono z 35 osobami kierującymi organizacjami publicznymi zajmującymi szereble średnie i wyższe, którzy zostali wybranymi celowo we wrześniu i październiku 2017 roku. W artykule zostaną przedstawione wybrane wyniki zgromadzonego materiału.

Wykorzystanie wiedzy w administracji publicznej – opis wybranych wyników eksploracji

Świadomość nieuchronności ewolucji i konieczność wprowadzania wybranych metod z zakresu New Public Management stanowi w opinii respondentów reprezentujących instytucje publiczne kluczowe narzędzie usprawniania procesów, działania oraz przeobrażenia w sferze kreowania wizerunku tychże organizacji. W opinii badanych jedną z pierwszych zauważalnych zmian była transformacja podejścia do relacji z petentami. Zaczęto uświadamiać pracownikom instytucji publicznych, iż coraz częściej mają do czynienia z obywatelami świadomymi własnych potrzeb, możliwości i wiedzy. Petenci nie są już biernymi interesariuszami korzystającymi z usług organizacji publicznych. Mają wiedzę na temat procesów, dostęp do ekspertów zarówno realnych jak i wirtualnych. Wiedzą czego oczekują od instytucji a czas jest dla nich kategorią znaczącą w ramach załatwiania spraw i zaspakajania ich potrzeb. Między innymi z tych właśnie względów zdano sobie sprawę, iż podmiotem ich interakcji jest jednostka, która coraz częściej jest intencjonalnym i zmyślnym podmiotem - klientem. Sytuacja taka wymusza co najmniej dwu aspektowe zmiany. Z jednej strony usprawnienie procesu komunikacji z odbiorcami i szybkość obsługi która wpływa na konieczność precyzyjnej dostępności do zasobów organizacji przez pracowników publicznych. Ich praca, skuteczność i efektywność często zaczyna być oceniana satysfakcją klientów. Z drugiej strony należy uwzględnić interesantów, którzy coraz częściej sami chcą uzyskiwać dostęp do podstawowych informacji, dokumentów czy też monitorowania procesu ich obsługi. Wywołuje to konieczność synergicznego reagowania na potrzeby klientów na zasadzie psychologicznego ale też i rynkowego mechanizmu „akcja-reakcja”. Z tego też względu badani wskazują na konieczność porządkowania posiadanych zasobów, tworzenia odpowiednich baz danych z których zarówno interesariusze zewnętrzni jak i wewnętrzni będą mogli korzystać (oczywiście na określonych zgodny z normatywami zasadach). A to już jest w zasadzie przyjęcie modelu zarządzania wiedzą polegający na gromadzeniu, kodyfikowaniu, dystrybuowaniu wiedzy. Jak wskazuje respondent „*klient przychodzi kupić usługę; już nie jest jedynie biernym konsumentem wystandaryzowanej obsługi; oczekuje standardów, jakości, szybkości, kompetencyjności od pracowników*”, „... *jeśli klient ma stać nieco dłużej przy okienku irytuje się i wskazuje na braki wiedzy oraz nie kompetencyjność urzędników; w ich [klientów przy. autora] opinii oni są wyjątkowymi ekspertami nie posiadającymi czasu; muszą być przez nas*

obsługiwani dokładnie tak jakby weszli do firmy, która dbając o klientów aby ich konkurencja nie porwała wykazuje niebywałą troskę o indywidualnego zainteresowanego. Tego samego oczekują od nas a to z kolei zmusza do zmiany nastawienia wobec nich samych pracowników”; „musimy uczyć pracowników komunikacji ale też i szybkości, bystrości w podejmowaniu określonych decyzji co prawda zgodnie z prawem, ustawą itp. Jednak muszą wiedzieć gdzie znaleźć niezbędne dane, jak szybko zareagować na potrzeby klientów”.

Innym aspektem jest czysty świat dokumentów, raportów, prognoz, opracowań z których na co dzień w swojej pracy wykorzystują urzędnicy. Wiele z tych danych ma postać nieustrukturalizowanych informacji, które krążą między szczeblami centralnymi i organami lokalnymi. Ich odnalezienie w gąszczu informacyjnym powoduje chaos komunikacyjny, a to w konsekwencji utrudnia proces podejmowania decyzji wywołanymi brakami skutecznego docierania, znajdowania oraz wykorzystania tych zasobów. „Nie raz jest tak, że czekamy na decyzję aż ktoś ją podejmie, zawsze tak było wiem, ale czas nie odgrywał znaczącej roli; jeśli masz inwestora to on nie może czekać w nieskończoność; ocenia naszą opieszałość jeśli nie możemy szybko zareagować, bo góra nie odpowiada albo za wolno podejmuje decyzje”; „wiemy o procedurach i przepisach one w przypadku instytucji publicznych muszą być; ale jednak lokalne samorządy muszą mieć więcej autonomii; to my wiemy co się dzieje i jak procedury wykorzystać do naszych potrzeb w żaden sposób ich nie obchodząc i łamiąc”.

Jak widać z przytoczonych wypowiedzi kwestia akumulacji niezbędnych materiałów do pracy staje się ważnym narzędziem realizacji zadań, komunikacji, wymusza konieczność budowania odpowiednich baz które są dostępne pracownikom działającym na różnych szczeblach. Budowanie zaplecza informacyjnego służącego do gromadzenia niezbędnej wiedzy ogranicza również niepewność decyzyjną, porządkuje dużą ilość udostępnianych zasobów, których odszukanie skutkuje opieszałością działania, czasochłonnością i spadkiem zaufania publicznego. A to z kolei wpływa na odbiór społeczny i rzutuje na obniżenie budowania pozytywnego wizerunku organizacji publicznych.

Przekazywanie niewystarczającej ilości informacji prowadzi do niepewności decyzyjnej, a w przypadku udostępniania zbyt dużego zakresu informacji odnalezienie tych wymaganych jest bardzo trudne i czasochłonne

Badani podkreślają również, iż wdrażanie technologii teleinformatycznych skróciło wiele spraw dotyczących obsługi klienta. Dość trafnie opisuje tę sytuację jeden z respondentów „kilka lat wcześniej petent aby złożyć jakiegokolwiek podanie, musiał czekać określony czas aby urzędnik przyjął je lub odnalazł jego dokumenty w klasycznych bazach danych czyli archiwach; następnie musiał sprawdzić czy można realnie załatwić jego sprawę a potem z dokumentami szedł wyżej np. do kierownika po magiczną pieczęć; a czas leciał. W sumie załatwienie dość prostej i oczywistej sprawy trwało kilka dni. A dziś dzięki komputerom, workflow czy

bazom danych taką czynność można przeprowadzić w parę minut”; „dzisiaj trudno ominąć Internet w pracy urzędnika; współcześnie ludzie są przywiązani do sieci, zatem dlaczego muszą coś załatwiać osobiście, wolą przez Internet, oczywiście tam gdzie się da. Nie tracą czasu, nie muszą specjalnie wychodzić wcześniej z pracy. E-urząd to konieczność w dzisiejszych czasach; tu na stronach ludzie szukają informacji do kiedy trzeba wpłacić, do kogo się udać celem załatwienia sprawy; kiedy będą usługi komunalne i wiele innych spraw. To maksymalny komfort”.

Tworzenie odpowiednich baz danych zwiększa efektywność pracy samych pracowników publicznych, gdyż wpływa na świadczoną przez nich pracę „...wiedza do której dziś ma dostęp urzędnik wpływa na komfort jego pracy; ma możliwość zdecydowanie szybszej obsłużyć klienta, wykonuje mniej pracy”, „... co ważne w pracy współczesnego urzędnika dzięki gromadzeniu materiałów w jednym miejscu i możliwości korzystania z nich zmniejsza się jego niepewność decyzyjna, ogranicza się powielanie wykonanej już wcześniej pracy, co w rezultacie przynosi oszczędności czasu i pieniędzy organowi administracji”.

Zarządzanie wiedzą jest też w opinii badanych sposobem na ograniczanie szeroko rozumianego marnotrawstwa. Widzą je zarówno kierownicy, pracownicy ale co ważniejsze interesariusze zewnętrzni. To właśnie transparentność instytucji publicznych wywołała paradoksalnie możliwość ograniczonej, co prawda, ale kontroli przez obywateli. Pośrednia kontrola przyczynia się zatem do konieczności rozliczania się z pozyskiwanych środków, sposób ich alokowania minimalizując ich marnotrawienie. „Musimy uwzględniać interes publiczny jeszcze bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, ludzie oczekują od nas inwestycji ale też i takich które przynoszą im realny zysk w postaci np. drogi, kanalizacji, lokalnych orlików czy siłowni”; „mieszkańcy widzą co robimy, dyskutują o ocenianiu nas już nie tylko w kularach domowych dyskusji; przychodzą ze skargami, piszą do władz że nie widzą zmian; wskazują na zmiany władz w następnych wyborach bo im się aktualni włodarze nie podobają, bo o nich nie dbają i trwonią pieniądze na niepotrzebne rzeczy”.

Budowanie pozytywnego wizerunku to kolejne narzędzie, które mieści się w procesie zarządzania wiedzą. Urzędy zaczynają dbać o to aby pisano o nich i oceniano ich pracę pozytywnie, aby reprezentowany obszar czy instytucja nosił miano „lokalnego lidera”. Instytucje publiczne oraz osoby nimi kierujące, podkreślają znaczenie „pozycjonowania” kierowanych przez nich organizacji na jak najwyższych miejscach. Zaczynają walczyć o dobre noty w rankingach dotyczących organizacji publicznych, a to nie było do tej pory elementem ich działania. Dzięki kompetencjom, wiedzy, szybkości i elastyczności można budować organizacje proklienckie. „Ludzie coraz częściej nas oceniają, piszą na forach o nas; kiedyś ich niezadowolenie też było, ale jego skala oraz możliwości opisywania i przedstawiania były mniejsze; zatem Internet dał nam dużo do zrozumienia; e-urząd w porządku, usprawnia, poprawia; jednak i opinia o nim

jest w sieci”; „miło jest kiedy inne gminy i ich mieszkańcy patrzą na ciebie i mówią tu jest fajnie, tu widać, że się dobrze rządzi; dobry gospodarz – oceniają nas, a teraz te oceny muszą w naszej opinii być pozytywne”; „prestż i dobra pozycja to dwa kroki do rozwoju, pozyskiwania środków; zatem zaczynamy myśleć czym jeszcze mamy się kierować aby budować markę jak to ładnie w biznesie się mówi”.

Aby móc wprowadzać proces zarządzania wiedzą trzeba też wpływać na samych pracowników. Trzeba im uzmysłowić jak ważną rolę pełni proces dzielenia się pomysłami, wspieranie siebie nawzajem przy kooperacji w ramach wspólnej pracy i realizacji celów. Pracownicy winni uczestniczyć w szkoleniach, które realnie pomogą im podwyższyć kompetencje i zdobyć wiedzę m.in. na temat sensowności i konieczności zmian w obszarze administracji publicznej, nauczą komunikacji ze sobą i klientem. Zmiany procedur, przepisów wymuszają na pracownikach konieczność aktualizacji własnej wiedzy. Ważne jest aby nauczyć też kierowników w jaki sposób zarządzać potencjałem wiedzy urzędników, jak wykorzystać ich wiedzę. Kierujących też trzeba nauczyć tego co w przestrzeni biznesu jest już widoczne a jest elementem zarządzania wiedzą: strategii personalizacji i kodyfikacji w procesie zarządzania wiedzą. Kierownicy muszą nauczyć się zdobywać informacje o potencjalne podwładnych, o tym co wiedzą i potrafią. Jeśli chcą aby zarządzany urząd miał miano organizacji uczącej czy też opartej na wiedzy trzeba wprowadzić odpowiednie mechanizmy stymulujące. Jednym z nich z pewnością jest kultura organizacyjna. Musi ona być oparta na kompetencjach, kooperatywności i pracy zespołowej. *„ludzie mają swoją naturę nie chcą mówić więcej niż wymaga od nich podstawowe zadanie; wiem że nie zawsze zarobki stymulują do rozwoju; ale jakoś musimy pobudzać do działania ludzi”; „ciężko nieraz jest znaleźć osoby na szkolenie, jakoś narzekają na miejsce pracy że nic ciekawego i porywającego nie robią, ale kiedy chcesz wysłać na szkolenie, warsztat zaraz coś kombinują”; „trudno zmieniać urząd, szczególnie w małych miejscowościach, ludzie są odporni na zmiany, niechętni, chcą stabilizacji i bezpieczeństwa; ciężko się pracuje kiedy mówisz im o zmianach pytają nieraz po co i komu to potrzebne”.*

Kolejna pojawiająca się kwestia to konieczność wypracowania procedur transformowania wiedzy niejawnej będącej w zasobach intelektualnych pracowników wykorzystywaną w codziennej pracy w wiedzę jawną, formalną mogącą być dostępną i wykorzystywaną przez innych współpracowników. Szczególnego znaczenia nabiera ta kwestia w sytuacji odmiennego postrzegania instytucji publicznych przez określone grupy pracowników, dla których praca w organizacjach publicznych ma charakter czasowy. Wynika to z rodzaju umów o pracę, np. staże, ale też i z chęci eksperymentowania na rynku przez ludzi szukających właściwego dla siebie miejsca pracy. Taka sytuacja wymusza szybkość działań kierowników aby dokonać procesu transferu wiedzy od urzędników i przekonwertować ją na wiedzę organizacyjną, do której prawa ma

instytucja i zatrudnieni w niej pracownicy. Jest to proces dość trudny i wymaga dużych kompetencji zarządczych ale i wiedzy w zakresie zarządzania wiedzą od przełożonych – menadżerów publicznych. *„Ciężko mówić ludziom o kooperacji czy dzieleniu się w sytuacji kiedy sami wiedzą, że przyszli tu na chwilę”; „jak mam stymulować ludzi jeśli oni sami i my też wiemy, że to chwilowa transakcja zarobkowa; staramy się motywować, podkreślać, iż aktualne wykonywanie zadania też wzbogacają ich biografię zawodową, zatem warto kooperować z nami, ale nie zawsze to działa”.*

Warto podkreślić, iż ci pracownicy, którzy posiadają ważne informacje, mają określony potencjał wiedzy nie są chętni do dzielenia się nią. W głównej mierze wiąże się to z obawą przed ewentualną utratą miejsca zatrudnienia. Przyzwyczajeni do swojej pracy, uważający ją z bezpieczną i przewidywalną, a w mniejszych miejscowościach za prestiżową. Wykazują tendencje budowania barier do dzielenia się tym kluczowym dobrem oraz wykazują pewnego rodzaju opór. *„Mam fajnych ludzi, ale nie wiem jak mam na nich wpływać aby dali to co umieją innym pracownikom; zachęcam ich do przeprowadzania wewnętrznych szkoleń, czasami nawet mówię o ewentualnych premiach; ale proszę mi wierzyć nie zawsze to skutkuje; mówią po co mu to i tak tego nie robi – oczywiście chodzi o kolegę z pracy”; „ile razy mówię odpowiedź, naucz, podziel się tym co wiesz; a moim podwładni mówią dobra dobra, a efekt taki, że nie za bardzo chcą uczyć innych, boją się o własne stanowisko, obawiają się konkurencji. Czasami zupełnie są to irracjonalne pomysły”.* Tu ważne wydaje się nauczanie kierowników bycia menadżerami publicznymi, którzy będą liderami potrafiącymi skutecznie zarządzać relacjami pracowniczymi, budować zaufanie, odpowiedzialność i współpracę.

Inną jeszcze barierą jest umiejętność kalkulowania przez urzędników własnego wkładu w pracę i otrzymywanego wynagrodzenia. W opinii badanych brak możliwości stymulacji bodźcem finansowym jest dużą przeszkodą w pobudzaniu do większego zaangażowania pracowników w proces otwartości do zdobywania i przekazywania wiedzy. *„Podwładni podkreślają, a co mi z tego że powiem, poradzę, pokażę; co wymiernego kierownik mi da”; „dobre słowo nie wystarczy, owszem jest ważne ale jednak dla wielu ludzi pracujących w mojej instytucji liczą się pieniądze; oni jeszcze nie do końca wierzą w możliwość zmian w obszarze zbiurokratyzowanej instytucji, to powoduje że motywacja płacowa to dla moich pracowników podstawa”; „może gdybyśmy mieli na niższych szczeblach większą decyzyjność finansową to i chęci ludzi do dzielenia się wiedzą, umiejętnościami czy kompetencjami byłyby większe; a tak to bardzo trudno; aż czasem sam tracę wiarę w sens, ale ja się nie poddam bo nie mogę”.*

W badaniach zarysowała się również zależność między alokacją instytucji publicznych. W dużych aglomeracjach miejskich zmiany są o wiele bardziej akceptowalne przez pracowników, widzą konieczność kooperacji i wymiany, która przyspiesza, wspomaga i uelastycznia. Zależność ta związana jest również

z rodzajem klienta i oczekiwaniami co do sposobu załatwiania ich spraw: czy bardziej klasycznie, w bezpośrednim kontakcie czy nowocześnie szybko i przez sieć. W mniejszych miejscowościach „ludzie przychodzą do urzędu załatwić sprawę ale też pogadać, spotkać znajomych, ponarzekać”; „my jak Kościół lub świetlica wiejska – spotkać, pogadać, poplotkować a przy okazji sprawę załatwić”. Takie nastawienie klientów nie stymuluje też do zmian mentalności pracowników. Dlatego też od kierujących urzędami ich pomysłowości, ale też umiejętności menadżerskich zależy czy instytucja będzie zmierzała w stronę organizacji wiedzy czy też wdroży wybrane elementy zarządzania wiedzą. Pracownicy publiczni w dużych aglomeracjach sami bez mała na co dzień spotykają się ze zróżnicowanym klientem, niejednokrotnie pracownikiem korporacji, który wnosi do ich współpracy wiele cech nie będących charakterystycznymi dla organizacji publicznych. Sami pracownicy uczą się nawet w ten pośredni sposób pewnych metod pracy a klient staje się dostawcą wiedzy i nowych rozwiązań. Uświadamiają oni sobie też zdecydowanie szybciej czego oczekuje nowoczesny klient – produkt świata biznesu.

Przedstawione w artykule wybrane obszary stymulujące proces zarządzania wiedzą wskazują z jednej strony na nieuchronność zmian w obszarze działania organizacji publicznych, sposobie realizowania przez nich funkcji publicznych. Ważne staje się wypracowanie odpowiednich narzędzi stymulujących i wspomagających proces transformacji instytucji publicznych od weberowskiej biurokracji w stronę organizacji uczących. Zmienić należy zarówno stronę proceduralną i organizacyjną, ale też mentalną – społeczną zarówno pracowników jak i interesariuszy. Należy uświadamiać obu zainteresowanym stronom iż postawy probiznesowe, menadżeryzm w zarządzaniu publicznym to konieczność rzutu na poprawę świadczonych usług a nie „paradoks współczesności”.

Podsumowanie

Na podstawie zgromadzonego i przedstawionego w wybranych aspektach materiału empirycznego wskazuje się, iż udało się osiągnąć cel badawczy i odpowiedzieć na postawione pytania. Założone hipotezy uległy pozytywnej weryfikacji. Badane instytucje publiczne wykorzystują wybrane narzędzia zarządzania wiedzą, a stopień i złożoności zależy od posiadanych kompetencji menadżerskich kierowników oraz wielkości aglomeracji w której organizacja się znajduje. Im jest ona większa tym zdecydowanie rośnie świadomość, zainteresowanie i implementowanie określonych metod analizowanego procesu. Organizacje publiczne szukają rozwiązań wspomagających dzielenie się wiedzą przez pracowników między innymi poprzez organizacje szkoleń, warsztatów wzmacniających ich kompetencje, uświadamiających nieuchronności transformacji instytucji publicznych. Ważnym narzędziem jest też odpowiednio budowana kultura organizacyjna. Badani wskazują, że istnieje zależność między wiedzą a rozwojem strategicznym, między poziomem kompetencjami a stopniem

satysfakcji klientów. Chodzi o wypracowanie pozytywnego podejścia do procesu zarządzania wiedzą, które staje się ważnym i niezbędnym czynnikiem efektywnego i skutecznego funkcjonowania instytucji publicznych. Wzrastający nacisk na jakość świadczonych usług, zmienność i złożoność procedur, wzrost zainteresowania obywateli działaniami organizacji publicznych wymaga zmiany w podejściu do procesów organizowania tego rodzaju podmiotów. Instytucje publiczne muszą zacząć wpisywać w strategię swojego działania stałe doskonalenie i dążenie w stronę organizacji uczących i reagujących na zachodzące zmiany, a to możliwe jest między innymi przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą.

Bibliografia

1. Bałaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach [Knowledge management in Polish enterprises]*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
2. Bałaszczuk A., *Korzyści z zarządzania wiedzą [Benefits of knowledge management]*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004
3. Behn R. D., The New Public Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability, *International Public Management Journal*, Volume 1, Issue 2, 1998
4. Bratnicki M., Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości [Informative premises of entrepreneurship], (w:) R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa [The strategic information system. Economic intelligence and the competitiveness of the company]*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
5. Brozdowski P., Dyrlico J., Leja K., Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga [Selected elements of knowledge management in a public organization on the example of the City of Elbląg], *E-mentor* nr 2 (9)/2005
6. Czaputowicz J., *Administracja publiczna, Wyzwania w dobie integracji europejskiej [Public administration, Challenges in the era of European integration]*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2011
7. Drucker P. F., *Zarządzanie w XXI wieku [Management in the 21st century]*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000
8. *Encyklopedia Popularna*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2015
9. Flynn N., *Public Policy and management: Perspective and Issues Study Guide*, University of London, London 2010
10. Frąckiewicz-Wronka A., Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego [Search for the essence of public management], (w:) A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki [Public management - elements of theory and practice]*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2009
11. <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/arttykul/index/numer/9/id/141> data dostępu 5.11.2017
12. Trippner-Hrabi J., Rola wiedzy w zarządzaniu organizacją [The role of knowledge in organization management], (w:) B.Kożuch, J. Trippner-Hrabi (red.), *Aspekty koncepcji zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym [Aspects of the concept of humanistic management in public management]*, Tom XVI, zeszyt 12, część pierwsza, Warszawa - Łódź, 2015
13. Hysa B., Mularczyk A., *Metody i techniki zarządzania wspomagające podejmowanie decyzji w urzędach administracji publicznej [Management methods and techniques supporting decision*

- making in public administration offices], Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 57, 2011
14. Karaś E., Piasecka - Głuszak A., Zarządzanie wiedzą - dlaczego tak ważne? [Knowledge management - why so important?], Nauki o Zarządzaniu Management Sciences 4(17) 2013
 15. Kisielnicki J., Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach [Knowledge management in contemporary organizations], (w:) W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc (red.), Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych [Knowledge management in information systems], Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004
 16. Kisielnicki J., Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym [Management. How to manage and be manager], Wydawnictwo PWE, Warszawa 2014
 17. Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie [Knowledge management in a modern enterprise], Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010
 18. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności [Management in conditions of uncertainty], Wydawnictwo PWN, Warszawa 2004
 19. Kożuch B., Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji [Public management. In the theory and practice of Polish organizations], Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004
 20. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy [Knowledge-based organizations], Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006
 21. Mintzberg H., The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, 53(4) 1975
 22. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji [Creating knowledge in the organization], Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000
 23. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne [Creating knowledge in the organization. How Japanese companies are dynamizing innovation processes], Wydawnictwo Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000
 24. Oleński J., Standardy informacyjne w gospodarce [Information standards in the economy], Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1997
 25. Penc J., Nowe oblicze organizacji [A new face of the organization], „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2004
 26. Pollitt Ch., Bouckaert G., Public Management Reform, Oxford University Press, Oxford 2000
 27. Staniewski M., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań [Knowledge management in enterprises - research review], (w:) J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.) Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą [Enterprise strategies and knowledge management], Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005
 28. E. Stroińska, Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie [The influence of organizational culture on knowledge management in an enterprise], (w:) M. Chmielecki (red.) Studia z zarządzania międzykulturowego [Studies in intercultural management], Wyd. SAN, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, T. XV, Z. 3, Łódź 2014
 29. Strojny M., Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji [Management of knowledge. A general outline of the concept], „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 2
 30. Wojtoszek K., Posługiwanie się wiedzą w administracji publicznej [Using knowledge in public administration], Prace Naukowe WWSZIP Nr 28 (3)2014

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION. PRACTICAL IMPLICATIONS

Streszczenie

Zmiany współczesnego społeczeństwa w głównej mierze zdeterminowane są rozwojem nowoczesnych technologii teleinformatycznych, które między innymi spowodowały przeobrażenia w postawach i mentalności ludzi. Zdecydowanie większa szansa dotarcia do informacji i wiedzy

przez obywateli powoduje, że stają się oni aktywnymi akcjonariuszami kooperującymi z organami publicznymi. Fakt możliwości wpływu na określone decyzje wydawane przez instytucje publiczne, możliwość partycypowania w podejmowaniu strategicznych rozwiązań dotyczących jakości życia społeczności lokalnych, szerszy dostęp do informacji publicznej oraz większa świadomość własnych praw i możliwości ich reprezentowania spowodowały konieczność wdrażania określonych zmian w obszarze działania organizacji publicznych. Efektem tych transformacji jest powstanie koncepcji New Public Management jako nowej formy organizacji pracy instytucji publicznych skorelowana dodatnio z zarządzaniem wiedzą w przestrzeni publicznej w określonych obszarach funkcjonowania.

Celem artykułu jest opis działania wybranych aspektów New Public Management oraz zarządzania wiedzą. Artykuł składa się z części teoretycznej i empirycznej. Obie części publikacji powstały przy zastosowaniu metody jakościowej, przy czym tło teoretyczne to wynik analizy materiałów zastanych – literatury przedmiotu. Część empiryczna ma charakter raportu z prowadzonych badań pilotażowych. Eksploracje prowadzone były za pomocą wywiadów z pracownikami administracji publicznej zajmujących średnie i wyższe szczeble w hierarchii. Badaniami objęto 6 instytucji publicznych w których przeprowadzono 35 wywiadów.² Hipoteza postawiona w badaniach brzmi: Instytucje publiczne korzystają z procesów zarządzania wiedzą oraz wdrażają określone procesy z zakresu NPM.

Słowa klucze: New Public Management, zarządzanie wiedzą

Summary

New Public Management is a new way of leading and organizing work in the public institutions. Implementation of this solution requires changes in the managing process connected with all organizational resources. The main principle of New Public Management is knowledge and appropriate management of this resource. The aim of the article is to describe chosen methods of New Public Management and knowledge management. The article consists of a theoretical and empirical part. Both parts of the publication were created using the qualitative method, theoretical background being the result of the analysis of existing materials - literature on the subject. The empirical part is a report on pilot studies. Research was carried out through interviews with public administration employees. The main hypothesis put in the research is: Public institutions use knowledge management processes and they implement specific processes in the field of NPM.

Key words: New Public Management, knowledge management

JEL: M1

² Autorka prowadzi dalsze eksploracje w ramach prowadzonych badań dotyczących wirtualizacji systemów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych

Dr hab. Stanisław Hornik

PBN ID: 900300

Researcher ID: H - 4019 – 2018

ORCID ID: 0000 – 0002 – 2905 - 1237

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie *PBN ID: 1069*

ODDZIAŁYWANIE KONSEPCJI CSR NA WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Społeczne możliwości prowadzenia przedsiębiorstw stanowią wyzwanie dla dzisiejszego rynku finansowego. Powodzenie danego przedsięwzięcia biznesowego jest zależne od podejścia i umiejętności adaptacji do wymagań stawianych przez społeczeństwo. Intensywne przemiany gospodarcze i kulturowe mają wpływ na wszystkie dziedziny życia i wywierają nacisk na przedsiębiorców, aby postawili za cel swojej firmie pozyskanie i utrzymanie lojalności klienta (Hornik 2006).

Aby zminimalizować negatywne oddziaływanie prowadzonej działalności na naturalne i społeczne środowisko opracowano koncepcję zarządzania CSR, czyli Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. Corporate Social Responsibility). CSR jest koncepcją, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie budują długoterminowe i pozytywne relacje z interesariuszami (Masaaki 2006b). Początki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu sięgają całej historii ludzkości i jej całego dorobku cywilizacyjno-kulturowego. Na świecie szczególnie od drugiej połowy lat siedemdziesiątych XX wieku cieszy się ona rosnącą popularnością wśród menagerów i przedsiębiorstw. Od tamtego czasu możemy już mówić o nowoczesnej koncepcji CSR. Przedsiębiorcy, jak Patterson lub Rockefeller stali się prekursorami ruchu filantropijnego. Zasada dobroczynności nakazywała zamożnym udzielać wsparcia żyjącym w niedostatku. Z kolei zasada powierniczości to doktryna wymagająca aby przedsiębiorstwa i zamożne osoby traktowały siebie wyłącznie jako włodarzy powierzonego im majątku, działających na rzecz całego społeczeństwa (Adamczyk 2009).

Z początkiem XX wieku w Stanach Zjednoczonych powstało wiele znaczących korporacji przemysłowych, które były nastawione na zysk. Miały one niewątpliwy wpływ na formującą się społeczność. Od razu zauważono, iż korporacje mają silny wpływ na zachowania antyspołeczne. Były one oskarżane głównie o praktyki monopolistyczne, dyskryminacje cenowe oraz przestępstwa

podatkowe. Działania te stały się zauważalne szczególnie po II wojnie światowej, w momencie, gdy USA zdominowały gospodarkę światową.

Rząd amerykański zaczął interwencję, aby zakończyć nieetyczne działania przedsiębiorców. Pod koniec XIX wieku zatwierdzono ustawy regulujące stosunki między biznesem, państwem a mieszkańcami. Traktowały one o tym, że korporacje mają do odegrania w społeczeństwie rolę wykraczającą poza maksymalizację zysku. Podczas „ery społecznej” wprowadzono regulacje prawne odnośnie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz przepisy dotyczące degradacji środowiska naturalnego i substancji szkodliwych. Przygotowano również standardy bezpieczeństwa dla towarów konsumpcyjnych.

Odmienne natomiast wyglądała sytuacja w Europie. W polityce Wspólnoty Europejskiej promowano w tym czasie bowiem wzorzec odpowiedzialności biznesu, mający praktyczne zastosowanie w działaniach podmiotów politycznych, gospodarczych i społecznych (Adamczyk 2009).

W 2000 roku Rada Europejska wprowadziła dziesięcioletni program społeczno-gospodarczy, czyli strategię lizbońską Porozumienie to miało uczynić z Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjną i zorientowaną na innowację oraz wiedzę gospodarkę świata, która jest przystosowana do pełnej realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Zaznaczono istotę wprowadzenia w życie programu edukacyjnego, który opierał się na wymianie dobrych praktyk. Jednym z dopełniających postanowień było wdrożenie systemu rozwoju narzędzi społecznej odpowiedzialności (Hornik 2008).

Organizacje na całym świecie stawały się zatem coraz bardziej świadome potrzeby wprowadzania działań odpowiedzialnych społecznie. Odpowiedzialność społeczna biznesu ma na celu zobowiązanie kierownictwa do podejmowania decyzji, które mają wpływ nie tylko na własny interes i zysk, ale także chronią majątek i wartości istotne dla społeczeństwa (Masaaki 2006a).

W Polsce ten proces nie od początku cieszył się zainteresowaniem przedsiębiorstw i ciągle nie do końca wzbudza zaufanie firm. Z czasem jednak proces uznawania roli społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania firmą został dostrzeżony. Rozwija się on powoli, ale systematycznie. Przedsiębiorcy coraz częściej rozpoczynają działania mające na celu postrzeganie ich działalności gospodarczej jako odpowiedzialnego, podejmującego kampanię na rzecz ochrony środowiska oraz społeczności lokalnych. W coraz większym stopniu u podstaw działalności organizacji międzynarodowych, rządów krajowych oraz przedsiębiorców stają wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem – procesem integrowania łańcuchów: politycznego, społecznego oraz gospodarczego z zachowaniem równowagi dla środowiska naturalnego (Hornik 2008).

Ostatnio aktywna postawa firm i instytucji publicznych we wdrażanie i propagowanie idei odpowiedzialnych społecznie praktyk biznesowych oraz współpracy z mikro i makroprzedsiębiorstwami przybrała na sile. Zatwierdzenie odpowiednich certyfikatów, prowadzenie licznych badań do momentu przyjęcia strategii zrównoważonego rozwoju oraz definiowanie pojęć społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw przez Komisję Europejską świadczą o rosnącej roli tego zagadnienia w polityce gospodarczej i społecznej (Hornik 2010).

Cel, przedmiot i metoda badawcza

Koncepcja CSR staje się coraz bardziej popularna i wywiera rosnący wpływ w naszym kraju na marketing i public relations. Celem tej pracy było dowiedzenie istnienia zależności między zaangażowaniem przedsiębiorstwa w sprawy istotne z punktu widzenia społecznego, a kreowaniem jej pozytywnego wizerunku. Analizie poddano również wpływ zaangażowania firmy w aktywność w sferze społecznej odpowiedzialności na wzrost sprzedaży i zysków tej firmy. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą ankiety internetowej oraz w kilku przypadkach metodą wywiadu przy wykorzystaniu drukowanej, papierowej wersji kwestionariusza. Za obiekt badawczy przyjęto firmę z branży spożywczej, która swoją działalność biznesową silnie wiąże z działaniami proekologicznymi i prospołecznymi.

Hipotezą w niniejszej pracy było twierdzenie, iż stosowanie narzędzi CSR ma pozytywny wpływ na kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa, co z kolei wyraża się m.in. w zwiększeniu zysków firmy.

W badaniu wzięło udział 100 osób będącymi klientami firmy, zamieszkujących różne regiony Polski. W tabeli 1 zamieszczono istotne informacje o respondentach, biorących udział w badaniach, a w tabelach 2 i 3 wyniki badań. Ankieta składała się z metryczki z 5 pytaniami pozwalającymi na określenie statusu respondentów (tabela 1) i z 11 pytaniami dotyczącymi tematu społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie firmy z branży spożywczej (tabele 2 i 3). Tabela 2 zawiera wyniki badania opinii dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, wyrażonej stopniem zgody na poprawność zadanego pytania. Tabela 3 z kolei zawiera wyniki badania postrzegania przez konsumentów (nabywców) produktów z analizowanej firmy znaczenia kryteriów podanych opisowo. W tym przypadku wyniki oznaczały wybór zdaniem wyrażającego opinię w formie wyboru właściwego zapisu.

Tabela 1. Informacje o respondentach uczestniczących w badaniach

Table 1. Information on respondents participating in the research

Lp. No.	Kryterium Criterion	Miara kryterium Measurement of the criterion	Liczebność respondentów (%) Number of respondents (%)
1	Płeć Gender	M	48
		M	
		K F	52
2	Przedział wiekowy Age range	Do 18 lat Up to 18 years old	4
		19-25 lat 19-25 years old	48
		26-35 lat 26-35 years old	21
		36-45 lat 36-45 years old	19
		46-55 lat 46-55 years old	5
		Powyżej 55 lat More than 55 years old	3
3	Wykształcenie Educational background	Podstawowe Primary	7
		Średnie Secondary education	34
		Wyższe Higher education	59
4	Dochód miesięczny w zł Monthly income in PLN	W trakcie nauki In the course of training	30
		Do 1500 Up to 1500	7
		1501 - 2500	14
		2501 - 4000	24
		4001 - 5000	8
		Powyżej 5000 More than 5000	7
5	Liczba mieszkańców w miejscu zamieszkania (tys) Number of dwellers in the place of usual residence (thousand)	Do 30 Up to 30	2
		31 - 50	7
		51 - 100	6
		101 - 250	24
		Powyżej 250 More than 250	61

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Source: Own survey on the basis of conducted research

Tabela 2. Wyniki badania opinii dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, wyrażone stopniem zgody (w skali 1-5)

Table 2. Results of opinion polls on corporate social responsibility, expressed in the degree of consent (on a scale of 1-5)

Lp. No.	Pytanie Question	Udział poszczególnych odpowiedzi (%) Percentage of responses (%)				
		1	2	3	4	5
1	Odpowiedzialna firma to taka, która osiąga zyski, płaci podatki, funkcjonuje zgodnie z prawem oraz daje zatrudnienie ? <i>A responsible company is one that makes profits, pays taxes, operates in accordance with the law and provides employment?</i>	9	4	23	25	39
2	Odpowiedzialna firma to taka, która ma na uwadze potrzeby i/lub problemy społeczności lokalnej? <i>A responsible company is one that takes into account the needs and/or problems of the local community?</i>	-	4	15	39	42
3	Odpowiedzialna firma to taka, która ma na uwadze potrzeby i/lub problemy swoich pracowników? <i>A responsible company is one that takes into account the needs and/or problems of its employees?</i>	3	-	9	38	50
4	Odpowiedzialna firma to taka, która ma na uwadze potrzeby i/lub problemy ochrony środowiska? <i>A responsible company is one that takes into account the needs and/or problems of environmental protection?</i>	-	-	8	26	66
5	Odpowiedzialna firma to taka, która funkcjonuje w sposób uczciwy i rzetelny wobec swoich współpracowników, kontrahentów i klientów? <i>A responsible company is one that operates honestly and reliably towards its employees, contractors and customers?</i>	2	-	6	30	62

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Tabela 3. Zestawienie wyników badania postrzegania przez konsumentów firm określanych jako społecznie odpowiedzialnych

Table 3. A comparison of the results of the consumer perception survey of companies defined as socially responsible

Lp. No.	Pytanie Question	Udział poszczególnych odpowiedzi (%) Percentage of responses (%)				
		Tak Yes	Raczej tak Rather yes	Brak zdecydowania Lack of resolve	Raczej nie Rather no	Nie No
1	Czy Pana/i zdaniem firma społecznie odpowiedzialna osiąga większe zyski?	25	48	20	6	1

	<i>Do you think that the socially responsible company makes more profit?</i>					
2	Czy Pana/i zdaniem firmy powinny się angażować w rozwiązywanie problemów społecznych? <i>Do you think that companies should be involved in solving social problems?</i>	27	50	15	4	4
3	Czy Pana/i zdaniem firmy powinny informować o swoich społecznie odpowiedzialnych działaniach? <i>In your opinion, should companies inform about their socially responsible activities?</i>	44	21	18	7	10
4	Czy to, że firma jest społecznie odpowiedzialna ma pozytywny wpływ na jej wizerunek? <i>Does the fact that a company is socially responsible have a positive impact on its image?</i>	56	34	8	1	1
5	Czy jest Pan/i w stanie zapłacić wyższą cenę lub nabyć więcej produktów/usług firmy powszechnie uważanej za społecznie odpowiedzialną? <i>Are you able to pay a higher price or buy more products/services from a company that is widely regarded as socially responsible?</i>	15	33	29	20	3
6	Czy stwierdzenie kupuję produkty marki , ponieważ jest to firma społecznie	3	32	41	21	3

	odpowiedzialna, jest wg Pana/i prawdziwe? <i>Do I buy products of the brand ...? because it is a socially responsible company, is it true for you?</i>					
--	---	--	--	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań
Source: Own survey on the basis of conducted research

Podsumowanie i wnioski

Współczesny biznes opiera swoje zasady działania nie tylko na logice osiągania zysków finansowych, ale również, stosując zasady rozwoju zrównoważonego na wartościach etycznych. Rozwój lokalny oraz wspólnotowy charakter relacji z innymi partnerami biznesowymi, dbałość o środowisko naturalne i kwestie społeczne stanowią podstawę prowadzenia działalności gospodarczej.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stała się ważnym elementem strategii zarządzania firmami, jak również jednym z czynników polityki europejskiej i krajowej państw członkowskich. Zakłada ona, że to nie zysk za wszelką cenę, ale poczucie odpowiedzialności za siebie i innych staje się priorytetem działań poszczególnych firm.

W prezentowanej pracy podjęto się próby dowiedzenia, iż narzędzia CSR mają pozytywny wpływ na kreowanie wizerunku przedsiębiorstw. Dołożono starań, aby jak najdokładniej zaprezentować i poddać analizie działania społecznie odpowiedzialne danej firmy w świetle budowania wizerunku wśród klientów. Praca ta wskazuje zarówno na zagadnienia teoretyczne koncepcji CSR oraz zawiera część badawczą, analizującą przypadek firmy z branży spożywczej, która stara się uwzględniać w swojej działalności zasad odpowiedzialnego biznesu.. Rozdział empiryczny powstał w oparciu o ankietę internetową, jak i jej wersję papierową, analizującą funkcjonowanie tej firmy przez nabywców jej produktów w odniesieniu do wymienionej sfery.

Analiza uzyskanych wyników badań i ich interpretacja pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Polscy konsumenci nie sugerują się głównie działalnością i dobroczynnością firmy podczas nabywania produktów, ale ogólny wizerunek firmy jest dla nich istotny.
- Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa ma wpływ na decyzje zakupowe klientów, jednak kluczowe znaczenie przy zakupach ma jakość produktów.

- Klienci mają świadomość, jaki wpływ ma społecznie odpowiedzialna działalność firmy w kształtowaniu własnego wizerunku.
- Znakomita większość ankietowanych osób jest zdania, że CSR ma korzystny wpływ na wizerunek firmy.
- Konsumentom nie jest obojętny sposób traktowania pracowników, dostawców i kontrahentów przedsiębiorstwa, a także podejście do utrzymania środowiska naturalnego w należytym stanie.
- Klienci są w stanie płacić wyższą cenę za produkty lub usługi firm uznanych za społecznie odpowiedzialne.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw teoria i praktyka* [Corporate social responsibility theory and practice], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2009.
2. Hornik S., *Zadowolenie klienta jako główny cel zarządzania jakością*, (w:) T. Sikora (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość* [Customer Satisfaction as the Main Objective of Quality Management], Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006.
3. Hornik S., *Wpływ wdrażania systemu zapewnienia jakości na zmiany kulturowe przedsiębiorstwa* [Impact of the implementation of the quality assurance system on the cultural changes of the enterprise], (w:) T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008.
4. Hornik S., *Psychosocial aspects of quality management*, (w:) Z. Foltynowicz (red.), *Current Trends in Commodity Science. General Quality Problems*, Zeszyty Naukowe nr 159, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2010.
5. Masaaki I., *Zarządzanie jakością w gemba* (w:) Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, [Quality Management in gemba (in:) Common sense, low-cost approach to management], Warszawa 2006.
6. Masaaki I., *Przewyższenie oczekiwań klienta* (w:) Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania, [Rising customer expectations (in:) Common sense, low cost approach to management], Warszawa 2006.

IMPACT OF THE CSR CONCEPT ON THE IMAGE OF A ENTERPRISE

Summary

The presented work is an attempt to assess the understanding of the modern economic system by Poles. It seems that the economic system proposed by the developed countries has also been adopted in our country. This system is based on the concept of corporate social responsibility (CSR) in business practice. It is currently accepted by business units and serves the public well.

The conducted research proves the rationality of such an approach. The concept of corporate social responsibility implemented by economic entities brings benefits to them and at the same time is well perceived by the society. It has a positive impact on the company's image.

Key words: corporate social responsibility, customer satisfaction, products' quality, company's image

Streszczenie

Prezentowana praca jest próbą oceny rozumienia współczesnego systemu gospodarczego przez Polaków. Wydaje się, że zaproponowany przez rozwinięte kraje system gospodarczy przyjął

się także w naszym kraju. System ten polega na uwzględnianiu w praktyce gospodarczej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). System ten współcześnie jest akceptowany przez jednostki gospodarcze i dobrze służy społeczeństwu.

Wykonane badania dowodzą racjonalności takiego podejścia. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu realizowana przez podmioty gospodarcze przynosi im korzyści i jednocześnie jest dobrze postrzegana przez społeczeństwo. Korzystnie wpływa ona na wizerunek firmy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zadowolenie klienta, jakość produktów, wizerunek przedsiębiorstwa

JEL: M1

Adres do korespondencji-Correspondence address
Prof. UEK dr hab. Stanisław Hornik
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Towaroznawstwa I Zarządzania Produktem
ul. Sienkiewicza 4
30-033 Kraków

Mgr Maria Dyl-Niedźwiecka

PBN ID: 1210076

ORCID ID: 0000-0002-7754-6269

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny PBN ID: 1530

PROBLEMY INTERPRETACYJNE USTAWY PRAWO ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH W ŚWIECIE PRASY FACHOWEJ

Wprowadzenie

Obowiązek stosowania ustawy o zamówieniach publicznych istnieje w Polsce od 1994 roku (Dz.U.1994.76.344). W 2004 roku, w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej, ogłoszoną nową wersję tej ustawy implementującą postanowienia właściwych dyrektyw UE (Dyrektywa 2004/18/WE). Do tej pory ustawa była wielokrotnie nowelizowana. Ostatnie istotne jej zmiany wynikały z wprowadzenia w 2014 roku nowych dyrektyw unijnych normujących problematykę zamówień publicznych. Lektura i analiza prasy specjalistycznej nasuwa jednak wniosek, iż regulacje rynku zamówień publicznych nie były i nadal nie są na tyle efektywne i klarowne, żeby nie generowały problemów interpretacyjnych zarówno dla zamawiających jak i wykonawców. Wychodząc naprzeciw problemom interpretacyjnym, autorzy publikacji w periodykach fachowych podejmują się interpretacji i wyjaśnienia niejednoznacznych rozstrzygnięć ustawy. W sytuacji opisanej powyżej, celem niniejszej publikacji jest dokonanie, po uprzedniej szczegółowej kwerendzie, próby wyodrębnienia tych problemów polskiego systemu zamówień publicznych, które były najczęściej podejmowane przez autorów publikacji w prasie fachowej. Kwerendą objęto miesięczniki: Zamówienia Publiczne Doradca (ZPD), Przetargi Publiczne (PP) oraz Monitor Zamówień Publicznych (MZP) za okres od lipca 2016 roku do listopada 2017 roku.

Założenia i efekty

Przeprowadzenie kwerendy w najpopularniejszych miesięcznikach prasy fachowej miało na celu zbadanie obszarów ustawy, które wydają się być najbardziej dyskusyjne z widzenia autorów artykułów czy zainteresowania poszczególnych redakcji. Trudności z wyodrębnieniem spowodowały subiektywny dobór tematów. Wybór ten został dokonany z punktu widzenia praktyka działającego po stronie zamawiającego. Ostatni z przyjętych do analizy obszarów, czyli zamówienia *in-house*, został uwzględniony z uwagi na kontrowersje jakie wciąż wywołuje. Ponadto w publikacji poddano analizie następujące problemy:

- podział zamówienia na części;

- opis przedmiotu zamówienia;
- kryteria oceny ofert;
- podwykonawstwo;
- procedura odwrócona;
- kluczowe decyzje zamawiającego w postępowaniu.

Opinie, stanowiska i diagnozy autorów publikacji

Podział zamówienia na części

Nowelizacja z dnia 22 czerwca 2016 roku, która zaczęła obowiązywać od 28 lipca 2016 roku (Dz.U.2016.1020) miała na celu zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych oraz ułatwienia dostępności do rynku dla małych i średnich przedsiębiorstw. Założenia te wygenerowały problemy z interpretacją artykułu 36aa, w związku z artykułem 96 ustęp 1 punkt 11 ustawy. Co do zasady należy pamiętać, że w ustawie nie ma nakazu podziału zamówienia na części, a jedynie wskazano na taką możliwość. Jednocześnie jednak ustawodawca sformułował wymogi, aby w protokole postępowania o udzielenie zamówienia publicznego został uzasadniony fakt ewentualnego nie dokonania podziału zamówienia. Tak skonfigurowane przepisy powodują, iż zamawiający zaczynają dzielić nawet te zamówienia, które z przyczyn logistycznych czy finansowych byłoby korzystniej udzielić bez jakiegokolwiek podziału. Stosowne stanowisko prawne Urzędu Zamówień Publicznych (UZP) jest połówiczne. Stwierdza się w nim bowiem, że „Zamawiający, uzasadniając przyczyny braku podziału zamówienia na części, nie może powoływać się wyłącznie na korzyści organizacyjne, wynikające z prowadzenia jednego, a nie większej liczby postępowań o udzielenie zamówienia publicznego” (Urząd Zamówień Publicznych, a). Interpretacja ta nie wyjaśniała w pełni zamawiającym, z jakich przesłanek mogą skorzystać, aby nie zostać narażonym na zarzut utrudniania konkurencji poprzez zaniechanie podziału zamówienia. Nie można zapominać, iż podział bądź łączenie zamówień jest podstawą do prawidłowego oszacowania wartości zamówienia, a w efekcie do należytego przeprowadzonego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Redakcja miesięcznika „Zamówienia Publiczne Doradca” tematem numeru 6/2017 (242) uczyniła problem podziału zamówienia na części. Porównując stan prawny sprzed nowelizacji, jak i po niej, autorzy zwrócili uwagę na fakt, że trudności interpretacyjne wobec tego problemu występowały również przed 2016 rokiem (Janicka i Jaworska 2017). Co do zasady nie zmienił się sens stosowania przepisów mających na celu unikanie obowiązku stosowania ustawy poprzez nieuzasadnione dzielenie zamówień. Autorki zwracają jednak uwagę na fakt, że w aktualnym stanie prawnym szczególnie wskazane jest dopuszczenie składania ofert częściowych w ramach jednego postępowania. Należy zwrócić uwagę, że zakaz nieuprawnionego dzielenia dotyczy wszczynania odrębnych postępowań w ramach jednego zamówienia, nie odnosi się natomiast do dopuszczania ofert częściowych w ramach jednego

postępowania. Nowe brzmienie artykułu 5b nie tylko dotyczy zakazu podziału zamówienia, ale również zakazu łączenia różnych rodzajów zamówień, które mogłoby prowadzić do uniknięcia stosowania przepisów ustawy. Należy jednak pamiętać, że możliwe jest dzielenie zamówienia na części rozumiane jako prowadzenie odrębnych postępowań, ale trzeba to zrobić zgodnie z przepisami właściwymi dla zsumowanej wartości tych części (nie jest możliwym udzielenia zamówienia w oddzielnych postępowaniach z zastosowaniem przepisów odpowiednich dla wartości realnej danego postępowania). Istotnym w zrozumieniu pojęć jest rozróżnienie podziału zamówienia na odrębne postępowania od podziału zamówienia na części w ramach jednej procedury. Udzielenie jednego zamówienia, w którym dopuszczono składanie ofert częściowych nie stanowi naruszenia ustawy, a wpływa na zwiększenie konkurencyjności i mimo że nie wynika to wprost z ustawy, należy uznać, że taka forma jest preferowana przez ustawodawcę. Odrębnie potraktowano kwestię szacowania wartości zamówienia, prowadzącą do dzielenia zamówienia (Koba 2017). Autor wyraźnie zaznacza, że podział zamówienia na części jest dopuszczalny, kiedy podział ten jest dokonany w innym celu niż chęć ominięcia przepisów. W kolejnym wydaniu miesięcznika 7/2017 (243) ZPD została poruszona kwestia dzielenia zamówienia na części w świetle nowych przepisów, uwypuklająca dążenie ustawodawcy europejskiego do aktywizacji małych i średnich przedsiębiorstw (Świś 2017). Wartym zaznaczenia jest fakt, że nie ma wprost nakazu dopuszczenia składania ofert na części w ramach jednego postępowania, jednak brak takiego podziału musi znaleźć swoje uzasadnienie w protokole postępowania. Z przeprowadzonej przez autora analizy wynika, że zamawiający niechętnie udzielają zamówienia w częściach, a uzasadnienia braku dokonania podziału są niewystarczające. Stanowisko Krajowej Izby Odwoławczej w kwestii uzasadnienia decyzji zamawiającego o braku podziału zamówienia na części jest jednoznaczne: o ile nie zostało uzasadnione względami obiektywnymi zaniechanie podziału, brak ten należy uznać za niewłaściwy. Na podziale zamówienia na części w ramach prowadzonego postępowania skorzystaliby zarówno zamawiający jak i przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto udzielenie zamówienia w całości prowadzić może do zachwiania zasady uczciwej konkurencji i równego traktowania wykonawców. W numerze 2/2017 (238) ZPD, została poruszona kwestia podziału na części w świetle orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej. Autor publikacji zwrócił uwagę na duże ryzyko zamawiających związane z tym problemem (Jerka 2017). Miesięcznik Przetargi Publiczne w numerze 3(136)/2017 podjął temat podziału zamówienia na części poprzez omówienie odpowiedzi, jakich udzielił Urząd Zamówień Publicznych (Starek 2017). Opinia Urzędu wskazuje, że istotnym dla oceny czy brak podziału jest właściwy czy też nie, jest zagwarantowanie zachowania zasady uczciwej konkurencji. To do zamawiającego należy omawiana decyzja. Muszą oni jednak pamiętać o zachowaniu uczciwej konkurencji i o zagwarantowaniu dostępu do zamówienia

dla wykonawców małych i średnich. Prezes Urzędu Zamówień Publicznych w swojej opinii podkreśla, że uzasadnienie braku podziału na części nie może się ograniczyć do powołania się na korzyści organizacyjne zamawiającego wynikające z faktu, że jest prowadzone jedno a nie kilka postępowań. Szczególnie trudno jest zgodzić się z takim stanowiskiem w przypadku postępowania, w którym dopuszczono składanie ofert częściowych. W ślad za ustawodawcą europejskim w opinii wyrażono pogląd, że okolicznościami uzasadniającymi podział zamówienia na części mogą być nadmierne trudności, koszty a także brak koordynacji utrudniający prawidłowe wykonanie zamówienia, jednak wygoda zamawiającego nie stanowi wystarczającego powodu zaniechania takiego podziału. Zamawiający decyduje jak przeprowadzi postępowanie, jednak ciąży na nim obowiązek rzetelnego wykazania, dlaczego podjął określone decyzje. Na temat zasadności podziału zamówienia na części, w świetle dostępności dla małych i średnich przedsiębiorstw wypowiedziała się również Ewa Wiktorowska (Wiktorowska 2017). Według tej autorki, nie powinno się rozważać podziału zamówienia w przypadku postępowań biuletynowych, a jedynie w odniesieniu do tych o wartości powyżej progów unijnych. W tym samym numerze PP została podniesiona kwestia sztucznego dzielenia zamówień dla uniknięcia stosowania przepisów ustawy (Wachta, Bałaj i Krysa 2017). Nie jest to dopuszczalne. Zakaz dzielenia zamówienia należy rozważać po ustaleniu czy jest to jedno zamówienie czy odrębne. W numerze 9(156)/2017 miesięcznika „Monitor Zamówień Publicznych” także zostały poruszone kwestie łączenia i dzielenia zamówień na części, jako uprawnienie zamawiającego (Mościcka 2017). W oparciu o wyrok Krajowej Izby Odwoławczej dotyczący odwołania na brak podziału zamówienia wskazano, że każde postępowanie należy oceniać odrębnie mając na uwadze potrzeby i korzyści jakie niesie udzielenia zamówienia. Mimo upływu czasu omawiane zagadnienie nie zostało wyczerpane i wciąż budzi wiele wątpliwości. Wynika to między innymi z niedostatecznego rozróżnienia podziału zamówienia na odrębne postępowania od podziału jednego zamówienia na części, poprzez dopuszczenie ofert częściowych.

Opis przedmiotu zamówienia

Innym kłopotliwym dla zamawiających zagadnieniem jest opis przedmiotu zamówienia. Jest to niezwykle ważna czynność fazy przygotowania postępowania. Wielokrotnie podnoszono, iż zamawiający ma prawo opisać przedmiot zamówienia w taki sposób, aby nabyć to, czego faktycznie potrzebuje. W praktyce nie jest to takie proste. Omawiane zagadnienie było wielokrotnie poruszane na łamach objętych kwerendą miesięczników. Najwięcej o opisie przedmiotu zamówienia można było przeczytać w Monitorze Zamówień Publicznych. Opis przedmiotu zamówienia, zarówno przed jak i po nowelizacji z czerwca 2016 roku, stanowi istotną czynność zamawiającego (Nowicki 2016, a). Musi on być sporządzony w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, uwzględniający zarówno wymagania jak i okoliczności wykonania zamówienia,

mające wpływ na sporządzenie oferty. Nie powinno się w jego werbalizacji używać języka potocznego, gdyż może on rodzić wątpliwości interpretacyjne. Najpoważniejszą konsekwencją nieprawidłowego opisu przedmiotu zamówienia może być niewłaściwa realizacja zamówienia. Formułując opis przedmiotu zamówienia należy zachować zasady uczciwej konkurencji, umożliwiając dostęp do postępowania jak największej liczbie wykonawców. W opisie tym nie wolno wskazywać znaków towarowych, źródła pochodzenia, procesu czy marki które charakteryzowałyby w jednoznaczny sposób konkretny produkt. Umożliwienie złożenia oferty równoważnej również powinno być szczegółowo doprecyzowane, poprzez niebudzące wątpliwości wskazanie cech technicznych, jakościowych i funkcjonalnych, które zostaną uznane jako tożsame z tymi, które zamawiający zamieścił w opisie przedmiotu zamówienia. Niewłaściwe opisanie przedmiotu zamówienia skutkować musi unieważnieniem postępowania, jako zawierającego wady niemożliwe do usunięcia. Należy pamiętać, że w opisie można uwzględnić wymagania związane z aspektami środowiskowymi, społecznymi, gospodarczymi, z innowacyjnością czy zatrudnieniem młodocianych, niepełnosprawnych oraz bezrobotnych. Roboty budowlane muszą zostać opisane poprzez dokumentację projektową oraz specyfikację techniczną wykonania i odbioru robót. Opis może również zawierać odniesienie się do norm, ocen technicznych, specyfikacji technicznych czy innych systemów referencji technicznych, jednak z zastrzeżeniem dopuszczenia rozwiązań równoważnych, a oferta równoważna nie może zostać odrzucona. Autor innej publikacji, również zaznacza, że opis przedmiotu zamówienia jest ważną czynnością zamawiającego, który musi być wykonana i udostępniona we właściwy sposób i w odpowiednim czasie, w zależności od trybu w jakim postępowanie jest prowadzone (Pyliński 2016). Autor publikacji koncentruje się na czasie w jakim opis ten powinien zostać przygotowany oraz na zasadach jego sporządzenia. Autor przytacza również przykłady naruszeń opisu przedmiotu zamówienia, do których należą: brak określenia cech technicznych i jakościowych, wyznaczenie zbyt krótkich terminów składania ofert i realizacji zamówienia, mało precyzyjne określenia użyte do określenia wielkości zamówienia, sztywne określanie parametrów zamówienia, zastosowanie w opisie niejednoznacznych sformułowań czy brak określenia tolerancji parametrów. Przeanalizowany został ponadto opis przedmiotu zamówień składanych przez szpitale i próba rozprawienia się z poglądem, że kiedy fakt uzyskania jednej oferty w postępowaniu jest równoznaczny z brakiem konkurencji (Trębacki i Kraszevska 2017). Autorzy oceniają, na ile potrzeby zamawiającego i osób trzecich, które korzystają z zamówionych towarów (pacjenci) są brane w opis przedmiotu zamówienia. Analizę jest oparto na przykładzie zamówień na leki, konkretny lek. Opisując przedmiot zamówienia, zawsze powstaje pytanie i wątpliwość, czy można to zrobić zgodnie z potrzebami narażając się przy tym na zarzut utrudniania konkurencji, czy też dopuścić więcej wykonawców, ale mieć produkt w minimalnym stopniu spełniający wymagania. Szpitale są szczególnie

zamawiającym, gdzie dobro pacjenta powinno stać na pierwszym miejscu. Przytoczony w publikacji przykład dobitnie ilustruje, iż uzasadnione jest wymaganie konkretnego leku, który już został zaordynowany i kontynuacja terapii dokładnie tym lekiem, przyniesie najlepsze efekty. O ile opis przedmiotu zamówienia wskazujący na konkretny lek, bez dopuszczenia leków równoważnych, ma służyć realizacji celów zamawiającego, w tym przypadku pacjentom, zamawiający nie powinien się obawiać zarzutu naruszenia uczciwej konkurencji, czy też nierównego traktowania wykonawców. Jest to dobitny przykład sytuacji, w której zamówienie służy realizacji celów i misji zamawiającego. Jednak w mojej ocenie, w przypadku nabywania środków trwałych, jakimi są na przykład urządzenia medyczne, otrzymanie lepszego produktu, nie powinno się opierać na wskazaniu znaku towarowego, lecz na aspektach jakościowych. Zrealizowanie tego celu jest możliwe poprzez instytucję kryteriów oceny ofert. Chcąc, aby zamawiane dostawy, usługi czy roboty budowlane spełniały określone cechy, zamawiający może posłużyć się oznakowaniem (Soluch 2017). Przez oznakowanie należy rozumieć dokumenty potwierdzające, że zamawiany przedmiot spełnia określone wymogi. Wykorzystywanie oznakowania powinno być oparte o szczególne cechy środowiskowe czy społeczne. Oznakowanie, poza potwierdzeniem spełniania wymagań, może również stanowić kryterium oceny ofert. Zamawiający muszą jednak pamiętać, iż wykorzystując oznakowanie w opisie przedmiotu zamówienia, muszą dopuścić dokumenty równoważne. Nowelizacja ustawy z czerwca 2016 roku rozszerzyła katalog przesłanek wykorzystania środków ochrony prawnej (Trojan 2017). Opis przedmiotu zamówienia w postępowaniach biuletynowych rozszerzył katalog czynności, na które może zostać złożone odwołanie. Miesięcznik Zamówienia Publiczne Doradca z lipca 2017 roku analizuje prawidłowość opisu przedmiotu zamówienia w kontekście korekt finansowych zamówień współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej (Bugiel 2017). Autor zwraca uwagę, że kontrolerzy zbyt rygorystycznie podchodzą do kwestii oceny opisu przedmiotu zamówienia, nie biorąc pod uwagę faktu, czy zamówienie było udzielane w procedurze krajowej czy też jego wartość przekraczała progi unijne i nie uwzględniając stosownej interpretacji Komisji Europejskiej, w myśl której opis przedmiotu zamówienia przez użycie znaków towarowych, patentów czy pochodzenia, jest dopuszczalny wówczas, gdy można to uzasadnić specyfiką zamówienia. Mając to na uwadze nie zawsze taki opis powinien skutkować korektą finansową, natomiast każde postępowanie należy oceniać indywidualnie, biorąc pod uwagę jego specyfikę.

Konkludując przytoczone stanowiska i poglądy należy stwierdzić, że opis przedmiotu zamówienia jest ważnym elementem specyfikacji istotnych warunków zamówienia i musi zostać prawidłowo wykonany, aby spełniał cel zamawiającego i nie pozostawiał wątpliwości i możliwości interpretacyjnych, co do sposobu wykonania zamówienia, nie ograniczając konkurencji i zachowując zasadę równego traktowania wykonawców.

Kryteria oceny ofert

Wiele trudności sprawia wciąż zamawiającym właściwy dobór kryteriów oceny ofert zgodny z dyspozycją artykułu 91 Pzp. Ostatnie dni sierpnia 2014 roku przyniosły kolejną nowelizację ustawy Prawo zamówień publicznych i pierwsze zmiany w zakresie ustawowego wymogu stosowania pozacenowych kryteriów oceny ofert (Dz.U.2014.1232). Opinia Urzędu Zamówień Publicznych niewiele pomogła w ustaleniu, jakie kryteria niecelowe można stosować. Stwierdzono w niej bowiem jedynie, że katalog kryteriów pozostaje nadal katalogiem otwartym, a kryteria w nim podane stanowią jedynie przykład (Urząd Zamówień Publicznych, b). Stosowanie nowych przepisów nastręczyło zamawiającym trudności w doborze kryteriów, które powinny być związane z przedmiotem zamówienia. Nowelizacja z 2016 roku będąca implementacją dyrektyw unijnych zaostrzyła omawiany wymóg, zmuszając zamawiających do określenia ceny jako kryterium oceny ofert o wadze maksymalnie 60%, pozostałe 40% stanowić miały kryteria pozacenowe. Zwiększenie udziału ceny jako kryterium nawet do 100%, uwarunkowano określeniem przez zamawiającego standardów jakościowych odnoszących się do wszystkich istotnych cech przedmiotu zamówienia, z zastrzeżeniem wykazania w załączniku do protokołu, w jaki sposób uwzględniono w opisie koszty cyklu życia. Do problemu wielokrotnie wracano w publikacjach. Pierwsze wyjaśnienia dotyczące nowelizacji ustawy w zakresie kryteriów oceny ofert przedstawił Monitor Zamówień Publicznych (Sieldecki i Sawicka 2016). Cena lub koszt wciąż pozostaje ważnym kryterium i szczególnych przypadkach może być jedynym kryterium oceny ofert. Cena lub koszt mogą stanowić więcej niż 60% kryterium oceny ofert jedynie po spełnieniu warunków określonych w Pzp. W przeciwnym razie cenie może zostać przypisana waga nie wyższa niż 60%. Pozostałe 40% stanowić mają kryteria pozacenowe, których przykładowy katalog został przedstawiony w artykule 91 ustępie 2 ustawy. Kryteria te powinny odnosić się do przedmiotu zamówienia i mogą dotyczyć jakości, aspektów społecznych, środowiskowych czy innowacyjnych, kwalifikacji zawodowych osób wyznaczonych do realizacji zamówienia czy serwisu, pomocy technicznej i warunków dostawy. Zastosowane kryteria muszą być jasno opisane, aby dokonana ocena ofert mogła być obiektywna. Ustalając kryteria oceny ofert należy kierować się dobrem publicznym oraz zdrowym rozsądkiem, nie stawiając nierealnych warunków realizacji zamówienia. Odpowiednio dobrane wagi powinny zachęcać wykonawców do podjęcia konkurencji w obszarach których kryteria dotyczą. Autorzy zwracają uwagę na fakt, że dopiero orzecznictwo ukształtuje jednolitą wykładnię wprowadzonych przepisów dotyczących omawianego problemu. Interpretacja wyroków Krajowej Izby Odwoławczej w zakresie kryteriów oceny ofert została przedstawiona w kwietniowym numerze miesięcznika MZP (Mazurek 2017, a). W świetle przywołanych orzeczeń, nadużyciami ze strony zamawiających było określenie kryterium, które nie przekładało się w żaden sposób na poprawienie jakości wykonania usługi. Innym

przykładem negatywnym było kryterium niedostatecznie jednoznaczne i pozostawiające możliwość różnej interpretacji. Zawarta w publikacji analiza wyroków utwierdza w przekonaniu, że kryteria, które nie wpływają pozytywnie na jakość wykonania zamówienia, czy realizacji umowy, a także kryteria nieprecyzyjne, których nie można w sposób obiektywny ocenić, są niewłaściwe. Urząd Zamówień Publicznych w 2016 roku, przeprowadził badania dotyczące stosowanych kryteriów oceny ofert (Monitor Zamówień Publicznych 2017). Termin realizacji zamówienia i kryterium gwarancji okazały się najczęściej stosowanymi kryteriami pozacenowymi. Na kolejnych miejscach znalazły się kryteria dotyczące jakości i funkcjonalności a także wiedzy i doświadczenia. Również wagi kryteriów wzrosły w porównaniu do stanu sprzed nowelizacji. Zmiany wprowadzone artykułem 91 ustęp 2a ustawy spowodowały, że zamawiający częściej nadawali cenie wagę 100%. Wyniki kontroli wykazały, że zastosowania ceny jako jedynego kryterium oceny ofert w większości przypadków były niewłaściwe (Iwaniec 2016). Wielokrotnie jest podkreślana zmiana dotycząca wykreślenia z ustawy wymogu powszechnej dostępności przedmiotu zamówienia oraz ustalonych standardów jakościowych na rzecz określenia w opisie przedmiotu zamówienia standardów jakościowych odnoszących się do wszystkich istotnych cech zamówienia i wykazania w protokole sposobu ich uwzględnienia w opisie w świetle stosowania ceny jako jedynego kryterium. Przy ustalaniu ceny z wagą wyższą niż 60% należy pamiętać o analizie i doprecyzowaniu, jak należy rozumieć standardy jakościowe w kontekście danego zamówienia, a także jak oszacować koszty cyklu życia produktu. Szczególnie ta druga czynność niesie ze sobą wiele trudności dla zamawiającego mimo wskazania przez ustawodawcę elementów, które powinny być uwzględnione w rachunku kosztów cyklu życia produktu. Dokładnie opisane wymagania minimalne wobec zamawianego przedmiotu, sprawiają, że dobrze dobrane kryteria zwiększą szanse zamawiającego na wybór oferty najbardziej odpowiadającej jego potrzebom (Koba 2016). Nie oznacza to jednak, że oferta, która nie zdobędzie w kryteriach dodatkowych punktów nie będzie spełniać wymogów zamawiającego. Kryteria mają na celu przedstawienie preferencji zamawiającego i zwiększenie atrakcyjności składanych ofert. W ocenie autora, ustawowy przymus stosowania kryteriów niecelowych jest dobrym sposobem na to, aby zamawiający otrzymywali produkty dobrej jakości, jednak właściwe ustalenie tych kryteriów nie jest zadaniem łatwym. Również miesięcznik Zamówienia Publiczne Doradca odniósł się w publikacji do statystyk związanych z zastosowaniem kryteriów pozacenowych (Łapecki 2017). Analiza poszczególnych kryteriów rekomendowanych w ustawie, w porównaniu ze stanem faktycznym prowadzi do wniosków, że najczęściej stosowane kryteria, nie mają dużego znaczenia dla postępowania, a zatem ustawodawca powinien zwrócić większą uwagę na „istotne cechy zamówienia” oraz właściwe przygotowanie i przeprowadzenie postępowania. Bardziej szczegółowa analiza raportu została przedstawiona w numerze lipcowym ZPD (Zamówienia Publiczne

Doradca 2017a). Z Raportu wynika, że rzadko są stosowane kryteria społeczne, środowiskowe i innowacyjne, mimo wzrostu znaczenia kryteriów pozacenowych. W odrębnej publikacji omówiono również jednokryteriowy model postępowania (Dolecki 2017a). Jej autor skupił się na opisie i analizie zmian, jakie wprowadziła nowelizacja. Opisany został aktualny stan prawny i przesłanki do stosowania kryterium oceny ofert z wagą 100%. Najważniejszym zmianom w zakresie kryteriów oceny ofert poświęcono również dwa artykuły w Przetargach Publicznych (Skubisza-Kalinowska 2016; Rokicki i Zastrzeżyński 2016). W związku z nowelizacją ustawy Pzp, znaczna ilość postępowań prowadzona jest w oparciu o wielokryteriowe modele oceny ofert. Zamawiający ustala kryteria, które powinny realnie wpłynąć na jakość wykonania zamówienia. Powszechnie wiadomo, że wykonawca zaoferuje przedmiot zamówienia, spełniający wszystkie kryteria oceny ofert, aby otrzymać wyższą punktację a tym samym wygrać postępowanie. Zamawiający oczekuje realizacji umowy zgodnej z oświadczeniem woli wykonawcy, jednak musi się zabezpieczyć, aby nie było ono pozorne i sprowadzające się tylko do otrzymanie wyższej punktacji złożonej oferty. Najłatwiej cel ten osiągnąć poprzez właściwe sformułowanie projektu umowy, uwzględniające kary za niewywiązanie się ze zobowiązań wynikających z oferty. Pozorny charakter wielu kryteriów oceny ofert została podniesiona w numerze 6(139)/2017 (Tumiński 2017) a także wrześniowym 9(142)/2017 (Gawrońska-Baran 2017a) Przetargów Publicznych. Artykuł, który ukazał się we wrześniowym numerze, uwzględnił również omówienie wymienionych w ustawie pozacenowych kryteriów oceny ofert.

Ustalenie pozacenowych kryteriów oceny ofert, z pozoru mało skomplikowane, przysparza wiele trudności zamawiającym. Z analiz wynika, że często są to kryteria pozorne, nie mające wpływu na lepszą jakość wykonywanego zamówienia. Dużym ułatwieniem byłoby stworzenie katalogu kryteriów adekwatnych do poszczególnych grup zamówień.

Podwykonawstwo

Najczęściej omawianym aspektem realizacji umów o zamówienia publiczne jest kwestia podwykonawstwa. Ustawa od roku 2013 w artykule 2 punkt 9b definiuje umowę podwykonawstwa określając jej podstawowe cechy. Zamawiający w specyfikacji istotnych warunków zamówienia musi żądać od wykonawców podania części zamówienia, które powierzą podwykonawcom, jeżeli nie zastrzegł obowiązku wykonania kluczowych części zamówienia przez wykonawcę.

W oparciu o analizę wyroków Krajowej Izby Odwoławczej, w jednej z publikacji zamieszczonych w ZPD został omówiony obowiązek wskazywania nazw podwykonawców w ofercie (Ronikier-Dolańska 2017). Powołane wyroki KIO wskazują, że oferty w których wykonawcy nie wskazali nazw podwykonawców nie powinny podlegać odrzuceniu. Wykonawcy nie powinni być ograniczani w kwestii doboru podwykonawców na etapie ofertowania, jednak musi się znaleźć

wskazanie zakresu prac, jakich sami nie wykonają. W kolejnym numerze tego miesięcznika poruszono ponownie kwestię podwykonawstwa (Dolecki 2017b). Autor publikacji zauważa, że orzecznictwo przyjmuje jednolitą linię interpretacyjną i rozróżnia sytuacje w których wiadomym jest, że podwykonawstwo na pewno wystąpi od tych w których podwykonawstwo będzie powołane decyzją wykonawcy w trakcie realizacji zamówienia. Brak wskazania podwykonawcy, wówczas, gdy specyfika zamówienia nie wskazuje na taką konieczność, nie może skutkować przekonaniem zamawiającego, iż zamówienie zostanie wykonane przez wykonawcę samodzielnie i nie powinno nieść za sobą konsekwencji w szczególności w postaci odrzucenia oferty jako niezgodnej ze specyfikacją. Kwestie dotyczące informowania zamawiającego o powołaniu podwykonawców zostały również podjęte w miesięczniku Przetargi Publiczne (Suchecka i Mielnik 2016). Zamawiający, podobnie jak przed nowelizacją Pzp, może dopuścić podwykonawstwo, ale i zastrzec konieczność wykonywania kluczowych czynności zamówienia przez wykonawcę. Nowość stanowi, zgodnie z artykułem 36b ustęp 1 ustawy, obowiązek żądania przez zamawiającego w dokumentach zamówienia, informacji o tych częściach zamówienia, jakie wykonawca zamierza powierzyć określonym podwykonawcom. Najistotniejsze zmiany w przepisach dotyczących podwykonawstwa zostały przedstawiane również w jednym z kolejnych numerów Przetargów Publicznych (Grabowska-Szweicer 2017). Autorka słusznie podkreśla, że żądanie wskazania zakresu czynności i danych podwykonawców, nie jest już przywilejem, ale obowiązkiem zamawiającego w przypadku zamówień na roboty budowlane. Przed nowelizacją obowiązkowe było podanie nazw podwykonawców, jeżeli wykonawca powoływał się na ich zasoby, aby wykazać spełnianie warunków udziału w postępowaniu. Nowym rozwiązaniem jest możliwość wykluczenia podwykonawcy przez zamawiającego, o ile zamawiający żądał dokumentów podmiotowych podwykonawców i nie należą oni do kategorii podmiotów trzecich. Zamawiający może również zastrzec w opisie przedmiotu zamówienia wymóg zatrudnienia zarówno przez wykonawcę, jak i podwykonawcę na umowę o pracę osób wykonujących wskazane przez siebie czynności. Na zawiłości i problemy, jakie wygenerował ustawodawca, dotyczące nieznanego podwykonawcy, zwróciła uwagę autorka artykułu, jaki ukazał się we wrześniu 2017 roku na łamach Przetargów Publicznych (Skiba-Kuraszkiewicz 2017). Kwestia podwykonawstwa w świetle znowelizowanych przepisów była wielokrotnie omawiana także w Monitorze Zamówień Publicznych. Teksty z kolejnych numerów z września 2016 roku (Dynek i Walczak 2016), grudnia 2016 roku (Mazurek 2016a), stycznia 2017 roku (Dynek i Sawicka 2017), lipca/sierpnia 2017 roku (Mazurek 2017b) oraz z września 2017 roku (Marciniak 2017) powtarzają tezy publikowane w Monitorze Zamówień Publicznych i Przetargach Publicznych. Problem wyrażający się w pytaniu, czy możliwe jest badanie wymaganych przez zamawiającego dokumentów podwykonawców w sytuacji gdy wykonawca nie wskaże konkretnego podwykonawcy w ofercie był

przedmiotem kolejnej publikacji podejmującej problematykę podwykonawstwa (Dzierżanowski 2017). Zamawiający może żądać od wykonawców przedłożenia w ofercie jednolitego europejskiego dokumentu zamówienia celem potwierdzenia braku podstaw do wykluczenia podwykonawców. Nie ma wątpliwości jak zbadać ofertę, kiedy podwykonawca jest wskazany w ofercie, jednak jak postąpić, kiedy wykonawca oświadczy, że na tym etapie postępowania nie wie komu powierzy czynności, których sam nie wykona. Obowiązek złożenia jednolitego europejskiego dokumentu zamówienia istnieje jedynie w przypadku, kiedy wykonawca zidentyfikował podwykonawców. Kto jest zobowiązany do złożenia tego dokumentu? W świetle przepisów to wykonawca składa dokumenty, ale czy on składa oświadczenia zawarte w dokumencie czy podwykonawca? Wyjaśnienie znajduje się w Rozporządzeniu Wykonawczym Komisji Europejskiej z dnia 5 stycznia (Dz.U.UE.L.2016.3.16), gdzie z instrukcji wynika, że to wykonawca składa informacje o podwykonawcach w swoim oświadczeniu woli. Nie składa on oświadczenia woli podwykonawcy. W kwerendowanych periodykach poruszono również kwestię podwykonawcy robót budowlanych, który wykonuje czynności bez zgody zamawiającego (Popławska i Siedlecki 2017). Zdarzają się sytuacje udziału podwykonawcy w realizacji zamówienia, mimo braku zgody zamawiającego. Dochodzi wtedy do tego, że zamawiającemu nie są znane postanowienia umowy. Nie wie on również, czy w ogóle umowa została zawarta skutecznie, a co za tym idzie czy będzie ponosił razem z wykonawcą zamówienia solidarną odpowiedzialność za zapłatę wynagrodzenia podwykonawcy robót budowlanych. Z tego wynika, że podwykonawca powinien być zainteresowany i wręcz zabiegać o akceptację umowy przez zamawiającego.

Podwykonawstwu poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu. Poruszane problemy powielają się, nawet w ramach jednego periodyku. Sytuacja taka rodzi poczucie niedosytu tym większe, iż szereg istotnych problemów związanych z funkcjonowaniem instytucji podwykonawstwa na rynku zamówień publicznych wciąż oczekuje na głębszą analizę.

Procedura odwrócona

Istotną nowością nowelizacji z 2016 roku jest procedura odwrócona. Ma ona podstawę prawną w artykule 24aa. Początki jej stosowania ujawniły wiele trudności interpretacyjnych i niejasności. Wprowadzenie procedury odwróconej miało na celu przyspieszenie i skrócenie czasu trwania postępowania. Stosowanie procedury odwróconej powinno skrócić czas niezbędny do wyboru oferty najkorzystniejszej, dzięki pominięciu oceny wszystkich wykonawców i potwierdzeniu spełniania postawionych przez zamawiającego warunków podmiotowych jedynie w odniesieniu do wykonawcy, którego ofertę uznano za najkorzystniejszą. Zamawiający, aby móc zastosować procedurę odwróconą, musi to przewidzieć w specyfikacji istotnych warunków zamówienia albo w ogłoszeniu o zamówieniu (Michałowska 2016). Zastosowanie procedury odwróconej jest możliwe jedynie w przypadku przetargu nieograniczonego. W

pierwszej kolejności dokonuje się oceny wszystkich złożonych ofert, przyjmuje wyjaśnienia dotyczące treści oferty, dokonuje poprawienia omyłek oraz ewentualnego wyjaśnienia rażąco niskich cen. Po dokonaniu oceny przedmiotowej ofert i wybraniu oferty najkorzystniejszej zamawiający przystępuje do oceny podmiotowej. W pierwszej kolejności badany jest dokument stanowiący wstępne potwierdzenie braku podstaw do wykluczenia oraz spełniania warunków udziału w postępowaniu, w przypadku procedury prowadzonej powyżej progów unijnych będzie to jednolity europejski dokument zamówienia, a dla procedur biuletynowych oświadczenia wykonawcy, których wzory sporządził i udostępnił Urząd Zamówień Publicznych. Procedura ta jest również stosowana wobec podmiotu trzeciego, o ile takowy bierze udział w postępowaniu. Następnie zamawiający wzywa wybranego wykonawcę, w terminach nie krótszych niż 10 dni w postępowaniach powyżej progów unijnych i 5 dni w postępowaniach biuletynowych, do złożenia środków dowodowych, potwierdzających brak istnienia podstaw do wykluczenia wykonawcy oraz spełnianie warunków udziału w postępowaniu. Po dokonaniu ich weryfikacji zamawiający może zawrzeć umowę. W przypadku, kiedy wykonawca uchyla się od zawarcia umowy, procedura jest powtarzana, w odniesieniu do autora kolejnej, najwyżej ocenionej oferty. Sposób postępowania, w przypadku procedury odwróconej, został omówiony również na łamach Monitora Zamówień Publicznych (Nowicki 2016, b). Autor w sposób bardziej pogłębiony opisuje omawianą procedurę uwzględniając wszystkie czynności, jakie muszą być zrealizowane po otwarciu ofert. Pierwsza z nich to sporządzenie i opublikowanie przez zamawiającego zestawienia ofert. Na jego podstawie wykonawcy są zobowiązani do przedłożenia oświadczenia o przynależności lub braku przynależności do tej samej grupy kapitałowej. W przypadku braku przekazania dokumentu w terminie 3 dni od publikacji na stronie internetowej zestawienia, zamawiający wzywa wykonawców do złożenia oświadczenia we wskazanym przez siebie terminie. Treść tego dokumentu stanowi o zastosowaniu przesłanki do wykluczenia wykonawcy. Następnie zamawiający bada czy istnieją przesłanki do odrzucenia oferty i dokonuje oceny ofert na podstawie kryteriów przyjętych w postępowaniu. W kolejnym kroku badaniu podlegają wstępne oświadczenia, które mogą podlegać uzupełnieniu, poprawieniu lub wyjaśnieniom, a następnie wzywa się wykonawcę, który złożył ofertę najkorzystniejszą do złożenia dokumentów potwierdzających brak podstaw do wykluczenia i spełnianie warunków udziału w postępowaniu. W kategoriach eksperymentu omówiono procedurę odwróconą w kolejnym numerze MZP (Szyszkowski 2017). Z biegiem czasu powstały wątpliwości dotyczące ograniczenia możliwości stosowania procedury odwróconej wyłącznie do przetargu nieograniczonego. Kolejne artykuły, jakie na temat procedury odwróconej ukazały się na łamach Zamówień Publicznych Doradcy w marcu 2017 (D. Grześkowiak-Stojek 2017; Dolecki 2017c; Zamówienia Publiczne Doradca 2017b) nie wnoszą wiele nowego, a zatem ich analiza zostanie pominięta.

Procedura odwrócona z założenia miała na celu skrócić okres czasu pomiędzy otwarciem ofert a wyborem oferty najkorzystniejszej. Niestety powstają kolejne wątpliwości co do jej poprawnego stosowania, a przede wszystkim co do zakończenia postępowania.

Kluczowe decyzje zamawiającego w postępowaniu

Niezwykle istotne znaczenie dla przebiegu i wyników postępowania mają decyzje zamawiającego o charakterze strategicznym. Są to decyzje dotyczące wykluczenia wykonawcy z postępowania, odrzucenia oferty, wyboru oferty najkorzystniejszej lub (opcjonalnie) unieważnienia postępowania. Nie jest to szczególnie kontrowersyjna problematyka generująca wiele interpretacji, jednak była ona dość często podejmowana w periodykach objętych kwerendą. W Monitorze Zamówień Publicznych omówione zostały przede wszystkim nowe przesłanki odrzucenia oferty, wprowadzone nowelizacją z dnia 22 czerwca 2016 roku (Nowicki 2016, c). Wprowadzona została podstawa odrzucenia związana ze złożeniem oferty wariantowej w związku z opisaniem przedmiotu zamówienia poprzez użycie norm zgodnie z artykułem 30 ustawy Prawo zamówień publicznych. Autor zwraca uwagę, że nie można odrzucić oferty, jeżeli wykonawca wykaże zastosowanie innych niż wskazane w specyfikacji norm a zarazem udowodni, że proponowane przez niego rozwiązania spełniają wymagania zamawiającego. Ciężar wykazania zgodności złożonej oferty z wymaganiami zamawiającego spoczywa na wykonawcy. Zmodyfikowana została przesłanka odrzucenia oferty z powodu rażąco niskiej ceny lub kosztu. Przepisy artykułu 90 ustawy, w aktualnym brzmieniu, określają, co należy rozumieć poprzez rażąco niską cenę, nie pozostawiając w tym zakresie zamawiającemu dowolności interpretacyjnych. W przypadku gdy zaoferowana cena lub koszt jest niższa o 30% od wartości zamówienia powiększonej o należny podatek lub od średniej arytmetycznej cen wszystkich złożonych ofert, na zamawiającym ciąży obowiązek wezwania wykonawcy do złożenia wyjaśnień wraz z dowodami. Kwestia sporna podniesiona przez autora dotyczy badania cen jednostkowych. Problem w szczególności leży w pytaniu, czy badać cenę całkowitą, czy ceny poszczególnych pozycji kosztorysu, których wysokość budzić może wątpliwości. Według autora publikacji, to zamawiający podejmuje decyzje w jakim zakresie będzie badał cenę i do niego też należy ocena czy przedłożone dokumenty stanowią wystarczającą podstawę do uznania, iż zaoferowana cena nie jest rażąco niska. W kolejnym numerze (Nowicki 2016, d), w drugiej części artykułu, omówiono problem odrzucenia oferty w wyniku braku zgody wykonawcy na przedłużenie terminu związania ofertą. Upływ terminu związania ofertą, o ile nie został przedłużony samodzielnie przez wykonawcę bądź na wniosek zamawiającego, zobowiązuje do wykluczenia wykonawcy z postępowania, a co za tym idzie do odrzucenia jego oferty. Dla postępowania które jest zabezpieczone wadium, istotnym jest przedłużenie okresu na jaki zostało ono złożone, w szczególności gdy nie zostało wniesione w formie pieniężnej. Nie zabezpieczenie

oferty wadium, w sytuacji jego braku bądź nieprawidłowego wniesienia, również jest przesłanką do odrzucenia oferty. W analizowanych publikacjach czynności zmierzające do wyboru oferty najkorzystniejszej były omawiane w kontekście kolejności informowania wykonawców o podjętych działaniach w postępowaniu prowadzonym w trybie przetargu nieograniczonego (Wiśniewski 2017). Stan prawny sprzed nowelizacji jednoznacznie rozstrzygał, iż zamawiający ma obowiązek informować wykonawców niezwłocznie po wyborze oferty najkorzystniejszej o wykluczeniach i odrzuceniach. Od 28 lipca 2016 r. przepis został zmieniony w istotny sposób. Obecnie nakazuje on zamawiającemu informowanie o wykluczeniu wykonawcy i odrzuceniu oferty niezwłocznie po podjęciu tych decyzji. Wątpliwości wzbudza pytanie, czy informowanie o wykluczeniach i odrzuceniach wraz z decyzją o wyborze oferty najkorzystniejszej, jest prawidłowe, czy też stanowi naruszenie ustawy. Zamawiający może każdą z tych informacji przekazywać odrębnie, jednak nic nie stoi na przeszkodzie, aby informacje te spakietować. Jednakże pozostaje obowiązek niezwłoczności związany z przekazywaniem tych informacji. Łączenie powyższych czynności i jednocześnie informowanie wykonawców o podjętych decyzjach jest korzystniejsze ze względu na możliwość oceny wszystkich działań zamawiającego jednocześnie i ewentualne wniesienie jednego odwołania, a nie kilku. Publikacja z marca 2017 roku w miesięczniku Przetargi Publiczne nawiązuje również do zmian w sposobie informowania wykonawców o podjętych przez zamawiającego decyzjach strategicznych (Maksimiuk 2017). Autorka próbuje rozwikłać kwestię, czemu miała służyć zmiana brzmienia artykułu 92 ustęp 1 uPzp. W listopadzie 2017 roku na łamach tego samego miesięcznika został omówiony przypadek odrzucenia jednej z ofert w trakcie badania pozostałych, na podstawie orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej (Mazurek 2017c). Z artykułu wynika jasno, że KIO stoi na stanowisku, zgodnie z przepisami ustawy, iż nie ma obowiązku jednoczesnego informowania wykonawców o odrzuceniu, wykluczeniu i wyborze oferty najkorzystniejszej.

W listopadzie 2016 roku w Przetargach Publicznych rozważaniom poddano ułatwienie decyzji o odrzuceniu oferty, na skutek zmiany artykułu 89. W efekcie tej zmiany nastąpiło m.in. wyraźne oddzielenie przesłanek wykluczenia wykonawcy od przesłanek odrzucenia oferty, poprzez usunięcie z podstaw wykluczenia, a wprowadzenie jako podstawę odrzucenia oferty przesłanki związanej z niewniesionym lub wadliwie wniesionym wadium czy też brakiem zgody na przedłużenie terminu związania ofertą do artykułu 89 (Pieprzycza 2016). Rozszerzony został również katalog odrzuceń oferty o sytuację w której nie tylko jej cena ale również i koszt będą rażąco niskie. Kolejną nowością jest niemożliwość odrzucenia oferty, w przypadku gdy opis przedmiotu zamówienia odnosi się do spełniania norm, europejskich ocen technicznych, specyfikacji technicznych czy systemów referencji technicznych powołanych w artykule 30 ust. 1 pkt 1 uPZP, gdy wykonawca zamiast potwierdzenia powołanych przez zamawiającego w opisie standardów złoży dokumenty (certyfikaty bądź środki

dowodowe), potwierdzające równoważność proponowanego rozwiązania (Mazurek 2016b). W takiej sytuacji zamawiający nie może odrzucić oferty, jeżeli zostanie udowodniona równoważność. Autor zwraca również uwagę na nowe przesłanki odrzucenia oferty odnoszące się do bezpieczeństwa publicznego oraz istotnego interesu państwa, które dotyczą wąskiego grona zamawiających.

W sierpniu 2017 roku w Przetargach Publicznych został omówiony katalog dokumentów, jakich zamawiający może żądać dla potwierdzenia braku podstaw wykluczenia wykonawcy z postępowania (Wojtczyk 2017). Z analizy ogłoszeń o zamówieniach wynika, że dokumenty jakich żądają zamawiający nie zawsze są zgodne z tymi określonymi w stosownym rozporządzeniu (Dz.U.2016.1126). W obecnym stanie prawnym, dokumentów określonych w rozporządzeniu dotyczących m.in. opłacania składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne, niezalegania z opłacaniem podatków czy odpis z rejestru lub z centralnej ewidencji i informacji o działalności gospodarczej zamawiający może żądać, jeśli wykorzystał w specyfikacji istotnych warunków zamówienia fakultatywne przesłanki wykluczenia wykonawcy. Żądanie tych dokumentów, gdy mają one potwierdzać obligatoryjne przesłanki wykluczenia wykonawcy, stanowi naruszenie ustawy. Jedynie informacje z Krajowego Rejestru Karnego są dokumentami, których żądanie jest obligatoryjne, nie zapominając o oświadczeniach wykonawcy o braku orzeczenia zakazu ubiegania się o zamówienie i o braku wydania prawomocnego wyroku sądu lub ostatecznej decyzji administracyjnej o zaleganiu z uiszczaniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenie społeczne lub zdrowotne. Oświadczenia składane przez wykonawców są składane pod rygorem odpowiedzialności karnej. O tym, jak istotne jest określenie w sposób jasny i precyzyjny fakultatywnych przesłanek wykluczenia, traktuje tekst opublikowany w marcu 2017 roku w Zamówieniach Publicznych Doradcy (Gawrońska-Baran 2017b). Z punktu widzenia zamawiającego istotnym jest udzielenie zamówienia takiemu wykonawcy, który sprostą powierzonymu zadaniu. Obligatoryjne przesłanki wykluczenia wykonawcy są całkowicie zrozumiałe, jako że wydatkowane są środki publiczne i nie mogą być one transferowane na rzecz wykonawców, którzy byli karani, czy którzy nie wywiązują się z obowiązków wobec państwa. Wykorzystanie przewidzianych w ustawie fakultatywnych przesłanek wykluczenia wykonawcy zależy od zamawiającego. Zamawiający może zastrzec, że nie udzieli zamówienia wykonawcy, wobec którego otwarto likwidację, w zatwierdzonym przez sąd układzie w postępowaniu restrukturyzacyjnym jest przewidziane zaspokojenie wierzycieli przez likwidację jego majątku lub sąd zarządził likwidację jego majątku w trybie art. 332 ust. 1 ustawy z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne bądź też którego upadłość ogłoszono. Wyjątek stanowią wykonawcy, którzy po ogłoszeniu upadłości zawarli układ zatwierdzony prawomocnym postanowieniem sądu, jeżeli układ nie przewiduje zaspokojenia wierzycieli przez likwidację majątku upadłego, chyba że sąd zarządził likwidację jego majątku w trybie art. 366 ust. 1 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo

upadłościowe. Weryfikacja tego warunku jest łatwa, gdyż opiera się na przedstawionych dokumentach w postaci odpisu z właściwego rejestru lub z centralnej ewidencji i informacji o działalności gospodarczej. Zamawiający może również nie chcieć oddać realizacji zamówienie w ręce wykonawcy, który poważnie naruszył obowiązki zawodowe. Postawienie tej przesłanki obciąża zamawiającego obowiązkiem wykazania, że wykonawca naruszył obowiązki zawodowe. Zaistnienie ryzyka występowania konfliktu interesów między zamawiającym a wykonawcą, również może skutkować wykluczeniem wykonawcy, z zastrzeżeniem, że możliwe jest zapewnienie bezstronności po stronie zamawiającego w inny sposób niż poprzez wykluczenie. Niewykonanie lub nienależyte wykonanie umów z przyczyn leżących po stronie wykonawcy może stanowić kolejny powód jego wykluczenia z postępowania. Autorka zaznacza, że przesłanka ta powinna dotyczyć umów, które całkowicie zmieniły jakość wykonanego zamówienia lub uniemożliwiły osiągnięcie celu postępowania. Kolejna przesłanka, z której może skorzystać zamawiający dotyczy naruszenia przepisów ochrony środowiska bądź prawa pracy, jeżeli przedsiębiorca został skazany za naruszenie przepisów środowiskowych lub pracowniczych. Naruszenie obowiązku podatkowego, a także obowiązku opłacania składek zdrowotnych lub społecznych może skutkować wykluczeniem wykonawcy. Należy odróżnić znaczenie tej przesłanki, od przesłanki obligatoryjnej, gdzie jest mowa o prawomocnym wyroku lub ostatecznej decyzji administracyjnej. Potwierdzeniem dla braku istnienia okoliczności powodujących wykluczenie jest przedłożenie odpowiedniego zaświadczenia o niezaleganiu z opłatami. Zamawiający rzadko korzystają z określenia fakultatywnych przesłanek wykluczenia wykonawcy, zakładając, że większość z nich występuje rzadko, a jeżeli już to są one błędnie interpretowane.

Przesłanka fakultatywnego wykluczenia wykonawcy ze względu na nieprawidłowe wykonanie umowy została szczegółowo omówiono w numerze Zamówień Publicznych Doradca z maja 2017 roku (Stachowiak 2017). Istotnym jest zaistnienie kilku okoliczności jednocześnie, aby móc wykluczyć wykonawcę, który z przyczyn leżących po jego stronie nie wykonał lub nienależycie wykonał w stopniu istotnym umowę w sprawie zamówienia publicznego lub koncesji. Przede wszystkim niewykonanie lub nienależyte wykonanie w stopniu istotnym umowy będącej umową w sprawie zamówienia publicznego lub koncesji, zawartej z określonym rodzajem zamawiających. Kontrakt taki musiał być rozwiązany bądź zasądzone zostało odszkodowanie w związku z naruszeniem wykonania umowy i pomiędzy tymi czynnościami zachodził związek przyczynowo-skutkowy. Należy pamiętać, że umowy zawarte w przypadkach w których nie stosuje się ustawy Pzp, nie są umowami o zamówienie publiczne. Autorka zwraca uwagę na trudności interpretacyjne dotyczące rozwiązania umowy czy zasądzenia odszkodowania, gdyż nie każde rozwiązanie umowy jest skutkiem niewykonania lub nienależytego wykonania w stopniu istotnym, a odszkodowanie musi być ściśle powiązane z wystąpieniem szkody. Ponadto

występuje ograniczenie czasowe zaistnienia wymienianych okoliczności do trzech lat od dnia wystąpienia zdarzenia. Udowodnienie zaistnienia tej przesłanki leży po stronie zamawiającego, gdyż ustawodawca nie określił środków dowodowych.

Zamówienia *in-house*

Nowe przepisy, które pojawiły się w wyniku implementacji dyrektywy 2014/24/UE dotyczą zamówień *in-house*. Są to zamówienia udzielane w trybie z wolnej ręki. Ustawodawca dał możliwość zamawiającym zlecać wykonanie zadań zależnym od siebie spółkom. Wprowadzenie zamówień *in-house* do krajowych porządków prawnych nie było narzucone przez unijnego ustawodawcę. Stosowną decyzję pozostawiono państwom członkowskim (Hartung 2016). Wśród argumentów popierających wprowadzenie tego rozwiązania były między innymi te mówiące o zwiększeniu racjonalności gospodarowania mieniem komunalnym, łatwiejszym zarządzaniu niektórymi usługami wówczas, gdy wykonują je podmioty należące do samorządu. Wśród głosów przeciwnych były te dotyczące fakultatywności wprowadzenia takiego rozwiązania, naruszenia konkurencyjności, możliwej likwidacji prywatnego rynku usług, zablokowania rozwoju krajowych firm i wzrostu kosztów realizacji usług na niekonkurencyjnym rynku. Za wprowadzeniem regulacji przemawiał dodatkowo fakt zaprojektowania stosownych rozwiązań w artykule 4 punkcie 13 ustawy Prawo zamówień publicznych, w przepisach dotyczących zamówień sektorowych czy w ustawach o samorządzie gminnym i o gospodarce komunalnej. Chodziło zatem o koherentność polskiego porządku prawnego. Dla tych zamówień obligatoryjnym jest zastrzeżenie osobistego wykonania kluczowych części zamówienia, co może się przełożyć na brak zlecania podwykonawstwa, a tym samym konieczność zapewnienia spółce zdolności technicznych i organizacyjnych. Organ nadzorujący zamawiającego ma możliwość weryfikacji spełniania warunków udzielenia zamówienia, łącznie z zakazem zawarcia umowy i wystąpieniem do sądu o unieważnienie umowy zawartej niezgodnie z przepisami. Niestety konkluzja artykułu nie jest korzystna dla ustawodawcy, gdyż rozwiązaniom dotyczącym zamówień *in-house* brak całościowego charakteru. Nieco szerzej idea zamówień *in-house* omówiona została w styczniu 2017 roku na łamach Monitora Zamówień Publicznych (Dzierżanowski i Matecka 2017). Oprócz zagadnień omówionych poprzednio, doprecyzowane zostały przesłanki zastosowania artykułu 67 ustęp 1 punkt 12 ustawy Prawo zamówień publicznych: zamawiający musi sprawować kontrolę nad podmiotem, któremu udziela zamówienia, 90% działalności spółki kontrolowanej musi dotyczyć zadań powierzonych przez zamawiającego, w spółce kontrolowanej nie może być udziału kapitału prywatnego. Po niespełnieniu dwóch miesięcy obowiązywania przepisów dotyczących zamówień *in-house*, podsumowano pierwszy okres ich funkcjonowania (Cieślak 2017). Z analizy ogłoszeń w Biuletynie Zamówień Publicznych wynika, że niewielu zamawiających opublikowało ogłoszenia o

zamiarze zawarcia umowy. Zakres zamówień dotyczył przede wszystkim szeroko pojętego porządku i czystości, utrzymania dróg gminnych i zieleni, zarządzania nieruchomościami, zasobem mieszkaniowym czy też strefą płatnego parkowania.

Podsumowanie

Opisane zagadnienia nie wyczerpują pełnego katalogu tematów poruszanych w analizowanych periodykach. Zostały one wybrane ze względu na ich innowacyjność czy atrakcyjność dla praktyki gospodarczej. Niewątpliwie brakuje jednoznacznych wykładni, jak postępować, czy też precyzyjnych przepisów, przez co są one interpretowane przez wielu zamawiających błędnie. Szkolenia oraz literatura nie usuwają powstających wątpliwości. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera orzecznictwo KIO i sądów okręgowych.

Bibliografia

1. Bugiel M., *Korekty finansowe za naruszenie zasad sporządzania opisu przedmiotu zamówienia* [Financial corrections for breach of the rules of preparing the description of the subject of the contract], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 243 lipiec 2017.
2. Cieślak R., *W pierwszych tygodniach funkcjonowania* [In the first weeks of its operation], *Monitor Zamówień Publicznych* marzec numer 3(151)/2017.
3. Dolecki J., *Art. 24aa ust. 1 Prawa zamówień publicznych* [Art. 24aa section 1 of the Public Procurement Law], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 239 marzec 2017c.
4. Dolecki J., *Cena jako jedyne kryterium wyboru oferty w świetle art. 91 ust. 21* [Price as the only criterion for selection of the tender in the light of Article 91 (21)], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 243 lipiec 2017a.
5. Dolecki J., *Wskazanie podwykonawcy w zamówieniach publicznych* [Indication of the subcontractor in public procurement], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 240 kwiecień 2017b.
6. Dynek A., Sawicka P., *Weryfikacja podwykonawców* [Verification of subcontractors], *Monitor Zamówień Publicznych* styczeń numer 1(148)/2017.
7. Dynek A., Walczak S., *Powierzanie zamówienia podwykonawcy* [Awarding the subcontractor's contract], *Monitor Zamówień Publicznych* wrzesień numer 8(144)/2016.
8. Dzierżanowski W., *Podwykonawstwo w prawie i praktyce* [Subcontracting in Law and Practice], *Monitor Zamówień Publicznych* kwiecień numer 4(151)/2017.
9. Dzierżanowski W., Matecka M., *W trybie z wolnej ręki* [In the negotiated mode], *Monitor Zamówień Publicznych* styczeń numer 1(148)/2017.
10. Gawrońska-Baran A., *Fakultatywne podstawy wykluczenia wykonawcy z ubiegania się o zamówienie publiczne na tle orzecznictwa* [Optional grounds for excluding the economic operator from the competition for the public contract against the background of the case law], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 239 marzec 2017b.
11. Gawrońska-Baran A., *Pozacenowe kryteria oceny* [Non-price criteria for evaluation] *Przetargi Publiczne* nr 9 (142) wrzesień 2017a.
12. Grabowska-Szweicer E., *Przepisy dotyczące podwykonawstwa* [Subcontracting Regulations], *Przetargi Publiczne* nr 2 (135) luty 2017.
13. Grześkowiak-Stojek D., *Składanie oraz uzupełnianie oświadczeń i dokumentów w procedurze odwrotnej* [Submitting and supplementing statements and documents in the reverse procedure], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 239 marzec 2017.
14. Hartung W., *Zamówienia In-house* [In-house Orders], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 231 lipiec 2016.

15. Iwaniec W., *Stosowanie kryterium ceny z wagą większą niż 60%* [Application of the price criterion with a weight greater than 60%], Zamówienia Publiczne Doradca nr 235 listopad 2016.
16. Janicka J., Jaworska M., *Udzielanie zamówienia w częściach a zakaz dzielenia zamówienia i łączenia zamówień* [Awarding the contract in parts and prohibition of dividing the contract and merging orders], Zamówienia Publiczne Doradca nr 242 czerwiec 2017.
17. Jerka J., *Podział zamówienia na części w Orzecznictwie Krajowej Izby Odwoławczej* [Division of the contract into lots in the case law of the National Board of Appeal of Public] Zamówienia Publiczne Doradca nr 238 luty 2017.
18. Koba D., *Dzielenie zamówienia na części a szacowanie jego wartości* [Dividing the order into parts and estimating its value], Zamówienia Publiczne Doradca nr 242 czerwiec 2017.
19. Koba D., *O przymusie kryteriów pozacenowych* [About the necessity of non-price criteria], Zamówienia Publiczne Doradca nr 236 grudzień 2016.
20. Łapecki F., *Pozacenowe kryteria oceny ofert jako mierniki wartości transakcyjnej* [Non-price criteria for the evaluation of bids as measures of the transaction value] Zamówienia Publiczne Doradca nr 241 maj 2017.
21. Maksymiuk M., *Informacja o wyborze oferty najkorzystniejszej* [Information on the selection of the most advantageous tender], Przetargi Publiczne nr 3 (136) marzec 2017.
22. Marciniak M., *Jak doprecyzować udział podwykonawców* [How to clarify the participation of subcontractors], Monitor Zamówień Publicznych wrzesień numer 8(155)/2017.
23. Mazurek G., *Informowanie o odrzuceniu ofert* [Information on the rejection of bids], Przetargi Publiczne nr 11 (144) listopad 2017c.
24. Mazurek G., *Kryteria oceny ofert* [Evaluation criteria], Monitor Zamówień Publicznych kwiecień numer 4(151)/2017a.
25. Mazurek G., *Nowe regulacje w sprawie podwykonawstwa* [New subcontracting regulations], Monitor Zamówień Publicznych grudzień numer 11(147)/2016a.
26. Mazurek G., *Powierzanie zadań podwykonawcy* [Subcontracting], Monitor Zamówień Publicznych lipiec/sierpień numer 7(154)/2017b.
27. Mazurek G., *Przesłanki odrzucenia oferty po nowelizacji – czy teraz łatwiej jest odrzucić ofertę* [Conditions for rejecting the offer after the amendment - is it easier to reject the offer now], Przetargi Publiczne nr 11 (132) listopad 2016b.
28. Michałowska M., *Procedura odwrócona* [Reverse procedure], Przetargi Publiczne nr 10 (131) październik 2016.
29. Mościcka A., *Swoboda podziału na części* [Freedom of partition], Monitor Zamówień Publicznych październik numer 9(156)/2017.
30. Nowicki J.E., *Postępowanie w procedurze odwróconej* [Inversed procedure], Monitor Zamówień Publicznych grudzień numer 11(147)/2016b.
31. Nowicki J.E., *Przesłanki odrzucenia oferty* [Reasons for rejection of the offer], Monitor Zamówień Publicznych październik numer 9(145)/2016c.
32. Nowicki J.E., *Przesłanki odrzucenia oferty (2)* [Reasons for rejection of the offer], Monitor Zamówień Publicznych listopad numer 10(146)/2016d.
33. Nowicki J.E., *Wyczerpująco i jednoznacznie* [Comprehensively and unequivocally], Monitor Zamówień Publicznych lipiec/sierpień numer 7(143)/2016a.
34. Pieprzyca P., *Przesłanki odrzucenia oferty po nowelizacji – czy teraz łatwiej jest odrzucić ofertę* [Conditions for rejecting the offer after the amendment - is it easier to reject the offer now], Przetargi Publiczne nr 11 (132) listopad 2016.
35. Popławska P., Siedlecki T., *Podwykonawca bez umowy* [Subcontractor without contract], Monitor Zamówień Publicznych luty numer 2(149)/2017.
36. Pyliński G., *Opis przedmiotu zamówienia* [Description of the subject of the contract], Monitor Zamówień Publicznych listopad numer 10(146)/2016.
37. Rokicki J., Zastrzeżyński M., *Zobowiązania wynikające z kryterium* [Obligations arising from the criterion], Przetargi Publiczne nr 12 (133) grudzień 2016.

38. Ronikier-Dolańska K., *Obowiązek wskazania nazw podwykonawców na etapie postępowania o zamówienie publiczne* [Obligation to indicate the names of subcontractors at the stage of public procurement proceedings], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 239 marzec 2017.
39. Sieldecki T., Sawicka P., *Pozacenowe kryteria oceny ofert* [Non-price evaluation criteria], *Monitor Zamówień Publicznych* wrzesień numer 8(144)/2016.
40. Skiba-Kuraszkiewicz K., *Podwykonawca nieznany* [Subcontractor unknown], *Przetargi Publiczne* nr 9 (142) wrzesień 2017.
41. Skubisza-Kalinowska A., *Kryteria oceny ofert – najważniejsze zmiany* [Criteria for evaluating bids - major changes], *Przetargi Publiczne* nr 9 (130) wrzesień 2016.
42. Soluch G., *Oznakowanie w opisie przedmiotu zamówienia* [Labelling in the description of the subject of the contract], *Przetargi Publiczne* nr 3 (136) marzec 2017.
43. Stachowiak M., *Wykluczenie wykonawcy ze względu na nieprawidłowe wykonywanie zamówień* [Exclusion of the contractor due to improper performance of orders], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 241 maj 2017.
44. Starek J., *Podział zamówienia na części* [Division of the contract into parts], *Przetargi Publiczne* nr 3 (136) marzec 2017.
45. Suchecka A., M. Mielnik, *Żądanie danych podwykonawcy* [Demand for subcontractor data], *Przetargi Publiczne* nr 12 (133) grudzień 2016.
46. Szyszkowski A., *Procedura odwrócona* [Inversed procedure], *Monitor Zamówień Publicznych* styczeń numer 1(148)/2017.
47. Świś R., *Nowe przepisy dotyczące dzielenia zamówienia na części* [New regulations concerning division of the contract into parts], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 243 lipiec 2017.
48. Trębacki P., Kraszewska M., *Czarny sen szpitala* [Hospital's Black Dream], *Monitor Zamówień Publicznych* maj numer 5(152)/2017.
49. Trojan P., *Odwołanie na opis przedmiotu zamówienia* [Appeal against the description of the subject of the contract], *Przetargi Publiczne* nr 3 (136) marzec 2017.
50. Tumińscy A. I J., *Inne kryteria – sztuka dla sztuki* [Other Criteria - Art for Art], *Przetargi Publiczne* nr 6 (139) czerwiec 2017.
51. Wachta A., Bałaj M., Krysa J., *Zakaz dzielenia zamówień* [Prohibition of contract division], *Przetargi Publiczne* nr 9 (142) wrzesień 2017.
52. Wiktorowska E., *Zasadność podziału* [Justified division], *Przetargi Publiczne* nr 9 (142) wrzesień 2017.
53. Wiśniewski P., *Jednocześnie z wyborem oferty* [At the same time as selecting the offer], *Monitor Zamówień Publicznych* listopad numer 10(157)/2017.
54. Wojtczyk A., *Brak podstaw wykluczenia* [No grounds for exclusion], *Przetargi Publiczne* nr 8 (141) sierpień 2017.
55. *Kryteria oceny ofert w Raporcie Urzędu Zamówień Publicznych opracowanie redakcji* [Criteria for evaluation of offers in the Public Procurement Office's report preparation of the editorial office], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 243 lipiec 2017a.
56. *Procedura uregulowana w art. 24aa ustawy Pzp, tzw. „procedura odwrócona” opracowanie redakcji* [The procedure regulated in Article 24aa of the PPL Act, the so-called "reverse procedure" preparation of the editorial office], *Zamówienia Publiczne Doradca* nr 239 marzec 2017b.
57. *Raport dotyczący kryteriów oceny ofert opracowanie ECA* [Evaluation criteria report prepared by ECA], *Monitor Zamówień Publicznych* lipiec/sierpień numer 7(154)/2017.

Akty prawne

Legal acts

1. Dyrektywa 2004/18/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 31 marca 2004 roku w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy i usługi, Dz.U.UE.L.2004.134.114. [Directive 2004/18/EC of the European

Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts, OJ L 134, 24.4.2004, p. 114.]

2. Ustawa z dnia 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych, Dz.U. 1994 nr 76 poz. 344. [Act of 10 June 1994 on Public Procurement, Dz.U. 1994 no. 76 item 344.]
3. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy - Prawo zamówień publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U.2014.1232. [Act of 29 August 2014 amending the Public Procurement Law and certain other acts, Journal of Laws 2014.1232.]
4. Ustawa z dnia 22 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy - Prawo zamówień publicznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U.2016.1020. [Act of 22 June 2016 amending the Public Procurement Law and certain other acts, Journal of Laws 2016.1020.]
5. Rozporządzenie Ministra Rozwoju z dnia 26 lipca 2016 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy w postępowaniu o udzielenie zamówienia, Dz.U.2016.1126. [Regulation of the Minister of Development of 26 July 2016 on the types of documents that may be required by the ordering party from the contractor in the procedure for awarding the contract, Journal of Laws 2016.1126.]
6. Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) 2016/7 z dnia 5 stycznia 2016 roku ustanawiające standardowy formularz jednolitego europejskiego dokumentu zamówienia, Dz.U.U.E.L.2016.3.16. [Commission Implementing Regulation (EU) 2016/7 of 5 January 2016 establishing a standard form for the Single European Procurement Document, OJ L.2016.3.16.]

Materiały źródłowe Source materials

1. <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/interpretacja-przepisow/opinie-archiwalne/kryteria-oceny-ofert-w-swietle-przepisow-ustawy-prawo-zamowien-publicznych-po-nowelizacji-z-dnia-29-sierpnia-2014-r>. Urząd Zamówień Publicznych / Repozytorium Wiedzy / Interpretacja przepisów / Opinie archiwalne / Kryteria oceny ofert w świetle przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych po nowelizacji z dnia 29 sierpnia 2014 r. – dostęp z dnia 05.02.2018 r. [Public Procurement Office / Knowledge Repository / Interpretation of regulations / Archive opinions / Criteria for evaluation of offers in the light of the provisions of the Public Procurement Law Act as amended on 29 August 2014. - Access dated 05.02.2018.]
2. <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/interpretacja-przepisow/pytania-i-odpowiedzi-dotyczace-nowelizacji-ustawy-prawo-zamowien-publicznych/podzial-zamowienia-na-czesci>. Urząd Zamówień Publicznych/Repozytorium Wiedzy / Interpretacja przepisów / Pytania i odpowiedzi dotyczące przepisów nowelizacji ustawy Pzp / Podział zamówienia na części. – dostęp z dnia 25.01.2018 r. [Public Procurement Office / Knowledge Repository / Interpretation of regulations / Questions and answers concerning the regulations of the amendment to the PPL Act / division of the contract into parts. - access dated 25.01.2018]

INTERPRETATIVE PROBLEMS OF PUBLIC PROCUREMENT ACT IN THE VIEWS OF THE PROFESSIONAL MAGAZINES

Summary

Public Procurement System (PPS) plays key role in the contemporary market economy. The system is also an important tool of public expenditure. Public procurement system operates in EU and Poland as well. A lot of misunderstandings which arose due to present version of the Polish Public Procurement Act were the subjects of the articles in our domestic professional PPS magazines. The publication summarises the arguments and conclusions of these articles. Preliminary survey of 3 the most popular monthly magazines has been carried out and 57 issue are the following:

- bid assessment criteria,
- subcontracting on the Polish public procurement market,
- the key decisions in the public procurement procedures.

Key words: Public procurement system (PPS), Professional issues, Analysis, Problems of applying PPS in Poland

Streszczenie

System zamówień publicznych pełni szereg istotnych funkcji ekonomicznych i społecznych we współczesnej gospodarce rynkowej. System ten jest też ważnym instrumentem wydatków publicznych. System zamówień publicznych działa zarówno w Unii Europejskiej jak i w Polsce. Wiele nieporozumień, które wynikały z aktualnej wersji polskiej ustawy Prawo zamówień publicznych było omawianych w artykułach w krajowej prasie fachowej poświęconej zamówieniom publicznym. Niniejsza publikacja przedstawia argumenty i konkluzje jakie z tych publikacji wynikają. Została przeprowadzona kwerenda trzech najpopularniejszych miesięczników i 57 artykułów zostało wybranych. Analizuje ona między innymi następujące problemy:

- kryteria oceny ofert,
- podwykonawstwo na polskim rynku zamówień publicznych,
- kluczowe decyzje w procedurze zamówień publicznych.

Słowa kluczowe: System zamówień publicznych, Publikacja fachowa, Analiza, Problemy stosowania systemu zamówień publicznych w Polsce

JEL Classification: H57

Adres do korespondencji-Correspondence address
 Maria Dyl-Niedźwiecka
 ul. Łagiewnicka 19e
 95-100 Zgierz

Dr inż. Adam Rudzewicz

PBN ID: 905243

Researcher ID: F-9245-2018

Olsztynie

Wydział Nauk Ekonomicznych *PBN ID: 1421*

PROGRAMY LOJALNOŚCIOWE A LOJALNOŚĆ KONSUMENTA

Wstęp

Wzbudzanie lojalności konsumentów poprzez utrzymanie odpowiedniego poziomu sprzedaży jest jednym z istotnych sposobów budowania wartości przedsiębiorstwa. Lojalność konsumenta oznacza powtarzalność zakupów będącą skutkiem przywiązania do firmy. Lojalność klientów wiąże się z programami lojalnościowymi. Program lojalnościowy jest narzędziem biznesowym, które ma na celu utrzymanie dotychczasowych wpływów pieniężnych lub wytworzenie nowych strumieni na bazie obecnej klienteli (Kwiatek 2007). Programy lojalnościowe mogą przybierać różne formy.

Celem artykułu jest rozpoznanie wpływu programów lojalnościowych na zachowania zakupowe konsumentów.

Artykuł powstał na bazie przeglądu literatury tematycznej oraz badań własnych o charakterze pierwotnym.

Lojalność konsumenta

Lojalność można rozpatrywać w wielu kwestiach. Różni autorzy definiują pojęcie lojalności w odmienny sposób. Foxall oraz Goldsmith (1998) określają ją jako zjawisko wyboru tej samej marki za każdym razem, kiedy kupuje się dany wyrób. Według Urbanka (2002) lojalność jest to określone, nieprzypadkowe, przejawiające się w długim okresie zachowanie podmiotu decyzyjnego w odniesieniu do jednej lub kilku marek, będące funkcją psychologicznego przebiegu podejmowania decyzji. Można również stwierdzić za Howaniec (2009), iż lojalny klient jest „przywiązany” do marki lub firmy, obojętny na działania konkurencji oraz reprezentuje na rynku interesy swojego dostawcy.

Z powyższych definicji wynika, że istotę lojalności najlepiej oddają dwie uzupełniające się kategorie. Jedna to postawa klienta oznaczająca jego subiektywne odczucia względem poszczególnych produktów. Przedstawia ona doznania emocjonalne i stan świadomości. Druga kategoria dotyczy zachowania konsumenta, które przejawia się w powtarzaniu zakupów określonych produktów

i udzielaniu rekomendacji innym, potencjalnym klientom (Skowron, Skowron 2012). Dlatego też lojalności konsumentów nie powinno zawężać się do badania wyłącznie elementów behawioralnych (zachowań rynkowych). Właściwe, pogłębione rozumienie lojalności powinno skupiać się również na czynnikach emocjonalnych konsumenta związanych z postrzeganiem danego przedsiębiorstwa i oferowanych przez niego marek (Otto 2000).

Lojalni klienci w bezpośredni sposób przyczyniają się do wzrostu sprzedaży danej firmy, ponieważ wydają więcej pieniędzy na ceniony przez siebie produkt lub usługę. Ponadto są mniej wrażliwi na ewentualną zmianę cen i częściej dokonują zakupów. Wraz z upływem lat poziom zysków generowanych przez lojalnych konsumentów systematycznie wzrasta (Skowron 2010).

Programy lojalnościowe

Jeśli konsument korzysta z usług przedsiębiorstwa od dłuższego czasu lub stale kupuje dany produkt należy go za to nagrodzić np.: oferując usługę dodatkową lub dodając gratisy. Można także wydawać gazetki dla klientów (newslettery), w których będą zawarte informacje o osiągniętych korzyściach ze współpracy z danym przedsiębiorstwem. Skutecznym narzędziem ułatwiającym budowanie lojalności konsumentów są programy lojalnościowe. Mają one na celu budowanie oraz podtrzymanie dobrych relacji z klientem, a także zachęcają do częstego nabywania wyrobów danego przedsiębiorstwa (Kumar 2010). Jego istotą jest utrzymanie klienta i zachęcanie go do regularnego powtarzania zakupów. Podobną funkcję pełni promocja sprzedaży. Jednak w odróżnieniu od programu lojalnościowego, promocja sprzedaży nastawiona jest na natychmiastowy efekt wzrostu sprzedaży. Ponadto stosując te narzędzie firma musi określić początek oraz koniec promocji, gdyż z czasem oferta promocyjna staje się mniej atrakcyjna dla konsumenta. Program lojalnościowy jest zdecydowanie bardziej zaawansowanym narzędziem marketingowym, gdyż buduje długotrwałe i silne relacje z klientami. Nie przewiduje on daty zakończenia, ponieważ świadczyłoby to o braku zrozumienia idei lojalności, która zakłada dokonywanie zakupów przez konsumenta również w dalekiej przyszłości.

Programy lojalnościowe służą również budowaniu relacji niezwiązanej bezpośrednio ze sprzedażą. Mają za zadanie zdobyć zaufanie klientów, by w rezultacie skłonić ich do rozpowszechniania pozytywnych opinii o firmie. W tym aspekcie działalność programów dąży do stworzenia emocjonalnej więzi, poczucia wyjątkowości i niezmienności postaw klientów. Dopiero poprzez wzbudzenie emocji można oczekiwać lojalności klienta. Tak więc celem programów lojalnościowych nie jest de facto wzrost sprzedaży produktów, a przywiązanie do firmy oferującej te produkty (Janczak i inni 2013).

Konstrukcja programu lojalnościowego ma istotny wpływ na jego skuteczność i liczbę klientów zainteresowanych uczestnictwem w programie (Sawicki 2013)

za: Dorotic i inni 2012). Na konstrukcję programu lojalnościowego składa się wiele czynników, między innymi są to:

- zasady, na jakich funkcjonuje program,
- nagrody dla lojalnych klientów firmy,
- ilość partnerów programu.

Zasady, na jakich funkcjonuje dany program, są jednoznacznie określone w jego regulaminie. Jest to jedno z najważniejszych ogniw w procesie tworzenia programu lojalnościowego. Regulamin dostarcza uczestnikom niezbędnych informacji o programie, opisując je krok po kroku w sposób zrozumiały i przejrzysty. Funkcjonowanie programu musi być spójne, a przynależność do niego dostarczać jego uczestnikom wymiernych korzyści. Kolejnym elementem programu lojalnościowego są nagrody dla lojalnych klientów. Dobór nagród i ich wartość jest ściśle powiązana z zasadami funkcjonowania programu lojalnościowego. Plan funkcjonowania programu lojalnościowego powinien być kompatybilny z możliwościami zakupowymi grupy docelowej. Innymi słowy, uczestnik programu musi mieć poczucie, że jest w stanie spełnić wymogi programu, aby otrzymać pożądaną rabat bądź nagrodę. W przypadku braku takiego poczucia klient może nie być zainteresowany ofertą programu. Ostatnim istotnym punktem konstrukcji programu lojalnościowego jest ilość jego partnerów. Dzięki dużej liczbie partnerów uczestnicy programów mają większe szanse na zdobycie nagród, jednak niesie to za sobą również zagrożenia takie jak brak poczucia więzi z daną firmą lub marką (Kwiatek, Rudawska 2008).

Metodyka badań

Celem artykułu jest rozpoznanie wpływu programów lojalnościowych na zachowania zakupowe konsumentów. Ponadto obok celu głównego sformułowano kilka celów szczegółowych, polegających na określeniu:

- popularności programów lojalnościowych w ujęciu sektorowym,
- atrakcyjności form nagradzania klientów w programach lojalnościowych,

Przedmiotem badań są opinie konsumentów na temat użytkowanych programów. Badanie miało charakter nielosowy i zostało przeprowadzone w terminie od kwietnia do maja 2017 r. Zastosowano w nim metodą z zakresu sondażowych pomiarów pośrednich, bez udziału ankietera, przy pomocy ankiety internetowej zamieszczonej na portalu Interaktywnie.com. Z założenia były to badania jakościowe, w których wzięło udział 100 osób. Badana grupa składała się głównie z osób należących do grup dyskusyjnych dotyczących zakupów i promocji na portalu społecznościowym Facebook.com. Monitorowanie doboru próby z powodu zastosowania kwestionariusza internetowego było utrudnione. Badania były anonimowe. Wyniki badań nie są reprezentatywne. Struktura respondentów była zróżnicowana ze względu na płeć, wiek oraz wysokość dochodu na jednego członka rodziny (tabela 1).

Tabela 1. Struktura badanych użytkowników marek sportowych
Table 1. Structure of the surveyed users of sports brands

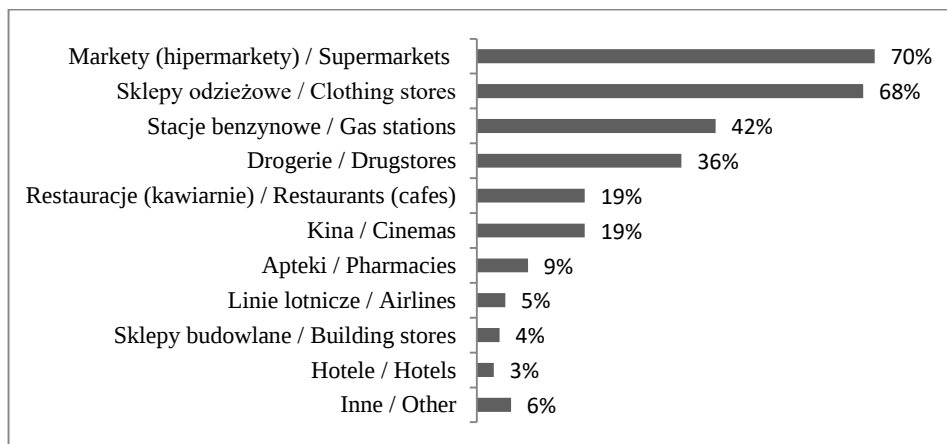
Kryterium Criterion		Udział Participation
Płeć Gender	Kobieta / Female	54%
	Mężczyzna / Man	46%
Wiek Age	< 25 lat / years old	37%
	26 - 45 lat / years old	41%
	> 45 lat / years old	22%
Dochód miesięczny netto na jednego członka rodziny Net monthly income per one family member	< 1200 zł	20%
	1200-1800 zł	32%
	1800-2400 zł	29%
	> 2400 zł	19%

Źródło: opracowanie własne
Source: own work

Grupa badawcza liczyła 54% kobiet i 46% mężczyzn. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 26-45 lat - 41% liczebności oraz osoby posiadające miesięczny dochód dyspozycyjny netto na jedną osobę w rodzinie od 1200 do 1800 zł (32%).

Wyniki badań

Popularność programów lojalnościowych wśród respondentów jest dość duża. Największy odsetek badanych (70%), uczestniczy w programach lojalnościowych organizowanych przez markety i hipermarkety (rys. 1). Kolejną istotną branżą, w której programy lojalnościowe skupiają wielu konsumentów okazały się sklepy odzieżowe (68%). Duży udział uczestników w swoich programach posiadają również stacje benzynowe (42%) i drogerie (36%). Dość popularne jest uczestnictwo w programach opracowanych przez restauracje i kina. Spośród respondentów, jedynie dwie osoby nie uczestniczą w żadnych programach lojalnościowych.

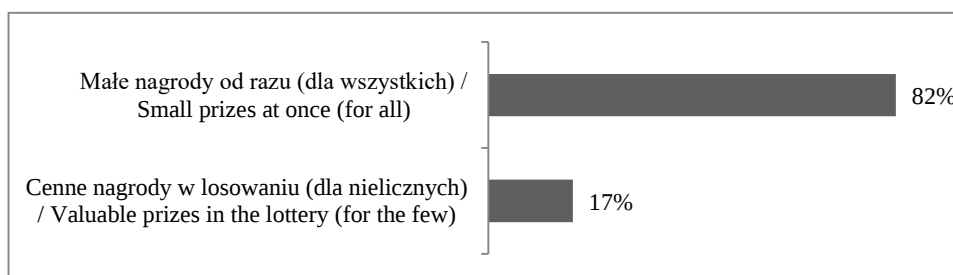


Rysunek 1. Udział respondentów w programach lojalnościowych według branż
Figure 1. Respondents' share in loyalty programs by industry

Źródło: opracowanie własne

Source: own work

Jeszcze kilka lat temu, jeśli chodzi o popularność programów lojalnościowych, to największą liczbę stałych klientów notowały dwie branże: stacje benzynowe oraz hipermarkety (z reguły ponad połowa badanych). Pozostałe branże charakteryzowały się dużymi zaległościami w tym zakresie (Rudzewicz 2012). Na podstawie przeprowadzonych, aktualnych badań widać jednoznacznie, że inne sektory również zauważyły możliwości tkwiące w organizacji programów lojalnościowych. Na szczególną uwagę zasługują sklepy odzieżowe. Wyraźny wzrost odnotowały także restauracje i kina. Kilka lat temu przynależność do takich programów deklarowało jedynie kilka procent respondentów, obecnie jest to już kilkadziesiąt procent. Jest to kilkukrotny przyrost uczestników.

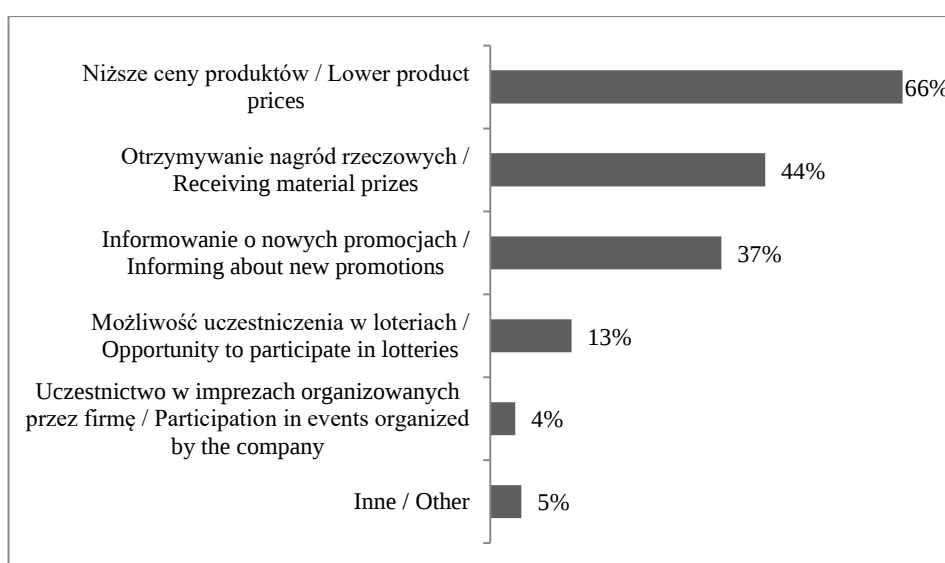


Rysunek 2. Atrakcyjność form nagradzania według respondentów
Figure 2. The attractiveness forms of rewards according to respondents

Źródło: opracowanie własne

Source: own work

Programy lojalnościowe opierają się na zróżnicowanej formie nagradzania klientów. Ankietowanych zapytano jaka ich zdaniem jest najatrakcyjniejsza forma nagradzania. Najbardziej oczekiwaną formą są małe nagrody, ale otrzymane od razu i dostępne dla każdego uczestnika, szczególnie w stosunku do cenniejszych nagród, ale dostępnych dla nielicznych (wybranych) klientów, na przykład w wyniku losowania. Zaledwie 17% respondentów preferuje cenne nagrody w losowaniu (rys. 2). Natomiast jakie dokładnie formy nagradzania są oczekiwane przez konsumentów przedstawiono na rys. 3.



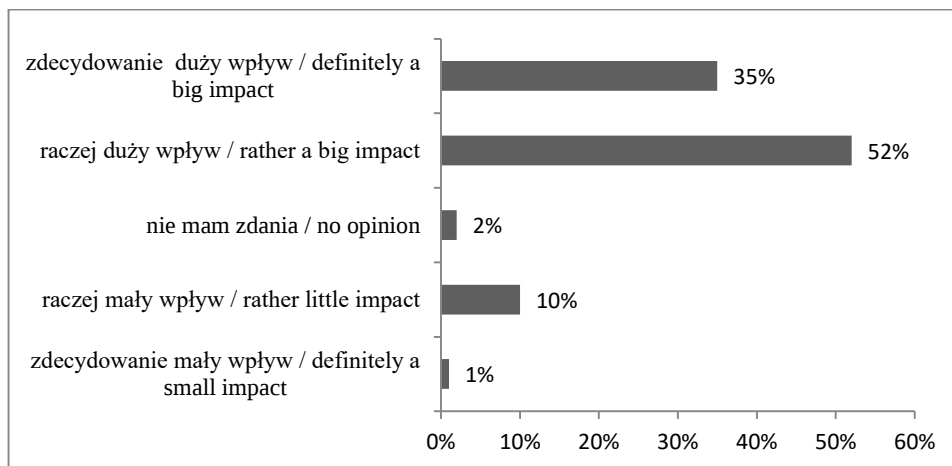
Rysunek 3. Oczekiwane formy nagradzania według respondentów

Figure 3. The expected forms of rewards according to respondents

Źródło: opracowanie własne

Source: own work

Większość ankietowanych najbardziej preferuje możliwość uzyskania niższych cen produktów (66%). Dla 44% badanych ważnym elementem są nagrody rzeczowe, czyli coś bardziej namacalnego i trwałego niż chwilowa obniżka ceny. Niemalże równie ważna (dla 37% respondentów) jest dostępność informacji o nowych promocjach. Jest to komunikat, który w pierwszej kolejności powinien być skierowany do stałych klientów. Część osób chętnie wzięłoby udział w jakiejś loterii lub imprezie zorganizowanej przez partnerskie przedsiębiorstwo. Należy jednak stwierdzić, że mimo różnych możliwości, decydującym aspektem, który determinuje udział w programach lojalnościowych, są zazwyczaj niższe ceny produktów lub usług.



Rysunek 4. Wpływ programów lojalnościowych na powtarzalność zakupów

Figure 4. Impact of loyalty programs on the repeatability of purchases

Źródło: opracowanie własne

Source: own work

Najważniejszym elementem przedstawionej analizy było określenie wpływu programów lojalnościowych na powtarzalność dokonywanych zakupów. Dla 35% respondentów programy lojalnościowe mają zdecydowanie duży wpływ na zachowania zakupowe klientów. Ponad połowa badanych uważa, że jest to wpływ zauważalny. Co dziesiąty ankietowany twierdzi, że program lojalnościowy raczej nie ma wpływu na powtarzalność dokonywanych zakupów. Świadczy to o stosunkowo dużym powiązaniu programów lojalnościowych z preferencjami zakupowymi klientów. Niemal 90% ankietowanych częściej dokonuje zakupów w placówkach, które posiadają programy lojalnościowe. Należy stwierdzić, że programy lojalnościowe są dobrym narzędziem kształtowania postaw i nawyków zakupowych konsumentów.

Wnioski

Istotą działalności programów lojalnościowych jest nagradzanie klientów za odpowiednie zachowania zakupowe, a ich celem jest stworzenie trwałej więzi łączącej konsumenta i firmę. Konsumenti chętnie korzystają z programów lojalnościowych organizowanych przez firmy. Najbardziej popularne branże odnośnie uczestnictwa w programach lojalnościowych to odzieżowa i spożywcza. Na wyróżnienie zasługują jeszcze stacje benzynowe i drogerie. Duży wzrost popularności programów lojalnościowych w ostatnich latach odnotowano w restauracjach i kinach.

Przynależność do programów lojalnościowych determinuje chęć otrzymywania drobnych nagród, najczęściej w formie niższych cen produktów.

Konsumenci są w dużo mniejszym stopniu zainteresowani zdobywaniem bardziej drogocennych nagród o znacznie niższym prawdopodobieństwie ich otrzymania. Klienci w przeważającej większości uważają, że programy lojalnościowe mają duży lub bardzo duży wpływ na powtarzalność dokonywanych zakupów. Jest to bardzo efektywne narzędzie marketingu.

Należy przypuszczać, że programy lojalnościowe będą się nadal rozwijać przyjmując coraz bardziej profesjonalne formy. Warto je wykorzystać w celu utrwalenia wzajemnych relacji między przedsiębiorstwem i jego klientami.

Bibliografia

1. Anderson E.W., Sullivan M.W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, [Konsekwencje satysfakcji klienta dla firm], "Marketing Science", 12(2), 1993.
2. Dorotic M., Bijmolt T., Verhoef P., *Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions*, [Programy lojalnościowe: aktualna wiedza i kierunki badań], „International Journal of Management Reviews”, 3, 2012
3. Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, [Consumer psychology for a marketing manager], PWN, Warszawa, 1998.
4. Howaniec H., *Metody pomiaru lojalności wobec marki*, [Methods of measuring brand loyalty], „Handel Wewnętrzny”, czerwiec, 2009.
5. Janczak A., Klimecki S., Leśniewska B., Sieńkowska E., *Opracowanie nt. funkcjonujących programów lojalnościowych, ich celów, założeń i zasad działania*, [A study on functioning loyalty programs, their goals, assumptions and principles of operation], Uniwersytet ekonomiczny we Wrocławiu. Wrocław, 2013.
6. Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, [Value client management], Wydawnictwa Profesjonalne, PWN, Warszawa, 2010.
7. Kwiatek P., *Programy lojalnościowe: budowa i funkcjonowanie*, [Loyalty programs: construction and functioning], Oficyna, Kraków, 2007.
8. Kwiatek P., Rudawska E., *Uczestnictwo klientów w konkurencyjnych programach lojalnościowych*, [Customer participation in competitive loyalty programs], „Marketing i Rynek”, 7, 2008.
9. Otto J., *Programy lojalności w walce o utrzymanie klienta*, [Loyalty programs in the fight for customer retention], „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 852, 2000.
10. Rudzewicz A., *Functioning of loyalty programmes*, [Funkcjonowanie programów lojalnościowych], „Socio-economic Research Bulletin”, 3(46), 2012.
11. Sawicki J., *Programy lojalnościowe. Obecna wiedza i sugerowane kierunki przyszłych badań*, [Loyalty programs. Current knowledge and suggested directions for future research], „Marketing i Rynek”, 1, 2013.
12. Schön B., *Zaprojektować lojalność klienta*, [Design customer loyalty], „Marketing w Praktyce”, 9, 2010.
13. Skowron Ł., *Modele ścieżkowe jako przykładowe metody badania satysfakcji i lojalności klientów*, [Path models as exemplary research methods of customer satisfaction and loyalty], „Ekonomiczne problemy usług” Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 54, 2010.
14. Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, [Customer loyalty and organizational development], Difin, Warszawa, 2012.
15. Śmiatacz K., *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej*, [Customer satisfaction survey on the example of the mobile telephony market], Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, 2012.
16. Urbanek G., *Zarządzanie marką*, [Brand management], PWE, Warszawa, 2002.

LOYALTY PROGRAMS AND CONSUMER LOYALTY

Streszczenie

Celem artykułu jest rozpoznanie wpływu programów lojalnościowych na zachowania zakupowe konsumentów. Programy lojalnościowe są bardzo popularne wśród konsumentów. Na szczególne wyróżnienie zasługują sklepy spożywcze, odzieżowe i stacje benzynowe. Respondenci za najistotniejszy element programów lojalnościowych uznają możliwość uzyskania niższych cen produktów lub drobnych nagród rzeczowych. Klienci w przeważającej większości uważają, że programy lojalnościowe mają duży lub bardzo duży wpływ na powtarzalność dokonywanych zakupów. Jest to bardzo efektywne narzędzie marketingu, które można wykorzystać w celu utrwalenia wzajemnych relacji między przedsiębiorstwem i jego klientami.

Słowa kluczowe: program lojalnościowy, lojalność konsumenta

Summary

The purpose of the article is to recognize the impact of loyalty programs on consumer purchasing behavior. Loyalty programs are very popular among consumers. Food, clothing and petrol stations deserve special distinction. Respondents consider the most important element of loyalty programs to be able to obtain lower prices of products or small prizes. The majority of customers believe that loyalty programs have a large or very large impact on the repeatability of purchases. It is a very effective marketing tool that can be used to consolidate the relationship between the company and its clients.

Keywords: loyalty program, consumer loyalty

JEL Classification: M31

Adres do korespondencji: Correspondence address:

Adam Rudzewicz
Wydział Nauk Ekonomicznych
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
ul. R. Prawocheńskiego 19
10-720 Olsztyn
e-mail: arudzew@uwm.edu.pl

DZIAŁ II

POLSKA WIEDZY I INNOWACYJNOŚCI

CHAPTER II

KNOWLEDGE AND INNOVATION IN POLAND

mgr Agnieszka Drews

PBN ID: 4019231

ResearcherID: H-2061-2018

ORCID ID: 0000-0003-1098-7526

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu PBN ID: 1489

MIEJSCE INNOWACJI WE WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJACH ZARZĄDZANIA

Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej we współczesnych realiach rynkowych niesie za sobą wiele wyzwań. Począwszy od opracowania i realizowania strategii uwzględniającej potrzeby różnych interesariuszy, poprzez funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu nacechowanym konkurencyjnością i sieciowością, a skończywszy na ciągłych działaniach pobudzających wewnętrzne pokłady wiedzy oraz kreatywności w celu stosowania coraz to lepszych rozwiązań procesowych czy organizacyjnych. Nie dziwi zatem fakt, że innowacje są obecnie pożądane niemal na wszystkich płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego. Bill Gates, amerykański przedsiębiorca i główny architekt oprogramowania Microsoft, w wywiadzie dla magazynu Rolling Stone z 2014 roku o znaczeniu innowacyjności powiedział tak: (...) owszem, stabilizacja gospodarcza i wykształcenie są szalenie ważne – nie przeczę – ale prawdziwym motorem postępu jest innowacyjność¹. Wobec powyższego powstaje pytanie: Czy, i w jakim stopniu, współczesne koncepcje zarządzania organizacjami są zorientowane na innowacje?

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem głównym artykułu jest próba przedstawienia aktualnych koncepcji występujących w naukach o zarządzaniu i związanych z nimi implikacji dla działalności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Artykuł w pierwszej części ma charakter deskryptywny – traktuje o znaczeniu paradygmatów zarządzania i zawiera zwięzłą charakterystykę dominujących koncepcji zarządzania organizacjami. Druga część opracowania obejmuje wyniki badań

¹ J. Goodell, <http://www.rollingstone.com/culture/news/bill-gates-the-rolling-stone-interview-20140313> [access: 07.01.2017], „Rolling Stone” no. 5/2014.

empirycznych w zakresie audytu innowacyjności, które stanowią, w opinii autorki artykułu, wartość dodaną niniejszej publikacji.

Przedmiotem badań objęto małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) wyróżnione w rankingu Gazele Biznesu 2016. Próba badawcza została określona w sposób arbitralny i zawiera podmioty gospodarcze najdynamiczniej rozwijające się w ciągu ostatnich lat na polskim rynku.

Badanie z wykorzystaniem metody CAWI (z ang. *Computer Assisted Web Interviews*) zostało przeprowadzone zgodnie z wytycznymi procedury badawczej twórców audytu innowacyjności (J. Tidda i J. Bessanta)². Kwestionariusz³ w wersji elektronicznej przesłano do wybranych przedsiębiorstw z sektora MSP (n=80) w grudniu 2017 roku. W tabeli poniżej przedstawiono strukturę badanych firm według wielkości podmiotu, lokalizacji siedziby głównej w ujęciu wojewódzkim oraz rodzaju prowadzonej działalności według sekcji PKD (zob. tab. 1).

W przyjętej próbie dominują małe przedsiębiorstwa (czyli zatrudniające 10-49 pracowników), które stanowią 2/3 badanych podmiotów. Pozostałe firmy są średniej wielkości (tzn. zatrudniają powyżej 50, ale poniżej 250 osób). Analizując lokalizację siedziby głównej podmiotów, pozyskano dane ze wszystkich szesnastu województw – jednakże z przewagą przedsiębiorstw działających w regionie Kujaw i Pomorza oraz Mazowsza, z których reprezentanci stanowili łącznie aż połowę badanej próby. Tak wysoki odsetek przedsiębiorstw z wyżej wymienionych dwóch województw wynika w przypadku kujawsko-pomorskiego z bliskiej odległości i możliwości bezpośredniego kontaktu z osobami zarządzającymi, a w przypadku mazowieckiego z większej przystępności przedsiębiorców i ich skłonności do wzięcia udziału w audycie innowacyjności. Biorąc pod uwagę ostatni element charakterystyki próby – tj. rodzaj prowadzonej działalności według sekcji PKD – przebadano małe i średnie przedsiębiorstwa z większości (12 na 21 sekcji) możliwych obszarów działalności. Najliczniejszą grupę respondentów stanowili przedsiębiorcy zajmujący się handlem hurtowym i detalicznym (sekcja G: 21 podmiotów), przetwórstwem przemysłowym (sekcja C: 18 podmiotów) oraz działalnością z zakresu informacji i komunikacji (sekcja J: 13 podmiotów).

² zob. szerzej J. Tidd, J. Bessant, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th edition, Willey India, New Delhi 2013, p. 630-637.

³ 40 stwierdzeń do oceny według 7-stopniowej skali porządkowej (gdzie: 1-zupełnie się nie zgadzam, 7-całkowicie się zgadzam).

Tabela 1. Charakterystyka badanych podmiotów gospodarczych (n=80)

Table 1. Characteristics of the surveyed business entities (n=80)

Kryteria Criterion	Udział procentowy (%) Percentage share (%)
<i>Rozmiar przedsiębiorstwa – Company size:</i>	
małe przedsiębiorstwa – small enterprises	66,25
średnie przedsiębiorstwa – medium-sized enterprises	33,75
<i>Lokalizacja przedsiębiorstwa – Location of the company:</i>	
Dolnośląskie – Lower Silesian Voivodeship	2,50
Kujawsko-Pomorskie - Kuyavian-Pomeranian Voivodeship	28,75
Lubelskie – Lublin Voivodeship	3,75
Lubuskie – Lubuskie Voivodeship	1,25
Łódzkie – Łódź Voivodeship	6,25
Małopolskie – Małopolska Voivodeship	3,75
Mazowieckie – Masovian Voivodeship	21,25
Opolskie – Opole Voivodeship	1,25
Podkarpackie – Subcarpathian Voivodeship	3,75
Podlaskie – Podlaskie Voivodeship	1,25
Pomorskie – Pomeranian Voivodeship	8,75
Śląskie – Silesian Voivodeship	3,75
Świętokrzyskie – Świętokrzyskie Voivodeship	1,25
Warmińsko-Mazurskie – Warmian-Masurian Voivodeship	2,5
Wielkopolskie – Wielkopolska Voivodeship	8,75
Zachodniopomorskie – West Pomeranian Voivodeship	1,25
<i>Rodzaj prowadzonej działalności według sekcji PKD – Type of business by PKD sections:</i>	
(B) Górnictwo i wydobywanie – Mining and quarrying	1,25
(C) Przetwórstwo przemysłowe - Industrial processing	22,50
(F) Budownictwo - Architecture	5,00
(G) Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles, including motorcycles	26,25
(H) Transport i gospodarka magazynowa - Transport and storage	7,50
(I) Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi - Activity related to accommodation and catering service	2,50
(J) Informacja i komunikacja - Information and communication	16,25
(K) Działalność finansowa i ubezpieczeniowa - Financial and insurance activities	3,75
(M) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna - Professional, scientific and technical activity	8,75

(N) Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca - Administration and support activities	1,25
(Q) Opieka zdrowotna i pomoc społeczna - Health care and social assistance	3,75
(R) Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją - Activities related to culture, entertainment and recreation	1,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.
Source: own study based on research conducted in enterprises.

Paradygmaty w naukach o zarządzaniu

W ujęciu teoriopoznawczym rzeczywistość można analizować, przedstawiać i kształtować posiłkując się paradygmatami. Pojęcie paradygmatu, zanim zostało wprowadzone w filozofii nauki przez T.S. Kuhna, było stosowane jedynie jako termin językoznawczy – oznaczający *zespół form deklinacyjnych lub koniugacyjnych właściwych danemu typowi wyrazów* (Jodkowski 1990). Paradygmaty w rozumieniu nauk społecznych (w tym nauk o zarządzaniu) ukazują obraz podstawowych supozycji, na których oparta jest rzeczywistość, jak również definiują fundamentalny kontekst funkcjonowania konkretnej dziedziny nauki (Firlej, Bargieł 2014). Następstwem akceptacji w świadomości owych założeń jest podejmowanie działań odpowiadających sformułowanym wytycznym (tzw. wzorcom postępowania).

T.S. Kuhn w swojej publikacji określa paradygmat jako *matrycę dyscyplinarną – tj. powszechnie uznawane osiągnięcia naukowe i uporządkowany zbiór przekonań, które w pewnym czasie dostarczają naukowcom modelowych problemów i rozwiązań* (Kuhn 1968). Parafrazując twórcę terminologii paradygmatu, można przyjąć, iż stanowi on swojego rodzaju ideologię, czyli konglomerat obowiązujących obecnie zapatrywań w danej dyscyplinie naukowej, które są akceptowane i podzielane przez większość jej reprezentantów.

Podstawowym zadaniem paradygmatów jest wyznaczanie głównych fundamentów badawczych, metod i sposobów rozwiązywania bieżących problemów, kryteriów służących ocenie rezultatów, a więc tych elementów, dzięki którym dokonywana jest systematyczna agregacja wiedzy i szeroko rozumiany postęp (Kuhn 1985). Jak słusznie zauważa S. Grochmal, paradygmat ma bardzo ważne znaczenie w całym procesie prowadzenia badań naukowych, mimo, iż sam nie wyjaśnia wszystkich zaistniałych zdarzeń, a ten sam zbiór danych empirycznych może uzasadniać różne wzorce postępowania (Grochmal 2016). Dlatego też *proces jakościowych zmian w poszczególnych*

dziedzinach nauki odbywa się poprzez powstawanie, rozwijanie, obalanie poprzednich i kreowanie nowych paradygmatów (Moczydłowska 2010).

Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów wynika nie tylko z rozwoju metodologii, ale przede wszystkim jest następstwem dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym przedsiębiorstw. Tempo i zakres owych modyfikacji przekłada się na zmianę uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji, a co za tym idzie dezaktualizację obowiązujących dotychczas teorii (Sitko-Lutek, Skurzyńska-Sikora 2016). Jednakże, w tym miejscu godzi się podkreślić, iż nowy paradygmat nie zawsze i nie od razu jest akceptowany w danym środowisku naukowym. Częstość musi minąć trochę czasu, aby możliwe było dostrzeżenie przewagi oraz użyteczności nowych koncepcji wobec uprzednio stosowanych i praktykowanych wzorców.

Heterogeniczność zjawisk, o których traktuje paradygmat zarządzania, sprawia, że obecnie mówi się o koegzystencji wielu powiązanych ze sobą koncepcji, które tworzą kompletny obraz rzeczywistości, bazujący na uprzednim dorobku danej dziedziny. Poniżej na schemacie 1 przedstawiono najczęściej

pojawiające się we współczesnej literaturze przedmiotu nurty badawcze.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
SUSTAINABILITY

- obejmuje zdolność podmiotu do reagowania na sygnały rynkowe pochodzące z otoczenia oraz umiejętność dostosowywania profilu działalności do zmieniających się potrzeb interesariuszy
- includes the entity's ability to respond to market signals from environment and ability to adapt its business profile to the changing needs of stakeholders

PARADYGMAT INFORMACYJNO-TECHNOLOGICZNY
INFORMATION AND TECHNOLOGY PARADIGM

- kładzie nacisk na potrzebę dyfuzji informacji i wiedzy w organizacji oraz orientację na rozwój potencjału zasobów ludzkich
- emphasizes the need for diffusion of information and knowledge in the organization and the orientation on the development of the human resources potential

ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM
TRUST MANAGEMENT

- wyraża się w możliwości nawiązania współpracy oraz kwestiach pobudzania i zarządzania kreatywnością
- expresses itself in the possibility of establishing cooperation and issues of stimulating and managing creativity

SIECIOWOŚĆ ORGANIZACJI
NETWORKING ORGANIZATION

- opiera się na konieczności budowania wielopłaszczyznowych powiązań lub relacji między różnego rodzaju podmiotami i instytucjami, zacierając tym samym granice między organizacją a otoczeniem
- supports the need to build multi-faceted connections or relations between various types of entities and institutions, thus blurring the boundaries between the organization and the environment

DESTRUKTURYZACJA
DESTRUCTURING

- bazuje na twórczej destrukcji i polega na tworzeniu nowych form organizacyjnych lub ich braku (m.in. organizacja wirtualna, struktura amorficzna)
- is based on creative destruction and consists in creating a new or no organizational forms (i.e. virtual organization, amorphous structure)

Schemat 1. Dominujące nurty badawcze w naukach o zarządzaniu

Scheme 1. Dominant research trends in management sciences

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Castells 2008; Grudzewski, Hejduk 2011; Sitko-Lutek, Skurzyńska-Sikora 2016).

Source: own study based on (Castells 2008; Grudzewski, Hejduk 2011; Sitko-Lutek, Skurzyńska-Sikora 2016).

Implikacją przeobrażeń występujących we współczesnej gospodarce jest konieczność wprowadzania do teorii i praktyki zarządzania koncepcji odpowiadających nowym uwarunkowaniom rozwoju i funkcjonowania samego

systemu rynkowego, jak i podmiotów na nim działających. Przedstawione na schemacie 1 dominujące nurty badawcze bezpośrednio łączą się z kilkoma współczesnymi koncepcjami z dziedziny zarządzania – m.in. koncepcją „przedsiębiorstwa przyszłości”, przewagi konkurencyjnej opartej o kluczowe kompetencje lub zdolności dynamiczne, otwartych innowacji, inteligentnej organizacji, czy też organizacji uczącej się. Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy wymienione teorie można określić mianem paradygmatów zarządzania organizacjami XXI wieku. Niemniej jednak każda z nich stanowi swego rodzaju pionierskie podejście do zarządzania zarówno całymi organizacjami, jak i pojedynczymi zasobami, kompetencjami, czy informacjami. W tabeli 2 przedstawiono zwięzłą deskrypcję wymienionych koncepcji, a poniżej w komentarzu autorskim podjęto próbę zarysowania roli jaką pełnią innowacje w tych teoriach.

Tabela 2. Główne założenia współczesnych koncepcjach zarządzania
Table 2. The main assumptions of contemporary management concepts

Nazwa <i>Name</i>	Charakterystyka koncepcji <i>Characteristics of the concept</i>
Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” <i>Sustainable Enterprise Concept</i>	- wpisuje się w założenia megaparadygmatu współczesności (sustainability) <i>is part of the assumption of the megaparadigm of modernity (sustainability)</i> - „przedsiębiorstwo przyszłości” swoje istnienie i rozwój opiera na zdolności do ciągłej obserwacji otoczenia, skutecznego zarządzania zmianami oraz odnawiania się <i>„sustainable enterprise” is based on the ability to constantly observe the environment, effectively manager change and renew its existence</i>
Koncepcja kluczowych kompetencji <i>Core Competences Concept</i>	- opiera sukces przedsiębiorstwa nie tylko na zasobach, ale także na unikatowych kluczowych kompetencjach (m.in. wiedza, umiejętności, postawy, doświadczenie) <i>bases the company's success not only on resources, but also on unique key competences (including knowledge, skills, attitudes, experience)</i> - kluczowe kompetencje różnicują konkurentów i wnoszą istotny wkład w wartość postrzeganą przez klientów <i>core competence differentiate competitors and make a significant contribution to the value perceived by customers</i>
Koncepcja zdolności dynamicznych	- zdolności dynamiczne to kompetencje wysokiego poziomu, które determinują zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji w odpowiedzi na gwałtownie zmieniające się otoczenie

<i>Dynamic capabilities concept</i>	biznesowe <i>dynamic capabilities are high level competencies that determine the company's ability to integrate, build and reconfigure internal and external resources and capabilities in response to the rapidly changing business environment</i>
Koncepcja otwartych innowacji <i>Open Innovation Concept</i>	- wpisuje się w założenia nurtu sieciowości <i>is part of the networking trend</i> - organizacje mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek <i>organizations can and should use both external and internal ideas in their innovation processes as well as internal and external paths of introducing innovations to the market</i>
Koncepcja organizacji uczącej się <i>Learning Organization Concept</i>	- organizacja, która osiąga wysokie wskaźniki wzrostu ekonomicznego dzięki umiejętnemu wykorzystaniu wiedzy i systematycznemu podnoszeniu kwalifikacji i kompetencji osób zatrudnionych <i>organization that achieves high rates of economic growth thanks to skilful use of knowledge and systematic improvement of qualifications and competences of employed persons</i> - organizacja, która stwarza warunki rozwoju pracowników i potrafi uczyć się na własnych błędach <i>organization that creates conditions for employee development and can learn from its own mistakes</i>
Koncepcja inteligentnej organizacji <i>Intelligent Organization Concept</i>	- wpisuje się w założenia parygmatu informacyjno-technologicznego i zarządzania zaufaniem <i>it complies with the assumption of the information and technology paradigm and trust management</i> - organizacja, która rozwija się i adaptuje do zmian zachodzących w otoczeniu w oparciu o procesy uczenia się <i>organization that develops and adapts to changes taking place in the environment based on learning processes</i> - organizacja umożliwia pracownikom pełną swobodę działania w ramach ich kompetencji (zachowując minimalny poziom kontroli) <i>organization enables employees full freedom of action within their competences (keeping the minimum level of control)</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Prahalad, Hamel 1990; Chesbrough 2003; Czerniachowicz 2003; OECD 2010; Grudzewski i in. 2010; Teece 2012).

Source: own study based on (Prahalad, Hamel 1990; Chesbrough 2003; Czerniachowicz 2003; OECD 2010; Grudzewski i in. 2010; Teece 2012).

Obecność innowacji w przytoczonych wyżej koncepcjach jest widoczna w sposób bezpośredni w przypadku koncepcji „przedsiębiorstwa przyszłości” oraz w przypadku koncepcji otwartych innowacji. W pierwszej z nich innowacje (obok: wiedzy, zaufania i kultury organizacyjnej) stanowią jeden z czterech elementów modelu diamentu *sustainable enterprise*. Według wskazań polskich przedsiębiorców: innowacje są najczęściej utożsamianym skojarzeniem z terminem przedsiębiorstwa przyszłości, a zarządzanie innowacjami zostało

wskazane jako jedna z ważniejszych koncepcji budowania pozycji lidera na współczesnym rynku (Grudzewski i in. 2010). Druga koncepcja opiera się na rozwoju innowacyjności organizacji przy wykorzystaniu modelu otwartych innowacji, a więc bazując nie tylko na własnej wiedzy i umiejętnościach, ale przede wszystkim dążąc do uzyskania efektu synergii w wyniku współpracy w zakresie szeroko rozumianej działalności innowacyjnej. W pozostałych czterech koncepcjach zarządzania (tj. kluczowych kompetencji, zdolności dynamicznych, organizacji uczącej się oraz inteligentnej organizacji) innowacje stanowią następstwo odpowiedniego realizowania przyjętych w nich założeń.

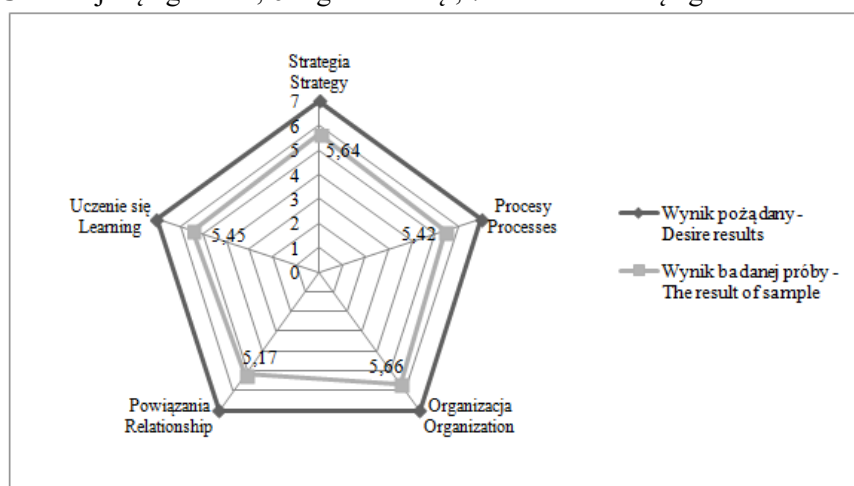
Właściwe połączenie i zarządzanie kluczowymi kompetencjami oraz posiadanymi zasobami przekłada się na kreowanie nowych i „lepszyc” pomysłów, produktów, procesów, czy rozwiązań. Ponadto angażowanie pracowników na każdym etapie procesu innowacyjnego, wykorzystując ich zdolności i umiejętności, skutkuje szybszą reakcją na zmieniające się uwarunkowania i potrzeby klientów oraz większą liczbą wprowadzonych innowacji. Osiągnięcie trwałej i skutecznej dominacji w branży jest możliwe tylko dzięki systematycznym dążeniom w poszukiwaniu nowatorskich i trudnych do skopiowania rozwiązań – umiejętnie łącząc posiadany potencjał zasobowy z pojawiającymi się okazjami rynkowymi. Czy założenia teoretyczne ww. koncepcji zarządzania organizacjami są stosowane przez polskich przedsiębiorców? Odpowiedź na to pytanie jest zawarta w kolejnym podrozdziale niniejszego opracowania, w którym poddano analizie wskazania deklaratywne właścicieli związane z wykorzystaniem innowacji w zarządzanym przez nich podmiocie.

Wyniki badań

Badanie innowacyjności przedsiębiorstw, z wykorzystaniem procedury audytu zaproponowanej przez J. Tidde i J. Bessanta, umożliwia w przystępny i przejrzysty sposób na przeanalizowanie nastawienia proinnowacyjnego oraz poziomu implementacji „nowości” w pięciu podstawowych obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego: strategii, procesów, organizacji, powiązań oraz uczenia się. Wyróżnione obszary zawierają w sobie elementy omówionych wcześniej dominujących koncepcji zarządzania organizacjami – m. in. konieczności ciągłego rozwijania kluczowych kompetencji, otwartości na nowe rozwiązania, potrzeby nawiązywania głębszych i trwalszych relacji w zakresie kreowania innowacji, czy umiejętności łączenia w sposób kreatywny posiadanych pokładów potencjału przedsiębiorstwa z szansami występującymi w

bliższym i dalszym otoczeniu rynkowym. Autorka ma świadomość, iż zaprezentowana metoda audytu innowacji ma pewne ograniczenia i jest jedynie ogólnym zarysem bieżącej sytuacji w firmie. Jednak może ona z powodzeniem stanowić punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych pogłębionych analiz przez kadry zarządzające w słabiej ocenionych obszarach.

Rezultat wykonanego audytu w zakresie innowacyjności na 80-ciu polskich przedsiębiorstwach należących do sektora MSP zostanie przedstawiony w trzech ujęciach: ogólnym (zob. rys. 1), regionalnym (zob. rys. 2) oraz uwzględniającym podział przedsiębiorstw według ich wielkości - osobno dla małych i średnich podmiotów gospodarczych (zob. rys. 3). Przedstawione wyniki na diagramach radarowych obejmują średnią ocenę danej grupy stwierdzeń według 7-stopniowej skali porządkowej, gdzie: 1- zupełnie się nie zgadzam, 2- nie zgadzam się, 3- raczej się nie zgadzam, 4- nie mam zdania, 5- raczej się zgadzam, 6- zgadzam się, 7- całkowicie się zgadzam.



Rysunek 1. Audyt innowacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw (n=80)

Figure 1. Audit of innovation of Polish small and medium-sized enterprises (n=80)

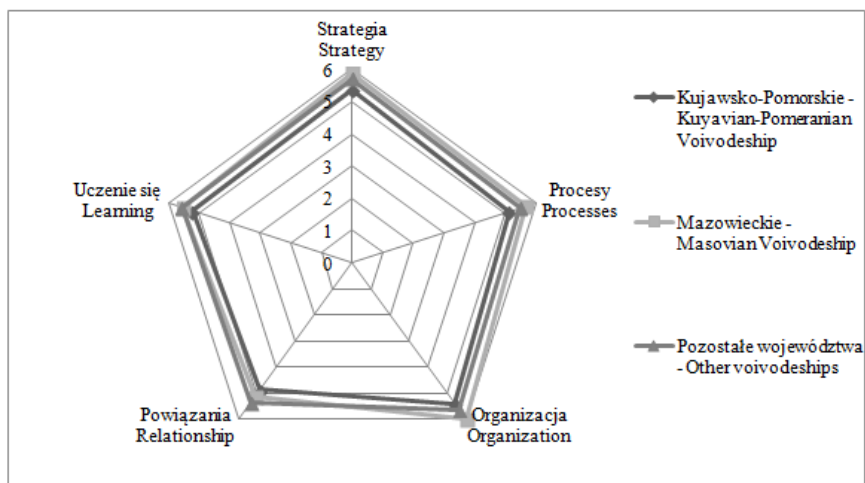
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Source: own study based on research conducted in enterprises.

W ujęciu ogólnym, poziom innowacyjności w badanych polskich MSP respondenci ocenili relatywnie zadowolająco. We wszystkich wymienionych obszarach, średni wynik oscylował w przedziale ocen 5,17-5,66. W badanej próbie najwyżej zostały ocenione kwestie organizacji i strategii, w obu przypadkach średnia przekracza poziom 5,6 na 7 możliwych punktów. Oznacza to, iż w analizowanych przedsiębiorstwach występuje świadomość tworzenia

i realizowania takiej strategii innowacyjnej, z którą utożsamiają się nie tylko właściciele i zarząd, ale również pozostali pracownicy niższych szczebli. W kwestionariuszu wielokrotnie podkreślano, iż stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej połączonej z klimatem wspierającym kreatywność w miejscu pracy przekłada się na większe zaangażowanie pracowników i wykorzystywanie poszczególnych zasobów do tworzenia kluczowych przewag konkurencyjnych. Nieco niżej (na 5,4 pkt) ankietowani ocenili kolejne dwa obszary audytu – tj. procesy i uczenie się. Sprawne i skuteczne zarządzanie procesami, wykorzystujące nowatorskie rozwiązania, a także systematyczne szkolenia pracowników i absorpcja wiedzy od innych podmiotów zostały wskazane jako jedne z częściej realizowanych działań przez właścicieli w badanych obszarach. Dostrzegają oni konieczność nastawienia na wielotorowy i wielopłaszczyznowy rozwój organizacji, uwzględniający zmiany technologiczno-społeczne zachodzące w otoczeniu. Najniżej ocenione zostały kwestie powiązań, czyli współpracy z innymi podmiotami i tworzenia sieci powiązań w zakresie kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Od wielu lat słabością mniejszych podmiotów gospodarczych w Polsce jest nawiązywanie współpracy w zakresie działalności innowacyjnej. Zarówno poziom, jak i zakres tego współdziałania jest na bardzo niskim i niezadowalającym poziomie (Drews 2017).

W badanej próbie 50% przedsiębiorstw ma swoją główną siedzibę w województwach kujawsko-pomorskim oraz mazowieckim. Wobec powyższego zasadnym wydaje się zestawienie poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych z perspektywy obu regionów i porównanie ich do średniej ocen uzyskanych w pozostałych województwach. Na rysunku 2 widać wyraźnie, iż podmioty z Kujaw i Pomorza nieznacznie, ale jednak, odbiegają we wszystkich badanych obszarach od ocen uzyskanych na Mazowszu, czy w innych województwach. Taki stan rzeczy może wynikać z jednej strony ze świadomości przedsiębiorców dot. swoich słabości i barier w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań, a co za tym idzie większej „uczciwości” w trakcie udzielania odpowiedzi w kwestionariuszu lub też z drugiej strony być spowodowany rzeczywiście niższym poziomem przedsiębiorczej orientacji zarządzania podmiotami gospodarczymi w regionie, co potwierdzają rokroczne raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczące stanu sektora MSP w Polsce, w których kujawsko-pomorskie od lat znajduje się mniej więcej w połowie rankingu (Chaber i in. 2017).



Rysunek 2. Audyt innowacji małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie regionalne

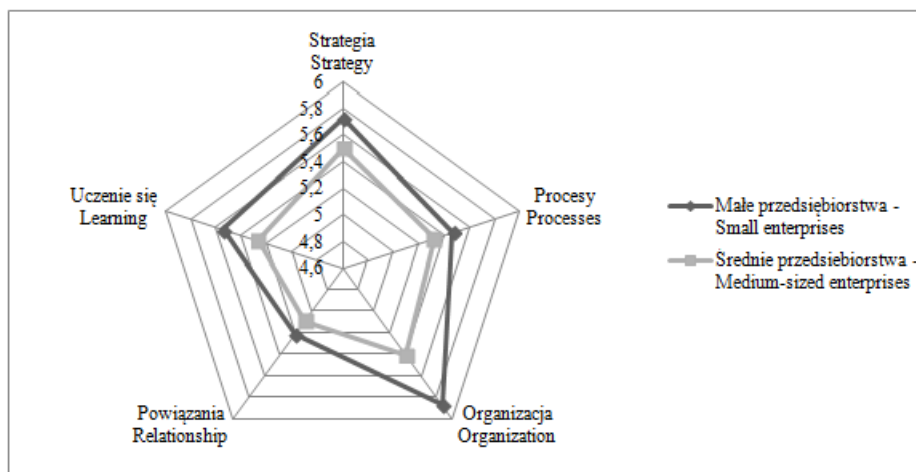
Figure 2. Audit of innovation of small and medium-sized enterprises – regional approach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Source: own study based on research conducted in enterprises.

Interesujące zależności są widoczne w przypadku obszaru powiązań, gdzie przedsiębiorcy z Kujawsko-Pomorskiego często mieli problem z określeniem jak kształtuje się poziom ich współpracy z klientami, dostawcami, uczelniami czy innymi podmiotami – średnia ocena stwierdzeń z tej kategorii to zaledwie 4,87. Z kolei łączna punktacja obszaru powiązań dla pozostałych województw (5,35 pkt) przewyższa średnią ocenę przedsiębiorców z Mazowsza (5,15 pkt). Analogiczna sytuacja jest w przypadku obszaru uczenia się. Świadczyć to może o wyższym poziomie rozwoju mazowieckich małych i średnich przedsiębiorstw oraz niezaprzeczalnie bardziej rozbudowanej infrastrukturze i otoczeniu biznesowym, a co za tym idzie braku konieczności tworzenia nowych sieci powiązań czy podejmowania kolejnych wspólnych działań na rzecz innowacji, wobec podmiotów spoza tego regionu, będących na etapie rozwijania się i potrzebujących różnego rodzaju wsparcia, czy współdziałania na poszczególnych etapach realizacji procesu innowacyjnego.

Ostatnią kwestią analizowaną w tym podrozdziale będzie komparacja audytu innowacyjności według rozmiaru przedsiębiorstw. W ujęciu przedstawionym na rysunku 3 różnice między poszczególnymi obszarami innowacyjności są najbardziej zauważalne.



Rysunek 3. Audyt innowacji małych i średnich przedsiębiorstw według rozmiaru podmiotów

Figure 3. Audit of innovation of small and medium-sized enterprises by size of entities

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Source: own study based on research conducted in enterprises.

Badane małe podmioty gospodarcze zdecydowanie więcej uwagi poświęcają na stworzenie elastycznych i efektywnych struktur organizacyjnych oraz częściej analizują zrealizowane projekty i wyciągają z nich wnioski na przyszłość, niż przedsiębiorstwa średnie. Z pewnością jest to powiązane z faktem, iż „nauka na własnych błędach” dużo więcej kosztuje mniejsze przedsiębiorstwa zarówno czasu, jak i środków finansowych, których posiadają one relatywnie mniej wobec średnich podmiotów. Budującym może być jednak fakt, że z większością stwierdzeń poddanych ocenie respondenci co do zasady się zgadzają, o czym świadczy zakres przyznanych ocen 5,09-5,50 wśród średnich firm oraz 5,21-5,78 w gronie właścicieli małych przedsiębiorstw. Mimo to, rozkład ocenianych obszarów innowacyjności jest zbliżony dla obu grup przedsiębiorców – najważniejsze dla nich są właściwa strategia rozwojowa, sprawny przepływ komunikacji w firmie oraz utrzymywanie przyjaznej innowacjom atmosfery w środowisku pracy. Zarówno mali, jak i średni przedsiębiorcy podkreślali znaczenie zaangażowania kapitału ludzkiego (pracowników i kadry zarządzającej) w rozwoju innowacyjności ich firm. Ponownie najniżej oceniony został obszar powiązań oraz w opinii właścicieli małych przedsiębiorstw obszar procesów, a w przypadku właścicieli średnich podmiotów gospodarczych obszar uczenia się. Taka struktura odpowiedzi, zdaniem autorki artykułu, może być powiązana ze specyfiką funkcjonowania

przedsiębiorstw różnej wielkości. Właściciele małych przedsiębiorstw, niestety ale często utożsamiają sens istnienia firmy z reguły przez pryzmat funkcji ekonomicznych (generowania przychodów ze sprzedaży i zwiększania zysków), a nie z punktu widzenia innowacyjnych czy społecznych funkcji przedsiębiorstwa (Orłowski i in. 2010). Małe podmioty gospodarcze, ze względu na co do zasady ograniczoną ilość posiadanych zasobów (w porównaniu do większych podmiotów) w swoich strukturach nie posiadają m.in. działów badawczo-rozwojowych, które usprawniłyby mechanizmy zarządzania zmianami procesowymi, systemów selekcji opłacalności projektów inwestycyjnych, czy rozwiązań zapewniających systematyczność i skuteczność poszukiwania pomysłów na nowe produkty lub usługi.

Podsumowanie

Profesor Jan Lichtarski już na początku XXI wieku podkreślał, iż *cechą charakterystyczną rozwoju nauki o zarządzaniu oraz jej zastosowań w praktyce gospodarczej jest mnogość i różnorodność rekomendowanych koncepcji (filozofii, podejść, orientacji) zarządzania oraz związanych z nimi bardziej szczegółowych metod, technik i narzędzi* (Lichtarski 1999). Przedstawione w niniejszym artykule główne nurty badawcze oraz dominujące koncepcje zarządzania wykorzystywane przez współczesnych przedsiębiorców potwierdzają wieloaspektowość i występowanie powiązań między nimi. Zaprezentowane rozważania teoretyczne, uzupełnione o wyniki badań empirycznych, pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, we współczesnych kierunkach badań naukowych i paradygmatach zarządzania widoczna jest obecność innowacyjności, kreatywności oraz nacisku na tworzenie unikalnych przewag konkurencyjnych w postaci: zasobów, kompetencji, czy też zdolności.

Po drugie, przeprowadzony audyt wykazał stosunkowo wysoki poziom wykorzystania innowacyjnych metod i rozwiązań w obszarze: strategii, procesów, organizacji, powiązań i uczenia się (średni wynik stwierdzeń ocenianych we wszystkich obszarach oscylował między 5,17-5,66).

Po trzecie, właściciele badanych małych i średnich przedsiębiorstw mają świadomość, iż innowacyjność stanowi wyznacznik konkurencyjności współczesnych działalności gospodarczych.

Po czwarte, różnice w orientacji innowacyjnej badanych podmiotów nie są znaczące w ujęciu regionalnym. Zdecydowanie większe dysproporcje

w ocenianych obszarach występują w przypadku analizy przedsiębiorstw według ich wielkości.

Po piąte, respondenci w wielu miejscach podkreślali znaczenie zasobów ludzkich (ich doświadczenia, kompetencji, nastawienia) w kreowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, które to w ostateczności mają przełożenie na ogólny rozwój i sukces firmy na rynku.

Bibliografia

1. Castells M., *Spółeczeństwo sieci [Network society]*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
2. Chaber P., Łapiński J., Nieć M., Orłowska J., Zakrzewski R., Widła-Domaradzki Ł., Domaradzka A., *Raport o stanie sektora MSP w Polsce [Report on the state of the SME sector in Poland]*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2017.
3. Chesbroug H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology [Otwarta innowacyjność: Nowa Imperatywność dla Tworzenia i Korzystania z Technologii]*, Harvard Business School Press 2003.
4. Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligenta [Learning organization and Intelligent organization]* [w:] Kopycińska D., *Kapitał ludzki w gospodarce [Human capital in the economy]*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003.
5. Drews A., *Kooperacja małych przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej [Cooperation of small enterprises in the field of innovative activity]*, „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practise” no 3(22)/2017, Gdańsk 2017.
6. Firlej K., Bargieł A., *Nowoczesne paradygmaty zarządzania jako element podnoszenia wartości spółek przemysłu spożywczego [Modern management paradigms as an element of the value enhancement of companies in the food industry]*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 5(929)/2014.
7. Goodell J., <http://www.rollingstone.com/culture/news/bill-gates-the-rolling-stone-interview-20140313> [access: 07.01.2017], „Rolling Stone” no. 5/2014.
8. Grochmal S., *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu [Paradigms in the management sciences]*, http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/4/1/7_stanislaw_grochmal_paradygmaty_w_naukach_o_zarządzaniu.pdf [dostęp: 07.01.2018].
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania [Sustainability in business- the enterprise of the future. Changes in paradigms and management concepts]*, Poltext, Warszawa 2010.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania [Sustainable enterprise – enterprise of the future. Change of management paradigm]*, „Master of Business Administration” 1/2011 (116).
11. Jodkowski K., *Wspólnoty uczonych, paradygmaty, rewolucje naukowe [Community of scientists, paradigms, scientific revolutions]*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1990.
12. Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych [The Structure of Scientific Revolutions]*, PWN, Warszawa 1968.
13. Kuhn T.S., *Dwa bieguny: tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych [Two poles: tradition and innovation in scientific research]*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
14. Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania [Contemporary concepts of business management – essence, relations, application problems]*, „Przegląd Organizacji” nr 1/1999.

15. Moczydłowska J.M., *Paradygmaty zarządzania – weryfikacja w dobie kryzysu* [Management paradigms – verification in Times of crisis] [w:] M. Cisek, B. Domańska-Szaruga (red.) *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw* [Sustainable development of enterprises], Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.
16. OECD, *Studies on SMEs and Entrepreneurship Poland 2010 – Key issues and Policy* [Badania nad MŚP i przedsiębiorczością Polska 2010 - Kluczowe zagadnienia i polityka], OECD Publishing 2010.
17. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, [Investment processes and business strategies in times of crisis], Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
18. Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation* [Główne kompetencje korporacji], „Harvard Business Review” no. 5/1990.
19. Sitko-Lutek A., Skurzyńska-Sikowa U., *Modele biznesu organizacji nowego paradygmatu* [Business models of a new paradigm organizations], „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzanie” z. 99/2016, s. 463-472.
20. Teece D.J., *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action* [Zdolności dynamiczne: Rutyna a działanie przedsiębiorcze], „Journal of Management Studies” vol. 49(8)/2012
21. Tidd J., Bessant J., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th edition [Zarządzanie innowacyjnością: Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, wydanie piąte], Willey India, New Delhi 2013.

PLACE OF INNOVATION IN THE CONTEMPORARY MANAGEMENT CONCEPT

Summary

This study attempts to present current concepts of organization management and related consequences for the innovative activity of modern small and medium-sized enterprises. The article have a theoretical and empirical nature. The first part of the publication contains short reflections on the importance of paradigms in management sciences, supplemented with the main assumptions of the dominant trends and research concepts in this field. In turn, the second part includes the results of research in the field of innovation audit, which were carried out on the sample 80 Polish SMEs distinguished in the Business Gazelles 2016 Ranking. The study, using the CAWI method, was conducted and presented in accordance with the research procedure of the creators of the innovation audit - J. Tidd and J. Bessant.

Key words: innovation audit, Business Gazelles, SME sector, competitive advantage, sustainable enterprise, open innovation.

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia aktualnych koncepcji zarządzania organizacjami i związanych z nimi następstw dla działalności innowacyjnej współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część pierwsza publikacji zawiera krótkie rozważania o znaczeniu paradygmatów w naukach o zarządzaniu, uzupełnione o główne założenia dominujących nurtów i koncepcji badawczych z tej dziedziny.

Z kolei druga część obejmuje wyniki badań w zakresie audytu innowacyjności, które zostały przeprowadzone na próbie 80 polskich MSP wyróżnionych w rankingu Gazele Biznesu 2016.

Badanie, z wykorzystaniem metody CAWI, zostało wykonane i przedstawione zgodnie z procedurą badawczą twórców audytu innowacyjności – J. Tidda i J. Bessanta.

Słowa kluczowe: audyt innowacyjności, sektor MSP, Gazele Biznesu, przewaga konkurencyjna, zrównoważone przedsiębiorstwo, otwarte innowacje.

JEL Classification: O30, O31, L25, L26.

Adres do korespondencji-Correspondence address

Agnieszka Drews
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń

Dr Magdalena Geraga

PBN ID: 1428186

ResearcherID: I-2735-2018

ORCID ID: 0000-0003-0851-7912

Spółeczna Akademia Nauk z siedzibą w Łodzi. *PBN ID: 2768*

W STRONĘ GRYWALIZACJI

Wstęp

Według badań opinii społecznej, przeprowadzonej przez firmę Gallup, „jedynie 13 proc. pracowników na całym świecie angażuje się w swoją pracę, czerpiąc przy tym satysfakcję i gwarantując rozwój firmy. Reszta nie wkłada wysiłku w pracę lub nawet ją kontestuje”¹. Ci nieliczni zaangażowani są rozpraszani ca. 37 razy na godzinę².

Co zrobić, aby zwiększyć wydajność pracy, nie zmuszając pracowników – szczególnie millenialsów do nadmiernego – w ich odczuciu – wysiłku, sprawić, aby praca stała się pożądaną częścią życia? W jaki sposób wykorzystać pasję tych, którzy czerpią z pracy satysfakcję, ale mają problemy np. z komunikacją interpersonalną? Jak wykorzystać finalnie potencjał „klientów wewnętrznych” do zaangażowania „klienta zewnętrznego”, wzbudzenia jego sympatii do marki, a nawet identyfikacji z nią?”

Z pomocą może przyjść grywalizacja.

Czym jest grywalizacja, czyli o czym jest artykuł?

Paweł Tkaczyk – w książce *Grywalizacja* – definiuje tytułową bohaterkę, zwaną także gramifikacją, jako „przeniesienie mechanizmów znanych z gier (także komputerowych, choć nie tylko) do rzeczywistego świata, aby zmieniać ludzkie zachowania” (Tkaczyk 2012: 10). Jej celem nie jest wykorzystanie punktów, odznaczeń, zwycięstw w rankingach, ale zmiana zachowania ludzi na takie, które będzie realizowało wyznaczone cele. Przy pomocy odpowiednio dobranego zestawu mechanizmów, używanych w grach, i schematów

¹ <http://aktywator.eu/badanie-zaangazowania-pracownikow/> data dostępu 6.01.2018

² <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html> data dostępu 6.01.2018

angażowania można wzmocnić pożądane zachowania lub zniwelować niepożądane³.

„Grywalizacja to także wstrzykiwanie frajdy do czynności (takich jak praca, ranne wstawanie, oszczędzanie na emeryturę czy nauka), które normalnie frajdy nie sprawiają” (Stefanbiuak 2012)

Albo: „Proces myślenia o grze i mechanice gry, który angażuje użytkowników i rozwiązuje problemy” (Cunningham, G. Zichermann 2012: 9).

Celem artykułu jest przedstawienie różnych sposobów zastosowania gramifikacji tak w celu zmotywowania zespołu, jak i kreowaniu marki. Przybierająca różnorakie, wyraziste i odważne formy, grywalizacja staje się coraz bardziej eksponowanym elementem w sieci. Dumni twórcy i konstruktorzy kreatywnych rozwiązań publikują propozycje, chwalcąc się jednocześnie wynikami zastosowań swych koncepcji. Artykuł jest próbą zebrania owych próbek (studia przypadku) i podjęciem jakże interesującego i ciągle rozwijającego się problemu badawczego, opisanego m.in. przez Pawła Tkaczyka i [Gabe’a Zichermanna](#) oraz [Christophera Cunninghama](#), łączącego nowatorskie paradygmaty zarządzania z psychologią i antropologią.

Niezależni baby boomers, niedookreśleni X, znudzeni millennialni (pokolenie Y i Z), czyli co komu „sprawia frajdę”?

Jeśli, Drogi Czytelniku, urodziłeś się pomiędzy 1946 a 1946 rokiem, należysz do pokolenia baby boomers. Jesteś zaangażowany, optymistyczny, niezależny. Do wszystkiego dochodziłeś samodzielnie, a sukces jest dla Ciebie tożsamy z pracą i pracowitością. Cenisz autorytet i tradycyjny model rodziny i wychowania. Twoim hasłem przewodnim jest: starych drzew się nie przesadza. Może jesteś pracoholikiem, prawdopodobnie nie będziesz chciał odejść na wcześniejszą emeryturę, chyba że jesteś babcią/ dziadkiem i postanowisz się w tym zrealizować⁴.

Przyszedłeś na świat między 1965 a – dajmy na to – 1979 rokiem? Jesteś przedstawicielem tw. pokolenia „X”, generacji „niewiadoma”, „straconego pokolenia” bądź... „beznadziejnego pokolenia” (McQueen 2016: 37). Wojnę światową znasz z opowieści dziadków, a jeśli na ten najlepszy ze światów (sic!) przyszedłeś u schyłku lat 70., nie do końca świadomie uczestniczyłeś w transformacjach ustrojowych. Możesz jednak pamiętać uliczne saturatory, kartki, komitety kolejkowe i puste półki sklepowe. A także klucz, przywieszany Ci na szyi przez rodziców, którym sam, po przyjeździe ze szkoły, otwierałeś pusty dom. Prawdopodobnie na komunii dostałeś zegarek i złoty łańcuszek. Pomarańcze były

³ <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html> data dostępu 6.01.2018

⁴ <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-baby-boomers/> data dostępu 6.01.2018.

luksusem, podobnie jak spodnie z Peweksu. Jeśli miałeś przedsiębiorczych rodziców bądź krewnych, to w głębokim PRL-u zajadałeś się prawdziwą czekoladą. Jeśli nie – jedynie produktem czekoladopodobnym. Cenisz sobie wygodę, stabilizację, niezależność oraz samorozwój. W swoim mniemaniu jesteś bardziej mobilny od swoich rodziców, potrafisz doskonalić swoje kompetencje i zmieniać prace (nawet na takie, które mają się nijak do Twojego wykształcenia) i – co istotne – pamiętasz czasy bez smartfonów. A może mieszkasz za granicą, budując lepszą przyszłość i planując – kiedy tylko ową zdefiniujesz i ujrzysz – zaprosić do siebie i swojego życia dawno niewidziane dziecko, wychowywane przez troskliwych skądinąd dziadków? Zarzutom, jaki możesz usłyszeć, jest to, że Twoja – skądinąd niezła – edukacja postawiła akcent na „jak”, zaniedbując zadawanie pytań „dlaczego” (McQueen 2016: 50). Przez to gorzej radzisz sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy. Wydajny w rozwiązywaniu problemów seryjnych, nie potrafisz improwizować.

Urodziłeś się między 1980 a 1989 rokiem? Jesteś zatem przedstawicielem pokolenia Y. O masowych zwolnieniach czytałeś (bądź oglądałeś o tym filmy), podobnie nie doświadczyłeś trudności z zakupem podstawowych artykułów spożywczych, nie rozumiesz, czym był i jakie konsekwencje miał stan wojenny bądź transformacja ustrojowa. Nie masz ochoty powielać błędów swoich dziadków i rodziców, dla których praca była integralną częścią życia, poza którą nie było czasu i siły na rodzinę, związki i hobby. Dbasz o work-life balance (Fazlagić 2008). Nie chcesz i nie potrafisz czekać na kupno mieszkania, samochodu. Koszty są drugorzędne, zresztą i tak weźmiesz na wszystko kredyt. Ważne są dla Ciebie kreatywność, samorozwój, ale stawiasz je na równej płaszczyźnie z – nie zawsze produktywnym – czasem wolnym oraz życiem towarzyskim. „Pracujesz po to, by żyć, a nie żyjesz po to, by pracować”. Praca to środek do spełniania celów (niekoniecznie zawodowych), stąd częstsza niż w przypadku starszego pokolenia jej zmiana⁵ – uważasz, że „jest jej na pęczki” (McQueen 2016: 49). Szukasz nie tyle zatrudnienia stabilnego, co ciekawego, inspirującego, pełnego intelektualnych wyzwań. Zresztą – niewykluczone, że w Twoim CV czas nauki to także czas pracy. Zadajesz dużo pytań, zwracasz uwagę na informację zwrotną, którą nazywasz feedback. Nie boisz się negocjować, egzekwujesz należne Ci prawa. Być może podczas którejś z rozmów kwalifikacyjnych to Ty zadałeś pytanie: „dlaczego powinnam/ powinienem u Was pracować?”. Cechuje Cię wysoka motywacja osiągnięć, co z kolei powoduje, że w swoim mniemaniu jesteś wykwalifikowanym pracownikiem, elastycznym i otwartym na zmiany, pewnym siebie oraz swojej wartości na rynku pracy. Możesz być postrzegany jako osobnik narcystyczny (Twenge, Campbell 2009: 30). Jean

⁵ Studenci pokolenia Y, dla których mam przyjemność prowadzić zajęcia, są zdania, że pracę należy zmieniać co 5 lat.

Twenge i Keith Campbell, współtwórcy badań nad zjawiskiem narcyzmu, przeprowadzonych w 2008 roku, podają:

odkryliśmy, że studenci w pierwszej dekadzie XXI są zdecydowanie bardziej narcystyczni niż przedstawiciele pokolenia X czy powojennego wyżu demograficznego w latach 70, 80 i 90 tzw. Generacji Baby Boomers, o której mówiło się, że jest bardzo zaabsorbowana sobą, została pokonana przez własne dzieci. (...) Zjawisko narcyzmu wydaje się nabierać tempa: skok w latach 2000-2006 był wyjątkowo wysoki (Twenge, Campbell 2009: 30).

Jesteś też odbierany jako niepokorny, nielojalny, gotowy na każdą zmianę, która przyniesie Ci więcej satysfakcji i oczywiście pieniędzy. Im trudniej, tym lepiej. To nic, że w rzeczywistości często brakuje Ci umiejętności i obycia zawodowego, a kompetencje są niewystarczające. Najważniejsze to być zauważanym. I w ciągłym ruchu (Kroenke 2015: 97). Nie przywiązujesz się zatem do miejsca pracy. Pracujesz tam, gdzie jest Ci w tej chwili dobrze. Kiedy coś zaczyna się psuć, a pracodawca wymaga więcej lub nie spełnia złożonych obietnic, bez oporów zmieniasz pracę na nową (Kroenke 2015: 96).

Niewątpliwie *in plus* jest to, że najprawdopodobniej dobrze znasz co najmniej jeden język obcy, komunikujesz się w nim swobodnie, zapewne korzystasz z nowoczesnej technologii (Gadomska-Lila 2015: 29). Nie spodoba Ci się jednak, jak sądzę, to, co napisał o Tobie Jan Fazlagic w artykule *Charakterystyka pokolenia Y*:

ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem (Fazlagic 2008).

Cóż, zawsze możesz udowodnić, że jest inaczej. Spróbujesz?

Jeśli urodziłeś się po 1990 roku (Kroenke 2015: 92), to najprawdopodobniej czytasz ten artykuł tylko wówczas, jeśli jest on zamieszczony w sieci, a i wtedy powinien być okrojony do paru slajdów. Jesteś „dzieckiem Internetu”, częstką pokolenia Z, najpewniej uzależnionym od nowych technologii, dla którego kluczowymi wartościami są wolność, indywidualizm, szybkie tempo. Jako dziecko bardzo rzadko wychodziłeś z domu, zabawa z tego okresu kojarzy Ci się głównie z TV, komputerem i gramami wideo – tego typu rozrywkom poświęcałeś jako nastolatek ponad 20 godzin tygodniowo (McQueen

2016: 51-52). Funkcjonujesz w tzw. nowym plemieniu, których istota funkcjonowania polega na:

Przechodzeniu od indywidualizmu do wspólnot emocjonalnych i budowie w oparciu o dobrą wolę uczestników. Tego rodzaju zbiorowości zorganizowane SA na zasadzie sieci wokół dzielanych uczuć i wartości. Zapewniają przy tym sens wspólnego przebywania razem – oferując możliwości identyfikacyjne i paletę propozycji zogniskowanych wokół stylów życia – oraz zbiorowe doświadczanie wrażeń i konstruowanie działań. Co szczególnie istotne, akcentują możliwość ponownego zakorzenienia i dzielenia szczególnego terytorium. Ocena jakości funkcjonowania w zbiorowości i decyzja o ewentualnym przedłużeniu plemienną przynależności zależy od panującej atmosfery, wzajemnego zrozumienia członków plemienia i umiejętności wspólnego przeżywania przyjemności (Stachura 2011: 106).

Dorastałeś w „płynnej nowoczesności” (Bauman 2006), rzeczywistości zglobalizowanej, „fast foodowej” – szybkich potraw i takichż zmian, nie znasz świata bez FB, a Twoi wirtualni znajomi liczeni są w setkach, może nawet tysiącach. Nie tyle lubisz, co „lajkujesz” (nb. to media społecznościowe są dla Ciebie głównym wyznacznikiem popularności i jakości), a na coś niesamowitego reagujesz SMS-owym „OMG”. Masz potrzebę nie tyle rozmawiania, co pozostawiania w stałym kontakcie ze znajomymi (McQueen 2016: 74). Prawdopodobnie masz smartfona i nie napisałeś w życiu ani jednego tradycyjnego listu. Nie ma w Twoim życiu czasu ani miejsca na dłuższy oraz polskie znaki. Chyba że są wpisywane automatycznie. Co dwanaście minut i trzydzieści osiem sekund (wliczając porę snu) sprawdzasz, czy nie otrzymałeś SMS-a bądź maila⁶. Masz podzielną uwagę, jesteś kreatywny, innowacyjny i niecierpliwy. Twoim problemem jest zrozumienie, czym jest autorytet (w pracy, na uczelni). Z pewnością nie jest on wypadkową wieku i stażu pracy, a raczej posiadanej wiedzy i umiejętności. Z pewną dozą nieufności podchodzisz do firm, które nie korzystają z nowinek technologicznych i są na bakier z mediami społecznościowymi. Twoja praca (pierwsza, druga i kolejna), ma być ciekawa, nieoczywista, pełna wyzwań, ale i dobrze płatna oraz uwzględniająca Twoje życie prywatne (Kroenke 2015: 93). Prawdopodobnie już pracujesz, studiując.

Zaangażowani, ale niekomunikatywni...

A może urodziłeś się jako przedstawiciel pokolenia baby boomers bądź X, ale lepiej czujesz się w rzeczywistości wirtualnej, która jest dla Ciebie przestrzenią oswojoną, przewidywalną? Jesteś zdolny, ba!, wybitny, skończyłeś świetne studia bądź jesteś genialnym samoukiem, ale masz problemy z

⁶ <https://komorkomat.pl/3-godziny-dziennie-poswiecamy-smartfonowi/> data dostępu 6.01.2018.

komunikacją interpersonalną? Krążą o Tobie dowcipy, które wcale Cię nie śmieszą, np. takie jak ten:

- Żona pokazuje mężowi-programiście zdjęcie i pyta:
- Poznasz tego młodego człowieka w czerwonym szaliku?
 - Taaak – odpowiada mężczyzna z pewnym wahaniem.
 - Na pewno?
 - Tak – potwierdza pewniej.
 - W takim razie odbierzesz go o g. 15 z przedszkola.

Często zmierzasz w stronę immersji?

Zjawisko immersji można zdefiniować jako silnie wyobrażoną identyfikację lub więź emocjonalną z fikcyjnym środowiskiem, często opisywaną w kategoriach „eskapizmu” lub poczucia „bycia tam” (Jenkins 2007: 255).

O uwikłaniu w immersję świadczą, według badaczy, trzy czynniki: brak świadomości czasu, utracony kontakt ze światem realnym oraz zaangażowanie w środowiskową (wirtualną) działalność. Immersja oddziałuje na głębsze warstwy człowieka, można powiedzieć, że zawęża myślenie o rzeczywistości – wejście w proces immersji jest raczej oddaleniem się od rzeczywistości, początkiem zapomnienia, czym jest rzeczywistość, immersja dzieli światy, ale i zamyka przed rzeczywistością. W pewnym sensie immersja to również zapadanie podmiotu, zanikanie w rzeczywistości i powstawanie jej w środowisku elektronicznym (Ostrowicki 2006: 28)⁷.

Cóż, świat wyobrażony jest uzależniający, ale poruszanie się w nim bez mapy może być świetną rekomendacją dla pracodawcy oraz przyczynkiem do budowania autorytetu dla złąknionych oswojania nowinek technologicznych ludzi z pokolenia Z. Niezależnie od metryki, jesteś człowiekiem z ich świata.

Jak zmotywować „pokolenie internetowe”

Oczywiście cezurę pomiędzy pokoleniami X, Y i Z są płynne, jednak nie sposób zaprzeczyć, że sposób komunikacji pomiędzy pracownikami najmłodszymi, wchodzącymi dopiero na rynek pracy, ulega stopniowemu zwirtualizowaniu (dlatego z estymą traktować oni będą uwikłanych w immersję przedstawicieli starszego pokolenia). Inny wymiar – również w kontekście komunikacyjnym – zyskuje w ich przypadku także wzmocnienie pozytywne i negatywne. Jak zauważa Anna Kroenke „współcześni menedżerowie coraz

⁷ Etnografia postuluje nieoddzielanie świata wirtualnego od „offline”, przyjmując, że wspólnie stanowią one – życie..., zob. A. C. Garcia (et.al.), *Ethnographic Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication*, „Journal of Contemporary Ethnography” 38 (1), Arkansas 2009, s. 53-54.

częściej dostrzegają wyzwania, które wyłaniają się przed nimi w perspektywie współpracy z przedstawicielami różnych pokoleń” (Kroenke 2015: 108-109). To, co działa(ło) mobilizująco na pokolenie X, Igrekom i Zetom wyda się groteskowe. Pokolenie X nauczone zostało, że jeśli jest taka potrzeba, to praca powinna być wykonana bez względu na to, czy jest ona interesująca i odpowiada umiejętnościom i oczekiwaniom. Przedstawiciel pokolenia Y czy Z raczej szczerze i bezkompromisowo okaże swoją aprobatę lub dezaprobatę dla rodzaju pracy, którą ma wykonać. Istotny jest tu oczywiście wybór odpowiedniego kandydata na adekwatne do jego kompetencji, wiedzy, umiejętności i oczekiwań stanowisko. Jak podaje Harvard Business Essentials:

dopasowywanie ludzi do stanowisk zwykle nie uwzględnia podstawowej kwestii interesującej daną osobę, jaką jest wpasowanie pracy w jego lub jej sytuację życiową i plany na przyszłość. Tak więc kiedy podaż i popyt na rynku pracy faworyzują pracowników, firmy powinny myśleć o obecnych i potencjalnych pracownikach jak o klientach i podjąć wysiłek poznania i zaspokojenia ich potrzeb. Indywidualne dostosowanie stanowiska może być bardzo skuteczną metodą, prowadząc do osiągnięcia tego celu (Luecke 2003: 141).

Poznanie potrzeb „klienta wewnętrznego” prowadzi do wyboru adekwatnego systemu motywacyjnego. Ten wszak (szczególnie pozafinansowy) powinien być sprofilowany nie tylko pod kątem usytuowania pracownika w pokoleniowej grupie, ale i dopasowany do jego osobowości, predyspozycji, wykształcenia, wychowania etc. (Ludwikowska 2015: 109).

Wykorzystując grywalizację jako jeden z motywatorów, należy zwrócić uwagę na to, z jakim rodzajem gracza mamy do czynienia. Według Richarda Bartle’a możemy rozróżnić cztery typy graczy. Są to:

- odkrywcy, których celem jest doświadczenie i głośno wyrażana duma z eksploracji;
- zdobywcy, stanowiący motor wielu projektów, stworzeni po to, aby wygrywać. Problem polega na tym, iż porażka dla nich jest niekiedy tożsama z utratą zainteresowania grą;
- społecznicy, dla których gra jest jedynie pretekstem do budowania relacji interpersonalnych;
- zabójcy (niszczyciele), pokonujący przeciwnika w sposób spektakularny i niekiedy brutalny.

Przyjmuje się, że statystycznie w grach dominują społecznicy, na drugim miejscu plasują się odkrywcy, następnie zdobywcy, a najmniej liczną grupę stanowią zabójcy (Cunningham, Zichermann 2012: 32-34). Warto jednak pamiętać, że:

Ludzie nie są przypisani tylko do jednego lub drugiego z czterech rodzajów graczy. W zasadzie każdy z nas ma w sobie coś z każdego typu. Typ dominujący

zmienia się wraz z wiekiem gracza, a czasem również zależy od rodzaju gry. Dla projektanta gier to bardzo ciekawe doświadczenie – wiedzieć, co motywuje graczy do gry i korzystania z grywalizowanych systemów (Cunningham, Zichermann 2012: 33).

Wykorzystywanie motywatorów gry to nie tylko wykorzystanie motywacji wewnętrznej (duma, zaangażowanie), która oddziałuje silniej i dłużej niż motywacja zewnętrzna (Tkaczyk 2012: 123, Gościcka, Pujszo 2012: 108). To także jeden ze sposobów zainteresowania niecierpliwych millenialsów pracą, która może stać się elementem ich oswojonego świata, rzeczywistości wirtualnej, z której nie chcą i nie potrafią odejść (Kroenke 2015: 91). Tę zaś można wykorzystać do kształtowania niezwykle istotnych w pracy kompetencji miękkich, np. komunikatywności, kreatywności, zarządzania czasem, dynamizmu działania czy odporności na stres (Kroenke 2015: 98).

Rekrutacja, czyli początek

Jedną z firm, które postanowiły wykorzystać gamifikację w pracy, jest HAYS Recruiting Experts Worldwide, zajmująca się rekrutacją specjalistyczną.

Badania pokazują, że w organizacjach średniej wielkości statystycznie 80% z kandydatów, którzy znajdują zatrudnienie znało już wcześniej kogoś pracującego w danej firmie. Dodatkowo ponad 60% kandydatów wskazuje, że kluczowe dla podjęcia decyzji o zmianie pracodawcy była opinia o firmie jednego ze znajomych. Dlatego zastosowanie gamifikacji w procesach rekrutacyjnych dla zwiększenia skuteczności programów rekomendacji pracowniczych wydawało się jej naturalnym zastosowaniem⁸.

Grupa, do której chciano dotrzeć, to ludzie w wieku 20-30 lat, posługujący się komunikatywnie minimum dwoma językami obcymi. Firma wprowadziła na rynek aplikację rekrutacyjną, mającą przyciągnąć jak największą grupę osób, którzy w procesie grywalizacji rekomendowaliby kandydatów do pracy. Założono, że w ciągu sześciu miesięcy od jej uruchomienia firma pozyska co najmniej dwustu wartościowych kandydatów, chcących pracować w centrach outsourcingowych w Europie Zachodniej. Minimum sześciu z nich powinno znaleźć zatrudnienie u klientów firmy.

Użytkownicy aplikacji podzieleni zostali na trzy grupy: 1. kandydatów do pracy (Kandydat), 2. osoby promujące aplikację (Promotor), 3. osoby aktywnie wyszukujące kandydatów (Rekruter). Najistotniejsza, według twórców, jest trzecia kategoria, to Rekruterzy poprzez różnego rodzaju zadania szkoleniowe i misje rekrutacyjne zostali motywowani do realizacji zakładanego celu, czyli wykorzystania kontaktów (m.in. poprzez fora międzynarodowe, blogi

⁸ <https://gamfi.pl/pl/textpage/rekrutacja,54.html> dostęp 6.01.2018

tematyczne, grupy dyskusyjne) i zdobycia jak najwięcej rekomendacji w odpowiedzi na zamieszczone w aplikacji oferty pracy. Aby utrzymać zaangażowanie stosowano natychmiastowy feedback dla „Rekruterów” na temat ich działań rekrutacyjnych, a także nagradzanie każdego etapu, przez który przechodzą rekomendowani przez nich kandydaci. Najlepsi „Rekruterzy online” mieli możliwość otrzymania stażu czy zatrudnienia w HAYS.

Oczywiście, aby uatrakcyjnić interfejs rozgrywki, zdecydowaliśmy się nadać aplikacji tzw. setting: Grający wcielają się w agentów NASA wyszukujących na ziemi kandydatów do zasiedlenia Ziemi 2. Cała aplikacja jest utrzymana w klimacie napięcia wywołanego zagrożeniem zniszczenia Ziemi poprzez czarną dziurę powstałą w wyniku użycia LHC, a każda z informacji zwrotnych dla grających zawiera pewne nowe wiadomości i dodatkowe smaczki (...) Podstawową korzyścią wynikającą z zastosowania tego narzędzia jest skrócenie czasu, jaki potrzebny jest do zakończenia projektu rekrutacyjnego. Dodatkowo potencjalni kandydaci budują relację z firmą i w momencie podjęcia przez nich decyzji o zmianie pracy liczymy, że odnowią kontakt z naszą firmą i staną się naszymi kandydatami⁹.



Ilustracja 1. Aplikacja rekrutacyjna wykorzystana przez HAYS Recruiting Experts Worldwide.

Illustration 1. Recruitment application used by HAYS Recruiting Experts Worldwide.

Źródło: <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/> data dostępu 6.01.2018

⁹ <https://blog.goldenline.pl/2015/12/28/ziemia-2-czyli-grywalizacja-w-sluzbie-rekrutera/> dostęp 6.01.2018

Source: <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/> access date 6.01.2018

Kolejną firmą, która zdecydowała się na zastosowanie grywalizacji rekrutacyjnej, jest Luxoft, opierająca swój pomysł na grze internetowej w konwencji gier RPG – w stylu fantasy. Każdy gracz kreował swojego awatara, wykonującego różnorodne zadania i zagadki, wymagające tak kreatywności, jak i wiedzy technicznej. W celu dodatkowego zmotywowania utworzono A-players league, gdzie publikowano rankingi z najlepszymi wynikami¹⁰.



Ilustracja 2. A-players league – Luxoft.

Illustration 2. A-players league – Luxoft.

Źródło: <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/> data dostępu 6.01.2018

Source: <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/> access date 6.01.2018

Kolejny pomysł na wykorzystanie grywalizacji rekrutacyjnej został wdrożony w 2013 roku przez Kompanię Piwowarską. Celem było zatrudnienie dwóch osób do zespołu pracującego przy projekcie Beerlovers.pl. Proces rekrutacyjny składał się z trzech etapów, z których jeden przyjął formę gry internetowej. Gracze wybierali swój awatar i, stając w szranki, odpowiadając na pytania, weryfikujące ich wiedzę m.in. z zakresu social media, umiejętności redakcyjnych oraz kreatywności. Kolejne dwa etapy, tym razem zgoła tradycyjne, odbywały się w biurze firmy w Warszawie. Proces okazał się dużym sukcesem. Dzięki nietypowej formie do firmy spłynęło ponad sześćset aplikacji – ludzi z

¹⁰ <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/> dostęp 6.01.2018

pokolenia X i Z, do drugiego etapu rekrutacji zaproszono dwadzieścia osób, ostatecznie osiągnięto zamierzony cel, zatrudniając dwie osoby¹¹.

Z konceptu grywalizacji skorzystała także firma PwC Węgry, wykorzystując grę o nazwie „PwC Multipoly next”. Jest to symulacja on-line, dzięki której można poznać specyfikę pracy w danym dziale; tak nabyta wiedza jest weryfikowana w kolejnym etapie, przeprowadzanym w biurze PwC. Okazuje się, że dzięki gamifikacji firma nie tylko wspiera swój proces rekrutacyjny, ale i buduje pozytywny wizerunek – „78 % przebadanych graczy stwierdziło, że chce pracować w PwC, a aż 92 uznało, że udział w grze ocieplił wizerunek firmy w ich odczuciu”.¹²

Inny sposób na wyłowienie kreatywnych Zetów znalazła firma doradczo-technologiczna Goyello. Oto w 2015 roku zaadaptowała jeden z escape roomów w Fun Arena w Gdańsku, uczestnicy zaś mieli 45 minut na wydostanie się z pomieszczenia.

Miejsce rozgrywki stylizowano na opuszczone stanowisko pracy programisty, pełne ukrytych kodów i odpowiedzi. Przeprowadzona wcześniej kampania promocyjna pozwoliła wyłonić 32 śmiałków, głównie studentów absolwentów kierunków związanych z IT w Trójmieście. Utworzono 8 zespołów i po kolei wprowadzano do pokoju. Należało znaleźć wszystkie wskazówki, na podstawie których można było dokończyć kod umożliwiający odparcie atak hakerów. Zadaniu sprostały dwa zespoły – a kolejne kroki wymagały użycia zarówno specjalistycznej wiedzy, jak i logicznego i abstrakcyjnego myślenia. Dzięki temu, wyklarowała się grupa potencjalnych kandydatów o najbardziej pożądanych umiejętnościach, z którymi dalsze rozmowy mógł prowadzić dział HR.¹³

Podobnie uczyniła firma DaftCode, łowiąca talenty poprzez warszawski escape room. Uczestnik gry, który ukończy zadanie przed czasem i wyróżni się na tle konkurencji, może liczyć na odzew ze strony firmy.

Branża tech, w której działamy to bardzo dynamiczny obszar. Nasze projekty, często wymagają kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów. Chcieliśmy pokazać to potencjalnym pracownikom. Dlatego organizujemy akcję, która wychodzi poza utarte schematy, zmusza do myślenia i daje dużo frajdy. Wszystkich zainteresowanych zapraszamy do dobrej zabawy w mieście w czasie wakacji powiedział Jędrzej Szcześniak, COO w DaftCode¹⁴.

¹¹ <http://markapracodawcy.pl/grywalizacja-w-employer-branding/> dostęp 6.01.2018

¹² <http://www.kp.pl/dla-mediow/kompania-piwowarska-rekrutuje-do-portalu-dla-milosnikow-piwa-beerlovers-pl> dostęp 6.01.2018

¹³ <http://adnext.pl/grywalizacja-w-it-przyklady/> dostęp 6.01.2018

¹⁴ <http://antyweb.pl/hack-room-warszawa/> dostęp 6.01.2018



Ilustracja 3. Jak wygrać z hakerem? Grywalizacja według DaftCode.

Illustration 3. How to win with a hacker? Gamification according to DaftCode.

Źródło: <http://antyweb.pl/hack-room-warszawa/> data dostępu 6.01.2018

Source: <http://antyweb.pl/hack-room-warszawa/> access date 6.01.2018

Nieco inną technikę grywalizacji zastosowała firma doradcza z obszaru IT, Capgemini. Jej celem było wyłonienie „najlepszych z najlepszych” absolwentów uczelni wyższych. Rekrutacja pod hasłem IT Survival polegała na udziale w... obozie przetrwania. Miejsce to stało się przestrzenią działania integracyjnego, ale i testem na umiejętność wykorzystania swojej wiedzy i kompetencji. Podczas wyjazdu uczestnicy poznawali narzędzia, techniki i najlepsze praktyki stosowane przez full stack developerów (czyli specjalistów od kodowania aplikacji po stronie klienta, potrafiących administrować serwerem, bazą danych), ich zadaniem było zbudowanie kompletnej aplikacji webowej oraz poszerzanie wiedzy z języków programowania Java i Javascript. Spośród czterystu zgłoszonych wybrano dwudziestu ośmiu śmiałków, którzy pomyślnie przeszli telefoniczny test językowy, a także rozwiązali test kompetencji w biurze firmy. Spośród najlepszych uczestników obozu wybrano kilku, którzy otrzymali propozycję umowy o pracę¹⁵.

Co po rekrutacji?

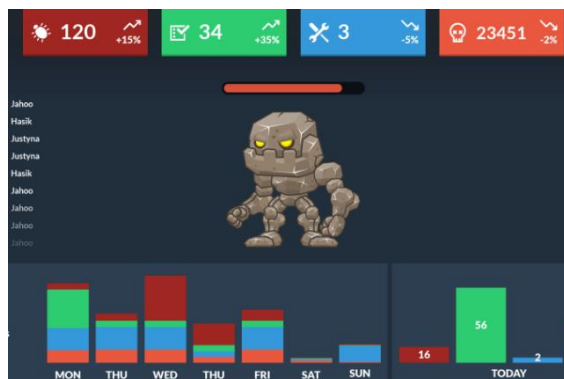
Po zatrudnieniu nowego pracownika przechodzi on niezwykle ważny proces onboardingu (ang. on board – na pokładzie), czyli wdrażania się w nowe obowiązki i zadania, przyswajania kultury organizacyjnej. Im szybciej nowy pracownik się zaaklimatyzuje, pozna wartości firmy, swoje zadania etc., tym lepiej, efektywniej i wydajniej będzie pracować. Zazwyczaj jednak jest to długi i kosztowny proces.

¹⁵ <http://adnext.pl/grywalizacja-w-it-przyklady/> dostęp 6.01.2018

Amerykańska firma LiveOps, zatrudniająca dwadzieścia tysięcy agentów contact center, czyli telesprzedawców, ogłosiła, że dzięki grywalizacji onboarding może zostać skrócony z dwudziestu dni do... czternastu godzin¹⁶. Dziać się tak ma za sprawą aplikacji The Knowledge Guru autorstwa ExactTarget. Jej ideą jest dosłowne i metaforyczne wspinanie się, czyli pokonywanie trudności poprzez zapoznavanie się z materiałem szkoleniowym oraz odpowiadanie na pytania quizu. Do przejścia są trzy ścieżki, związane z konkretnym obszarem wiedzy. Użytkownicy zdobywają punkty za poprawne odpowiedzi, ale i tracą je za błędne wybory. Osoby z najlepszymi wynikami codziennie dostają nagrody. Główną otrzymuje najlepszy gracz w końcowej klasyfikacji. Uczestnictwo w grze jest dobrowolne; ci jednak, którzy przystąpili do niej, są zadowoleni z efektów; tymże zaś są oczywiście usatysfakcjonowani przedstawiciele kadry zarządzającej LiveOps.¹⁷

O krok dalej poszedł polski start-up [GetBadges](#), którego hasłem do motywowania pracowników, zanurzonych w sieci, jest: „Zamień ich pracę w grę”. W ślad za nim poszło tysiąc dwieście firm.

Programiści, mający problemy z komunikacją interpersonalną, dostają do ręki narzędzia, których używają na co dzień, ale w formie gry RPG – rywalizują lub współpracują, tak czy owak – są zmotywowani do komunikacji. Jako awatary wychwytyją i naprawiają błędy w kodzie, dostarczają o wiele szybciej gotowe oprogramowanie czy wprowadzają do niego nowe elementy. Ich przeciwnikami są smoki, trolle i inne potwory. Aby je pokonać, należy rozwiązać realne problemy.



¹⁶ <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html> dostęp 6.01.2018

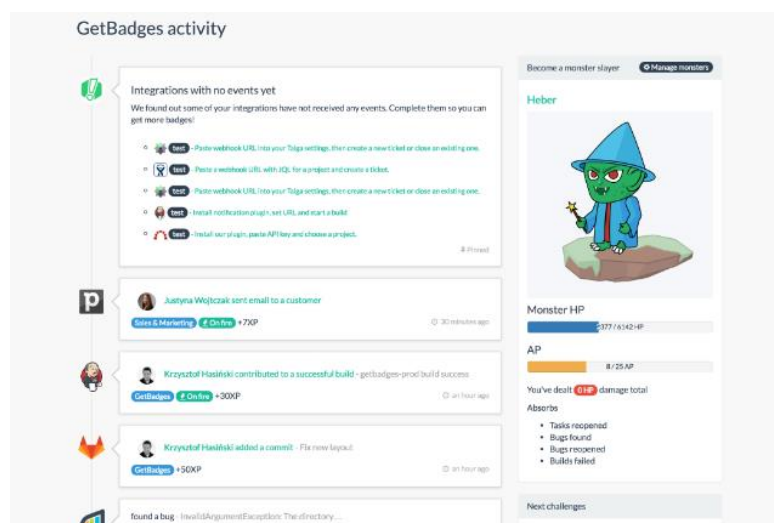
¹⁷ <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html> dostęp 6.01.2018

Ilustracja 4. Troll w gamifikacji według pomysłu [GetBadges](http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie).

Illustration 4. Troll in gamification according to the GetBadges idea.

Źródło: <http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie> / data dostępu 6.01.2018

Source: <http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie> access date 6.01.2018



Ilustracja 5. Awatar – programista w gamifikacji według pomysłu [GetBadges](http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie).

Illustration 5. Avatar - programmer in gamification according to the GetBadges idea.

Źródło: <http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie> / data dostępu 6.01.2018

Source: <http://innpoland.pl/127907,programista-tylko-siedzi-i-klepie-kody-juz-nie-poznanski-start-up-rewolucjonizuje-it-zmieniajac-kodowanie-w-granie> access date 6.01.2018

Z grywalizacją mierzy się też Shell Business Operations (SBO) Kraków, centrum zaawansowanych operacji biznesowych, zatrudniające ponad dwa tysiące stu specjalistów. Firma wykorzystuje mechanizmy gier tak do komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej, na przykład do informowania o wejściu nowego produktu na rynek lub przedstawieniu misji i strategii firmy, ale również sesji z ekspertami na temat motywacji i radzenia sobie ze stresem.

Wykorzystujemy różne formy aktywności, takie jak quizy, konkursy wiedzy, gry internetowe czy konkursy fotograficzne. W ten sposób łatwiej docieramy do zespołu i angażujemy naszych pracowników. Stosowanie elementów grywalizacji umożliwia szybszą i efektywniejszą komunikację. Partnerstwo Shell

z firmą Lego promowaliśmy np. poprzez zespołową rywalizację w budowaniu z klocków pojazdów na czas – opowiada.¹⁸

Zaangażowanie konsumentów

Jednym z przykładów wykorzystania grywalizacji dla klientów zewnętrznych na rynku polskim jest wykreowana przez firmę **Gamfi** dla marki Bonduelle platforma konsumencka „**Warzywne inspiracje**”.



Ilustracja 5. „Warzywne inspiracje” – Bonduelle.
Illustration 5. “Vegetable inspirations” – Bonduelle.

Źródło: <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/> data dostępu 6.01.2018

Source: <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/> access date 6.01.2018

Projekt ten jest pokłosiem poszukiwań narzędzia do budowania długotrwałego zaangażowania konsumentów poprzez edukację na temat zdrowych produktów oraz poprawy nawyków żywieniowych. Grupę docelową stanowiły kobiety, gdyż – według pomysłodawców – dużo bardziej niż mężczyźni interesują się zdrowym odżywianiem, a ponadto – czując się ekspertkami w tej dziedzinie – chętnie dzielą się wiedzą na temat ulubionych potraw z dzieciństwa oraz ciekawymi przepisami; lubią też i rywalizować, a ponadto... częściej robią (kulinarne) zakupy. Aplikację zbudowano na bazie platformy grywalizacyjnej Gamfi i zamieszczono na fan page’u Bonduelle Polska. Platforma gromadziła treści edukacyjne o produktach, porady o zdrowym żywieniu oraz przepisy kulinarne, ubrane w formę np. rebusów, łamigłówek, quizów. „Grywalizacja

¹⁸ <https://ceo.com.pl/gra-grywalizacje-korzyscia-dla-wszystkich-87372/2> dostęp 6.01.2018

wspierała cele związane z generowaniem odsłon materiałów wideo i subskrypcji kanału na YouTube, wpływała także na kontakt z produktem na półce w sklepie”¹⁹. Zastosowano mechanizmy motywujące i zwiększające zaangażowanie, znane z gier, zachęcające do regularnych powrotów. Gracze zdobywali punkty za każdą aktywność dokonaną w serwisie. Ich liczba pojawiała się natychmiast po wykonanym działaniu i przekładała się na określone miejsce w rankingu, zwiększając szansę na wygraną nagrody.

Największe emocję budziły licytacje. Za każdą aktywność użytkownik otrzymywał punkty. Dzięki temu budował pozycję w rankingu oraz zyskiwał dostęp do licytacji nagrody. Uczestnicy najdłużej trwających licytacji walczyli bez przerwy prawie 100 godzin, zużywając łącznie ponad 650 tys. punktów²⁰.

Jakie wyniki osiągnięto? Po dwunastu miesiącach funkcjonowania projektu grywalizacyjna społeczność marki Bonduelle liczyła ponad dwadzieścia siedem tysięcy członków. W ciągu jednego roku użytkownicy zdobyli łącznie dziewiętnaście milionów punktów, wykonując ponad sześćset tysięcy zadań. Średnia dzienna aktywność to ponad tysiąc siedemset kontaktów z aplikacją, a zatem i marką, zaś ogólny czas spędzony w aplikacji przez jednego użytkownika to ponad dwadzieścia jeden godzin. „Ekwiwalent reklamowy wykonanych przez użytkowników zadań wyniósł ponad 3 mln zł. Tyle musiałaby zapłacić marka za działania promocyjne w sieci”²¹.

Grywalizację konsumencką stosuje też z powodzeniem od 2006 roku Nike, kreując wspólnotę społecznościową w oparciu o platformę online. Projekt nawiązuje do rozwoju oferty „inteligentnych” odzieży i obuwia, pozwalających na rejestrację aktywności fizycznej. Platforma, odbierając impulsy przesyłane z czujników, zamieszczonych w odzieży, umożliwia rejestrację wyników aktywności fizycznej oraz przelicza je na punkt. Użytkownicy otrzymują wsparcie trenerskie, dzielą się wynikami, chwalą pokonywanymi trasami, porównują swoje osiągnięcia, wzajemnie motywują²². Interesujące jest tu połączenie gamifikacji usytuowanej na płaszczyźnie realnej (wysiłek fizyczny) z wirtualną (wyniki, punktacja). Dualny jest też charakter wspólnoty – można dzielić swój trud i jednocześnie przyjemność, zarówno dosłownie, jak i online z innym uczestnikiem gry.

¹⁹ <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/> dostęp 6.01.2018

²⁰ <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/> dostęp 6.01.2018

²¹ [jw.](#)

²² <http://adnext.pl/przyklady-grywalizacji/> dostęp 6.01.2018



Ilustracja 5. Aplikacja grywalizacyjna – Nike.

Illustration 5. Gamification application – Nike.

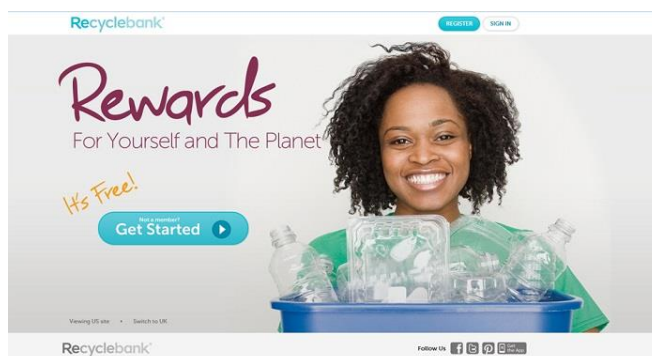
Źródło: <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> data dostępu 6.01.2018

Source: <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> access date 6.01.2018

Popularny w USA Recyclebank to non profitowa inicjatywa ekologiczna, której celem jest kształtowanie proekologicznych postaw, uświadamianie, edukacja. Zastosowana tu grywalizacja realizuje te cele, wykorzystując punktowane quizy, gry i zagadki. Punkty można otrzymać także za inicjatywy wspierające środowisko, np. oszczędzanie wody, korzystanie z ekologicznych i publicznych środków transportu, segregowanie odpadów, recykling etc.

Całość oparta jest o rywalizację społecznościową: odznaki, paski postępu, porównanie z innymi użytkownikami – to wszystko pokazuje naszą pozycję w społeczności, motywuje do większych starań. Platforma premiuje również dobre chęci – zobowiązanie się do codziennych działań proekologicznych również skutkuje przyznaniem punktów. Punkty zdobywane w Recyclebank możemy wymieniać na zniżki i nagrody. Inicjatywa ta jest ogromnie popularna w USA. Po roku od wprowadzenia jej w Hollywood do programu przystąpiło 2/3 jego mieszkańców!²³

²³ <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> dostęp 6.01.2018



Ilustracja 5. Grywalizacja – Recyclebank.

Illustration 5. Gamification - Recyclebank.

Źródło: <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> data dostępu 6.01.2018

Source: <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> access date 6.01.2018

Koniec artykułu, początek gry

Dobrze przemyślana grywalizacja wyzwala kreatywność, wzmacnia uwagę, zaangażowanie, motywuje do działania. Zastosowana w przypadku monotonnych zajęć zwiększa zainteresowanie, zmieniając optykę²⁴. I mobilizuje do pokonywania poprzeczek, obiecując nagrodę. Jeden z twórców programów marketingowych i rywalizacyjnych, Wojciech Ozimek, przekonuje:

To się nazywa ekonomia zaangażowania. Gry muszą dawać nagrodę. Nagrody wzmacniają premiowane zachowania, nawet jeśli nie jesteśmy graczami, nie mamy konsoli czy komputera do gier, to samo nasze wychowanie uwarunkowało nas do grania. Podświadomie spodziewamy się nagrody za dobrze wykonane zadanie, nawet jeśli będzie to nagroda niematerialna. Dostanie nagrody wzmacnia premiowaną postawę²⁵.

W 2010 roku „New York Times” umieścił wykorzystanie elementów gry w obszarach pozagrowych na liście najbardziej przełomowych pomysłów. Rok później twórcy *Oxford Dictionary* uznali słowo „grywalizacja” za jedno z najważniejszych słów roku.²⁶ Czy słusznie?

Czas (gry) pokaże.

²⁴ Jw.

²⁵ <http://www.newsweek.pl/wiedza/nauka/grywalizacja--czyli-kazdy-w-cos-gra,96308,1,1.html> dostęp 6.01.2018

²⁶ <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady> dostęp 6.01.2018

Bibliografia:

1. Bauman Z., *Plynna nowoczesność* [Smooth modernity], Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
2. Campbell W.K., Twenge J.M., *The Narcissism Epidemic*, New York: Atria, A division of Simon & Schuster, Inc., 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, 2009.
3. Cunningham Ch., Zichermann G., *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych* [oryg. Gamification by design: implementing game mechanics in web mobile apps], przeł. R. Jońca, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
4. Fazlagic J., *Charakterystyka pokolenia Y* [Characteristics of the Y generation], „E-mentor” 3(25), Warszawa 2008.
5. Gądomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi* [Generation Y a challenge for human resource management], „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1, Warszawa 2015.
6. Garcia A. C. (et.al.), *Ethnographic Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication*, „Journal of Contemporary Ethnography” nr 38 (1), Arkansas 2009.
7. Gościcka U., Pujszo M., *Motywujące narzędzia budowania relacji kierownik-podwładny* [Motivating tools for building a manager-subordinate relationship], (w:) P. Burkiewicz, G. Głowczyk, U. Gościcka, M. Pujszo, I. Zaborowska, *Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Cykl warsztatów dla kadry kierowniczej* [Effective management of human resources. A series of workshops for managers], Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2012.
8. Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów* [Convergence culture. The clash of old and new media], Warszawa 2007.
9. Kroenke A., *Pokolenie X, Y, Z w organizacjach* [Generation X, Y, Z in organizations], „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 61 (1202), Łódź 2015.
10. Ludwikowska K., *Wyzwania nowoczesnego menedżera w procesach doskonalenia pracowników* [Challenges of a modern manager in the processes of employee improvement], „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 61 (1202), Łódź 2015.
11. Luecke R., *Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych. Sprawdzone metody rekrutacji i motywowania pracowników* [oryg. Hiring and keeping the best people], przeł. Karolina Krzywicka-Szpor Warszawa, MT Biznes, Warszawa 2003.
12. McQueen M., *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej* [oryg. The New Rules od Engagement], przeł. L. Grzegorzółka, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.
13. Ostrowicki M., *Wirtualne „realis”: estetyka w epoce elektroniki* [Virtual "realis": aesthetics in the era of electronics], Universitas, Kraków 2006.
14. Stachura K., *Towarzyskie aspekty interakcji w internecie, czyli o uspołecznieniu poprzez zapośredniczenie* [Social aspects of online interaction, or socialization through mediation], (w:) M. Szpunar (red.), *Paradoksy internetu* [Internet paradoxes], Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
15. Stefaniak I. M., *Wirtualne światy a rynek pracy* [Virtual worlds and the labor market], „Przegląd Nauk Stosowanych” 4, Opole 2012.
16. Tkaczyk P., *Grywalizacja* [Gamification], Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
17. <http://adnext.pl/grywalizacja-w-it-przyklady/>
18. <http://aktywator.eu/badanie-zaangazowania-pracownikow/>
19. <http://antyweb.pl/hack-room-warszawa/>
20. <https://blog.goldenline.pl/2015/12/28/ziemia-2-czyli-grywalizacja-w-sluzbie-rekrutera/>
21. <https://ceo.com.pl/gra-grywalizacje-korzyscia-dla-wszystkich-87372/2>
22. <https://gamfi.pl/pl/textpage/rekrutacja,54.html>
23. <http://grywalizacja.to/grywalizacja-w-rekrutacji/>
24. <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaangazowania-zespo-u.html>

25. <https://komorkomat.pl/3-godziny-dziennie-poswiecamy-smartfonowi/>
26. <http://markapracodawcy.pl/grywalizacja-w-employer-branding/>
27. <https://marketingprzykawie.pl/espresso/warzywne-inspiracje-platforma-grywalizacyjna-bonduelle-po-roku-aktywnosci/>
28. <http://www.newsweek.pl/wiedza/nauka/grywalizacja--czyli-kazdy-w-cos-gra,96308,1,1.html>
29. <https://nofluffjobs.com/blog/2017/08/03/dlaczego-warto-stosowac-grywalizacje-w-rekrutacji-programistow/>
30. <https://oxido.pl/blog/trendy/czym-jest-grywalizacja-inspirujace-przyklady>
31. <http://www.kp.pl/dla-mediow/kompania-piwowarska-rekrutuje-do-portalu-dla-milosnikow-piwa-beerlovers-pl>
32. <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/grywalizacja-w-firmie-odpowiedzi-na-kryzys-zaanga-owania-zespo-u.html>

TO THE WEBSITE OF GRIVALISATION

Summary

The aim of the article is to present various ways of using grammar in brand creation (in the case of external clients), and to motivate the team - both representatives of the Y and Z generation, as well as the older, X, but undergoing the charm of the game and submerged every day in the virtual world. Taking on a very different form, gamification is becoming an increasingly used motivator in the reality in which we are more and more often and more often subject to immersion.

Key words:

Game, gamification, generation X, Y, Z, brand, motivation, immersion

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie różnych sposobów zastosowania gramifikacji tak w kreowaniu marki (w przypadku klientów zewnętrznych), jak i w celu motywowania zespołu – tak przedstawicieli pokolenia Y i Z, jak i starszego, X, ale poddającego się urokowi gry i zanurzonego na co dzień w świecie wirtualnym. Przybierająca bardzo różne formy, grywalizacja staje się coraz częściej stosowanym motywatorem w rzeczywistości, w której coraz chętniej i częściej ulegamy immersji.

Słowa kluczowe:

Gra, grywalizacja, pokolenie X, Y, Z, marka, motywacja, immersja

JEL: M1, M3

Adres do korespondencji-Correspondence address
mgeraga@spoleczna.pl

mgr inż. Alicja Majewska
PBN ID: 4016949
Uniwersytet Zielonogórski PBN ID:1353

**WPŁYW BLISKOŚCI GEOGRAFICZNEJ I RELACYJNEJ
KONKURENTÓW NA AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNĄ
PRZEDSIĘBIORSTW W WIELKOPOLSKIM SYSTEMIE
PRZEMYSŁOWYM**

Wstęp

Operatywne zmiany zachodzące na rynkach, ich globalizacja oraz duży postęp technologiczny dynamizują potrzebę opracowywania nowych kierunków działań celem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zachodzące zmiany spowodowały ewolucję przewagi komparatywnej przemysłów krajowych w kierunku działalności innowacyjnej. Bliskość stała się w ostatnim czasie obiektem wielu analiz naukowców oraz praktyków. Zaczęto dokładniej badać nurt otoczenia organizacji. Współcześnie bliskość jest dynamicznie rozwijającą się gałęzią nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie wpływu bliskości geograficznej oraz relacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych na ich aktywność innowacyjną w odniesieniu do konkurentów badanej grupy.

Postawiono dwie zasadnicze hipotezy. Pierwsza hipoteza zakłada, że bliska odległość geograficzna przedsiębiorstw od ich konkurenta wpływa pozytywnie na aktywność innowacyjną. Druga hipoteza zakłada pozytywny wpływ utrzymywania bliskich kontaktów z konkurentem na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Praca obejmuje wstęp, rozdział teoretyczny, metodologię badań, wyniki badań oraz wnioski podsumowujące badanie. Badaniem objęto przedsiębiorstwa przemysłowe województwa wielkopolskiego, zostało ono przeprowadzone w latach 2014-2016.

Bliskość a aktywność innowacyjna

Źródła przypisują początek badań nad bliskością oraz relacjami na czasy jeszcze przed naszą erą. Pierwsze początki miałyby mieć miejsce na terenie dzisiejszych ziem Iraku i przejawiać się współpracą skupisk miast blisko siebie sąsiadujących (Skawińska, Zalewski 2009). W świecie badań i nauki powszechnie za prekursora idei bliskości został uznany brytyjski ekonomista, profesor Uniwersytetu w Cambridge- Alfred Marshall. W roku 1890 Marshall ukazał

światu swoje dzieło pt.: „Zasady Ekonomii”. Publikacja była poświęcona tematowi okręgów przemysłowych, które autor utożsamiał z regionalnymi skupiskami przedsiębiorstw w podobnej, lub takiej samej dziedzinie. Zawierała ona opis oraz analizy obserwacji małych zakładów rzemieślniczych z gałęzi włókiennictwa w Manchesterze, metalowej z Birmingham oraz z okolic Sheffield. Wyniki obserwacji dowodziły o korzyściach, które firmy czerpały z funkcjonowania w bliskości geograficznej oraz z wchodzenia w relacje z otoczeniem. Przedsiębiorcy posiadali dostęp do wyspecjalizowanej siły roboczej, występował przepływ informacji, wiedzy pomiędzy zakładami pracy jak również zaobserwowano pobudzenie innowacyjności i innowacji. Dla sukcesu gospodarczego, już w tamtych, odległych czasach, znaczenie miały organizacje wspierające biznes (Gorynia 2008).

Ekonomiści już dawno dostrzegli zależność, odnoszącą się do skupisk działalności gospodarczych, które często były zlokalizowane w określonych miejscach. Najczęściej w pobliżu głównych szlaków komunikacyjnych, na terenach kopalni surowców oraz w pobliżu rynków zbytu. Liczne badania naukowe wskazują na zmianę paradygmatu wizji kontaktów pomiędzy aktorami na rynku. Aktualnie jako jedną z determinant podnoszenia poziomu innowacyjności, zwłaszcza w dużych skupiskach aglomeracji, jest współpraca z otoczeniem. Przybiera ona postać sieci współpracy czy klastra. Relacje i interakcje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku zachodzą nie tylko w jego centrum, lecz również między i poza nimi. Kooperacja zmniejsza koszty związane z procesem innowacyjnym (Świadek, Tomaszewski 2011).

Według Słownika Języka Polskiego bliskość dotyczy niewielkiego oddalenia w przestrzeni geograficznej, ale również dotyczy aspektów czasu, więzi i podobieństwa (www.sjp.pl). Polscy teoretycy definiują bliskość w różnych kontekstach. Przykładowo Czakon wyodrębnia bliskość (Czakon 2010):

- Geograficzną – przestrzenna odległość mierzona granicami fizycznymi jak również natężenie skupisk w danym obszarze,
- Organizacyjną – dotyczy relacji pomiędzy aktorami, ich podobieństw oraz warunków w jakich funkcjonują,
- Poznawczą – charakteryzuje się podobnymi zasobami wiedzy oraz zdolnościami absorpcyjnym,
- Społeczną – wskazuje na występowanie relacji opartych na współpracy, podobieństwie, przyjaźni oraz wspólnym doświadczeniu występującymi pomiędzy podmiotami,
- Instytucjonalną – określa podobieństwo warunków instytucjonalnych w których funkcjonuje dana organizacja.

W Polsce bliskość jest często omawiana w kontekście teoretycznym, natomiast etap badań nad bliskością aktualnie jest w fazie początkowej. Badania, które zostały przeprowadzone w kraju w znacznym stopniu skupiają się na

bliskości geograficznej i dotyczą współpracy w ramach sieci, systemów innowacji czy klastrów.

O ile w języku polskim bliskość nie posiada wiele synonimów, co nie stanowi problemu dla badaczy, to w języku angielskim jest ponad dziesięć odpowiedników tego słowa przy czym nie wszystkie z nich odnoszą się do bliskości geograficznej, otoczenia, relacji. Przykładowo jest ona określana jako: closeness, proximity, vicinity, impendence. W naukach ekonomicznych przyjęło się stosować określenie proximity oznaczające dosłownie bliskość, sąsiedztwo (<https://pl.bab.la/slownik/polski-angielski/blisko%C5%9B%C4%87>).

W literaturze zagranicznej bliskość jest znacznie szerzej kategoryzowana. Oerlemans, Meeaus (Oerlemans, Meeus 2005) i Heanue, Jacobson (Heanue, Jacobson 2001) wprowadzają pojęcie bliskości kulturowej czy ekonomicznej. Torre i Gilly (Torre, Gilly 2001) - prawdopodobnie jako pierwsi na świecie - zwracają uwagę na bliskość relacyjną. Inni autorzy wyszczególniają również bliskość społeczną, tymczasową, wirtualną czy technologiczną (Lagendijk A., Lorentzen 2007). Badania prowadzone w krajach wysokorozwiniętych wychodzą poza szeroko omawiany aspekt geograficzny. Przykładowo Balland, Boshma i Frenken proponują rozszerzenie ram badanych bliskości i omawiają tematykę bliskości poznawczej, organizacyjnej, społecznej, instytucjonalnej w docelowym badaniu dynamiki między siecią wiedzy a bliskością. Harhoff wyodrębnia bliskość technologiczną (Harhoff 2000). Gilly i Walet wskazują na mnogość definicji bliskości oraz płaszczyzn pod jakimi jest ona badana. W badaniu rozważają mechanizmy wyjaśniające dynamikę lokalnego zarządzania poprzez wskazanie na różnice pomiędzy dynamiką endo i egzogeniczną (Gilly, Walet 2001). W licznych analizach dotyczących bliskości autorzy wskazują na kwestię przeprowadzania badań w odniesieniu do różnych płaszczyzn bliskości. Nieograniczanie się do bliskości geograficznej a konfrontowanie jej z innymi wymiarami bliskości. Przykładowo Boshma (Boshma 2005) twierdzi, że bliskość geograficzna nie może być oceniana w „oderwaniu” ale zawsze w stosunku do innych wymiarów bliskości. Autor zakłada, że bliskość geograficzna poprzez zwiększenie wymiarów innej bliskości może mieć pozytywny wpływ na powstawanie innowacji, ale też, że zbyt duża lub zbyt mała bliskość może mieć negatywny wpływ na powstawanie działań proinnowacyjnych. Inny autor publikacji Morgan K. (Morgan 2004) obala stwierdzenie „śmierć geografii”, uzasadniając, że postępująca na świecie globalizacja i cyfryzacja nie zmniejsza znaczenia bliskości. Argumenty zostają przedstawione w trzech etapach. Pierwszy uzasadniający znaczenie geografii kwestionuje „niszczenie odległości” przez technologie informacyjne i komunikacyjne na rzecz dużego znaczenia bliskości społecznych. Drugi wskazuje na bliskość fizyczną, która jest niezbędna do wymiany, transferu wiedzy. Ostatni, trzeci uwzględnia terytorialne znaczenie innowacji jak regionalne czy krajowe strategie innowacji. Badacze analizując współpracę między uczelniami wyższymi a przemysłem również poruszają aspekt

bliskości. Wskazując na transfer i przepływ wiedzy ułatwiający proces uczenia się pomiędzy aktorami z różnych organizacji. Autorzy w artykule omawiają warunki, w których różne rodzaje bliskości wpływają na kooperację badawczą koncentrując się w szczególności na tworzeniu klastrów, i komplementarności technologicznej w tego rodzaju partnerstwach (D'Este, Guy, Iammarino 2012).

Podstawy metodyczne prowadzonych badań.

W przeprowadzonym badaniu zjawisk ekonomicznych zastosowano rachunek prawdopodobieństwa- modelowanie zmiennych typu probit . Wśród siedmiu zmiennych zależnych wymienione zostały najważniejsze:

- a) wydatki na działalność innowacyjną ponoszone przez badane przedsiębiorstwa przemysłowe, zwłaszcza skorelowane z działalnością badawczo rozwojową, inwestycjami w nowe maszyny, urządzenia techniczne, budynki, grunty oraz nakłady na zakup nowych programów komputerowych,

$$Y_{1i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli nakłady występowały} \\ 0, & \text{jeżeli nakłady nie występowały} \end{cases}$$

- b) implementacja nowych wyrobów i procesów, przy uwzględnieniu szczegółowych rozwiązań w tym obszarze (nowe produkty, procesy technologiczne),

$$Y_{2i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli wdrożono nowe rozwiązanie} \\ 0, & \text{jeżeli nie wdrożono nowego rozwiązania} \end{cases}$$

Jako zmienne niezależne przyjęto w badaniu cztery obszary występowania firm konkurencyjnych w obszarze badanych przedsiębiorstw przemysłowych określone przez danych przedsiębiorców na podstawie aktualnych informacji.

$$\begin{aligned} X_{1i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli najbliższy konkurent występuje lokalnie} \\ 0, & \text{jeżeli najbliższy konkurent nie występuje lokalnie} \end{cases} \\ X_{2i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli najbliższy konkurent występuje regionalnie} \\ 0, & \text{jeżeli najbliższy konkurent nie występuje regionalnie} \end{cases} \\ X_{3i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli najbliższy konkurent występuje w kraju} \\ 0, & \text{jeżeli najbliższy konkurent nie występuje kraju} \end{cases} \\ X_{4i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli najbliższy konkurent występuje za granicą} \\ 0, & \text{jeżeli najbliższy konkurent nie występuje za granicą} \end{cases} \end{aligned}$$

Kolejną zmienną niezależną są kontakty utrzymywane z konkurencją. Przyjęto cztery rodzaje kontaktów utrzymywanych z konkurentami.

$$\begin{aligned} X_{1i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli występuje brak kontaktów z konkurentem} \\ 0, & \text{jeżeli nie występuje brak kontaktów z konkurentem} \end{cases} \\ X_{2i} &= \begin{cases} 1, & \text{jeżeli występują bliskie kontakty z konkurentem} \\ 0, & \text{jeżeli nie występują bliskie kontakty z konkurentem} \end{cases} \end{aligned}$$

$$X_{3i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli występują raczej wrogie kontakty z konkurentem} \\ 0, & \text{jeżeli nie występują raczej wrogie kontakty z konkurentem} \end{cases}$$

$$X_{4i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli występują dobrosąsiedzkie kontakty z konkurentem} \\ 0, & \text{jeżeli nie występują dobrosąsiedzkie kontakty z konkurentem} \end{cases}$$

Zmienne niezależne, wykorzystane w badaniu, stanowią zbiór płaszczyzn odniesienia pokazujących aktywność innowacyjną przedsiębiorstw, w odniesieniu do metodologii OECD stosowanej dla krajów OECD (OECD 2001). Kiedy zmienna zależna osiągnie wartości binarne, dychotomiczne, nie można stosować regresji wielorakiej (choć jest obecnie często używana w analizach ilościowych zjawisk), wówczas należy zastosować regresję probitową. Modelowanie probitowe jest wyjątkowo skutecznym narzędziem badawczym w przypadku dużych, statycznych prób badawczych, których zmienna zależna występuje w postaci jakościowej.

Modele przyjmują postać liniową o charakterze:

$$y = ax + b.$$

Wówczas dodatni znak znajdujący się przy współczynniku kierunkowym oznacza, że prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia o charakterze innowacyjnym jest większe niż w pozostałej grupie. Analogicznie w przypadku znaku ujemnego przy współczynniku kierunkowym prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia o charakterze innowacyjnym jest mniejsze niż w pozostałej grupie badanych przedsiębiorstw.

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu statystyki *Chi-kwadrat*. Określenie istotności parametrów przeprowadzono w oparciu o test Walda, przy standardowych, asymptotycznych błędach ocen. W pracy przedstawiono modele ekonometryczne istotne statystycznie, które spełniały kryteria oceny istotności parametrów oraz modeli, ze względu na przejrzystość oraz estetykę prezentacji wyników przeprowadzonych badań. Wyliczenia dokonano przy użyciu programu *Statistica*.

Tabele i wyniki

Badaniem wpływu bliskości przedsiębiorstw przemysłowych na aktywność innowacyjną w Wielkopolskim Systemie Przemysłowym objęto 821 przedsiębiorstw przemysłowych województwa wielkopolskiego. Przemysł w badanym obszarze odgrywa kluczową rolę dla gospodarki województwa. Posiada ono aż sześć aglomeracji: Poznań, Kalisz, Konin, Ostrów Wielkopolski, Piłę oraz Leszno. Takie skupiska miast mocno uprzemysłowionych w jednym regionie niewątpliwie wymagają przeprowadzenia badań dotyczących wpływu bliskości przedsiębiorstw przemysłowych w badanym regionie.

Dla przedsiębiorstw konkurencyjnych występujących lokalnie względem siebie oszacowano pięć na siedem modeli istotnych statystycznie podobnie jak dla przedsiębiorstw położonych w odległości względem siebie w skali kraju. Przewidywane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w

grupie przedsiębiorstw o lokalnym zasięgu geograficznym jest najwyższe, tj. p_1 wynosi 0,67. Prawdopodobieństwo dla przedsiębiorstw będących w innej odległości jest wyższe i sytuuje się na poziomie 0,77. Podobnie jest w przypadku pozostałych zmiennych zależnych, gdzie w każdym oszacowanym modelu $p_1 < p_2$ co oznacza, że przedsiębiorstwa, których najbliższy konkurent znajduje się na rynku lokalnym w województwie wielkopolskim niechętnie współpracują ze sobą w dziedzinie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Zupełnie inaczej prezentuje się sytuacja dla przedsiębiorstw, dla których najbliższy konkurent funkcjonuje na rynku krajowym. W badanym zakresie w pięciu oszacowanych modelach prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej wśród przedsiębiorstw, dla których najbliższy konkurent znajduje się w kraju jest wyższe, niż dla pozostałej grupy przedsiębiorstw przemysłowych. Największe szanse są na implementację nowych procesów technologicznych, konkretnie: systemów wspierających, wynosi ono $p_1 = 0,8$. Podczas gdy w rupie przeciwniej $p_2 = 0,67$. Działalność badawczo rozwojowa dla konkurentów w skali kraju jest o 0,2 bardziej prawdopodobna niż dla innych. Prawdopodobieństwo $p_1 = 0,52$ podczas kiedy $p_2 = 0,29$. Istnieją również większe szanse na prowadzenie działalności innowacyjnej dla omawianej grupy w zakresie inwestycji w środki trwałe- maszyny i urządzenia techniczne, oprogramowanie komputerowe, nowych wyrobów oraz procesów technologicznych niż dla pozostałej grupy przedsiębiorstw. Dla grupy przedsiębiorstw przemysłowych posiadających najbliższego konkurenta na rynku międzynarodowym (dla firm monopolistycznych w skali kraju) opracowano cztery modele istotne statystycznie. W każdym modelu $p_1 > p_2$ co oznacza większe szanse wystąpienia aktywności innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw posiadających najbliższego konkurenta na rynku międzynarodowym. Największe prawdopodobieństwo, sytuujące się na poziomie 0,89 występuje dla zakupu oraz inwestycji w nowe, dotychczas niestosowane oprogramowania komputerowe. Szanse dla działalności innowacyjnej przejawiającej się poprzez inwestycje w środki trwałe wynosi 0,81 dla grupy przedsiębiorstw posiadających najbliższego konkurenta na rynku międzynarodowym natomiast dla pozostałej grupy przedsiębiorstw wynosi niewiele mniej 0,71. Większa różnica występuje w działalności badawczo-rozwojowej, gdzie $p_1 = 0,52$ a p_2 jest prawie dwukrotnie mniejsze. Podobna sytuacja występuje w inwestycje w budynki gdzie $p_1 = 0,53$ a $p_2 = 0,30$.

Wyszczególnione modele wyraźnie wskazują na większe szanse wystąpienia zjawisk innowacyjnych w grupie przedsiębiorstw, których konkurent znajduje się na rynku krajowym lub też międzynarodowym, niż w pozostałej grupie przedsiębiorstw przemysłowych. Natomiast w przypadku konkurenta położonego w zasięgu lokalnym sytuacja ma się odwrotnie. Zasięg lokalny konkurenta wpływa negatywnie na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych.

Tabela 1. Odległość konkurentów a aktywność innowacyjna

Table 1. The distance of competitors and innovative activity

	Lokalny local			Regionalny regional			Krajowy national			Międzynarodowy international		
	p_1		p_2	p_1		p_2	p_1		p_2	p_1		p_2
	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2
B+R R&D	-0,5x-0,21						0,6x-0,55			0,62x-0,41		
	0,24		0,42				0,52		0,29	0,52		0,29
	0,1	-5,3	28,6				0,1	5,7	33,01	0,2	2,1	4,46
Środki trwałe fixed assets	0,3x+0,75									0,31x+0,55		
	0,67		0,77							0,81		0,71
	0,0	3,1	9,9							0,1	2,6	7,2
Budynki buildings										0,6x-0,53		
										0,53		0,30
										0,2	2,0	4,31
Maszyny machinery	-0,36x+0,53						0,31x+0,31					
	0,57		0,7				0,73		0,62			
	0,9	-	14,				0,1	2,8	8,3			
Oprogramowanie software	-0,39x+0,14						0,51x-0,13			1,29x-0,04		
	0,4		0,56				0,65		0,45	0,89		0,49
	0,0	-	18,				0,1	4,8	23,	0,3	3,3	14,1
Wyroby gotowe finished products				-0,21x+0,4			0,42x+0,24					
				0,58		0,66	0,74		0,59			
				0,1	-	4,8	0,1	3,8	14,			
Procesy processes	-0,26+0,63						0,41x+0,43					
	0,64		0,74				0,8		0,67			
	0,0	-2,8	7,8				0,1	3,5	13,			
p_1 - przewidywane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw, o danej bliskości geograficznej konkurenta p_1 - predicted probability of the occurrence of innovative activity in a group of enterprises of a given geographical proximity of a competitor p_2 - przewidywane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w pozostałej grupie przedsiębiorstw, tj. o innej bliskości z konkurentem p_2 - predicted probability of occurrence of innovative activity in the remaining group of enterprises, i.e. a different proximity to a competitor σ - asymptotyczny standardowy błąd estymatora parametru zmiennej niezależnej, tj. bliskości geograficznej konkurenta												

σ - asymptotic standard error estimator of the independent variable parameter - geographical proximity of the competitor
 t - wartość rozkładu t -Studenta estymatora parametru zmiennej niezależnej, tj. bliskości geograficznej konkurenta
 t - the value of Student's t -distribution of the independent variable parameter estimator - geographical proximity of the competitor
 χ^2 - wartość testu χ^2 -kwadrat oszacowanego modelu
 χ^2 - value of the chi-square test of the estimated model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania
Source: Own study based on the study

Relacje utrzymywane z konkurentami zostały sklasyfikowane jako cztery zmienne niezależne: brak kontaktów, bliskie kontakty, raczej wrogie i dobrosąsiedzkie. Przy zmiennej brak kontaktów ukazano jedynie dwa modele z siedmiu charakteryzujące się istotnością statystyczną. Przewidziane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej zaistniało dla innej grupy przedsiębiorstw przemysłowych niż nieutrzymującej kontaktów z konkurentem. p_1 jest nieznacznie mniejsze niż p_2 . Bliskie relacje z konkurentem wskazują na większe szanse zaistnienia aktywności innowacyjnej. Zwłaszcza dla zmiennej opisującej inwestycje w nowe maszyny i urządzenia techniczne bądź środki transportowe. Prawdopodobieństwo osiąga dość wysoki poziom $p_1=0,72$ podczas kiedy w grupie przedsiębiorstw innej niż utrzymująca bliskie kontakty z konkurentem prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w dziedzinie nowych lub istotnie ulepszonych maszyn jest o 0,09 mniejsze. Podobnie szanse na inwestycje w innowacje związane z zakupem nowego oprogramowania komputerowego są większe dla grupy przedsiębiorstw przemysłowych utrzymujących bliskie kontakty z konkurentami niż w pozostałych grupach.

Tabela 2. Kontakty utrzymywane z konkurentem a aktywność innowacyjna

Table 2. Contacts with competitors and innovation activities

	brak kontaktów no contacts			Bliskie close			raczej wrogie hostile			Dobrosąsiedzkie neighborly		
	p_1		p_2	p_1		p_2	p_1		p_2	p_1		p_2
	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2	σ	t	χ^2
B+R R&D												
Środki trwałe fixed assets												
Budynki buildings												
Maszyny machinery				0,26x+0,34								
				0,72		0,63						
				0,12	2,07	4,37						
Oprogramowani e software	-0,2x+0,08			0,28x-0,06								
	0,45		0,53	0,59		0,48						
	0,09	-2,3	5,28	0,12	2,38	5,7						
Wyroby gotowe finished products	-0,2x=0,43											
	0,59		0,67									
	0,09	-2,22	4,93									
Procesy processes												

p_1 - przewidywane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw utrzymującymi daną bliskość relacyjną z konkurentami
 p_1 - predicted probability of the occurrence of innovative activity in a group of enterprises maintaining a given relational proximity with competitors
 p_2 - przewidywane prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w pozostałej grupie przedsiębiorstw, tj. nie utrzymującymi bliskości relacyjnej
 p_2 - predicted probability of occurrence of innovative activity in the remaining group of enterprises - not maintaining relational proximity
 σ - asymptotyczny standardowy błąd estymatora parametru zmiennej niezależnej, tj. bliskości relacyjnej
 σ - asymptotic standard error of the estimator of the independent variable parameter - relational proximity
 t - wartość rozkładu t -Studenta estymatora parametru zmiennej niezależnej, tj. bliskości relacyjnej
 t - value of Student's t -distribution of the estimator of the independent variable parameter - relational proximity
 χ^2 - wartość testu χ^2 -kwadrat oszacowanego modelu
 χ^2 - value of the chi-square test of the estimated model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Source: Own study based on the study

Wnioski

Badania prowadzone przez naukowców dotyczące wpływu bliskości na aktywność innowacyjną sugerują zwrócenie uwagi na różne rodzaje bliskości. Pomimo, iż aktualnie najwięcej publikacji i badań dotyczy bliskości geograficznej z czasem pojawiają się nowe analizy uwzględniające szerszy zakres.

W artykule zbadano wpływ bliskości geograficznej grupy konkurentów na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych, co dało wyraźny obraz ukazujący grupę, w której zachodzą większe szanse na wystąpienie zachowań proinnowacyjnych aniżeli w pozostałej części badanych.

Wyniki wskazują, że im dalsze położenie konkurentów względem siebie tym większe prawdopodobieństwo aktywności innowacyjnej. Kolejne badanie dotyczące relacji wykazało małe prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej podczas utrzymywania bliskich kontaktów z konkurentami. Oznacza to, że nawet jeśli konkurenci utrzymują ze sobą kontakt (bliski lub inny) nie pobudza to ich do współpracy w ramach działalności badawczo-rozwojowej czy innowacyjnej. Ponadto oznacza to, że przedsiębiorstwa nie współpracują ze sobą w dziedzinie prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej i innowacji.

Region wielkopolski przy tak dużej ilości przedsiębiorstw przemysłowych oraz instytucji badawczych czy jednostek terytorialnych i uczelni wyższych powinien skupić swoją uwagę na kooperacji w celu zwiększenia aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw na tym terenie. Zarówno współpraca na poziomie wszystkich aktorów jak również przedsiębiorstw ze sobą konkurujących może przynieść korzyści dla obu stron.

Bibliografia

1. Boschma R., *Proximity and innovation: a critical assessment*, *Regional studies* 39.1, 2005,
2. Crevoisier O., Jeannerat H., *Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-Location Milieus*, *European Planning Studies*, vol. 17, no. 8, 2009.
3. Czakon W., *Hipoteza bliskości*, *Przegląd Organizacji* 9, 2010,
4. D'Este P., Guy F., Iammarino S., *Shaping the formation of university–industry research collaborations: what type of proximity does really matter?*, *Journal of economic geography*, 13(4), 2012,
5. Gilly, J. P., Wallet, F., *Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces: The case of industrial conversion processes*, *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(3), 2001,
6. Gorynia M., *Klastry-panaceum na konkurencyjność*, *Rzeczpospolita* 21, 2008,
7. Harhoff D., *R&D Spillovers, Technological Proximity, and Productivity Growth - Evidence from German Panel Data*, *Schmalenbach Business Review*, vol. 52, 2000,
8. Heanue K., Jacobson D., *Organizational Proximity and Institutional Learning. The Evolution of a Spatially Dispersed Network in the Irish Furniture Industry*, *International Studies of Management & Organization*, vol. 31, no. 4, 2001,
9. Legendijk A., Lorentzen A., *Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity*, *European Planning Studies*, vol. 15, no. 4, 2007,

10. Morgan K., *The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems*, Journal of economic geography 4.1, 2004,
11. OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie trzecie, Paryż 2005,
12. Oerlemans L.A.G., Meeus M.T.H., *Do Organizational and Spatial Proximity Impact on Firm Performance?*, Regional Studies, vol. 39, no. 1, 2005,
13. Skawińska E., Zalewski R. I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009,
14. Świadek A., Tomaszewski M., *Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw według szkoły instytucjonalnej*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu 1.13, 2011,
15. Torre A., *On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission*, Regional Studies, vol. 42, no. 6, 2008,
16. Torre A., Gilly J.P., *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, Regional Studies, vol. 34, 2001,
17. <https://pl.bab.la/slownik/polski-angielski>.

IMPACT OF GEOGRAPHIC AND RELATIONAL PROXIMITY OF COMPETITORS ON INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE WIELKOPOLSKA INDUSTRIAL SYSTEM

Summary

The main purpose of the publication is to examine the impact of geographic proximity and relational competitors of industrial enterprises on innovation activity. The analysis included the Wielkopolska Region, the years 2014-2016. Probability calculus - modeling probit variables was used for the study. Research results indicate that the further the competitors' distance to each other is, the greater the likelihood of innovative activities. The research referring to the relationship with a competitor showed a low probability of the occurrence of innovative activity while maintaining close contacts with competitors. Even if competitors maintain contact with each other (close or far) does not affect the cooperation in the framework of innovative activity.

Key words: proximity, innovative activity, competitor

Streszczenie

Głównym celem publikacji jest zbadanie wpływu bliskości geograficznej oraz relacyjnej konkurentów przedsiębiorstw przemysłowych na aktywność innowacyjną. Analizą objęto województwo wielkopolskie, lata 2014-2016. Do badania wykorzystano rachunek prawdopodobieństwa- modelowanie zmiennych typu probit. Wyniki badań wskazują, że im dalsza odległość konkurentów względem siebie, tym większe prawdopodobieństwo działań innowacyjnych. Badanie odnoszące się do relacji z konkurentem wykazało małe prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w czasie utrzymywania bliskich kontaktów z konkurentami. Nawet jeśli konkurenci utrzymują ze sobą kontakt (bliski lub daleki) nie wpływa to na współpracę w ramach działalności innowacyjnej.

Słowa kluczowe: bliskość, aktywność innowacyjna, konkurent

JEL Classification: L1

Adres do korespondencji-Correspondence address
Majewska Alicja
Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego
ul. Podgórna 50
65-246 Zielona Góra

mgr Beata Klaja-Gawel

PBN ID:4223485

AGH w Krakowie PBN ID:1233

MODYFIKACJA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ W PRZEDSIĘBIORSTWIE KOLEJOWYM ZNAJDUJĄCYM SIĘ W TRAKCIE RESTRUKTURYZACJI

Wstęp

Tematyka zarządzania wynagrodzeniami jest niezwykle istotna z punktu widzenia efektywnego zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem oraz jego pracownikami. Jak podkreślają badacze tematu, wynagrodzenia będące głównym narzędziem motywowania, spełniają kluczową rolę w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Muszą być one spójne ze strategią, strukturą i kulturą firmy, uwzględniać oczekiwania pracowników i otoczenie firmy oraz zmieniać się w miarę zmian podstaw ich kształtowania (Borkowska 2004). Formy wynagrodzeń zależą od struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i poglądów na funkcje płac, dlatego można uznać, że sposób wynagradzania jest cechą kultury danej organizacji, niemniej jednak musi istnieć związek między płacą, a wydajnością pracownika. Płaca, bowiem, jest swoistego rodzaju prawem pracownika do owoców jego pracy (Jacukowicz 1999). W obliczu transformacji systemowej, jaka dokonała się w Polsce po 1989 roku oraz licznych zmianach, jakie ona implikowała, system wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach, również powinien ewoluować, dostosowując się do zmieniających się potrzeb rynku oraz oczekiwań pracowników.

Modyfikacja systemu wynagrodzeń, powinna stać się nieodłącznym elementem przekształceń polskiej gospodarki oraz jednocześnie jak najbardziej skutecznym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem i jego pracownikami. Tymczasem, jak wykazują badania (Eurofound Report 2014), podczas, gdy praktyki i systemy wynagradzania zostały zmodyfikowane w Polsce, głównie w sektorze prywatnym, sektor publiczny (państwowy, samorządowy), pozostał nadal dość odporny na zmiany, które były i nadal są konieczne. Jak wynika z Raportu UE, nadal istnieją poszczególne grupy pracownicze, w tym między innymi kolejarze, gdzie transformacja w praktykach wynagradzania oraz modyfikacja systemów wynagrodzeń, nadal oczekuje na przeprowadzenie gruntownych zmian (UE Report 2015).

W literaturze przedmiotu, tematyka dotycząca wynagradzania pracowników, w przedsiębiorstwie znajdującym się w trakcie restrukturyzacji, jest poruszana

rzadko. Badacze tematyki w Polsce, również nie obejmowali obszarem badań, zagadnień związanych z analizą i ewaluacją zmian w systemach wynagrodzeń, w dużych firmach z branży kolejowej. Większość dostępnych publikacji, poruszających kwestie zarządzania ludźmi w procesie restrukturyzacji, wskazuje w tym kontekście, tylko na problem redukcji zatrudnienia i kosztów pracowniczych (Baumol, Blinder, Wolff 2003; Egeman 2000), pomijając potrzeby pracowników. Jednakże coraz częściej, autorzy zaczynają zwracać uwagę na społeczny i etyczny wymiar efektywności wynagrodzeń, wskazując na jego rolę w kreowaniu harmonijnego rozwoju zarówno dla pracowników jak i samej organizacji (Beck-Krala, Klimkiewicz 2017). Próbują zwrócić uwagę na takie kwestie jak: obniżone morale i pogorszenie się, jakości życia zawodowego pracowników (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2008).

Zarządzanie wynagrodzeniami, w dużym państwowym i/lub samorządowym przedsiębiorstwie, znajdującym się w trakcie restrukturyzacji, wydaje się szczególnie trudne, w sytuacji niepewności pracowników, związanej z konieczną redukcją zatrudnienia oraz zamrożenia płac, wynikających z niedostosowania liczebności oraz struktury zatrudnienia do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa (Slatter, Lovett 2001). Działania te, zazwyczaj towarzyszą procesom restrukturyzacji, a program naprawczy, często już w swoim założeniu, zakłada wprowadzenie redukcji kosztów oraz stanu zatrudnienia. W związku, z czym trudno jest pracodawcy, w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie, skutecznie wpływać, na wysokie wyniki pracy pracowników. Dlatego też, sfera społeczna zagadnienia, dbałość o potrzeby pracowników i przyjazne środowisko pracy, podczas restrukturyzacji przedsiębiorstwa, powinna stać się dla pracodawcy obszarem szczególnej troski. Procesy restrukturyzacyjne posiadają, bowiem swoją specyfikę w odbiorze pracowniczym, wynikającą przede wszystkim, z faktu bardzo silnego powiązania ze sferą zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w aspekcie operacyjnym, jaki i strategicznym.

Zarządzanie wynagrodzeniami, wprowadzanie skutecznych zmian w systemie wynagrodzeń, w tym trudnym dla przedsiębiorstwa i pracowników czasie, wymaga od pracodawcy podjęcia przemyślanych działań. Celowe wydaje się, opracowanie oraz wdrożenie, systemu wynagradzania, przygotowanego indywidualnie, dla tego właśnie przedsiębiorstwa, który wypełniałby zarówno cele przedsiębiorstwa, jak być może, przede wszystkim, uwzględnił oczekiwania pracowników, w tym zakresie.

Celem artykułu, jest przedstawienie wyników przeprowadzonej analizy systemu wynagrodzeń oraz przebiegu jego modyfikacji, w dużym przedsiębiorstwie kolejowym (o strukturze państwowo-samorządowo), przechodzącym w trakcie realizacji badania, proces restrukturyzacji.

Przeprowadzona analiza systemu wynagrodzeń, monitoring przebiegu oraz kierunku wprowadzonych na przestrzeni lat zmian, w przedsiębiorstwie kolejowym, znajdującym się obecnie w trakcie restrukturyzacji, może być

pomocne, w praktyce zarządzania wynagrodzeniami, w dużych polskich przedsiębiorstwach, szczególnie tych z kapitałem państwowym lub/i samorządowym, które przechodzą trudny czas restrukturyzacji.

Cel i metodyka badania

Celem głównym przeprowadzonego badania, było dokonanie analizy oraz zbadanie ewentualnej modyfikacji systemu wynagrodzeń przedsiębiorstwa z branży kolejowej (znajdującego się w okresie restrukturyzacji), na przestrzeni lat jego funkcjonowania. Do realizacji wyznaczonego celu, postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób badani przedstawiciele przedsiębiorstwa kolejowego, oceniają system wynagrodzeń oraz zmiany w nim wprowadzane?
2. Jakie zmiany zostały wprowadzone i w jakim kierunku ewaluował system wynagrodzeń, na przestrzeni lat działalności, badanego przedsiębiorstwa kolejowego?
3. Czy i jakie zmiany zostały wprowadzone w systemie wynagrodzeń, w trakcie „przechodzenia” przedsiębiorstwa kolejowego przez proces restrukturyzacji?
4. Czy ewentualnie wprowadzone zmiany w systemie wynagrodzeń, wypełniają swoją funkcję oraz czy są one zgodne ze współczesnymi trendami w zarządzaniu wynagrodzeniami?

Badane przeprowadzono, w polskim przedsiębiorstwie, realizującym kolejowe przewozy pasażerskie. Przedsiębiorstwo działa w branży kolejowej, ponad 90 lat (formalne zostało wyodrębnione z Polskich Kolei Państwowych 01 października 2001 roku). Od tego czasu do dziś, przedsiębiorstwo przechodziło liczne reorganizacje. Wprowadzano zarówno zmiany organizacyjne, strukturalne, jak i właścicielskie. Aktualnie przedsiębiorstwo posiada status spółki z o.o. oraz strukturę właścicielską o charakterze państwowo-samorządowym. Od 2015 roku, w przedsiębiorstwie wdrożony jest i realizowany plan naprawczy, a przedsiębiorstwo znajduje się w trakcie restrukturyzacji.

Realizacja badania, nastąpiła dwuetapowo na przestrzeni lat 2015/2017. W pierwszym etapie, podjęto próbę dokonania analizy samego przebiegu zmian w systemie wynagrodzeń, na przestrzeni lat działalności badanego przedsiębiorstwa. W tym celu, przeprowadzono wywiad ustrukturyzowany z długoletnim pracownikiem przedsiębiorstwa (ponad 40 lat stażu pracy w firmie), pracującym na stanowisku głównego specjalisty ds. kadrowo-płacowych. Pracownik legitymizował się średnim kierunkowym wykształceniem, uzupełnianym w przebiegu zatrudnienia, licznymi szkoleniami. Wywiad zawierał 20 pytań i trwał 65 minut. Rezultaty badań zostały częściowo wykorzystane i zaprezentowane (Beck-Krala, Klaja-Gawel 2017). Pozyskane wyniki badania, wskazały potrzebę pogłębienia i uzupełnienia badania, w zakresie oceny aktualnego, rzeczywistego stanu systemu wynagrodzeń, w badanym przedsiębiorstwie oraz poszukiwania

kierunków zmian. W drugim etapie badania podjęto, więc próbę dokonania oceny systemu wynagrodzeń, na podstawie opinii wyrażonych przez wybranych reprezentantów różnych grup zawodowych, w trakcie przeprowadzonych z nimi wywiadów ustrukturyzowanych, pogłębionych, składających się z 23 pytań. Dobór próby był celowy i zakładał bardzo dobrą znajomość przedsiębiorstwa (odpowiedni staż pracy w danym przedsiębiorstwie) oraz przynależność do właściwej grupy pracowniczej. W celu uzyskania obiektywnego spojrzenia na zagadnienie, z kilku perspektyw, badaniem objęto: przedstawiciela wyższej kadry zarządzającej, organizacji związkowej oraz reprezentanta pracowników firmy. Średnia długość wywiadu, z każdym badanym wyniosła ok.65 minut.

W celu, uzyskania większej trafności w diagnozowaniu badanych zjawisk, obok w/w wymienionych, wywiadów ustrukturyzowanych i pogłębionych, zastosowano również metodę analizy dokumentacji badanego przedsiębiorstwa (*Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy, Regulamin organizacyjny, Regulamin premiowania oraz Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych*) oraz metodę obserwacji uczestniczącej.

Wyniki badań

Rezultaty badania w zakresie ewaluacji zmian w systemie wynagrodzeń, na przestrzeni lat działalności badanego przedsiębiorstwa kolejowego, przedstawiono w zamieszczonej poniższej tabeli nr 1.

Tabela 1. Ewaluacja systemu wynagrodzeń na przestrzeni funkcjonowania przedsiębiorstwa
Table 1. Evaluation compensation system during the functioning of the company

Jak można scharakteryzować system oraz praktyki wynagradzania, w państwa organizacji przed 89 rokiem? - How would you characterize compensation system and practices in your company before '89?	„System był nieefektywny ekonomicznie z nadmiernie rozbudowanymi świadczeniami socjalnymi. Niskie płace były kompensowane szerokim wachlarzem świadczeń socjalnych dających poczucie bezpieczeństwa” - „The system was economically inefficient, it had over-extended employee benefits. Low wages were compensated with a wide range of benefits giving a great sense of security to employees”
W latach 1989-2008 Jakie były główne zmiany w tym czasie? - During the period 1989-2008 What were the main changes during that period?	„Raczej powolne zmiany jak obniżka poziomu płac z równoczesnym rozszerzeniem widełek płacowych oraz likwidacja szeregu przywilejów dla pracowników kolei”- „Rather slow changes such as the decrease in pay level with the simultaneous increasing of pay ranges and liquidation of most of the privileges for railway employees”
Po 2008 Jak można scharakteryzować praktyki i system wynagrodzeń stosowane dzisiaj w państwa przedsiębiorstwie? - After 2008 How do you characterize the compensation practices present in your company today?	„System wynagrodzeń jest uznawany przez pracowników, jako bardzo niesprawiedliwy, nieefektywny i nieadekwatny w stosunku do rynku. Poziom wynagrodzeń jest zdecydowanie poniżej rynku. System premiowy nie działa i nie uwzględnia wyników pracy. Niestety są niewielkie szanse na awanse i rozwój w organizacji”- „The compensation system is recognized by employees as deeply inequitable, ineffective and inadequate to the requirements of the modern labor market. Pay level is far

	<i>below the market. The incentive system does not work as it does not depend on work results. Unfortunately, there are no chances for promotion and career path development"</i>
--	---

Źródło: Na podstawie badań własnych prowadzonych w 2015-2016

Source: Own study conducted in 2015-2016

Jak wskazują wyniki badania, respondent przyznał, że w okresie przed 1989 roku zarówno system wynagrodzeń, jak i same praktyki wynagradzania, były nieafektywne ekonomicznie. Podstawę wynagrodzenia stanowiło niewysokie wynagrodzenie zasadnicze (tzw. „podstawa” wynagrodzenia), lecz uzupełniane i rekompensowane licznymi świadczeniami socjalnymi oraz pracowniczymi, charakterystycznymi dla kolejarzy (bezpłatna służba zdrowia, leki, bezpłatne przejazdy kolejowe itd.). Jednakże, w ocenie badanego, taka konstrukcja systemu wynagrodzeń, zapewniała pracownikom duże poczucie bezpieczeństwa i była optymalna w tamtym okresie.

Na zadane pytanie, dotyczące oceny zmian, jakie zostały dokonane w systemie wynagrodzeń w przedsiębiorstwie, w latach 1989-2008? - badany wyraził opinię, że *„polegały w głównej mierze na obniżeniu poziomu płac, z równoczesnym rozszerzeniem widełek płacowych oraz likwidacją szeregu przywilejów dla pracowników przedsiębiorstw kolejowych”*, co było dla pracowników niekorzystne.

Stosowany w przedsiębiorstwie po 2008 roku oraz współcześnie, system wynagrodzeń, w opinii pytanego, jest oceniany przez ogół pracowników przedsiębiorstwa, jako *„bardzo niesprawiedliwy, nieefektywny i nieadekwatny w stosunku do rynku, poziom wynagrodzeń jest poniżej rynku, a system premiowy nie uwzględnia wyników pracy”*. Badany wskazał panujące wśród pracowników, poczucie braku perspektyw oraz niewielkich szans na awans i rozwój.

W celu pozyskania wiedzy, na temat rzeczywistego systemu wynagrodzeń, w aktualnej trudnej sytuacji przedsiębiorstwa kolejowego (proces restrukturyzacji), przedstawiciele różnych grup pracowniczych, poproszono o wyrażenie swoich opinii w tym zakresie. Rezultaty badań przedstawiono w tabeli nr 2.

Tabela 2. Opinie na temat systemu wynagrodzeń

Table 2. Opinions on the compensation system

Pytanie- Question/ Respondenci - Respondents	Jak Pan/i ocenia funkcjonujący w firmie system wynagrodzeń? Proszę uzasadnić odpowiedź - How do you find compensation system in your company? Please justify the answer
Przedstawiciel kadry zarządzającej- Management representative	<i>„Raczej dobrze, choć nie jest on doskonały. Uwzględnia elementy stałe oraz zmienne i wypełnia funkcję motywacyjną. Wymaga on oczywiście dokonania korekty i dopracowania, nie mniej jednak, ze względu na ograniczenia, związane z restrukturyzacją, jest to obecnie niemożliwe. Oczywiście jestem w pełni świadomy niezadowolenia pracowników i z tego, że system nie spełnia oczekiwań pracowników” - „Rather good, although it is not perfect. The system includes fixed and variable elements</i>

	<i>and fulfill its motivational function. This requires an adjustment and refinement, of course. However, due to limitations related to restructuring it is impossible now. I am aware of the employees' dissatisfaction, of course, and that the system does not meet their expectations"</i>
Przedstawiciel organizacji związkowej - Representative of the trade union	<i>„Oceniam źle. Wynagrodzenie jest bardzo niskie. Uważam, że jest najniższe w stosunku do zarobków pracowników w innych, porównywalnych przedsiębiorstwach kolejowych szczególnie samorządowych. Pracownicy są bardzo niezadowoleni z otrzymywanych wynagrodzeń, ale i z samego systemu wynagradzania. Do organizacji związkowych wpływa wiele skarg, z tego tytułu. Nasza załoga, to w przeważającej większości ludzie 50-60 plus i tylko, dlatego nie odchodzą, bo pozostało im kilka lat do emerytury, często są to po wielu latach pracy nocnej, ludzie mocno schorowani, którzy nie mają już siły rozpoczynać, wszystko od początku. Pracodawca ma tego świadomość i często to wykorzystuje. Jeżeli sytuacja szybko nie ulegnie zmianie i nie dokonamy w przedsiębiorstwie gruntownych zmian w systemie wynagradzania, firmie z powodu braku nowych kadr, grozi bardzo szybki upadek. Będzie to spowodowane brakiem konkurencyjności na rynku pracy”- „I judge the situation to be very bad. The salary is a very low. I think that it is the lowest in relation to employees' earnings in other, comparable railway companies and especially local government companies. The employees are very dissatisfied with the received salary, but also with the compensation system itself. For this reason, many complaints are made to trade unions. Our crew is mostly people 50-60 or over and that's why they do not leave because they have only a few years to retire. Often they are after many years of night work, and they are very ill, and have no more power to start, everything from the beginning. The employer is aware of this and often exploits it. If the situation does not change quickly and we do not make profound changes in the compensation system, in the company because of the lack of new staff, we risk a very rapid collapse”</i>
Przedstawiciel pracowników (maszynista) - Representative of employees (train driver)	<i>„Zdecydowanie oceniam źle. Zarabiam mniej, niż pracownicy zatrudnieni na tym samym stanowisku, w innych firmach kolejowych” - „I definitely judge it to be bad. I earn less than employees employed in the same position in other railway companies”</i>

Źródło: Na podstawie badań własnych prowadzonych w 2017

Source: Own study conducted in 2017

Na podstawie wyników badań, można zauważyć, że przedstawiciele różnych grup pracowniczych, odmiennie oceniali system wynagrodzeń pracowniczych, w badanym przedsiębiorstwie. Przedstawiciel kadry zarządzającej, ocenił pozytywnie funkcjonujący system wynagrodzeń, zaznaczając jednocześnie, że „wymaga on dokonania korekty i dopracowania, nie mniej jednak, ze względu na ograniczenia, związane z restrukturyzacją, jest to obecnie niemożliwe”. Niemożność wprowadzenia regulacji i modyfikacji systemu wynagrodzeń, tłumacząc planem restrukturyzacji. Z kolei ocena systemu wynagrodzeń, przez przedstawiciela związków zawodowych, była negatywna. Według jego opinii, system wynagrodzeń jest archaiczny, nie spełnia oczekiwań pracowników i nie

jest dostosowany do wymagań oraz potrzeb rynku. „Wynagrodzenia „stoją” w miejscu, w związku z wdrożonym w firmie planem naprawczym. Wynagrodzenia nie są konkurencyjne”. Przedstawiciel pracowników, wyraził swoje niezadowolenie. Podkreślił, że cyt.: „zarabia mniej, niż pracownicy zatrudnieni na tym samym stanowisku, w innych firmach kolejowych”.

Badanych poproszono również, o wyrażenie swoich opinii, na temat ewentualnej potrzeby wprowadzenia zmian, w systemie wynagrodzeń oraz wskazanie własnych propozycji zmian. Rezultaty badania zaprezentowano w tabeli nr 3.

Tabela 3. Propozycje zmian w systemie wynagrodzeń
Table 3. Suggestions for changes in the compensation system

Pytanie - Question/ Respondenci - Respondents	Jakich zmian Pan/i dokonałby w zakresie wynagradzania pracowników? - What changes would you make to rewarding employees?
Przedstawiciel kadry zarządzającej - Management representative	„Wiem, że zmiany dotyczące wynagradzania pracowników są konieczne. Mam nadzieję, że wraz ze związkami zawodowymi podejmiemy konstruktywne działania i wypracujemy wspólną strategię dotyczącą efektywnego wynagradzania pracowników przedsiębiorstwa, po zakończeniu procesu restrukturyzacji” - “I know that changes in rewarding of employees are necessary. I hope that we will take constructive action with the trade unions and we will develop a common reward strategy regarding the effective rewarding of employees in our company, after the restructuring process”
Przedstawiciel organizacji związkowej - Representative of the trade union	„Liczymy, jako związki zawodowe, że po zakończeniu okresu obowiązywania planu naprawczego, wraz z pracodawcą podejmiemy działania, w zakresie zmiany systemu wynagradzania pracowników. Zmiany te są pilne i niezbędne. Trzeba dostosować system wynagradzania w firmie, do wymogów rynku i oczekiwań naszych pracowników” - „As trade unions, we hope that after the repair period, we will take action together with the employer on changing the rewarding of employees. These changes are urgent and necessary. You need to adjust the reward system in the company to the market requirements and employees' expectations”
Przedstawiciel pracowników (maszynista) - Representative of employees (train driver)	„W pierwszej kolejności należy podnieść pensję zasadniczą (zaszczegółowienie na grupie). Zmniejszyć ilość szczebelków drabinki i grup, bo jest ich tak dużo, że właściwie trudno się w tym „połapać”. Trzeba też tak dostosować premię, żeby była ona faktycznie odbiciem mojej pracy, a nie regulaminowa. Premia uznaniowa, też podobno jest, w jakimś bardzo ograniczonym zakresie, ale ja nie wiem, kto ja dostaje. Przyznawanie premii motywacyjnej, powinno być bardziej czytelne dla nas pracowników. Dodatek za staż pracy też wymaga regulacji. Teraz jest tak, że rośnie tylko do 33%, (po 1.5 %, co roku za 1 rok pracy), a potem 21 latach pracy się zatrzymuje. Nie powinno tak być” - „First, the basic salary should be raised (classification in the group). You have to reduce the number of ladder and group rungs, because there are so many of them that it is difficult to “catch up”. You also have to adjust the bonus so that it is actually a reflection of my work and not a statute bonus. Probably, there is also a discretionary bonus very limited but I do not

	know who gets it. Granting an incentive bonus should be clearer for employees. Seniority benefit needs regulation. The current situation is that it grows up to 33%, (1.5% each year for one year of work) and then 21 years of work, it stops. It should not be like this"
--	---

Źródło: Na podstawie badań własnych prowadzonych w 2017

Source: Own study conducted in 2017

Wyniki badania wskazują, że wszyscy badani przedstawiciele przedsiębiorstwa, widzą pilną potrzebę, dokonania kardynalnych zmian w systemie wynagrodzeń. Przedstawiciel pracodawcy oraz związku zawodowego zadeklarowali wolę współpracy, chęć „podjęcia konstruktywnych działań”, w celu „wypracowania wspólnej strategii efektywnego wynagradzania pracowników przedsiębiorstwa”. Reprezentant związku zawodowego, podkreślił konieczność opracowania i wdrożenia takich zmian, w systemie wynagradzania pracowników, aby system stał się kompatybilny z wymogami współczesnego rynku, ale również „spełniał oczekiwania pracowników”. Wszyscy respondenci, przedstawili swoje propozycje zmian, dotyczące wynagradzania pracowników. Pilnie oczekują na zakończenie procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie.

Oceny rzeczywistego stanu systemu wynagrodzeń, jego struktury oraz próby zbadania przebiegu jego ewaluacji, dokonano również, w rezultacie przeprowadzonej analizy dokumentacji, określającej zasady wynagradzania pracowników, w badanym przedsiębiorstwie kolejowym, tj.: *Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy, Regulamin wynagrodzeń i premiowania, Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych*. Przeprowadzona szczegółowa analiza dokumentacji, pozwala w pełni potwierdzić, opinie badanych respondentów, na temat archaicznej konstrukcji systemu wynagrodzeń. Funkcjonujący w przedsiębiorstwie system wynagrodzeń, nadal wykorzystuje tradycyjne, kosztowne i nieefektywne narzędzia wynagradzania, takie jak: dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody jubileuszowe, deputaty węglowe, dodatki wyrównawcze i kilometrowe (Borkowska 2001). W przedsiębiorstwie występuje znaczne rozproszenie wewnętrznej struktury płac, składającej się z wielu składników i dodatków, mających charakter obligatoryjny. Tabele płac są „płaskie”, a wertykalna dyspersja płac wyrażona stosunkiem pomiędzy stawką płac, w najwyższej kategorii zaszeregowania, a najniższą, kształtuje się w proporcji 3:1. Taryfikator, zgodnie z tabelą zaszeregowania płac uwzględnia, aż 15 grup zaszeregowania po 50 szczebli, w każdej grupie. Premia stanowi niewielki procent płacy zasadniczej i ma raczej charakter regulaminowy. Zgodnie z *Regulaminem*, każdemu pracownikowi przysługuje stała premia stanowiąca 13% płacy zasadniczej oraz premia uznaniowa, stanowiąca wysokość 2% podstawy miesięcznego wynagrodzenia wszystkich pracowników i znajdująca się w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa. Jak wskazują dokumenty, wynagrodzenie pracowników obejmuje również liczne dodatki socjalne, tj.:

wycieczki, wczasy, wczasy pod gruszą, zapomogi losowe, zapomogi zdrowotne, czy pożyczki remontowe.

Średnie wynagrodzenie pracowników badanego przedsiębiorstwa, kształtuje się poniżej średniej krajowej, przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto, w sektorze przedsiębiorstw, które według danych GUS (listopad 2017) wyniosło 4611 zł brutto (GUS, listopad 2017) i stanowi jego ok. 91 %. Najlepiej uposażeni pracownicy (maszyniści), cieszący się najwyższymi przywilejami, związanymi z utrzymanymi, jeszcze dla nich, dodatkami i benefitami, stanowią 33 % zatrudnionych pracowników i zdecydowanie zawyżają średnią wysokość wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Najgorzej zarabiająca, grupa zawodowa (pracownicy utrzymania taboru, administracja), stanowiący około 40 % ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie, otrzymują wynagrodzenie, na poziomie 67% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto, w sektorze przedsiębiorstw (GUS, listopad 2017).

Obserwacja uczestnicząca, prowadzona przez autorkę, w pełni potwierdziła, rezultaty przeprowadzonych i zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu badań.

Podsumowanie

Jak pokazały przeprowadzone badania, w przedsiębiorstwie kolejowym, w którym je zrealizowano, panuje duże niezadowolenie pracowników, z funkcjonującego systemu wynagrodzeń. Można było zaobserwować, wyraźne dysproporcje, między zaspokajaniem potrzeb pracodawcy, a pracowników. Pracodawca skupiony na realizacji, celów finansowych przedsiębiorstwa oraz założeń planu restrukturyzacyjnego, nie zważa na potrzeby, ani oczekiwania pracowników, w zakresie ich wynagradzania. Nie wsłuchuje się w opinie pracowników, wyrażających konieczność pilnego dokonania zmian w praktykach oraz samym systemie wynagrodzeń. W trakcie prowadzenia badania, przedstawiciel kadry zarządzającej, stał twardo na stanowisku, że podczas trwania procesu restrukturyzacyjnego w przedsiębiorstwie, nie można wprowadzać żadnych zmian w zakresie wynagradzania pracowników. Takie podejście kadry zarządzającej do pracowników, a w szczególności brak zrozumienia, dla ich potrzeb, wraz z poczuciem braku perspektyw zawodowych oraz możliwości osobistego rozwoju, powoduje duże niezadowolenie pracowników oraz ich wzrastającą frustrację. Pracownicy czują się niedoceniani i zagrożeni. Podkreślić jednakże należy, dużą wiedzę przedstawiciela związku zawodowego, na temat strategii i metod nowoczesnego i efektywnego zarządzania wynagrodzeniami oraz stosowanych, w tym celu narzędzi. Wykazał on dobre rozeznanie, w trudnej sytuacji, panującej aktualnie w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie. Potrafił wyraźnie określić oczekiwania pracowników, badanego przedsiębiorstwa, w zakresie ich wynagradzania. Zdiagnozował i wskazał błędy, w zakresie wynagradzania pracowników, przedstawiając jednocześnie, konstruktywne

proponując zmiany do systemu wynagrodzeń. Wiedza i postawa przedstawiciela związku zawodowego, może okazać się, więc dużym wsparciem, dla ewentualnych działań pracowników, w kierunku przeprowadzenia zmian, w systemie wynagrodzeń, w przedsiębiorstwie, w którym są zatrudnieni.

W rezultacie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że na przestrzeni wielu lat działalności przedsiębiorstwa, zmiany przeprowadzane w systemie wynagrodzeń, były niewielkie i raczej, według opinii pracowników, niekorzystne dla nich. Modyfikacja systemu wynagrodzeń, w badanym przedsiębiorstwie kolejowym, polegała w głównej mierze, na ograniczeniu licznych przywilejów pracowniczych dla kolejarzy (dodatków, świadczeń itd.), przy jednoczesnym utrzymaniu niewysokiego wynagrodzenia finansowego. Co pracownicy odebrali, jako bardzo niesprawiedliwe.

Pomimo radykalnych zmian, jakie zaszły w polskiej gospodarce i większości polskich przedsiębiorstw sektora prywatnego, po 1989 roku, w badanym przedsiębiorstwie kolejowym, o strukturze samorządowo-państwowej, do chwili obecnej, nadal nie dokonano gruntownej przebudowy systemu wynagrodzeń (Beck-Krala, Klaja-Gawel 2017). Nie podjęto nawet próby, stworzenia nowoczesnego, efektywnego systemu wynagrodzeń, który byłby dostosowany, zarówno do wymogów współczesnego rynku, potrzeb przedsiębiorstwa, jak i oczekiwań pracowników. Plan naprawczy przygotowany w 2015 roku, na potrzeby restrukturyzacji, również nie zakładał reformy archaicznego systemu wynagrodzeń, ani nie przewidywał wprowadzenia żadnych zmian, w zakresie wynagradzania pracowników. Podczas restrukturyzacji, pracodawca skupił się, wyłącznie na aspektach ekonomicznych i zaspakajaniu potrzeb finansowych przedsiębiorstwa. Wszelkie aspekty społeczne, związane z pracownikami, wykonywaną przez nich pracą oraz środowiskiem pracy, zostały przez pracodawcę zignorowane.

Zdiagnozowana w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie kolejowym sytuacja, uwzględniająca duże zapotrzebowanie społeczne w zakresie wprowadzenia gruntownych zmian w systemie wynagradzania, wymaga podjęcia przez pracodawcę, pilnych działań. Zadeklarowana, zarówno przez przedstawiciela pracodawcy, jak i związku zawodowego, wola wzajemnej współpracy, w procesie przygotowywania nowej strategii oraz wdrażania zmian w systemie wynagradzania pracowników, dobrze rokuje i stwarza nadzieję, na wypracowanie optymalnego rozwiązania.

Przeprowadzone badania, wskazują na istnienie w Polsce, niszy badawczej, mogącej wynikać z deficytu wiedzy, pracodawców dużych polskich przedsiębiorstw państwowych i/lub samorządowych, na temat nowoczesnych strategii, metod i narzędzi zarządzania wynagrodzeniami oraz ich praktycznego zastosowania, w trakcie prowadzenia restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Mogą również, niestety wskazywać, na wykorzystywanie przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa, trudnej sytuacji materialnej i społecznej pracowników oraz

świadome ignorowanie oczekiwań i potrzeb pracowników, w zakresie ich wynagradzania. Sytuacja taka, nie powinna mieć miejsca i bezzwłocznie powinna ulec zmianie. Jak bowiem, wskazują badacze tematu, prezentowane i realizowane przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa, podejście do wynagradzania pracowników, jest nie tylko archaiczne, ale finalnie nieefektywne i niekorzystne dla przedsiębiorstwa (zachowania kontrproduktywne, duża fluktuacja pracowników itd.). Pracodawcy dużych polskich firm z kapitałem samorządowym i/lub państwowym, powinni mieć tego świadomość. W badanym przedsiębiorstwie, wskazana jest przede wszystkim, zmiana sposobu myślenia kadry zarządzającej oraz podejścia pracodawcy do wynagradzania pracowników. Celowe wydaje się opracowanie nowej strategii wynagradzania oraz pilne przeprowadzenie gruntownej reformy systemu wynagrodzeń, z uwzględnieniem społecznych aspektów, związanych z zaspokajaniem potrzeb pracowników, w zakresie wynagradzania.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, [Compensation management], Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
2. Baumol W. J., Blinder A.S., Wolff E. N., *Downsizing in America: Reality, Causes, and Consequences*, NY: Russell Sage Foundation, New York 2003.
3. Beck-Krala E., Klaja-Gawel B. *Modifications in compensation practices in organizations representing various sectors in Poland*, [Modyfikacje w praktykach wynagradzania w organizacjach reprezentujących różne sektory w Polsce], „Zeszyty naukowe WSES w Ostrołęce”, nr 4, Ostrołęka 2017, s. 169-183.
4. Beck-Krala E., Klimkiewicz K., *Reward Programs Supporting Environmental Organizational Policy*, [Programy motywacyjne wspierające pro środowiskową politykę organizacji], „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Vol. 119, Issue 6, 2017, p. 41-56.
5. Beck-Krala E., *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*, [Rewarding employees in organizations. Theory and practice], Wydanie I, AGH, Kraków 2013.
6. Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenia - rozwiązywanie problemów w praktyce*, [Compensations - solving problems in practice], Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.15.
7. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, [Compensation strategies], Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
8. Egeman M. E., *Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji*, [Dilemmas of human resources management in restructuring processes], „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, 2000, s. 39-56.
9. Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, [Compensation systems], Poltext, Warszawa 1999, s.15-17.
10. Klimkiewicz K., Beck-Krala E., *Responsible rewarding systems – the first step to explore the research area*, [Odpowiedzialne wynagradzanie – pierwsze kroki w kierunku określenia obszaru badań], „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 387, Wrocław 2015, s. 66–79.
11. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Analiza dysfunkcji w procesie restrukturyzacji zasobów kadrowych przedsiębiorstw*, [Analysis of dysfunctions in the process of restructuring human resources of enterprises], [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [Dysfunctions and pathologies in the sphere of human

- resources management*], tom 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 315-327.
12. Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy, [Corporate Turnround]*, WIG Press, Warszawa 2001, s.55.
 13. Eurofund Report 2014, UE Report on Official Journal of the European Union, retrieved form: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/csr2015_council_poland_en.pdf access at 08.11.2015.

MODIFICATION OF THE COMPENSATION SYSTEM IN A RAILWAY COMPANY DURING THE RESTRUCTURING PROCESS

Summary

In literature, the problem of rewarding employees and compensation systems in companies during the restructuring process is rarely discussed. Therefore, the aim of this study was to assess the compensation system and to examine changes that have occurred in a compensation system in the railway company which is in the process of restructuring. The paper presents the results of original research. The study used the following methods: structured interviews, participant observation and analysis of documents.

Key words: rewarding employees, compensation system, company restructuring, Railway Company, restructuring process, state/local government company

Streszczenie

W literaturze przedmiotu, rzadko poruszana jest problematyka wynagradzania pracowników oraz zagadnienia dotyczące systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, które znajdują się w trakcie procesu restrukturyzacji. Dlatego też, celem niniejszego badania, była ocena systemu wynagrodzeń oraz zbadanie zmian, które zaszły w systemie wynagrodzeń w przedsiębiorstwie kolejowym, znajdującym się w trakcie procesu restrukturyzacji. W artykule przedstawiono wyniki badań własnych. W badaniu wykorzystano następujące metody: wywiady ustrukturyzowane, obserwację uczestniczącą oraz analizę dokumentów.

Słowa kluczowe: wynagradzanie pracowników, system wynagrodzeń, restrukturyzacja przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo kolejowe, proces restrukturyzacji, państwowo-samorządowe przedsiębiorstwo

JEL: M1, M12

Adres do korespondencji - Correspondence address:
beata.klaja@interia.pl

Mgr Paweł Mrozowski

PBN ID: 4223990

Researcher ID: K-2251-2018

ORCID ID: 0000-0001-8243-749X

Studium Doktoranckie z Ekonomii

Katedra Ekonomii Rozwoju

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki *PBN ID: 1530*

WPLYW BRANŻY FINTECH NA KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO

Wstęp

O dużej dynamice rozwoju branży finansowo-technologicznej może świadczyć fakt, że wartość inwestycji FinTech w roku 2015 wzrosła globalnie o 201%, podczas gdy wzrost wszystkich średnio- i długoterminowych inwestycji w przedsiębiorstwa niepubliczne, znajdujące się we wczesnych fazach rozwoju (ang. *venture capital*), wyniósł w tym samym okresie tylko 63%. Pojawia się coraz więcej nowych cyfrowych *start-upów* związanych z branżą FinTech, a kwota funduszy przeznaczanych na same inwestycje pierwszej rundy wzrosła w 2015 roku o 48% (Thompson 2016).

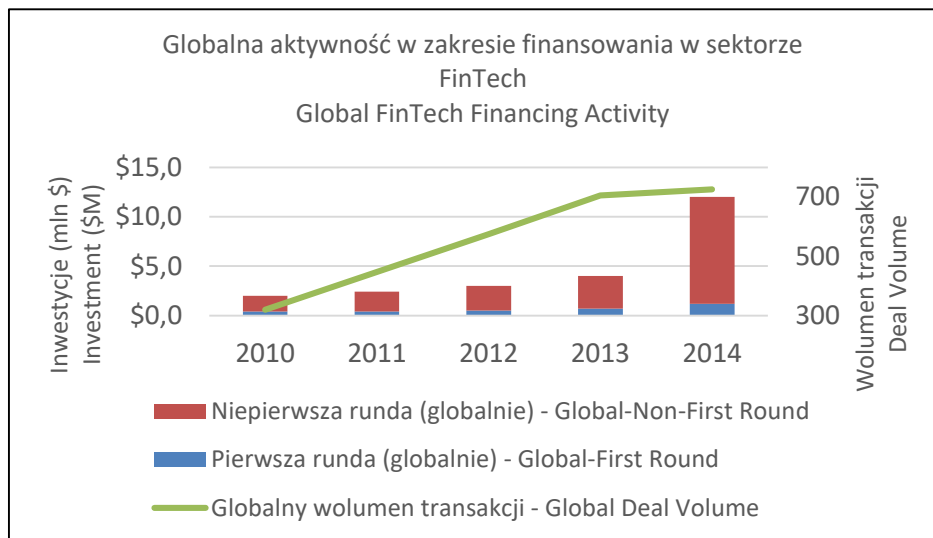
Chociaż brak jest jeszcze pełnych, potwierdzonych danych dotyczących wpływu informatycznych usług finansowych na funkcjonowanie obecnych podmiotów bankowych, to jednak można już mówić o wyraźnych symptomach nowej, cyfrowej strategii rozwoju sektora finansowego, a nawet „rewolucji informatycznej” w bankach. Jej skutki można będzie ocenić dopiero za kilka lat, kiedy wykrystalizuje się nowy model funkcjonowania instytucji bankowych. O ile z perspektywy klientów, całego sektora finansowego czy też gospodarki kraju, z dużym prawdopodobieństwem można prognozować pozytywne efekty wprowadzanych zmian, o tyle trudno jest wyrokować o przyszłości pojedynczych banków. Ta bowiem zależność będzie w dużej mierze od dalekowzroczności i odwagi gremiów zarządzających, przyjętej przez nie strategii rozwoju i szybkości reagowania na zachodzące procesy. Prawidłowe rozeznanie sytuacji i umiejętne wykorzystanie nowych rozwiązań z obszaru technologii cyfrowych może prowadzić do szybkiego awansu na czołowe pozycje rankingowe, natomiast błędne decyzje i niewystarczająco szybkie wprowadzanie zmian mogą zakończyć się zmarginalizowaniem lub nawet wyeliminowaniem podmiotu z rynku (Tsai, Peng 2017). Ilustracją takiego niebezpieczeństwa, chociaż dotyczącą innej

branży, może być historia założonej w 1888 roku firmy Kodak, przez dziesiątki lat lidera rynku aparatów fotograficznych. Na początku XXI wieku, w wyniku strategicznych błędów w zarządzaniu i niedostrzeżeniu w porę potencjału fotografii cyfrowej, koncern stanął na skraju bankructwa, którego groźbę udało się oddalić dopiero w 2013 roku.

W kontekście przedstawionych wyżej uwag zasadne wydaje się pytanie, jakie skutki może przynieść dynamiczny rozwój branży FinTech dla funkcjonowania banków w Polsce – czy będzie on dla nich zagrożeniem, czy też szansą na poprawę aktualnej kondycji i wzrost konkurencyjności.

Branża FinTech na świecie

Globalne inwestycje w przedsięwzięcia FinTech potrojiły się w 2015 roku osiągając wartość 12,21 mld dolarów, co może wskazywać, że w sektorze usług finansowych nadeszła rewolucja cyfrowa. Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy fakt ten stanowi niebezpieczne wyzwanie, czy raczej szansę dla graczy obecnych w branży. Podmioty świadczące usługi finansowe, zarówno te mające już ugruntowaną pozycję na rynku, jak i nowe, starające się dopiero ją zbudować, dostrzegają nowe możliwości technologii informatycznej i zaczynają podejmować kroki w kierunku ich zdyskontowania.



Rysunek 1. Globalna aktywność w zakresie finansowania w sektorze FinTech

Źródło: opracowanie własne na podstawie Accenture: *'The future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?'*

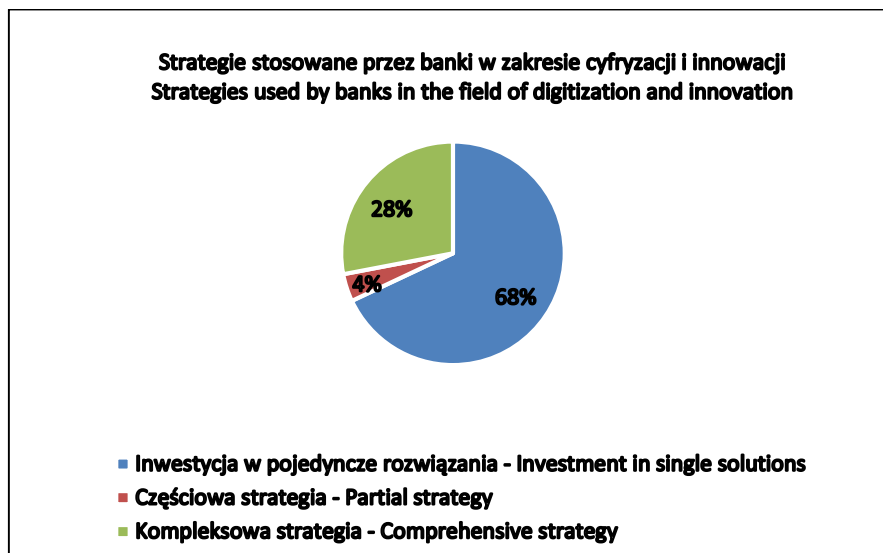
Figure 1. Global financing activity in the FinTech sector

Source: own study based on Accenture: *'The future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimaged?'*

Sytuację tę ilustrują dwa największe sukcesy, jakie odnotowano na rynku FinTech w 2015 roku. Autorem pierwszego z nich jest założona w 1971 roku spółka First Data, dostawca usług przetwarzania płatności, która zgromadziła 3,5 miliarda dolarów w prywatnym funduszu kapitałowym (ang. *private equity*) prowadzonym przez globalną firmę inwestycyjną KKR (Kohlberg Kravis Roberts & Co) (First Data Holdings 2014). Drugi przykład dotyczy spółki Lending Club, reprezentanta „nowej fali FinTech”, twórcy platformy pożyczek społecznościowych. Firma powstała w 2006 roku, a dziewięć lat później jej akcje na giełdzie papierów wartościowych w Nowym Jorku osiągnęły wartość 865 milionów dolarów, zaś obroty wycenione zostały na 8,5 miliarda dolarów. Ustanowiono tym samym rekord największej pierwszej oferty publicznej w branży technologicznej w USA w 2015 roku (Fintech and the Remaking of Financial Institutions 2018). Tak wysoka pierwsza oferta publiczna spółki Lending Club pokazuje, że nowa fala technologii finansowych wykazuje duży potencjał wzrostu i może mieć istotny wpływ na przyszłość usług finansowych. Potwierdza to fakt, iż dwie piąte wszystkich transakcji *venture capital* w sektorze FinTech w 2015 roku dotyczyło inwestycji pierwszej rundy w spółki na wczesnym etapie rozwoju. Stanowi to wprawdzie jedynie 11% (1,38 miliarda dolarów) łącznej wartości inwestycji w tym obszarze, jednak wzrost o 48% rok do roku świadczy o dużej dynamice rozwojowej.

Jak pokazują badania, podmioty świadczące usługi finansowe, mające ugruntowaną pozycję na rynku, nie wykazują wystarczającej determinacji, aby nadążyć za tempem wzrostu nowych inwestycji w innowacje. Według ankiety przeprowadzonej przez firmę Deloitte (*‘CEE FinTech Report’*) 72% dyrektorów wyższego szczebla w branży uważa, że ich bank ma zaledwie częściową lub zachowawczą strategię w zakresie innowacji cyfrowych.

Ograniczenia wynikające ze stosowanej przez banki, często przestarzałej już technologii oraz trudności w szybkim wdrażaniu nowych rozwiązań stanowią istotny problem i wyzwanie. Przyznali to wszyscy respondenci biorący udział we wspomnianym wcześniej badaniu, lecz zaledwie nieco ponad połowa z nich powiedziała, że ich bank opracował strategiczną metodę wycofywania starych rozwiązań technologicznych (Rys. 2).



Rysunek 2. Strategie stosowane przez banki w zakresie cyfryzacji i innowacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie 'How banks and other financial institutions think' M. Thompson*, [The Mary Douglas Memorial Lecture, University College London, 25 May 2016], British Actuarial Journal, Vol. 23

Figure 2. Strategies used by banks in the field of digitization and innovation
Source: own study based on 'How banks and other financial institutions think' M. Thompson *, [The Mary Douglas Memorial Lecture, University College London, 25 May 2016], British Actuarial Journal, Vol. 23

Powodem do głębszej analizy jest też tempo wdrażania nowej technologii. Przeważająca większość badanych wyraziła przekonanie i nadzieję, że w przyszłości cykle wdrażania nowych rozwiązań będą znacznie krótsze. Jednak 40% uczestników badania stwierdziło, że obecny czas wdrażania nowych technologii przez ich organizację albo negatywnie wpływał na jej wartość albo nie przynosił żadnych zysków.

Chociaż główna część kwoty 12,21 miliarda dolarów zainwestowanych w 2015 roku przypada na USA, to Europa odnotowała największy poziom wzrostu sięgający 215% (rok do roku). Wzrost inwestycji w sektorze FinTech w Wielkiej Brytanii i Irlandii był nieco mniejszy (o 136%, do poziomu 623 milionów dolarów), chociaż region ten reprezentował 42% inwestycji w Europie.

W stosunku do roku 2014 inwestycje FinTech w Dolinie Krzemowej wzrosły w 2015 roku o 117%, przekraczając granicę 2 miliardów dolarów, a tym samym ogólną wartość wszystkich inwestycji w Europie (1,48 miliarda dolarów).

Chociaż Wielka Brytania i Irlandia dominują w Europie pod względem inwestycji w sektorze FinTech, prognozy dla reszty kontynentu w tym zakresie są dobre: wartość inwestycji FinTech w regionie wzrastała ponad dwa razy szybciej

niż w Wielkiej Brytanii i Irlandii w 2014 roku. Najwyższe poziomy inwestycji odnotowano w krajach nordyckich (345 milionów \$), w Holandii (306 milionów \$) oraz w Niemczech (82 miliony \$) (New Knowledge Hub to strengthen Sydney's position as a global financial centre 2015).

Banki dostrzegły zagrożenia wynikające z rewolucji cyfrowej, starając się jednocześnie rozpoznać szanse, jakie ona ze sobą niesie. Zdały sobie sprawę, że – cytując słowa Johna F. Kennedy'ego – „hamując pokojową rewolucję, sprawiamy, że agresywna rewolucja staje się nieunikniona.”

Wielu menedżerów z branży finansowej ma świadomość, że innowatorzy FinTech na wczesnym etapie rozwoju potrzebują wsparcia dużych banków o ugruntowanej pozycji na rynku w takim samym stopniu, jak one same potrzebują nowych pomysłów i energii ze strony *start-upów* (Thompson 2016).

Potwierdzają to wyniki badania „Global FinTech Survey 2017”, przeprowadzonego przez firmę audytorską PwC, według którego trzy piąte uczestników stwierdziło, że są „w pewnym stopniu” lub „szeroko” otwarci na poświęcenie swoich przychodów, aby przejść na nowe modele biznesowe. Natomiast jedna czwarta badanych była w „minimalnym” stopniu gotowa na takie poświęcenie przychodów.

Przeprowadzone wywiady i analizy sugerują konieczność symbiozy między bankami a firmami z branży finansowo-technologicznej. Wskazują przy tym na trzy elementy relacji z sektorem FinTech, które według banków umożliwią im odnalezienie się w cyfrowym świecie.

Otwartość jako gotowość do dzielenia się swoimi zasobami wiedzy i doświadczenia

Otwarte innowacje stanowią rdzeń rewolucji cyfrowej. Odzwierciedla je ruch *open source*, który przez ostatnie lata w znaczący sposób wspiera rozwój nowych technologii. Dla dużych organizacji oznacza to proces angażowania się w zewnętrzne rozwiązania technologiczne, kapitał wiedzy i zasoby na odpowiednio wczesnym etapie procesu innowacji. Polega to często na udostępnianiu własności intelektualnej organizacji, zasobów i wiedzy zewnętrznym innowatorom, aby pomóc w generowaniu nowych pomysłów, zmianie kultury organizacyjnej, identyfikowaniu i przyciąganiu nowych talentów oraz odkrywaniu nowych obszarów wzrostu.

Koncepcja otwartości stanowi podstawę filozofii wielu nowych spółek z sektora FinTech. Na przykład niemiecki Fidor Bank opracował FidorOS (Fidortecs.com ‘fidorOS - the fast and flexible middle ware’), pośredni system z otwartym interfejsem programistycznym aplikacji (API), który łączy się z istniejącymi podstawowymi platformami banku w celu umożliwienia szeregu współczesnych usług, w tym pożyczanie pieniędzy znajomym, wysyłanie środków pieniężnych przez Twittera oraz dobową pożyczkę awaryjną.

Otwarty interfejs API umożliwia osobom trzecim dostęp do wszystkich obszarów tego systemu, odłączenie konkretnych usług oraz tworzenie nowych

usług z wykorzystaniem platformy banku, co znacząco ułatwia rozwój innowacji. Bank ponadto rozpoczął współpracę ze spółką Currency Cloud (www.currencycloud.com/case-study/fidor-bank), specjalizującą się w rynku walutowym, aby zaoferować usługę rachunku bieżącego, który można przeglądać w siedmiu walutach oraz który umożliwia transakcje walutowe. Obecnie nie jest to już rzadkością, bowiem dostępne są już aplikacje takie jak Revolut, czy Igoria umożliwiające płatności nawet w 17 różnych walutach.

Podobnie dwóch byłych członków kadry zarządzającej spółki Simple – banku internetowego przejętego przez hiszpański bank BBVA w 2014 roku – rozpoczęło nową działalność bankową w Stanach Zjednoczonych o nazwie SEED, oferując interfejs, który można dostosować do własnych potrzeb, aby ułatwić małym przedsiębiorstwom opracowywanie swoich własnych narzędzi i usług. Muszą one złożyć wniosek o członkostwo banku, po czym mogą używać interfejsu API w celu tworzenia swoich własnych narzędzi bankowych (API Banking With SEED’ <http://docs.seed.co/v1.0/docs/getting-started>).

Banki o ugruntowanej pozycji również zaczęły się angażować w tego typu przedsięwzięcia i otwarte podejście do innowacji zyskuje popularność wśród uczestników ankiety. Czterdzieści procent banków prowadzi już pewne działania związane z otwartymi innowacjami technicznymi, a 56% zamierza się w nie zaangażować w ciągu kolejnych dwóch lat.

Przykładem takiego podejścia w obszarze rynków kapitałowych jest umieszczenie przez bank Goldman Sachs swojego zastrzeżonego kodu źródłowego na platformie współpracy online GitHub (API Banking With SEED’ <http://docs.seed.co/v1.0/docs/getting-started>). Umożliwia to programistom z całego świata optymalizowanie kodu, co daje programistom Goldman Sachs potencjalną możliwość usprawnienia ich własnych rozwiązań.

W obszarze bankowości detalicznej francuski bank Credit Agricole wprowadził otwarty interfejs API już w 2012 roku, umożliwiając programistom tworzenie aplikacji na podstawie usług zapewnianych przez interfejs, czego owocem jest obecnie szereg aplikacji oferujących klientom zarządzanie wydatkami, płatności społecznościowe oraz narzędzia analizy finansowej (<https://www.creditagricolestore.fr/>). Nadszając za trendami, bank BBVA zorganizował Innova Challenge, konkurs, w którym programiści tworzą nowe platformy i aplikacje na podstawie anonimowych danych klientów banku (<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/en/innovachallenge/home>).

Potencjalnie największą szansę związaną z otwartym podejściem do innowacji oferuje *blockchain*, protokół, który stanowi filar rozproszonej architektury kryptowaluty Bitcoin. Kryptowaluty dopiero raczkują, przez co nie można jasno stwierdzić, jakie będą długoterminowe skutki ich wprowadzenia na rynek usług finansowych. Jednakże wiemy na pewno, że jeśli obecni gracze chcą skorzystać na tym rewolucyjnym podejściu do finansów, będą musieli współpracować z dużo

większym gronem specjalistów technicznych i programistów spoza ich własnych organizacji.

Współpraca jako otwarcie się na nowych partnerów biznesowych spoza branży finansowej

Na rynkach usług finansowych i technologii koncepcje współpracy – lub „współlinnowacji” – zyskują na znaczeniu. Potwierdzają to wyniki ankiety PwC’s FinTech Survey 2017, które mówią, że trzy piąte respondentów popiera scenariusz „przemiany cyfrowej” na przyszłość, w którym potencjalny rynek usług finansowych rozwija się dzięki uzupełniającym się sojuszom między różnymi graczami.

Tradycyjnie dotychczasowym dostawcom usług finansowych wystarczyła współpraca z innymi uczestnikami ich rynku – szczególnie jeśli chodzi o możliwość współdzielenia procesów lub usług uznanych za „niepodstawowe”, a które pomagają wszystkim stronom współpracy albo redukować ich koszty, albo tworzyć nowe możliwości rynkowe.

Istnieje wiele przykładów takiego partnerstwa na rynkach kapitałowych i bankowości detalicznej, lecz te najbardziej znane dotyczą obszaru płatności. Na przykład, organizacja MasterCard została założona przez konsorcjum banków w celu wsparcia międzybankowych płatności kartą dla konsumentów w 1966 roku, po zdaniu sobie sprawy z ich potencjału w zakresie obsługi klienta i wydatków.

Kolejnym przykładem jest SWIFT, sieć rozliczeń międzybankowych utworzona w 1973 roku, która funkcjonuje jako wspólne narzędzie należące do banków, organ normalizacyjny ds. komunikacji oraz dostawca systemów łączności (http://www.swift.com/about_swift/index).

Mimo to, konieczne będzie w przyszłości pójście o krok dalej. Aby podtrzymać i podnosić wartość w obecnych czasach zmian, dzisiejsi gracze powinni skłaniać się ku ściślejszej współpracy z uczestnikami innych rynków w celu identyfikowania nowych sposobów na generowanie wartości.

Współpraca ze *start-upami* już stała się szczególnie popularna. Weźmy za przykład model FinTech Innovation Lab, który zapewnia wielu bankom pole do współpracy oraz doradzania *start-upom*, które mogą potencjalnie pomóc ich własnym działalnościom. Program FinTech Innovation Lab niejedyny przedstawia takie podejście. W lutym 2015 roku australijskie banki pomogły założyć centrum start-upów w Sydney o wartości 2 milionów dolarów australijskich, aby wesprzeć nowe przedsiębiorstwa w sektorze FinTech (New Knowledge Hub to strengthen Sydney’s position as a global financial centre 2015).

Współpraca międzybranżowa jest również kluczowa, jeśli chodzi o generowanie wartości na przyszłość. Technologie cyfrowe rozwijają się, umożliwiając tworzenie interesujących produktów i usług w wyniku połączenia zasobów dwóch przemysłów. Na przykład mBank – należący do Grupy

Commerzbank, czwarty pod względem wielkości kapitału bank w Polsce (The Banker 2015) – nawiązał współpracę ze spółką telekomunikacyjną Orange Polska w 2014, aby zaoferować wspólną (oferowaną pod marką dystrybutora) usługę bankową na telefony i tablety. mBank zamierza rozszerzyć ofertę bankowości mobilnej dzięki aplikacji umożliwiającej pełną obsługę bankowości on-line za pomocą smartfona i kodu PIN.

Dużym wyzwaniem dla obecnych graczy jest zdolność ich kultury organizacyjnej do zawierania współpracy z nowymi innowatorami i start-upami. Ponad połowa respondentów uważa, że powinna współpracować „w pełni” lub „na szeroką skalę” ze spółkami z innych branż, a 80% uważa, że zaletą współpracy ze start-upami są nowe pomysły dla ich własnych działalności. Jednakże 56% twierdzi, że kultura organizacyjna to największy obszar ich działalności, który wymaga zmiany, aby skutecznie współpracować ze start-upami (Castri, Plaitakis 2017).

Inwestycje jako podstawa innowacyjności start-upów

Inwestycje wysokiego ryzyka stanowią podstawę modelu innowacyjności *start-upów*, w tym również z branży FinTech. Dzisiaj coraz więcej spółek świadczących usługi finansowe, również tych o ugruntowanej pozycji na rynku, wybiera tę właśnie innowacyjną drogę rozwoju. Jedna trzecia banków uczestniczących w ankiecie używa funduszy korporacyjnych (ang. *corporate venture*), a kolejna jedna trzecia zamierza założyć taki fundusz w ciągu następnych dwóch lat.

American Express, BBVA, HSBC, Santander oraz Sberbank – wszystkie te organizacje w ciągu ostatnich czterech lat założyły fundusze inwestycyjne, każdy o wartości co najmniej 100 milionów USD. W lutym 2015 roku AXA, towarzystwo ubezpieczeniowe i spółka zajmująca się zarządzaniem inwestycjami, uruchomiła fundusz o wartości 200 milionów Euro, który ma pełnić rolę „siły napędowej dla *start-upów*” w jej obszarach biznesowych (Lee Kuo Chuen 2017).

Trzeba jednak mieć na uwadze fakt, że w odniesieniu do inwestycji typu *venture capital* ryzyko jest znacznie wyższe niż przy inwestowaniu przez przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji. Sytuacja w przypadku korporacyjnych funduszy inwestycyjnych dodatkowo się komplikuje, ponieważ zwrot z inwestycji można mierzyć na dwa sposoby: albo jako tradycyjny, bezpośredni zwrot z kapitału zainwestowanego w postaci udziału w nim, lub jako wartość wygenerowaną dla jednostki dominującej.

Pierwszy sposób obliczania zwrotu z inwestycji jest dobrze znany, jednak obliczony przy jego użyciu dodatni wynik nie musi on oznaczać innowacji dla jednostki dominującej. Dwie spółki mogą nigdy ze sobą nie współpracować, a w dokumentacji księgowej zwrot z inwestycji i tak zostaje osiągnięty. Natomiast w przypadku drugiego podejścia, które zakłada mierzenie wartości innowacji dla jednostki dominującej, wciąż nie osiągnięto konsensusu wśród właścicieli korporacyjnych funduszy inwestycyjnych na temat tego, jak udział w kapitale

może przekładać się na usprawnienia w zakresie kultury innowacyjności, technologii i procesów. Istnieje również ryzyko, że inwestycje strategiczne ograniczą zdolność banku do wdrażania nowych technologii w miarę rozwoju.

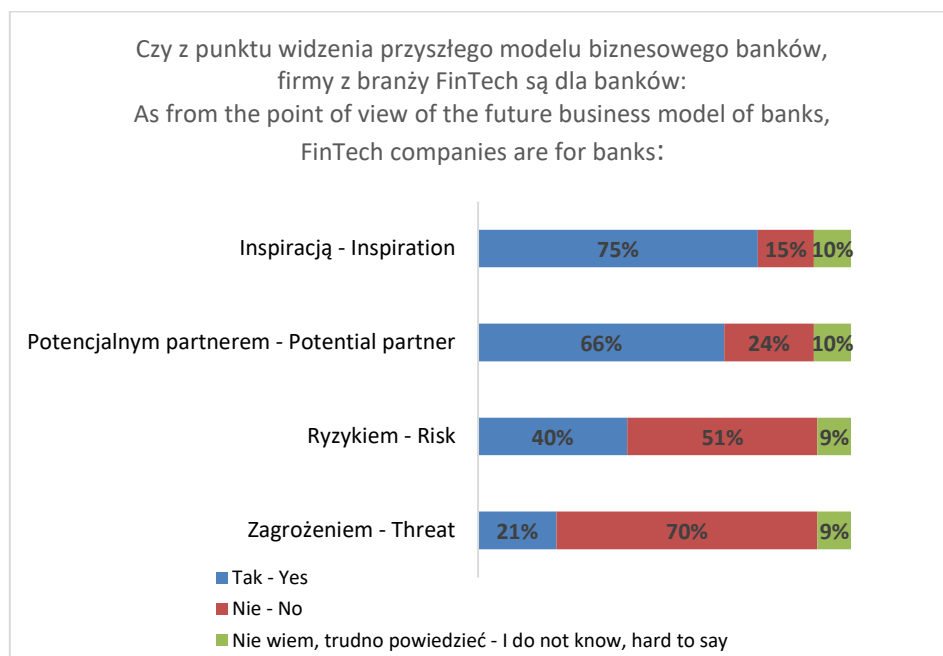
FinTech w Polsce

Polskie banki plasują się w awangardzie instytucji finansowych jeśli chodzi o wprowadzanie nowych rozwiązań z dziedziny FinTech, często wyprzedzając na tym polu potencjalnie bogatszych i bardziej zaawansowanych technologicznie konkurentów. Dobry przykład w tym zakresie stanowi rynek płatności elektronicznych. Nowoczesna i najpopularniejsza w polskim *e-commerce* forma płatności *pay by link* mogła się rozwinąć dzięki ścisłej współpracy między bankami i wszystkimi liczącymi się pośrednikami w usługach płatniczych. Innym przykładem naszej przewagi mogą być przelewy natychmiastowe. W Polsce usługa ta stała się już standardem, podczas gdy w większości krajów Europy i w Stanach Zjednoczonych jest ona jeszcze niedostępna.

Krajowy sektor finansowy coraz odważniej wykorzystuje dynamiczny postęp w dziedzinie technologii cyfrowej, co przekłada się na oferowanie nowych usług, zmianę modelu biznesowego i pozyskiwanie nowych klientów. Może to zrewolucjonizować funkcjonowanie świata finansów w Polsce, jednak warunkiem urzeczywistnienia tej wizji jest dalsza efektywna współpraca banków z firmami z branży FinTech.

Raport „CEE FinTech Report” przygotowany przez firmę audytorską Deloitte dla brytyjskiego Departamentu ds. Międzynarodowego Handlu i Inwestycji, prezentuje sektor usług finansowych i wielkość rynku FinTech oraz wskazuje możliwości prowadzenia działalności przez spółki FinTech w dziewięciu krajach Europy Środkowo-Wschodniej: Austrii, Bułgarii, Chorwacji, Czechach, na Węgrzech, w Polsce, Rumunii, Słowacji i Słowenii. Zawarta w nim wycena wartości polskiego rynku FinTech opiewa na prawie 860 mln Euro, co stawia Polskę na pozycji lidera FinTechu w tym regionie. Tak wysokie miejsce w rankingu nasz kraj zawdzięcza m.in. współpracy banków z wyspecjalizowanymi firmami z branży technologii cyfrowych. Chociaż firmy te często funkcjonują na rynku od kilkunastu lat, dopiero niedawno zaczęto określać je mianem FinTech-ów.

Postrzeganie przez polskich bankowców nowych firm fintechowych jako szansy rozwoju, nie zaś jako zagrożenia, wynika z dobrych doświadczeń zebranych w czasie dotychczasowej współpracy instytucji finansowych z tymi podmiotami. Trzy czwarte przedstawicieli polskiego sektora bankowego ocenia firmy FinTech jako źródło inspiracji do tworzenia nowych produktów, natomiast dwie trzecie upatruje w nich potencjalnego partnera do współpracy. Jak pokazuje infografika opracowana na podstawie Monitora Bankowego przez Związek Banków Polskich, jedynie co piąty bankowiec widzi w FinTech-ach zagrożenie dla swojej działalności (Rys. 3).



Rysunek 3. Postrzeganie firm FinTechowych przez polskich bankowców
<https://bluemedia.pl/pressroom/blog-fintech/fintech-w-polsce-podsumowanie-2016-roku> 2016)

Źródło: Monitor Bankowy, czerwiec 2016 r., TNS Polska

Figure 3. Perception of FinTech companies by Polish bankers

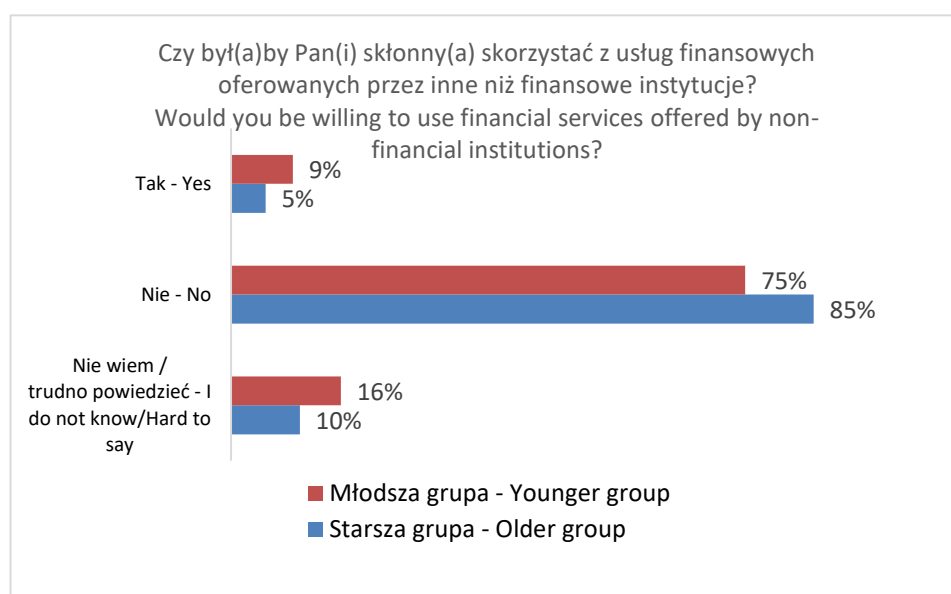
Source: Monitor Bankowy, June 2016 r., TNS Polska

Analizując sytuację FinTechu w Polsce należy też zwrócić uwagę na ostrożność i pragmatyzm w podejściu do nowych rozwiązań informatycznych samych klientów. Przykładem tego może być głośna akcja oferującego usługi płatnicze przedsiębiorstwa PayPal Holdings, które wprowadziło obowiązek wprowadzania loginu i hasła do konta bankowego podczas doładowywania konta użytkownika. Wywołało to nie tylko falę krytyki ze strony klientów, ale również blokadę nowej metody przez same banki, w efekcie czego PayPal został zmuszony do wycofania się z kontrowersyjnej decyzji. W ostatnim czasie można zauważyć wysiłki podejmowane przez firmy technologiczne i banki na rzecz przekonania klientów do korzystania z nowych usług finansowych. O wyniku tej akcji decydować będzie w dużej mierze zgodność nowej rzeczywistości bankowej z reklamowanymi rozwiązaniami technologicznymi (<https://www.cashless.pl/>).

Z badania pt. „Podejście Polaków do FinTechu”, przeprowadzonego w 2017 roku przez firmę Blue Media, można wysnuć wnioski podobne do przedstawionych powyżej. Tylko 6% Polaków deklaruje gotowość korzystania z usług oferowanych przez instytucje inne niż finansowe, np. telekomunikacyjne lub technologiczne. Należy jednak odnotować fakt, że prawie dwukrotnie większą

aprobate dla tego typu rozwiązań deklarują osoby z przedziału wiekowego 18-34 lata, co stanowi optymistyczną prognozę dla FinTechu na najbliższe lata (Rys. 4).

Z grupy osób skłonnych do korzystania z niebankowych rozwiązań finansowych największy odsetek deklaruje chęć skorzystania z oferty proponowanej przez duże podmioty o ustalonej marce, takie jak Google, Apple czy Facebook (55% wskazań). Rozwiązania finansowe oferowane przez firmy telekomunikacyjne wybrałoby 45% badanych, zaś 40% byłoby gotowych skorzystać z usług niezależnych firm technologicznych.



Rysunek 4. Skłonność klientów do niebankowych rozwiązań finansowych

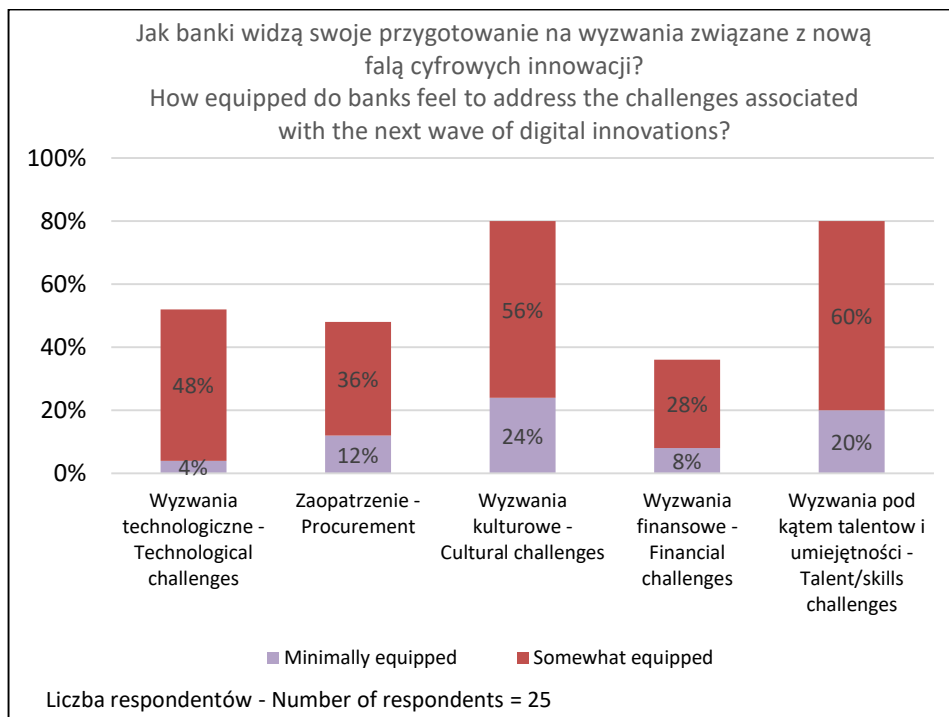
(<https://bluemedia.pl/pressroom/raporty/accenpodejscie-polakow-do-fintech>)

Źródło: Satisface, dla Blue Media, czerwiec 2016

Figure 4. The tendency of clients to non-bank financial solutions

Source: Satisface, dla Blue Media, June 2016

Mimo przedstawionych wcześniej problemów, z którymi borykają się dzisiaj gracze z sektora bankowego, trzy piąte respondentów uważa, że podmioty świadczące obecnie usługi finansowe, mające ugruntowaną pozycję na rynku, przetrwają i odniosą sukces w nadchodzącej cyfrowej rzeczywistości – albo dzięki znalezieniu sposobów na unowocześnienie i wzbogacenie oferowanych usług, albo dzięki przejęciu nowych graczy (Rys. 5).



Rysunek 5. Samoocena banków w zakresie przygotowania do wprowadzania cyfrowych innowacji

Źródło: Deloitte 'CEE FinTech Report', 2017

Figure 5. Bank self-assessment in preparation for introducing digital innovations

Source: Deloitte 'CEE FinTech Report', 2017

Trudno jednak nie zauważyć faktu, że pozostałe dwie piąte (istotna mniejszość) widzi przyszłość w dużo czarniejszych barwach. Jedna piąta była zdania, że rynek ulegnie dezagregacji, a pozostała jedna piąta, że tradycyjne banki obniżą swoje przychody i pozycję rynkową oraz, co istotne, ich marże spadną, a usługi bankowe będą coraz częściej stanowiły dodatek do ofert usług niefinansowych.

Powyższe opinie stanowią dwa przeciwstawne scenariusze przyszłości usług finansowych w erze FinTech. To, jak rewolucja cyfrowa wpłynie na rynek usług finansowych pozostaje niewiadomą, jednakże przedstawione dwa warianty dają zarys tego, jak sytuacja może się rozwinąć. Należy przy tym zauważyć, że o tym, który ze scenariuszy sprawdzi się w odniesieniu do konkretnych banków, będzie zależało w dużej mierze od nich samych i podjętych przez nie działań.

Scenariusz 1 - cyfrowa zapaść. Sparaliżowany obowiązującymi regulacjami i koniecznością redukcji kosztów bank traci na rzecz nowych graczy, którzy oferują wydajniejsze produkty i usługi finansowe dostosowane do ery cyfrowej.

Bank, zamiast starać się o poprawę zadowolenia klienta, kontynuuje swoją tradycyjną metodę sprzedaży opartą na produkcie, nie znajdując motywacji do wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych. W scenariuszu tym banki walczą między sobą o udział w kurczącym się rynku, nie zauważając, że w oczach klientów są już zdegradowane do rangi towaru. Mimo to zachowują niezachwianą wiarę w słuszność swojego modelu biznesowego i skuteczność dotychczasowej strategii.

Scenariusz 2 - cyfrowa rewolucja. Innowacje są wdrażane na poziomie modelu biznesowego. W centrum stawiane jest ułatwianie życia klientom, a nie monopol, natomiast źródła przychodu zmieniają się w miarę, jak bank lepiej poznaje klienta i uczy się, jak współpracować z partnerami o zbliżonych modelach biznesowych, aby pozytywnie zaskakiwać i zadowalać klientów. Banki widzą w tym działaniu swoją krótkoterminową przewagę pod względem infrastruktury i danych na temat klientów, lecz zdają sobie sprawę, że na dłuższą metę nie utrzymają swojej pozycji, jeśli nie przekują tej przewagi w usługi, które rozwiążą problem frustracji konsumentów generowanej przez nowe, nieznane narzędzia technologii cyfrowej.

Analizując kondycję sektora FinTech w Polsce należy zauważyć, że czynnikiem mającym istotny wpływ na jego rozwój i kształt relacji z podmiotami bankowymi jest polityka państwa w zakresie tworzenia zachęt oraz regulacji prawnych stymulujących rozwój nowych technologii informatycznych.

Pierwsze pozytywne działania w tym obszarze zostały już podjęte. Polski Fundusz Rozwoju uruchomił największą w Europie Środkowej platformę Ventures, utworzoną z pięciu funduszy *venture capital* o łącznej wartości 2,8 mld złotych, przeznaczoną do wspierania młodych twórców innowacyjnych technologii. Wprowadzono też zmiany w ustawie o nadzorze finansowym. Obejmują one np. dopisanie do celów nadzoru wspierania rozwoju innowacyjności rynku finansowego, czy komunikowania się przez nadzór w języku angielskim, co ma ułatwić otwarcie naszego rynku na zagraniczne fintechy i inwestorów. Inna, ważna zmiana wprowadza tzw. niewiążące interpretacje, które pozwalają na zadanie pytania Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie oceny, czy określona działalność wymaga stosownego pozwolenia. Zakłada się przy tym milczącą zgodę, jeżeli w ciągu 30 dni od zapytania KNF nie zajmie stanowiska.

Podsumowanie

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych w ostatnich latach spowodował istotne zmiany w krajobrazie gospodarczym świata. Zmiany te są na tyle gwałtowne, że często określa się je mianem „rewolucji cyfrowej”. Jej efektem jest nie tylko postęp w tradycyjnych sektorach gospodarki, ale również pojawienie się nowych branż. Jedną z nich jest FinTech – branża oferująca instytucjom finansowym nowe rozwiązania technologii cyfrowej. Reakcje banków na tę nową

sytuację nie są jednoznaczne. Przyczyną tego stanu jest ich niepewność co do relacji z nowymi podmiotami z sektora FinTech – czy należy traktować je jako przeciwnika zagrażającego ich własnej pozycji, czy też jako partnera dającego szansę na szybki rozwój i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Wydaje się, że dla polskiego sektora bankowego druga z tych opcji jest jedynym słusznym wyborem. Decydujący w tym względzie powinien być fakt, że tylko symbioza z firmami fintechowymi daje możliwość skokowej zmiany jakości oferowanych usług i zniwelowanie dystansu dzielącego polskie banki od ich wielkich zachodnich odpowiedników. Dodatkowym, ważnym argumentem za przyjęciem takiej strategii działania jest wysoka pozycja krajowych podmiotów z branży finansowo-technologicznej w rankingach europejskich. Nie bez znaczenia są również takie czynniki, jak duża otwartość polskich klientów na nowe rozwiązania technologiczne, zmiany legislacyjne sprzyjające ich wprowadzaniu a także dobre dotychczasowe doświadczenia we współpracy obu sektorów.

Bibliografia

1. 'How banks and other financial institutions think' M. Thompson*, [The Mary Douglas Memorial Lecture, University College London, 25 May 2016], British Actuarial Journal, Vol. 23, e5, pp. 1–16.
2. 'The FinTech Revolution and Financial Regulation: The Case of Online Supply-Chain Financing', Chang-hsien TSAI, Kuan-Jung PENG, Cambridge University Press and KoGuan Law School, Shanghai Jiao Tong University, March 2017, Volume 4, Issue 1.
3. 'Fintech and the Remaking of Financial Institutions' 1st Edition, John Hill, Academic Press, March 2018
4. Handbook of Digital Finance and Financial Inclusion: Cryptocurrency, FinTech, InsurTech, Regulation, ChinaTech, Mobile Security, and Distributed Ledger, David LEE Kuo Chuen
5. 'Going beyond regulatory sandboxes to enable FinTech innovation in emerging markets', Simone di Castri, Ariadne Plaitakis, 26 October 2017
6. PwC's Global FinTech Survey 2017
7. EY 'FinTech Adoption Index 2017 Report'
8. Deloitte 'CEE FinTech Report'
9. <https://www.cashless.pl/>
10. <https://bluemediapl/>
11. New Knowledge Hub to strengthen Sydney's position as a global financial centre', <http://www.trade.nsw.gov.au/>, 3 March 2015
Fintech: Year-In-Review & 2018 Trends, CB Insight report, <https://www.cbinsights.com/>
12. API Banking With SEED' <http://docs.seed.co/v1.0/docs/getting-started>
13. <https://www.creditagricolestore.fr/>
14. <https://github.com/goldmansachs>
15. <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/en/innovachallenge/home>
16. http://www.swift.com/about_swift/index
17. <http://www.trade.nsw.gov.au/>, 3 March 2015
18. Magazyn 'The Banker', 2015

INFLUENCE OF FINTECH INDUSTRY ON THE COMPETITIVENESS OF THE POLISH BANKING SECTOR

Summary

FinTech (Financial Technology) is defined as an innovative technology whose aim is to replace traditional methods of providing financial services with new solutions using modern IT instruments. For several years, an extremely dynamic development of this sector has been observed, which also results in changes occurring in related branches of the economy. The presented paper is an attempt to assess the current condition of the FinTech industry in the world and in Poland as well as the prospects for its development in the context of the benefits for the functioning of the polish national banking sector.

Key words: Financial Technology, competitiveness, Polish banking sector

Streszczenie

FinTech (ang. *Financial Technology*) definiuje się jako innowacyjną technologię, której celem jest zastąpienie tradycyjnych metod w zakresie dostarczania usług finansowych nowymi rozwiązaniami wykorzystującymi nowoczesne instrumenty informatyczne. Od kilku lat obserwuje się niezwykle dynamiczny rozwój tego sektora, czego skutkiem są również zmiany zachodzące w powiązanych z nim innych gałęziach gospodarki. Prezentowany artykuł stanowi próbę oceny aktualnej kondycji branży FinTech na świecie i w Polsce oraz perspektyw jej rozwoju w kontekście płynących z tego korzyści dla funkcjonowania krajowego sektora bankowego.

Słowa kluczowe: Financial Technology, konkurencyjność, polski sektor bankowy

JEL classification: O33

Adres do korespondencji-Correspondence address:
wassupawel@yahoo.com

DZIAŁ III

POLSKA

– UNIA EUROPEJSKA - SĄSIEDZTWO

CHAPTER III

POLAND

- THE EUROPEAN UNION- NEIGHBOURHOOD

Dr Joanna Krupska

PBN ID: 937175

Researcher ID: H-3052-2018

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8599-7772>

Scopus Author ID: 153.19.105.64

Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny PBN ID: 1651

**FUNDUSZE UE A WZROST KONKURENCYJNOŚCI SEKTORA
MŚP – OGRANICZENIA W APLIKOWANIU O ŚRODKI UNIJNE
- ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM RPO POMORSKIE
NA LATA 2014-2020**

Wstęp

Prawie 100% wszystkich przedsiębiorstw w Europie stanowi sektor małych i średnich przedsiębiorstw, które oferują zatrudnienie 2/3 pracowników w sektorze prywatnym. Nie dziwi zatem fakt, że podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw stanowi jeden z głównych celów tematycznych polityki spójności. Jednym z głównych zadań funduszy europejskich jest umożliwienie szeroko pojętego rozwoju MŚP. Jednak polscy przedsiębiorcy napotykają na szereg barier w aplikowaniu o środki unijne.

Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu stało się wskazanie cech specyficznych przedsiębiorstw z sektora MŚP, zidentyfikowanie roli MŚP w rozwoju i kształtowaniu gospodarki, wskazanie kierunków działań uznanych za główne determinanty wzrostu konkurencyjności MŚP, a nade wszystko wskazanie barier związanych z aplikowaniem o środki unijne przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, do których skierowane jest wsparcie dotacyjne RPO Pomorskie. Szczegółowej analizie poddano Działanie 2.2. Inwestycje profilowane, Poddziałanie 2.2.1. Inwestycje profilowane – wsparcie dotacyjne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020, celem wykazania m.in. zainteresowania funduszami unijnymi ze strony MŚP oraz prawdopodobieństwa sukcesu otrzymania dofinansowania po złożeniu wniosku o dofinansowanie w Instytucji Pośredniczącej. W trakcie pisania artykułu wykorzystano badania literaturowe, własne doświadczenia empiryczne, jak

również dokonano analizy danych udostępnianych przez Instytucję Pośredniczącą ARP.

Wyniki badań

1. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa – definicja, rola w gospodarce

Na rozwój każdej gospodarki wpływa przede wszystkim sprawność funkcjonowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo wg rozporządzenia Komisji UE określane jest jako podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub stowarzyszenia prowadzące regularną działalność gospodarczą (ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r). Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej definiuje przedsiębiorcę jako „osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą” (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.). Badania literatury pozwalają na zdefiniowanie przedsiębiorstwa jako podstawowej, samodzielnej jednostki gospodarczej (podmiotu gospodarczego), prowadzącej działalność produkcyjną, usługową lub handlową na własny rachunek, wyodrębnioną pod względem ekonomiczno-prawnym i organizacyjnym, która dysponuje określonymi zasobami czynników produkcji i ma na celu przede wszystkim ich efektywne zagospodarowanie pod kątem osiągania korzystnego wyniku finansowego i zaspokajania potrzeb rynkowych (konsumentów i przedsiębiorstw). Podziału przedsiębiorstw dokonuje się zazwyczaj w oparciu o kryteria jakościowe i ilościowe. Do kryteriów jakościowych związanych z określonymi właściwościami mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zaliczyć można m.in. (*System finansowy 2015; Jaworski 2012; Finanse... 2016*)

- Samodzielność prawna i ekonomiczna właściciela – jedność kierowania i własności; właściciel jest zazwyczaj założycielem przedsiębiorstwa oraz osobiście pracuje w przedsiębiorstwie i ponosi całkowite ryzyko działalności;
- Duża decyzyjność właściciela – właściciel pełni funkcje kierownicze, stanowi on swoiste centrum decyzyjne; osoba zarządzająca/lider organizacji zna osobiście wszystkich pracowników;
- Płaska struktura organizacyjna- uproszczona i nisko sformalizowana, z wyraźnie wyodrębnionym ośrodkiem władzy, sprzyja szybkiej reakcji

podmiotu na zmiany zachodzące w otoczeniu, łatwo i szybko dostosowuje się do wahań koniunktury efektem czego może być wzrost efektywności funkcjonowania. Może się to jednak także przyczynić do ograniczonego rozpoznania wewnętrznych i zewnętrznych warunków gospodarowania przed podjęciem decyzji ostatecznej;

- Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw zdominowana jest swoistym stylem kierowania, reprezentowanym zazwyczaj przez ich właścicieli i odznacza się dużym ładunkiem emocjonalności, osobistego zaangażowania i identyfikacji z organizacją;
- W działalność przedsiębiorstwa często zaangażowani są członkowie rodziny; system rekrutacji i motywowania pracowników, oparty jest głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych; możliwość zatrudniania specjalistów jest w dużej mierze ograniczona;
- Specyficzna gospodarka finansowa – niezależność finansowa - w fazie założycielskiej finansowania działalności głównie wykorzystywane są środki własne przedsiębiorcy i jego rodziny oraz kredyty osobiste, w dalszych etapach rozwoju preferowane są kapitały wypracowane w formie zysków i amortyzacji. Wynika to z niechęci do korzystania z kapitałów obcych;
- Ograniczony udział w rynku – działalność w głównej mierze skupiona jest na rynku lokalnym lub regionalnym;
- Trudności w dostępie do efektów skali, skutkiem czego jest wyższy koszt jednostkowy wytworzenia produktu/usługi, a tym samym ograniczone zyski. Konsekwencją tych działań jest ograniczona możliwość powiększania kapitału własnego, co wpływa na niższą wiarygodność kredytową i ogranicza dostęp do kredytów bankowych i innych form finansowania obcego;
- Sieć osobistych kontaktów z kontrahentami - małe podmioty nawiązują często bliskie kontakty z ograniczonym kręgiem dostawców i odbiorców.

Czynniki jakościowe w znacznym stopniu determinują sposób funkcjonowania MŚP, jednak to kryteria ilościowe stanowią podstawę definicji formalnych, stosowanych w przepisach prawa, regulaminach i dokumentach wewnętrznych służących do realizacji określonych działań na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw.

Do najczęściej wykorzystywanych kryteriów ilościowych przy podziale przedsiębiorstw zalicza się:

- Liczbę pracujących osób w przeliczeniu na pełne etaty;
- Wielkości finansowe, w tym głównie: poziom obrotów, wartość aktywów, wartość środków trwałych;
- Wartości rynkowe np. udział w rynku, wielkość lub wartość produkcji.

Komisja Europejska stosuje następujące pułapy zatrudnienia oraz pułapy finansowe określające kategorię przedsiębiorstwa (ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (UE) NR 651/2014z dnia 17 czerwca 2014 r.; Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.):

1. Do kategorii mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw („MŚP”) należą przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR, lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów EUR.
2. W kategorii MŚP małe przedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów EUR.
3. W kategorii MŚP mikroprzedsiębiorstwo definiuje się jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 milionów EUR.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią istotny element życia gospodarczego kraju i zasługują na miano siły napędowej polskiej gospodarki rynkowej. Pomimo tego, że mają z reguły ograniczony zasięg działania i niewielki wpływ na otoczenie, w którym funkcjonują, to ich znaczna liczba nadaje sektorowi MŚP duże znaczenie w kształtowaniu gospodarki.

MŚP stanowią dominującą część podmiotów gospodarczych, bo aż 99,8% ogółu wszystkich polskich przedsiębiorstw (<http://stat.gov.pl>) Najliczniejszą grupę tworzą mikro przedsiębiorstwa (96 % ogółu przedsiębiorstw niefinansowych) tj. 1 937 250 tys., małe przedsiębiorstwa stanowią 3% tj. 57,2 tys., a średniej wielkości podmioty 1% tj. 15,3 tys. (*Działalność...2017*).

Podobnie sytuacja przedstawia się w województwie pomorskim, gdzie mikro, małe i średnie podmioty stanowią 99,85% (113 325) ogółu przedsiębiorstw, w tym mikro 96% (108 672), małe 2,84% (3 650), średnie 0,84% (1 003) (Małe i średnie...2015).

Wśród mikro przedsiębiorców dominują podmioty prowadzone przez osoby fizyczne 91%. W przypadku małych przedsiębiorstw wartość ta zmniejsza się do 47 %, a średnich podmiotów to już tylko 13% (*Działalność... 2017*).

Tabela 1. MŚP – forma ewidencji rachunkowej
Table 1 SME - form of accounting records

Liczba przedsiębiorstw prowadzących <i>Number of enterprises with</i>		ogółem <i>overall</i>	mikroprzedsiębiorstwa <i>microenterprises</i>	struktura mikroprzedsiębiorstw <i>structure of microenterprises</i>	małe przedsiębiorstwa <i>small enterprises</i>	struktura małych przedsiębiorstw <i>structure of small enterprises</i>	średnie przedsiębiorstwa <i>medium sized enterprises</i>	struktura dużych przedsiębiorstw <i>structure of large companies</i>
księgę rachunkową <i>tax book</i>	ogółem <i>overall</i>	237037	182253	0.09	36132	0.63	15087	0.98
	osoby fizyczne <i>individuals</i>	30241	20712		7625		1784	
	osoby prawne <i>legal entities</i>	206796	161541		28507		13303	
podatkowa księga przychodów i rozchodów <i>tax book of income and expenditures</i>	ogółem <i>overall</i>	1342904	1321760	0.68	20880	0.37	264	0.02
	osoby fizyczne <i>individuals</i>	1320102	1320775		19063		264	
	osoby prawne <i>legal entities</i>	22803	20986		1817		-	
ewidencje przychodów <i>revenue register</i>	ogółem <i>overall</i>	350169	350003	0.18	166	0.00	-	
	osoby fizyczne <i>individuals</i>	350169	350003		166		-	
	osoby prawne <i>legal entities</i>	-	-		-		-	
kartę podatkową <i>taxcard</i>	ogółem <i>overall</i>	83254	83324	0.04	20	0.00	-	
	osoby fizyczne <i>individuals</i>	83254	83324		20		-	
	osoby prawne <i>legal entities</i>	-	-		-		-	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017

Source: Own study based on the activity of non-financial enterprises in 2016, Central Statistical Office (GUS), Warsaw 2017.

Z przedstawionej tabeli 1 wynika, że zdecydowana większość mikroprzedsiębiorstw bo aż 68% prowadzi podatkową księgę przychodów i rozchodów. 18% mikro podmiotów stosuje ewidencje przychodów, 9% księgę rachunkową, 4% kartę podatkową. W przypadku małych przedsiębiorstw 63 % z nich stosuje księgę rachunkową, a 37% podatkową księgę przychodów i rozchodów. Natomiast 98% średnich przedsiębiorstw prowadzi księgę rachunkową.

Sektor przedsiębiorstw wytwarza blisko trzy czwarte wartości PKB (73,4%), przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują co drugą złotówkę PKB (50,1%). Największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa – ok. 30,2%.

Najwięcej miejsc pracy generują mikro i małe przedsiębiorstwa. Łącznie tworzą one miejsca pracy dla ponad połowy wszystkich osób pracujących (blisko 4,8 mln) w całym sektorze przedsiębiorstw. W sektorze przedsiębiorstw, według danych GUS na koniec grudnia 2015 r., pracowało 9,4 mln osób, z czego niemal 6,5 mln (69,1%) w podmiotach sektora MSP.

Wielkość przeciętnego przedsiębiorstwa w Polsce w 2015 roku wynosiła około 5 osób (Raport...2017).

Przedstawione dane w sposób jednoznaczny wskazują na istotne znaczenie działalności sektora MŚP dla rozwoju polskiej gospodarki. A zatem zdolność sektora MŚP do skutecznego konkutowania przesądza o konkurencyjności całej polskiej gospodarki, a w rezultacie o jej możliwościach rozwojowych (Godziszewski 2001).

2. Konkurencyjność – istota, przewaga konkurencyjnej, potencjał konkurencyjny.

Konkurencyjność jest określana jako „umiejętność sprostania konkurencji, czyli przetrwania na rynku...Konkurencyjność to również zdolność do utrzymania się na rynku i długotrwałego rozwoju, mimo presji innych podmiotów obsługujących ten sam rynek docelowy”(Bednarz 2013). Konkurencyjność to trwała zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich produktów (usług) oferowanych przez konkurentów krajowych i zagranicznych” (Kisiel 2005)

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest definiowana także jako zdolność podmiotu do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz 2005). Uznaje się, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest dążenie do zwiększania jego wartości (Majecka 2000). Cel ten jest realizowany poprzez umiejętne działanie przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku, co przyczynia się do zwiększania jego udziału w rynku, to z kolei do wzrostu wartości księgowej przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia maksymalnego zysku (*Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej 2006*). Osiągnięcie celu głównego wynika ze stopnia realizacji celów pomocniczych (częstkowych) (Dołhasz 2009). A zatem przedsiębiorstwo nie będzie rentowne jeśli jego działalność, jego produkty/usługi nie będą spełniały wymagań i oczekiwań konsumentów. Przedsiębiorstwo powinno także dążyć do uzyskania jak najwyższej produktywności wykorzystywanych zasobów. Wzrost produktywności jest istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa i jest „postrzegany we współczesnym świecie jako jedyne źródło rozwoju ekonomicznego, postępu społecznego i poprawy poziomu życia” (Adamkiewicz-Drwiłło 2010).

Przedsiębiorstwa próbują zatem wykreować a następnie utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku tak aby ich produkt/usługa były preferowane przez

odbiorców w porównaniu z wyrobami konkurencji. Przewaga konkurencyjna jest odzwierciedleniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa definiuje się jako kategorię wielowymiarową, określoną przez zespół czynników, tj.: udział w rynku, udział w podstawowych segmentach rynku, zakres oddziaływania na rynek, skala działania, stosowane technologie i umiejętności techniczne, umiejętności i zdolności dostosowawcze (Garbarski 2001).

W celu zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej konieczne jest utrzymanie przez przedsiębiorstwo przewagi zasobowej nad konkurentami (Innowacyjność... 2010) ponieważ posiadanie unikalnych zasobów¹ i umiejętności w zakresie ich wykorzystania stanowi jedno z fundamentalnych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (Bednarz 2013).

Ze względu na znaczenie zasobów dla strategii przedsiębiorstwa można ogół zasobów podzielić na zasoby: strategicznie wartościowe – to takie dzięki którym przedsiębiorstwo może formułować swoje odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne w postaci szans lub zagrożeń, co sugeruje ich powiązania z przewagą konkurencyjną i pozostałe.

Przedsiębiorstwa muszą zatem budować swój potencjał konkurencyjny² na który składa się zbiór zasobów materialnych i niematerialnych (wizja, kultura, struktura organizacyjna, sposób zachowania się przedsiębiorstwa oraz dobre kontakty z interesariuszami przedsiębiorstwa.) niezbędnych do realizowania określonych działań zgodnie z wyznaczonymi celami przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do budowania, utrzymywania i umacniania przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego na rynku. Zasoby są wszystkim tym co decyduje o sile lub słabości przedsiębiorstwa (Wernefelt 1984). Potencjał nie obejmuje wszystkich zasobów a jedynie te, które są lub mogą być wykorzystane w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa (Adamkiewicz-Drwiłło 2010).

„Zasoby są wartościowe strategicznie ...Nie ulega wątpliwości, iż najbardziej pożądane są takie zasoby, dzięki którym możliwe jest wykorzystywanie szans, takie które służą budowaniu przewagi zasobowej leżącej u podstaw przewagi konkurencyjnej” (Bednarz 2013).

To właśnie inwestycje zasobowe przesądzają o rodzaju, rozmiarach, a przede wszystkim o trwałości przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji o możliwości zdobycia, utrzymania i odnawiania przewagi rynkowej. A zatem jednym z instrumentów stwarzającym szanse na zdobycie przewagi

¹ Zasoby definiuje się jako wszystko czym podmiot gospodarczy dysponuje w określonym czasie J.Bednarz...op.cit., s. 175.

² Potencjał konkurencyjny „zespół materialnych i niematerialnych (widzialnych i niewidzialnych) uwarunkowań przewag konkurencyjnych i w konsekwencji zdolności przedsiębiorstwa do konfigurowania skutecznych zestawów instrumentów konkurowania (Godziszewski 2001).

konkurencyjnej, wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa są Fundusze unijne, które wywierają bezpośredni wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw stwarzając warunki do działania i wykorzystania dla własnych celów.

3. Fundusze unijne – RPO Pomorskie – zakres, wykorzystanie, bariery

Jednym z Funduszy Unijnych mających na celu wzrost konkurencyjności sektora MŚP jest Działanie 2.2. Inwestycje profilowane, Poddziałanie 2.2.1. Inwestycje profilowane – wsparcie dotacyjne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020(RPO WP). RPO WP jest jednym z narzędzi realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020 (SRWP). Jest on realizowany przez 12 Osi Priorytetowych³. Oś Priorytetowa 2 Przedsiębiorstwa „odpowiada na wyzwania dotyczące dostarczenia kapitału dla rozwoju przedsiębiorstw, głównie małych i średnich, wzmocnienia proeksportowo ukierunkowanych firm i klastrów gospodarczych, poprawy jakości oferty inwestycyjnej i systemu zachęt do inwestowania w regionie poprzez inwestycje ukierunkowane w szczególności na wsparcie inwestycyjne sektora MŚP, w tym inwestycji sprofilowanych na inteligentne specjalizacje regionu i ekoefektywność, wzmocnienie aktywności eksportowej przedsiębiorstw, otoczenie biznesu oraz wsparcie inwestycji zewnętrznych.⁴” Program ten skierowany jest do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W jego ramach można zrealizować działania związane z⁵:

1. budowę, rozbudowę infrastruktury (m.in. obiektów, maszyn, instalacji, urządzeń);

³ OP 1. Komercjalizacja wiedzy,
OP 2. Przedsiębiorstwa,
OP 3. Edukacja,
OP 4. Kształcenie zawodowe,
OP 5. Zatrudnienie,
OP 6. Integracja,
OP 7. Zdrowie,
OP 8. Konwersja,
OP 9. Mobilność,
OP 10. Energia,
OP 11. Środowisko,
OP 12. Pomoc techniczna.

⁴ Załącznik nr 2a do uchwały nr 1372/201/16 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 grudnia 2016r. SZCZEGÓŁOWY OPIS OSI PRIORYTETOWYCH REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO NA LATA 2014-2020(z dnia 29 grudnia 2016 roku)

⁵ Załącznik do uchwały Zarządu Województwa Pomorskiego nr 175/212/17z dnia 16 lutego 2017 roku - REGULAMIN KONKURSU NUMER RPPM.02.02.01-IP.02-22-002/17

2. unowocześnieniem składników majątku trwałego niezbędnego do prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej;
3. realizacją zasadniczych zmian procesu produkcyjnego lub zmian w zakresie sposobu świadczenia usług (w tym usług świadczonych drogą elektroniczną), wprowadzaniu zmian organizacyjnych polegających na wdrożeniu systemów zarządzania przedsiębiorstwem, w tym systemów zarządzania środowiskowego, informatyzacji procesów produkcyjnych.

Głównym celem działania jest zwiększona zdolność MŚP do rozwijania produktów i usług, w tym poprzez zastosowanie innowacji. Wsparcie to powinno pomóc przedsiębiorcom w przełamywaniu barier rozwojowych i skutkować ich modernizacją. Pomoc przeznaczona jest dla MŚP, zwłaszcza tych dysponujących potencjałem do ekspansji.

Program zakłada finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych, – umożliwiających istotne poszerzenie rynków zbytu, poszerzenie palety oferowanych produktów lub usług bądź znaczącą poprawę ich jakości. Interwencja będzie ukierunkowana także na przedsięwzięcia służące poprawie efektywności przedsiębiorstw dzięki wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wspierane będą również inwestycje i rozwiązania organizacyjne służące redukcji wodo-, surowco-, materiałowo- transportowo- i energochłonności procesów produkcyjnych.

Kwota przeznaczona do dofinansowania projektów w konkursie IZ RPO WP wynosiła 66448500 PLN (www.arp.pl, data dostępu 06.02.2018). Na dzień 06.02.18 Agencja Rozwoju Pomorza ogłosiła dwa nabory w ramach w/w konkursu (pierwszy w 2016 r. drugi w 2017 r.). Całkowita wartość wszystkich wniosków o dofinansowanie projektów złożonych w 2017 r. opiewała na wartość 596 031 456,57 zł w tym kwalifikowalnych kosztów projektu 458 046 943,69 zł, wnioskowane dofinansowanie 221 528 537,55 zł. Ilość złożonych wniosków 437 (www.rpo.pomorskie.eu data dostępu 06.02.2018). W wyniku rozstrzygnięcia konkursu dofinansowanie otrzymało 180 podmiotów w wysokości 105 079 552,72 zł.

Całkowita wartość wszystkich wniosków o dofinansowanie projektów złożonych w 2016 r. opiewała na wartość 597 835 724,52 zł, w tym kwalifikowalnych kosztów projektu 468 856 453,62 zł, wnioskowane dofinansowanie 228 864 787,06 zł. Ilość złożonych wniosków 415 (www.rpo.pomorskie.eu data dostępu 06.02.2018). Po przeprowadzaniu procedury oceny wniosków dofinansowanie otrzymało 119 beneficjentów, których koszty kwalifikowalne projektu wynosiły 141 260 972,65 a wnioskowana kwota dofinansowania z EFRR 66 394 126,32.

Na podstawie przedstawionych danych można dokonać krótkiej analizy.

Tabela 2. Wskaźnikowa ocena Działania 2.2. Inwestycje profilowane, Poddziałanie 2.2.1. Inwestycje profilowane – wsparcie dotacyjne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020(RPO WP)

Table 2: Indicative evaluation of Measure 2.2: Profiled investments, Sub-measure 2.2.1: Profiled investments - grant support of the Regional Operational Programme of Pomorskie Voivodeship for 2014-2020 (ROP WP)

	wsk. poziomu dofinansowania <i>the indicator of co-financing</i>	wsk. prawdopodobieństwa sukcesu <i>likelihood of success indicator</i>	wsk. wartość projektów objętych dofinansowaniem <i>indicator of the value of the projects supported</i>	wsk. aktywności przedsiębiorstw MŚP w woj. Pomorskim <i>indicator of SME activity in Pomorskie Voivodeship</i>
2016 - nabór I <i>2016 - recruitment I</i>	0,47	0,29	0,30	0,0037
2017 - nabór II <i>2017 - recruitment II</i>	0,47	0,41	0,49	0,0039

Źródło: Opracowanie własne

Source: Own elaboration

Wskaźnik poziomu dofinansowania (otrzymane dofinansowanie/ wartość kosztów kwalifikowalnych) zarówno w roku 2016, jak i 2017 utrzymuje się na stałym poziomie 47%. Wskaźnik prawdopodobieństwa sukcesu (ilość wniosków otrzymujących dofinansowanie/ilość wniosków złożonych) zdecydowanie wzrosła z poziomu 29% w 2016r. do 41% w 2017 r. Podobnie sytuacja się przedstawia przy wskaźniku określającym strukturę wartości projektów objętych dofinansowaniem. W pierwszym naborze średnio 30% wartości projektów objętych było dofinansowanie, a w drugiej turze średnio 49% wartości projektu podlegało dofinansowaniu. Natomiast wskaźnik aktywności przedsiębiorstw MŚP z województwa pomorskiego, obrazujący jaką część przedsiębiorstw mogących wziąć udział w konkursie, zdecydowała się złożyć wniosek w ramach konkursu Działanie 2.2. Inwestycje profilowane, Poddziałanie 2.2.1. Inwestycje profilowane – wsparcie dotacyjne Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020 (ilość przedsiębiorstw startujących w konkursie/ilość przedsiębiorstw MŚP w woj. Pomorskim) wykazuje bardzo niskie wartości. Okazuje się bowiem, że wartość ta dochodzi jedynie do 0,0039% w drugiej turze naboru.

Z czego wynika tak niska skłonność MŚP do udziału w konkursie. Badania literatury i poczynione obserwacje gospodarcze wykazują, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w tym głównie podmioty mikro i małe napotkają na następujące bariery związane z aplikowaniem o fundusze unijne:

- Złożenie wniosku – wymaga dokonania szeregu formalności, ocenianych wg niektórych jako skomplikowane, czasochłonne; wymagania sprawozdawcze jak dla pełnej księgowości (należy przedstawić m.in. dane finansowe w postaci sprawozdań finansowych za 2 lata

- poprzedzające złożenie wniosku i 3 lata prognozy), a jak wynika z tabeli 1, jedynie 9 % mikro przedsiębiorców prowadzi pełną księgowość;
- Znaczne przeciążenie pracą, opór pracowników przed zmianami (praca dodatkową);
 - Złożenie wniosku o dofinansowanie wymaga dostępu do wykwalifikowanych pracowników, bardzo często przedsiębiorcy z sektora MŚP nie zatrudniają pracowników z odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem w aplikowaniu o środki unijne, a koszty związane z zatrudnieniem firmy doradczej są stosunkowo wysokie;
 - Wkład własny/ nakłady kapitałowe – nawet w przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku o dofinansowanie przedsiębiorca musi dysponować źródłami finansowania na sfinansowanie ponad 50% przedsięwzięcia;
 - Bariera kapitałowa – brak wystarczających środków własnych trudności w dostępie do kredytów- konieczność posiadania wysokich zabezpieczeń, wyższe koszty, gorsze warunki finansowe dla sektora MŚP niż dla dużych podmiotów⁶;
 - Długość procesu oceny/ wypłat – od momentu złożenia wniosku do momentu podpisania umowy mija około roku (wstrzymanie inwestycji);
 - Czas, koszty przygotowania, niskie prawdopodobieństwo sukcesu, ryzyko – czynnik wysoce utrudniający wprowadzanie działalności innowacyjnej;
 - Konieczność koncentracji wyłącznie na bieżącej działalności firmy; brak planów strategicznych, brak kultury innowacyjnej i procedury zgłaszania pomysłów;
 - Duże ryzyko braku zwrotu z inwestycji;
 - Bariera informacyjna ,rozumiana jako brak informacji na temat nowych technologii, potencjalnych partnerów, otoczenia wsparcia;
 - Wysokie koszty prac B+R i technologii - podmioty MŚP prowadzą działalność na mniejszą skalę i nie dysponują takimi zasobami finansowymi jak duże jednostki. W sektorze przedsiębiorstw nakłady na działalność B+R są nadal silnie skoncentrowane w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Blisko dwie trzecie nakładów przedsiębiorstw na działalność B+R ponoszą duże przedsiębiorstwa (63,3%), a jedną piątą firmy średnie (21,4%). Udział małych podmiotów wynosi 10,1%, a mikrofirm jedynie 5,2% (Raport...2017).

⁶ Podobnie jak w poprzednich latach, w 2014 r. dwie trzecie nakładów inwestycyjnych MSP było finansowanych środkami własnymi (62,4%), blisko jedna piąta z kredytów i pożyczek krajowych (17,7%), a 8,1% stanowiły środki ze źródeł zagranicznych. Pozostałe źródła finansowania inwestycji miały mniejsze znaczenie *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017, s.36 www.parp.gov.pl

Podsumowanie

Polska gospodarka, podobnie jak większość gospodarek w innych krajach, jest zdominowana przez mikroprzedsiębiorstwa. Sukces rynkowy tychże przedsiębiorstw warunkujący ich rozwój zależy od skuteczności konkurencyjności na rynku. Jednym z narzędzi umożliwiających wzrost konkurencyjności MŚP są niewątpliwie fundusze UE. Przedsiębiorstwa korzystające z tej alternatywnej formy finansowania mają m.in. szanse na wyznaczanie nowych kierunków rozwoju, poprawę efektywności działania, wzrost innowacyjności oraz dostęp do nowych technologii. Niestety odsetek przedsiębiorstw korzystających z programów unijnych, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw jest nadal bardzo mały. Działania Instytucji Zarządzających powinny iść w kierunku uproszczenia procedur i wniosków aplikacyjnych oraz zintensyfikowania działań informacyjnych. Być może zmiany w tym zakresie zachęciłyby szersze grono przedsiębiorstw do korzystania z funduszy UE, a tym samym podmioty te stałyby się bardziej konkurencyjne zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki* [*Competitiveness of enterprises in the light of the conditions of modern economy*], Toruń 2010,
2. Bednarz J.: *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw* [*Competitiveness of Polish enterprises*]. Wyd.UG, Gdańsk 2013
3. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2016 r* [*The activity of non-financial enterprises in 2016*], GUS, Warszawa 2017
4. Dołhasz M., Fudalińska J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania* [*Basics of Management*], PWN 2009
5. *Finanse małych i średnich firm* [*Finances of small and medium companies*], red. M.Dylewski, CeDeWu.pl, Warszawa 2016
6. *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej* [*Functioning of the enterprise in the market economy*] pod red. P.Wachowiaka. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2006
7. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing* [*Marketing*]. PWE, Warszawa 2001
8. Godziszewski B.: *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa* [*Resource conditions of enterprise strategy*], Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001
9. *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa* [*Innovativeness in management and competitiveness of the enterprise*], pod red. R.Nowackiego, Difin Warszawa 2010
10. Jaworski J.: *Informacja finansowa w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem* [*Financial information in management of a small enterprise*], CeDeWU.pl, Warszawa 2012
11. Kisiel M., *Internet a konkurencyjność banków w Polsce* [*Internet and the competitiveness of banks in Poland*], CeDeWu, Warszawa 2005
12. *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013* [*Small and medium-sized non-financial enterprises in Poland in the years 2009-2013*], GUS, Warszawa 2015

13. Majecka B.: *Wartości poznawcze zachowań przedsiębiorstw transportowych w warunkach funkcjonowania rynku konsumenta* [Cognitive values of the behaviour of transport enterprises in the conditions of functioning of the consumer market], Sopot, UG 2000
14. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [Report on the State of the Sector of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland], PARP, Warszawa 2017
15. ROZPORZĄDZENIE KOMISJI (UE) NR 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. [COMMISSION REGULATION (EU) No 651/2014 of 17 June 2014]
16. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* [Competitiveness of the enterprise. Building the competitiveness of the company in a globalising world, Scientific Society of Organisations and Management], Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005
17. *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa* [The financial system of small and medium enterprises], red. E. Wrońska-Bukalska, Difin, Warszawa 2015,
18. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [Freedom of establishment Act of 2 July 2004]
19. Wernefelt B.A. resource-based view of the firm, „Strategic Management Journal”, 1984 [Wernefelt B.A. Zasobowe spojrzenie na firmę, „Strategic Management Journal”, 1984 r.]
20. Załącznik nr 2a do uchwały nr 1372/201/16 Zarządu Województwa Pomorskiego z dnia 29 grudnia 2016r. SZCZEGÓŁOWY OPIS OSI PRIORYTETOWYCH REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO NA LATA 2014-2020 (z dnia 29 grudnia 2016 roku) [Annex 2a to Resolution 1372/201/16 of the Management Board of Pomorskie Voivodeship of 29 December 2016. SPECIFIC DESCRIPTION OF PRIORITY DESCRIPTIONS OF THE REGIONAL OPERATIONAL PROGRAMME OF THE Pomeranian VOIVODSHIP FOR THE Summer 2014-2020 (dated 29 December 2016)]
21. Załącznik do uchwały Zarządu Województwa Pomorskiego nr 175/212/17z dnia 16 lutego 2017 roku - REGULAMIN KONKURSU NUMER RPPM.02.02.01-IP.02-22-002/17 [Annex to Resolution No 175/212/17 of the Management Board of Pomorskie Voivodeship of 16 February 2017 - RPPM.02.02.01-IP.02-22-002/17 CONCERNING REGULATIONS]
22. http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/22/1/1/male_i_srednie.pdf
23. www.parp.gov.pl
24. www.rpo.pomorskie.eu
25. <https://www.arp.gda.pl/plik,4237,regulamin-konkursu-zalacznik-do-uchwaly-nr-175-212-17-zarzadu-wojewodztwa-pomorskiego-z-dnia-16-lutego-2017-r.pdf>

EU FUNDS AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE SME SECTOR - RESTRICTIONS IN APPLYING FOR EU FUNDS

Summary

The SME sector is the main source of economic development. Therefore, a number of activities of the European Commission and the Polish government are aimed at supporting the competitiveness of this group of enterprises. These entities, however, due to the specific conditions of their mode of operation, stumble upon a number of restrictions that discourage them from using EU Funds.

Key words: EU Funds, SME, restrictions

Streszczenie

Sektor MŚP stanowi główne źródło rozwoju gospodarki. Dlatego też szereg działań Komisji Europejskiej oraz polskiego rządu ukierunkowany jest na wsparcie rozwoju tej grupy przedsiębiorstw. Podmioty te jednak, ze względu na specyficzne uwarunkowania ich sposobu

działania napotykają na szereg ograniczeń, które zniechęcają je do korzystania z Funduszy Unijnych.

Słowa kluczowe: fundusze unijne, bariery, MŚP

JEL Classification: M1

Adres do korespondencji-Correspondence address:
Ekojs`@ug.edu.pl.

Prof. dr hab. Krzysztof Firlej

PBN ID / Researcher ID: 903432

ORCID ID / Scopus Author ID: 0000-0001-7870-046X

Mgr Sebastian Kubala

PBN ID / Researcher ID: 4070404

ORCID ID / Scopus Author ID: 0000-0003-4021-9173

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków

Międzynarodowych *PBN ID:1072*

PROBLEM OPTIMALIZACJI ZATRUDNIENIA, A JAKOŚĆ POTENCJAŁU LUDZKIEGO W SEKTORZE ROLNYM W POLSCE NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Wstęp

Liczba osób aktywnych zawodowo w dziale rolnictwa z roku na rok znacząco malała. Do głównych determinant z jednej strony należy zaliczyć zmiany następujące w polskim systemie rolnictwa, z drugiej otwarcie gospodarek na nowe rynki w wyniku akcesji do Unii Europejskiej, czy też wynikający z tego faktu wzrost poziomu konkurencyjności. Zgodnie z koncepcją trójsektorowego podziału gospodarki, wraz z rozwojem gospodarczym, sektor rolnictwa traci na znaczeniu, rośnie zaś rola sektora usług (Fisher 1939, Clark 1957, Fourastie 1966). Z kolei w sektorze przemysłu, gdzie w początkowej fazie rozwoju gospodarki nabiera on dużego znaczenia, po czasie stabilizacji następuje ograniczenie jego roli. Jednym z głównych problemów współczesnego rolnictwa jest zmniejszenie jego znaczenia wśród ludzi młodych. Coraz częściej rezygnują oni z prowadzenia gospodarstwa rolnego. Współczesna gospodarka, która uzyskuje miano „gospodarki opartej na wiedzy”, opiera się na efektywnym wykorzystywaniu posiadanego potencjału ludzkiego. To właśnie jednostka ludzka odpowiedzialna jest za osiągnięcie sukcesu, poprzez właściwe wykorzystanie wiedzy, indywidualne predyspozycje, zdobyte doświadczenie. Człowiek staje się więc w znacznej mierze źródłem posiadania przewagi konkurencyjnej.

Problematyka badawcza dotycząca kapitału ludzkiego sięga lat sześćdziesiątych XX wieku. Jak podaje A. Jashapara (2006), zgodnie z koncepcją Becker’a kapitał ludzki uważany jest za „działania, które mają na celu przynosić korzyści pieniężne oraz psychiczne, poprzez wzrost potencjału tkwiącego w ludziach”. Do jednego z kluczowych znaczeń poziomu efektywności posiadanego kapitału ludzkiego, zalicza się kwestie dotyczące nakładów na edukację oraz oczekiwanych efektów tych inwestycji. To właśnie poziom oraz kierunek wykształcenia w znacznym stopniu wpływa na funkcjonowanie

jednostek (Johnson i in. 2001). W ostatnich latach kapitał ludzki w literaturze jest różnie też definiowany, a często spotykana wieloznaczność tego pojęcia jest rezultatem poziomu prowadzonych rozważań, stosowania odmiennych założeń badawczych przez poszczególne osoby, a także tłumaczenia literatury zagranicznej na język polski (Firlej 2017). Definicje kapitału ludzkiego „zmieniają się wraz z kontekstem kulturowym, panującą modą, paradygmatami, metaforami, obyczajami i praktykami językowymi danego autora i jego czasów. Istniejące różnice pozwalają zapewne pełniej odkryć złożoną strukturę zjawiska, ale jednocześnie znacznie komplikują praktyczne zastosowanie koncepcji” (Król, Ludwiczynski 2006). Do najważniejszych problemów poznawczych koncepcji kapitału ludzkiego według nich należą: – różnorodność poziomów rozpatrywania kapitału ludzkiego, – rozmyte i bardzo zróżnicowane definicje, – brak zgody badaczy co do elementów strukturalnych kapitału ludzkiego, – rozwój w zarządzaniu koncepcji związanych z kapitałem ludzkim, takich jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, – różne podejścia zaczerpnięte z różnych dyscyplin nauk: społecznych, ekonomicznych, socjologicznych, humanistycznych, technicznych.

W odniesieniu do rolnictwa, należy rozpatrywać je w kwestiach: właściwego zarządzania przedsiębiorstwami rolniczymi, umiejętności pozyskiwania dotacji, podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych, czy też właściwego organizowania pracy w rolnictwie. Jak wskazuje J. Fitzenz (2001), informacje pozyskane przez osobę są przetwarzane w informacje, które umożliwiają przekształcenie informacji w inteligencję, która jest zorientowana na rozwiązywanie problemów, jak i pomaga wspierać innych w zdobywaniu inteligencji poprzez dzielenie się dotychczas zdobytą wiedzą. Prowadzi to jednak do zadania pytania, w jaki sposób należy dokonywać pomiaru tej kategorii. Głównym problemem związanym z badaniem efektywności wykorzystywanych zasobów kapitału ludzkiego jest właściwy dobór metody jej pomiaru, następnie pozyskiwanie danych oraz właściwe wnioskowanie odnoszące się do wyceny kapitału ludzkiego. W praktyce wyróżnia się wiele modeli wyceny kapitału ludzkiego, których badaniem zajmowali się m.in. P. Sierociński (2002), J. Dzieńdziora i M. Smolarek (2010), B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki (2002), M. Armstrong i A. Baron (2008). Metody te mają charakter głównie poznawczy. Jednakże opracowane wskaźniki stanowią ważne oraz efektywne narzędzie mające na celu pomiar występujących trendów. Jak wskazuje B. Wyrzykowska (2008), skonstruowanie wskaźnika związane jest z przeprowadzeniem gruntownej analizy, rozważenia zmiennych oraz relacji pomiędzy nimi, w wyniku czego możemy liczyć w wielu przypadkach na jego niezawodność.

W badaniach przeprowadzonych w 2015 roku przez K. Firleja, M. Mierzejewskiego i K. Palimagę dokonano pomiaru kapitału intelektualnego na przykładzie przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego, w których potwierdzono, że wysoki poziom kapitału ludzkiego jest istotnym czynnikiem

wyróżniającym przedsiębiorstwa, a wiedza i jej praktyczne wykorzystanie warunkuje osiąganie sukcesów finansowych. Badania dotyczyły wykorzystania kapitału intelektualnego w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego i wybranych metod jego pomiaru w perspektywie zarówno teoretycznej, jak i praktycznej (K. Firlej, M. Mierzejewski, K. Palimąka, 2016). Badania zawierały także aspekt historyczny zagadnienia oraz opis istotności prowadzenia działań dążących do pomiaru posiadanego kapitału intelektualnego. Do badań wybrano takie przedsiębiorstwa jak: KSG Agro SA, Industrial Milk Company SA oraz Kernel Holding SA. Użyte metody należały do dwóch pierwszych grup klasyfikacji wg Karla-Erika Sveiby’ego, a były to metody oparte o kapitalizację rynkową oraz metody oparte o zwrot na aktywach (Firlej 2017).

Cel, przedmiot i metoda badań

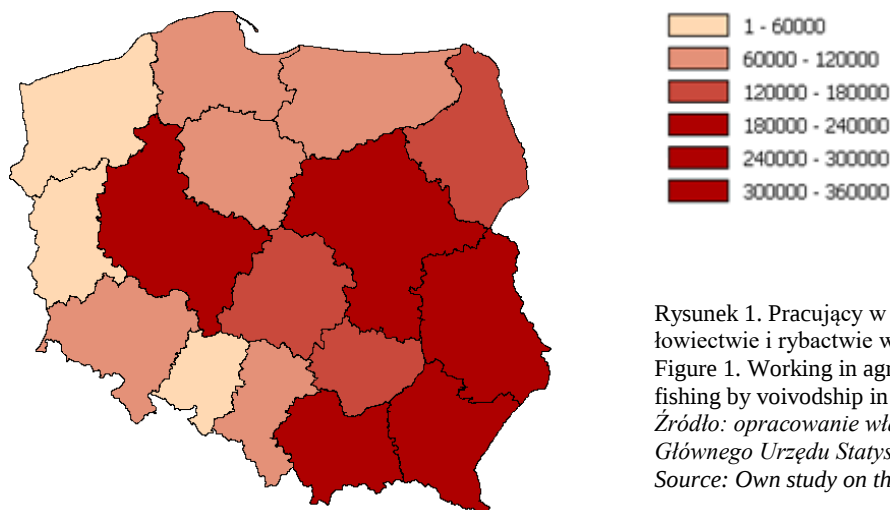
Głównym celem prezentowanego artykułu jest zbadanie tendencji występujących pomiędzy poziomem zatrudnienia w rolnictwie, a liczbą osób kończących szkoły rolnicze. Starano się określić poziom produktywności potencjału ludzkiego w dziale rolnictwa w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. Jednym z najważniejszych czynników stanowiących podstawę rozwoju społeczno-gospodarczego jest poziom wykształcenia ludności, który pośrednio wpływa na efektywność wykonywanej pracy w zakresie rolnictwa. Szczególne istotne w tym zakresie jest odniesienie się do ukończenia rolniczych studiów wyższych. Zakładając w pełni realizację planów kształcenia, gospodarstwa zarządzane przez te osoby będą uzyskiwać wyższy poziom efektywności, jak i skuteczniej będą wykorzystywać posiadane zasoby w ramach prowadzonej działalności. Jednocześnie możliwe będzie pełne zoptymalizowanie zatrudnienia. Szczególnie w obecnych czasach istotne staje się właściwe ukształtowanie osób podejmujących studia rolnicze. Dzisiejsze rolnictwo staje przed ogromem wyzwań w zakresie związanym z koniecznością znajomości wysokich wymagań jakościowych produkcji, właściwego przeprowadzenia procesu modernizacji, jak i umiejętności pozyskiwania środków stanowiących ważne źródło wsparcia dla prowadzonej działalności.

W badaniach wykorzystano korelację rang Spearmana oraz testy jego istotności. Badania efektywności funkcjonowania działu rolnictwa przeprowadzono w oparciu o wskaźnik będący relacją wartości dodanej w przeliczeniu na pracownika. Pozwala on stwierdzić jaka wielkość oraz ekonomiczna wartość dodana przypada na jednostkę pracy. W tym celu wykorzystano materiały źródłowe i publikacje Głównego Urzędu Statystycznego oraz udostępnione źródła statystyczne Banku Światowego. Wyniki badań ujęto w formie tabelarycznej i graficznej, zaś zastosowanymi metodami była metoda analizy opisowej oraz metoda analizy porównawczej.

Wyniki badań

Poziom zatrudnienia w rolnictwie wykazuje znaczny stopień zróżnicowania regionalnego. Na koniec 2016 roku największa liczba ludności pracujących w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie (rys. 1) charakteryzowała południowo-wschodni region Polski (w województwach lubelskim, mazowieckim, małopolskim oraz podkarpackim ludność pracująca w tym sektorze w 2016 roku stanowiła od 10,9% do 12,9% ogółu ludności pracującej w gospodarce, stosunkowo wysoki udział posiadają również województwa łódzkie, podlaskie, świętokrzyskie oraz wielkopolskie). Cechą charakterystyczną w wymienionych województwach (za wyjątkiem województwa lubelskiego oraz podlaskiego) jest znaczny odsetek ludzi pracujących w sektorze rolnym na peryferyjnie położonych terenach, będący wynikiem braku alternatywnych możliwości dla produkcji rolniczej. Często dochodzi do sytuacji, w której brak jest możliwości generowania miejsc pracy poza rolnictwem ze względu na słaby potencjał możliwości rozwojowych danego terenu.

Najniższy poziom zatrudnienia w sektorze rolniczym występuje w regionie północno-zachodnim (pas województw nadmorskich, wraz z województwem lubuskim oraz warmińsko-mazurskim – ludność pracująca w sektorze rolnictwa wahała się w granicach 1,6%-4,5%) oraz regionie południowo-zachodnim (województwa dolnośląskie, śląskie oraz opolskie).



Rysunek 1. Pracujący w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie wg województw w 2016 roku
Figure 1. Working in agriculture, forestry, hunting and fishing by voivodship in 2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.
Source: Own study on the basis: GUS.

Głównym problemem związanym z kształceniem rolniczym jest malejąca tendencja zarówno studentów, jak i absolwentów szkół wyższych rolniczych pomiędzy rokiem 2016 i 2010 (tab. 1, tab. 2). Zjawisko to występuje we wszystkich województwach. Najbardziej na znaczeniu utraciły studia tego typu w województwach: lubuskim, podkarpackim, lubelskim oraz podlaskim (kolejno spadek liczby studentów pomiędzy rokiem 2016 oraz 2010 o 72,8%, 65,1%, 52,9% oraz 41%).

Tabela 1. Studenci rolniczych szkół wyższych w przekroju województw w latach 2010-2016
Table 1. Students of agricultural universities in the voivodships section in 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Polska	26178	23835	21878	19622	18222	17785	17214
Dolnośląskie	1 602	1 666	1 596	1 406	1 462	1 416	1 353
Kujawsko-pomorskie	1 495	1 251	1 153	967	817	990	944
Lubelskie	3777	3 333	2 824	2 356	2 106	1 916	1 780
Lubuskie	184	121	98	82	86	72	50
Łódzkie	491	506	483	458	451	398	365
Małopolskie	4 639	4 157	3 836	3 283	3 011	2 925	2 835
Mazowieckie	5 319	5 025	4 582	4 483	4 327	4 496	4 542
Opolskie	.	.	.	.	.	.	.
Podkarpackie	966	727	611	443	402	342	337
Podlaskie	488	502	449	406	338	274	244
Pomorskie	23	14	29	4	.	.	.
Śląskie	.	.	.	.	.	.	.
Świętokrzyskie	125	75	44	17	.	.	.
Warmińsko-mazurskie	2 039	1 946	1 717	1 561	1 508	1 340	1 275
Wielkopolskie	4 344	3 951	3 959	3 703	3 272	3 238	3 084
Zachodniopomorskie	686	561	497	453	442	378	405

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.
Source: Own study on the basis: GUS.

Analogiczne tendencje można zaobserwować w liczbie absolwentów szkół rolniczych. Województwami, w których odnotowano największy poziom zmniejszenia liczby absolwentów kończących studia rolnicze były województwa: podkarpackie, lubuskie, podlaskie oraz zachodniopomorskie (kolejno spadek liczby absolwentów pomiędzy rokiem 2016 i 2010 o 87,8%, 76,4%, 68,8% oraz 64,4%).

Tabela 2. Absolwenci rolniczych szkół wyższych w przekroju województw w latach 2010-2016
Table 2. Graduates of agricultural higher education institutions in the cross-section of voivodships in 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Polska	8 257	7 622	6 807	6 059	5 477	5 260	4 654
Dolnośląskie	590	446	393	375	369	342	330
Kujawsko-pomorskie	391	532	437	374	318	257	261
Lubelskie	1 443	1 307	986	905	713	621	584
Lubuskie	55	66	42	44	7	20	13
Łódzkie	85	71	45	102	100	61	54
Małopolskie	1 372	1 254	1 165	1 131	999	957	868
Mazowieckie	1 303	1 414	1 375	1 199	1 241	1 193	1 074
Opolskie	.	.	.	.	.	.	.
Podkarpackie	681	404	288	212	149	115	83
Podlaskie	202	55	89	110	96	122	63
Pomorskie	0	0	0	12	0	.	.
Śląskie	.	.	.	.	.	.	.
Świętokrzyskie	24	36	29	29	17	.	.
Warmińsko-mazurskie	602	565	753	472	406	427	383
Wielkopolskie	1 180	1 224	1 049	983	955	1 018	824

Zachodniopomorskie	329	248	156	111	107	113	117
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Source: Own study on the basis: GUS.

W większości województw widoczna jest zależność pomiędzy liczbą absolwentów kierunków rolniczych oraz liczbą osób, które są zatrudnione w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie. W celu zbadania siły powiązania, zasadne jest zastosowanie współczynnika korelacji rang Spearmana (tab. 3). W badaniu tym pomięto województwo opolskie oraz śląskie ze względu na brak dostępności materiału statystycznego.

Tabela 3. Obliczenia pomocnicze do ustalenia współczynnika korelacji rang Spearmana

Table 3. Auxiliary calculations to determine Spearman's rank correlation coefficient

Województwo <i>Voivodeship</i>	Ranga: liczba absolwentów szkół rolniczych <i>Rank: number of graduates from agricultural schools</i>	Ranga: liczba osób zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie <i>Rank: number of persons employed in agriculture, forestry, hunting and fishing</i>	d_i	d_i^2
Dolnośląskie	6	10	-4	16
Kujawsko-pomorskie	7	9	-2	4
Lubelskie	4	1	3	9
Lubuskie	12	14	-2	4
Łódzkie	11	6	5	25
Małopolskie	2	3	-1	1
Mazowieckie	1	2	-1	1
Podkarpackie	8	4	4	16
Podlaskie	10	8	2	4
Pomorskie	14	12	2	4
Świętokrzyskie	13	7	6	36
Warmińsko-mazurskie	5	11	-6	36

Wielkopolskie	3	5	-2	4
Zachodniopomorskie	9	13	-4	16
	Suma			176

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.
Source: Own study on the basis: GUS.

$$r_d = 1 - \frac{6 * 176}{14 * (14^2 - 1)} = 0,613$$

Uzeregowanie obserwacji od największych osiąganych wielkości wskazała na nieznaczne różnice między badanymi cechami (różnica między przyporządkowanymi rangami większa lub równa 5 wyniosła jedynie dla trzech województw: łódzkiego, świętokrzyskiego oraz warmińsko-mazurskiego). Wartość obliczonego wskaźnika przyjmuje wartość $r_d=0,613$ i potwierdza ona wcześniejsze przypuszczenie, iż istnieje silna współzależność osób kończących szkoły rolnicze oraz liczby osób zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie w poszczególnych województwach.

Potwierdzono również istotność obliczonego współczynnika. Ze względu na małą liczbę obserwacji przy testowaniu hipotezy zerowej posłużono się jego dokładnym rozkładem.

Hipoteza zerowa głosi, iż nie ma korelacji między liczbą absolwentów kierunków rolniczych oraz liczbą osób, które są zatrudnione w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie. Hipoteza alternatywna informuje, że zgodność występuje i ma charakter dodatni.

$H_0: \rho_d=0$

$H_1: \rho_d>0$

Dla $n=14$ oraz $\alpha=0,025$ wartość krytyczna współczynnika korelacji rang Spearmana kształtuje się na poziomie $r_d^0=0,545$, natomiast otrzymana wartość w próbie wartości $r_d=0,613$. Ponieważ zachodzi relacja $r_d > r_d^0$ należy stwierdzić, że istnieje dodatnia korelacja pomiędzy osobami kończącymi szkoły rolnicze oraz liczbą osób zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie.

Punktem wyjścia do badania efektywności zatrudnienia jest trójsektorowa struktura pracujących w Polsce oraz Unii Europejskiej (tab. 4).

Tabela 4. Udział zatrudnienia wg poszczególnych działów gospodarki w 2005, 2010 i 2016 roku w krajach Unii Europejskiej

Table 4. Employment share by individual sectors of the economy in 2005, 2010 and 2016 in the European Union countries

Dział / nazwa kraju <i>Division/name of the country</i>	Rolnictwo <i>Agriculture</i>			Przemysł <i>Industry</i>			Usługi <i>Services</i>		
	2005	2010	2016	2005	2010	2016	2005	2010	2016
Austria <i>Austria</i>	5,3	5,2	4,7	27,6	24,8	25,7	67,2	70	69,6
Belgia <i>Belgium</i>	2	1,4	1,2	24,7	23,4	21,3	73,3	75,2	77,5
Bułgaria <i>Bulgaria</i>	8,9	6,8	6,7	34,2	33,4	29,7	56,8	59,8	63,6
Chorwacja <i>Croatia</i>	17,3	14,3	9,3	28,6	27,6	27	54,1	58,1	63,7
Cypr <i>Cyprus</i>	4,7	3,8	4,1	24	20,4	16,6	71,2	75,8	79,3
Czechy <i>Czech Republic</i>	4	3,1	2,6	39,5	38	37,3	56,5	58,9	60,1
Dania <i>Denmark</i>	3,2	2,4	2,5	23,9	19,6	19,2	72,9	78	78,4
Estonia <i>Estonia</i>	5,2	4,2	3,8	34,1	30,6	29,4	60,7	65,2	66,8
Finlandia <i>Finland</i>	4,8	4,4	4,2	25,8	23,3	22,1	69,4	72,3	73,7
Francja <i>France</i>	3,6	2,9	2,7	23,8	22,2	20,6	72,6	74,9	76,7
Grecja <i>Greece</i>	12,2	12,5	13,1	22,4	19,6	14,9	65,4	67,9	71,9
Hiszpania <i>Spain</i>	5,3	4,3	4	29,6	22,9	19,5	65,1	72,7	76,5
Holandia <i>Netherlands</i>	3,3	3,1	2,2	20,5	17,6	15,9	76,1	79,3	81,8
Irlandia <i>Ireland</i>	5,9	4,5	5	27,6	19,5	18,1	66,5	76	76,9
Litwa <i>Latvia</i>	14,3	9	8,9	29,1	24,6	24,7	56,7	66,4	66,4

Luksemburg <i>Luxembourg</i>	1,7	1,1	1,4	17,3	13,3	10,3	81	85,6	88,3
Łotwa <i>Latvia</i>	12,1	8,8	7,4	26,5	24	23,3	61,5	67,1	69,3
Malta <i>Malta</i>	2,1	1,3	1,2	29,8	25,2	21,4	68,1	73,5	77,4
Niemcy <i>Germany</i>	2,4	1,6	1,4	29,8	28,4	27,7	67,8	70	70,9
Polska <i>Poland</i>	17,4	12,8	11,1	29,2	30,1	29,9	53,4	57,1	59
Portugalia <i>Portugal</i>	12,1	10,9	8,1	30,4	27,7	23,8	57,6	61,4	68,1
Rumunia <i>Romania</i>	32,3	30,1	26,1	30,5	28,6	28	37,3	41,3	45,9
Słowacja <i>Slovakia</i>	4,8	3,2	3,3	38,8	37	34,9	56,4	59,8	61,8
Słowenia <i>Slovenia</i>	9,1	8,8	9	37,1	32,5	29,9	53,8	58,7	61,1
Szwecja <i>Sweden</i>	2,3	2,1	1,9	22	19,9	18,4	75,6	78	79,7
Węgry <i>Hungary</i>	4,9	4,5	4,4	32,5	30,7	30	62,7	64,8	65,6
Włochy <i>Italy</i>	1,4	1,2	1,2	22,2	19,3	18,6	76,4	79,5	80,2
W. Brytania <i>UK</i>	4,2	3,8	3,6	30,7	28,7	27,1	65,1	67,5	ey
Legenda Key:									
	państwa wstępujące do UE w 2004 roku								
	<i>the countries acceding to the EU in 2004</i>								

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych World Bank.
Source: Own study on the basis: World Bank.

Dane zaprezentowane w tabeli 4 świadczą o zmniejszeniu udziału zatrudnienia w sektorze rolnym oraz w sektorze przemysłu w krajach Unii Europejskiej, z jednoczesnym wzrostem liczby pracujących w sektorze usług. Świadczy to o słabnącej pozycji rolnictwa w gospodarce. W państwach, które znajdują się w obecnej strukturze Unii, w 1991 roku średni poziom zatrudnienia w rolnictwie wynosił 10,8%, a w 2016 wynosi on 5,5%. Z roku na rok wzrasta zapotrzebowanie na usługi, a pomiędzy rokiem 2010 i 2005 oraz 2016 i 2010 nastąpił wzrost udziału pracujących w sektorze usług w każdym państwie członkowskim z wyjątkiem Austrii (spadek udziału pracujących w sektorze usług

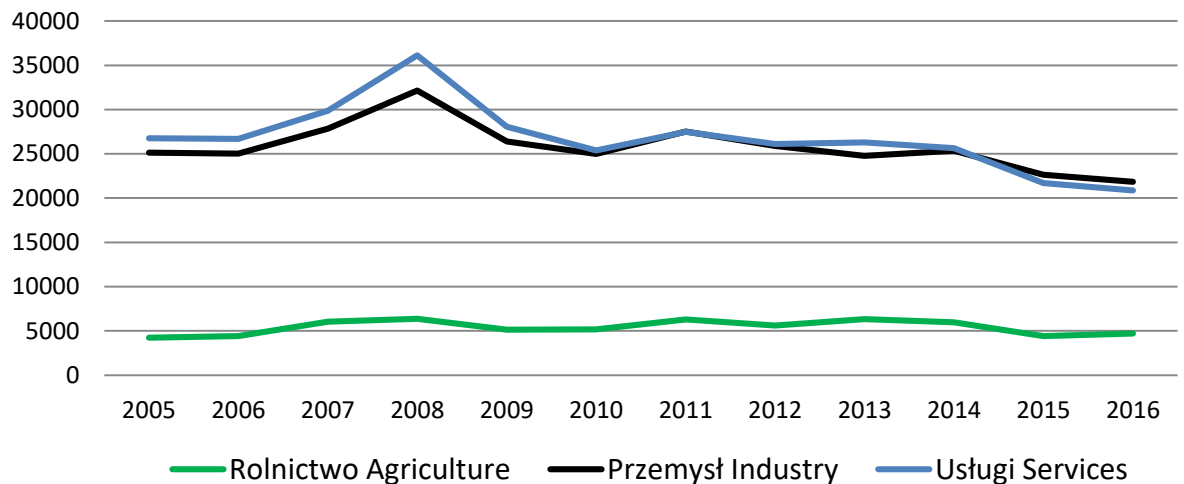
między rokiem 2016 i 2010 o 0,4 punktu procentowego). Wśród krajów członkowskich największy udział osób pracujących w rolnictwie w 2016 roku w ogólnej liczbie ludności pracującej występuje w Rumunii (26,1%), Grecji (13,1%) i w Polsce (11,1%). Grecja jest jedynym krajem, który odnotował na przestrzeni roku 2016 i 2005 wzrost udziału zatrudnionych w rolnictwie (wzrost o 0,9 punktu procentowego). Przedstawiony opis świadczy o znacznym dystansie, który dzieli Polskę od pozostałych państw Unii Europejskiej, mimo iż Polska odnotowała największy spadek udziałów zatrudnienia w rolnictwie pomiędzy rokiem 2016 i 2005 spośród krajów, których akcesja miała miejsce w 2004 oraz 2008 roku (spadek udziału o 6,3 punktu procentowego).

W celu określenia efektywności funkcjonowania rolnictwa posłużono się miarą wartości dodanej, która często stanowi podstawę miar badania kapitału ludzkiego. Poprzez zestawienie jej z liczbą pracowników, wskaźnik ten pozwala stwierdzić jaka wielkość oraz ekonomiczna wartość dodana przypada na jednostkę pracy.

W Polsce sektor rolnictwa charakteryzuje się najniższym wskaźnikiem produktywności wykorzystania zasobów pracowniczych spośród badanych sektorów gospodarki (rys. 2). Wartości wskaźnika przyjmują wartości ponad 4-krotnie mniejsze niż wartości w sektorze przemysłu oraz usług. Na przestrzeni lat 2005-2016 jest on jedynym sektorem, w którym odnotowano wzrost wartości wskaźnika (o 10,7%, przy spadku wartości wskaźnika w przemyśle o 13,1% oraz usługach o 22,0%). Ponadto, na przestrzeni badanych lat zaobserwować można następujące zjawiska:

- w sytuacji trendu wzrostowego wskaźnika w sektorze rolnictwa, przemysłu oraz usług (rok 2007, 2011 oraz 2013), najszybszy przyrost wartości wskaźnika występuje w sektorze rolnictwa;
- w sytuacji trendu malejącego wskaźnika w sektorze rolnictwa, przemysłu oraz usług (rok 2012, 2014 i 2015), największy przyrost spadkowy wskaźnika odnotowywano w sektorze rolnictwa.

Wnioski te pozwalają stwierdzić, że sektor rolnictwa – biorąc pod uwagę wielkość wartości dodanej przypadającej na jednego pracownika - charakteryzuje się największym stopniem podatności na występujące zmiany w gospodarce.



Rysunek 2. Wartość dodana (zł – ceny bieżące) przypadająca na jedną osobę pracującą w poszczególnych sektorach gospodarki w Polsce w latach 2005-2016
 Figure 2. Value added (PLN - current prices) per one person working in specific sectors of the economy in Poland in the years 2005-2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych World Bank.
 Source: Own study on the basis: World Bank.

Badania poszerzono też o wyliczenie wartości dodanej w rolnictwie na jedną osobę pracującą w rolnictwie w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Wartość dodana została wyrażona w walucie dolara amerykańskiego i przeliczona do cen stałych z 2010 roku.

Tabela 5. Wartość dodana w rolnictwie (dolar amerykański - ceny stałe z 2010 roku) przypadająca na jedną osobę pracującą w rolnictwie w poszczególnych krajach Unii Europejskiej
 Table 5. Value added in agriculture (US dollar - fixed prices from 2010) per one person working in agriculture in countries of the European Union

Nazwa kraju / rok <i>Country/year</i>	2005	2010	2016	Tempo zmian 2010/2005 <i>Speed of change 2010/2005</i>	Tempo zmian 2016/2005 <i>Speed of change 2016/2005</i>
Austria <i>Austria</i>	28373	34490	49305	21,56	73,78
Belgia <i>Belgium</i>	50500	62486	68358	23,74	35,36
Bułgaria <i>Bulgaria</i>	15136	16974	26047	12,14	72,99

Chorwacja <i>Croatia</i>	20686	29570	35659	42,95	72,38
Cypr <i>Cyprus</i>	20321	17929	17498	-11,77	-13,89
Czechy <i>Czech Republic</i>	11325	9641	14909	-14,87	31,64
Dania <i>Denmark</i>	40850	51602	65140	26,32	59,46
Estonia <i>Estonia</i>	6343	8925	11477	40,69	80,93
Finlandia <i>Finland</i>	43706	60383	87836	38,16	100,97
Francja <i>France</i>	55332	74177	96503	34,06	74,41
Grecja <i>Greece</i>	14130	13554	16216	-4,08	14,76
Hiszpania <i>Spain</i>	25538	32951	47597	29,03	86,38
Holandia <i>Netherlands</i>	54989	67328	84143	22,44	53,02
Irlandia <i>Ireland</i>	16829	14258	25253	-15,28	50,06
Litwa <i>Latvia</i>	7206	8811	13275	22,27	84,22
Luksemburg <i>Luxembourg</i>	55034	43851	68952	-20,32	25,29
Łotwa <i>Latvia</i>	7311	8284	11804	13,32	61,47
Malta <i>Malta</i>	.	63642	.	x	x
Niemcy <i>Germany</i>	25986	33461	41993	28,76	61,60
Polska <i>Poland</i>	3667	4154	4684	13,30	27,75
Portugalia <i>Portugal</i>	7689	8907	9660	15,84	25,64
Rumunia <i>Romania</i>	8226	10845	15598	31,83	89,61
Słowacja <i>Slovakia</i>	9367	11607	21282	23,92	127,20
Słowenia <i>Slovenia</i>	71378	118442	239498	65,94	235,54
Szwecja <i>Sweden</i>	51114	60650	77935	18,66	62,47
Węgry <i>Hungary</i>	12924	12140	19761	-6,07	52,90

62,47
23
52,90

Włochy <i>Italy</i>	36921	44539	60269	20,63	63,23
W. Brytania <i>UK</i>	35470	33886	40256	-4,46	13,49
Legenda:					
Key:					
	państwa wstępujące do UE w 2004 roku				
	<i>the countries acceding to the EU in 2004</i>				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych World Bank.
Source: Own study on the basis: World Bank.

Polska w każdym z badanych lat posiada najmniejsze wartości wskaźnika wartości dodanej przypadającej na jednego pracownika w sektorze rolnictwa wśród krajów Unii Europejskiej. W 2005 roku oraz 2010 roku rozstępy w wielkościach wskaźników były relatywnie niskie w porównaniu z innymi krajami (w szczególności w stosunku do państw przystępujących do Wspólnoty w 2004 roku). W 2016 roku wielkości te znacznie rosły. W stosunku do 2005 wydajność pracownika sektora rolnictwa wzrosła w Polsce o 27,75% i był to 22 wynik wśród państw należących do Unii Europejskiej. Największy stopień rozwoju na przestrzeni tych lat odnotowano w Słowenii oraz na Słowacji (przyrost wartości od momentu akcesji o 235,54% oraz 127,20%). Jedynym krajem, w którym zaobserwowano spadkowy trend jest Cypr.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania mające na celu zbadanie tendencji występujących pomiędzy poziomem zatrudnienia w rolnictwie, a liczbą osób kończących szkoły rolnicze oraz poziom produktywności potencjału ludzkiego w dziale rolnictwa pozwoliły skonstruować następujące wnioski:

1. Do jednego z głównych problemów związanych z przyszłością polskiego rolnictwa należy zaliczyć malejącą tendencję liczby studentów oraz absolwentów rolniczych szkół wyższych. Pomiędzy rokiem 2016 i 2010 zjawisko to zaobserwowano we wszystkich województwach.
2. Istnieje silna współzależność osób kończących szkoły rolnicze oraz liczby osób zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie w poszczególnych województwach.
3. Polskie rolnictwo charakteryzuje się najniższym wskaźnikiem produktywności z trzech analizowanych sektorów gospodarki. Sektor rolnictwa jest również najbardziej podatny na zmiany występujące w gospodarce (biorąc pod uwagę wielkość wartości dodanej przypadającej na jednego pracownika).

4. Wśród krajów Unii Europejskiej, Polska posiada jeden z najmniejszych wartości wskaźnika mierzącego wartość dodaną przypadającą na jednego pracownika w sektorze rolnictwa.

5. W sektorze rolnym i poszczególnych jego działach, a przede wszystkim w przemyśle spożywczym ważną rolę może odgrywać optymalizacja poziomu zatrudnienia, która polega na analizie posiadanego potencjału kadrowego, określeniu stanu pożądanego oraz ustaleniu aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych, ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej (Firlej 2017).

Bibliografia

1. Armstrong M., Baron A. (2008), Zarządzanie kapitałem ludzkim [*Human Capital Management*], Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
2. Clark C. (1940), The Conditions of Economic Progress [*Warunki postępu gospodarczego*], MacMillan & Co. Ltd., Londyn.
3. Dzieńdziora J., Smolarek M. (2010), Kapitał ludzki w kreowaniu kapitału intelektualnego organizacji [*Human capital in creating the intellectual capital of the organization*], Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Sosnowiec, nr 2.
4. Firlej K., Mierzejewski M., Palimąka K., Human capital in agribusiness as a factor in sustainable development – problems of measurement in the case of firms in the agri-food sector, [w:] Political rents of european farmers in the sustainable development paradigm [*Kapitał ludzki w agrobiznesie jako czynnik zrównoważonego rozwoju - problemy pomiaru w przypadku firm z sektora rolno-spożywczego, [w:] Wynagrodzenia polityczne europejskich rolników w paradygmacie zrównoważonego rozwoju*], International, national and regional perspective, B. Czyżewski (red.), PWN Warszawa 2016, s. 190-209.
5. Firlej K., Przemysł spożywczy w Polsce - nowa ścieżka rozwoju [*Food industry in Poland*], PWN, Warszawa, s. 104.
6. Fisher A.G.B. (1935), The Clash of Progress and Security [*Konflikt postępów i bezpieczeństwa*], MacMillan & Co Ltd., Londyn.
7. Fitzenz J. (2001), Rentowność inwestycji w kapitał ludzki [*Profitability of investments in human capital*], Dom Wydawniczy ABC Kraków.
8. Fourastié J. (1949), Le Grand Espoir du XXe Siècle [*Wielka Nadzieja XX wieku*], Presses Universitaires de France, Paryż.
9. Jashapara A. (2006), Zarządzanie wiedzą [*Knowledge management*], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Johnson S., Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., Stawasz E., (2001), Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i w krajach Unii Europejskiej [*Conditions for conducting business activity by SMEs in Poland and in the European Union countries*], PARP, Warszawa.
11. Król H., Ludwiciński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji [*Human Resources Management. Creating the human capital of the organisation*], PWN, Warszawa 2006, s. 11, 116-117.
12. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody [*Managing a 21st Century Company. Selected concepts and methods*], DIFIN, Warszawa.
13. Sierociński P. (2002), Mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi: analiza wybranych 50 spółek giełdowych w latach 1997-2001, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych [*Human resources effectiveness measures: analysis of selected 50 listed companies in the years 1997-2001*], Warszawa, nr 6.

14. Wyrzykowska B. (2008), Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji [*Measurement of human capital in organisations*], Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Warszawa, nr 66.

THE PROBLEM OF EMPLOYMENT OPTIMIZATION, AND THE QUALITY OF HUMAN POTENTIAL IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN POLAND WITHIN THE EUROPEAN UNION

Summary

Human capital is one of the main factors of socio-economic development, which directly affects the efficiency of work, also in the agricultural sector. Education, skills and competences of employees are some of the factors determining work productivity. The purpose of the article was to study trends between the level of employment in agriculture and the number of people graduating from agricultural schools. The aim was to determine the level of productivity of human potential in the agricultural sector in Poland compared to the European Union countries. Studies have shown that one of the main problems associated with the future of Polish agriculture is the decreasing number of students and graduates of agricultural higher education, as well as the low level of labor productivity index. Spearman's rank correlation and its significance tests were used as the main method, and research into the effectiveness of the agricultural sector's operation was based on the ratio being the value added per employee.

Keywords: labor productivity, education, added value

Streszczenie

Kapitał ludzki jest jednym z głównych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego, który bezpośrednio wpływa na efektywność wykonywanej pracy, również w sektorze rolnictwa. Wykształcenie, umiejętności i kompetencje zatrudnionych to jedne z czynników warunkujących produktywność pracy. Celem artykułu było zbadanie tendencji występujących pomiędzy poziomem zatrudnienia w rolnictwie, a liczbą osób kończących szkoły rolnicze. Starano się określić poziom produktywności potencjału ludzkiego w sektorze rolnictwa w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. W badaniach wykazano, że jednym z głównych problemów związanych z przyszłością polskiego rolnictwa jest malejąca liczba studentów oraz absolwentów rolniczych szkół wyższych, jak i niski poziom wskaźnika produktywności pracy. Jako główna metoda została zastosowana korelacja rang Spearmana oraz testy jego istotności, a badania efektywności funkcjonowania sektora rolnictwa przeprowadzono w oparciu o wskaźnik będący relacją wartości dodanej w przeliczeniu na pracownika.

Słowa kluczowe: produktywność pracy, wykształcenie, wartość dodana

JEL Classification: J21, J24, O15, Q10

Adres do korespondencji – Correspondence address
prof. dr hab. Krzysztof Firlej
mgr Sebastian Kubala
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
ul. Rakowiecka 27, 31-510 Kraków
e-mail: krzysztof.firlej@uek.krakow.pl, kubalas@uek.krakow.pl

Mgr Mateusz Mierzejewski

PBN ID: 4380150

ResearcherID: H-2320-2018

ORCID ID: 0000-0001-8542-2373

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, *PBN ID: 1068*

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA POLSKI NA TLE KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 2007 - 2017

Wstęp

Doświadczenia kryzysu pierwszej dekady XXI wieku pokazały, iż polityka zrównoważonego rozwoju w krajach Unii Europejskiej wymaga nie tylko precyzyjnego określania celów społecznych i ich późniejszego monitorowania, lecz również kontrolowania sytuacji makroekonomicznej, która ma realny wpływ na działania w regionie. Kryzys ukazał słabość Wspólnoty wskazując, iż potrzebuje ona nowej wizji długookresowego rozwoju (Mierzejewski, 2015). Ponadto, zjednoczony kontynent wymagał wyraźnych sygnałów informujących o zagrożeniu stabilności makroekonomicznej, tak aby być w stanie solidarnie reagować na niebezpieczeństwa gospodarcze. Monitorowanie stabilności makroekonomicznej stało się więc priorytetem w krajach Unii, które zaowocować miało cechami charakterystycznymi dla prowadzenia polityki stabilizacyjnej, tj.: dynamizowaniem wzrostu gospodarczego, zwiększaniem zatrudnienia, zapewnieniem równowagi wewnętrznej (poprzez zmniejszenie stopy inflacji) oraz zapewnieniem równowagi zewnętrznej (poprzez dążenie do osiągnięcia zrównoważonego bilansu płatniczego) (Siek, 2006).

Badania nad stabilnością makroekonomiczną dają istotną informację służącą ocenie inwestycyjnej w danym kraju poprzez sygnalizowanie źródeł zagrożeń dla sytuacji gospodarczej regionu. Uwzględnienie historycznych zmiennych, jak również ich porównanie z otoczeniem, pozwala na zobrazowanie roli jaką odgrywa dany podmiot w kształtowaniu wspólnego rynku Unii Europejskiej. Artykuł prezentuje także obraz sytuacji makroekonomicznej Polski w latach 2007 – 2017, a więc w czasie kryzysu gospodarczego oraz w późniejszych latach.

Cel i metody pracy

Celem pracy jest ocena historyczna zmian stabilności Polski na tle krajów Unii Europejskiej. Zaprezentowano ocenę potencjału inwestycyjnego kraju oraz oszacowano jego zdolności do utrzymania stabilności rynku. Do oceny stabilności

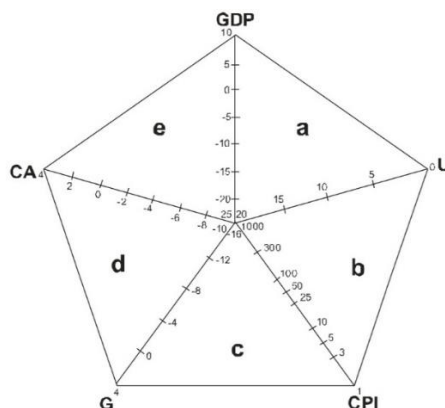
makroekonomicznej wykorzystano wskaźniki zaproponowane w ramach *Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP)* oraz wskaźniki Pięciokąta Stabilizacji Makroekonomicznej – szczegółowa charakterystyka metod zostanie opisana w dalszej części pracy. Do analizy wykorzystano 28 szeregów czasowych dla poszczególnych zmiennych makroekonomicznych odpowiadających 28 krajom: Belgii, Bułgarii, Czechom, Danii, Niemcom, Estonii, Irlandii, Grecji, Hiszpanii, Francji, Chorwacji, Włochom, Cypru, Łotwie, Litwie, Luksemburgowi, Węgrom, Malcie, Holandii, Austrii, Polsce, Portugalii, Rumunii, Słowenii, Słowacji, Finlandii, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii. Każdy z szeregów zawiera 10 obserwacji z lat 2007 – 2017 (bądź 2003 – 2017 w przypadku 5-letnich średnich kroczących).

Wykorzystanie Pięciokąta Stabilizacji Makroekonomicznej w badaniu stabilności makroekonomicznej Polski

Pięciokąt Stabilizacji Makroekonomicznej został opracowany w 1990 roku w Instytucie Konjunktur i Cen Handlu Zagranicznego i był szeroko wykorzystywany do badań nad stabilnością makroekonomiczną m.in. przez: G. Kołodko (Kołodko, 1993), H. Bombińską (Bombińska, 2001), J. Misale i S. Bukowskiego (Misala, Bukowski 2002), Z. Matkowskiego i R. Rapackiego (Matkowski, Rapecki, 2005), J. Misalę i E. Siek (Misala, Siek, 2007) oraz M. Walawskiego (Walawski, 2015). Metoda ta polega na obserwacji kształtowania się pięciu zmiennych w danym okresie do których należą:

- tempo wzrostu produktu krajowego brutto (GDP) – wskaźnik informujący o wzroście gospodarczym oraz zamożności danego kraju,
- stopa bezrobocia (U) – mierzone jako udział liczby osób niezatrudnionych i zdolnych do podjęcia pracy w liczbie osób zdolnych do podjęcia pracy ogółem,
- stopa inflacji (CPI) – mierzona wzrostem cen konsumpcyjnych,
- stopa zadłużenia sektora państwowego (G) - mierzona relacją salda budżetu państwa do produktu krajowego brutto,
- stopa zadłużenia zagranicznego (CA) mierzona relacją salda obrotów bieżących do produktu krajowego brutto.

Przedstawione wskaźniki ujmowane są wizualnie w ramiona pięciokąta, który obrazuje stabilność makroekonomiczną danego kraju – większe pole świadczy o większej stabilności analizowanego podmiotu.

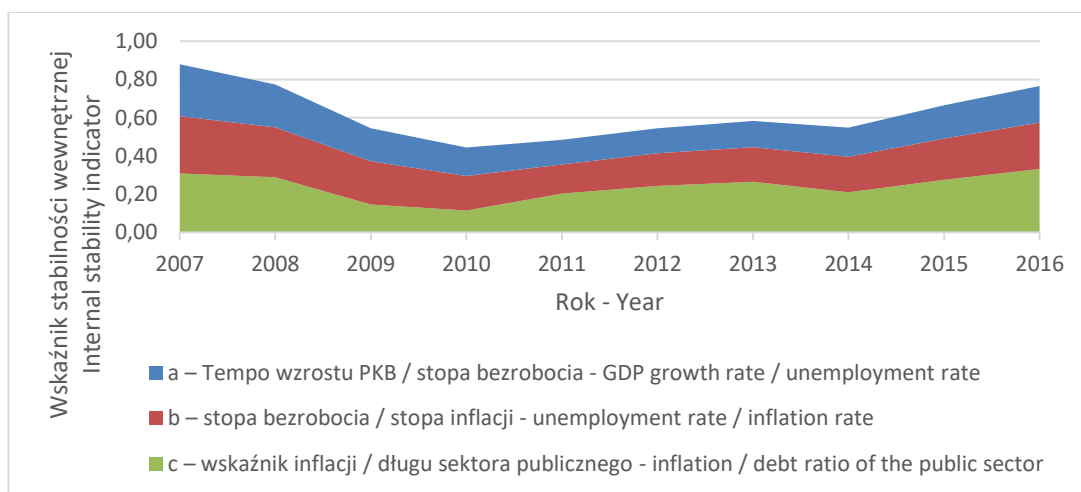


Rysunek 1. Teoretyczny pięciokąt stabilizacji makroekonomicznej.

Figure 1. Theoretical pentagon of macroeconomic stabilization.

Źródło: Siek E., *Pięciokąt stabilizacji makroekonomicznej*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. K. Pułaskiego w Radomiu, s. 3.

Source: Siek E., *Pentagon of macroeconomic stabilization*, University of Technology and Humanities in Radom, p. 3.



Wykres 1. Stabilność makroekonomiczna czynników wewnętrznych

Chart 1. Macroeconomic stability of internal factors

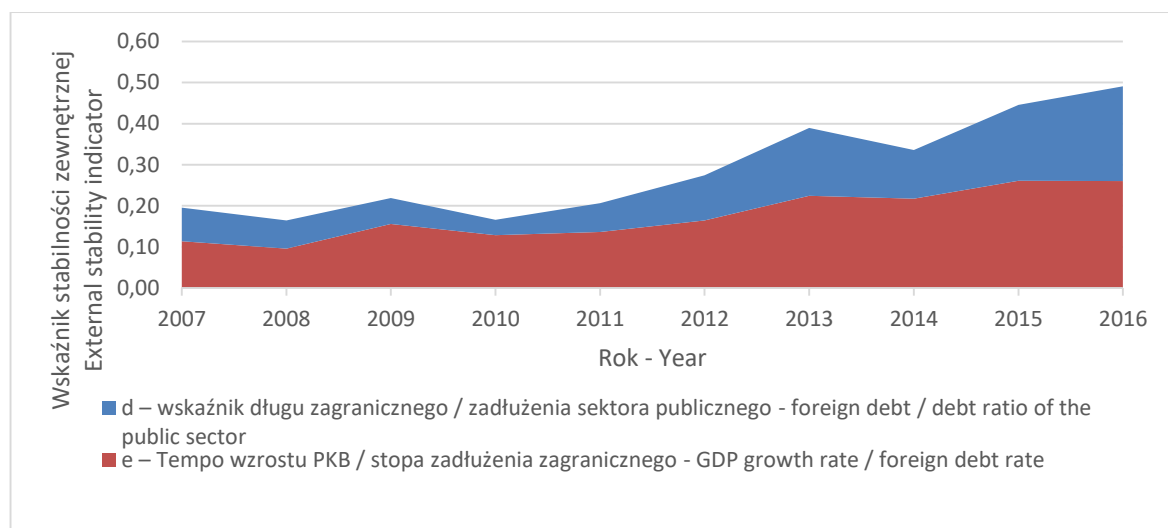
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Portal Europejskiego Urzędu Statystycznego, <http://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on data: Portal of the European Statistical Office, <http://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Zaletą wykorzystywanego narzędzia (rysunek 1) jest możliwość łatwego wyodrębnienia i porównania czynników zewnętrznych (trójkąty e – tempo wzrostu PKB oraz stopa zadłużenia zagranicznego, d – stopa zadłużenia

zagranicznego oraz stopa zadłużenia sektora państwowego) oraz wewnętrznych (trójkąty a – tempo wzrostu PKB oraz stopa bezrobocia, b – stopa bezrobocia oraz stopa inflacji, c – stopa inflacji oraz stopa zadłużenia sektora państwowego). Na podstawie analizy możliwe jest wykazanie kierunków zmian procesu stabilizacji makroekonomicznej (tudzież postępującej destabilizacji), jak również ukazanie skuteczności prowadzonej polityki stabilizacyjnej.

Jak obrazuje wykres 1, w latach 2007 – 2017 Polska odnotowała spadek wskaźnika stabilności wewnętrznej w latach kryzysu w pierwszej dekadzie XXI wieku, co wynikało w dużej mierze ze spowolnienia gospodarczego, jak również wzrostu inflacji w tym okresie. W latach 2010 – 2017 nastąpił wzrost oparty w dużej mierze na poprawie stopy inflacji, jak również stopy zadłużenia sektora państwowego (zmiana z poziomu -11% do -2%).



Wykres 2. Stabilność makroekonomiczna czynników zewnętrznych

Chart 2. Macroeconomic stability of external factors

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Portal Europejskiego Urzędu Statystycznego, <http://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018 r.

Source: Own study based on data: Portal of the European Statistical Office, <http://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

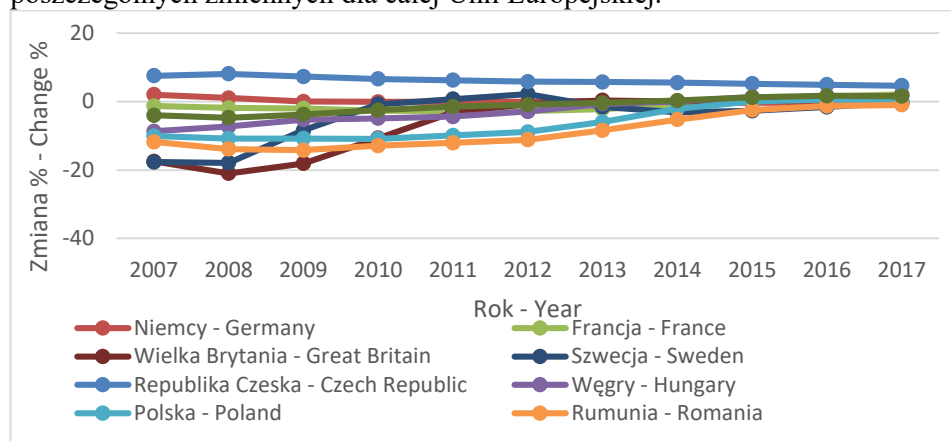
W przypadku zmian czynników zewnętrznych (wykres 2) mamy do czynienia z postępującym wzrostem stabilności wynikającym z ograniczenia wpływu stopy zadłużenia zagranicznego (zmiana z poziomu -5% do 0%), jak również zachodzącym w wyniku zmiany wspomnianej stopy zadłużenia sektora państwowego.

Na podstawie analizy Pięciokąta Stabilizacji Makroekonomicznej można stwierdzić, iż sytuacja Polski w kontekście stabilności makroekonomicznej uległa

w badanym czasie poprawie. Jedyny obserwowalny spadek w tym okresie odnotowano w latach 2007 – 2010, a więc w latach kryzysu.

Wykorzystanie wskaźników *Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP)* w badaniu stabilności makroekonomicznej Polski

Procedura Nierównowagi Makroekonomicznej (*Macroeconomic Imbalance Procedure*) jest jednym z nowych rozwiązań stanowiących odpowiedź na potrzebę poprawy funkcjonowania finansów publicznych w poszczególnych krajach członkowskich Unii Europejskiej, jak również ograniczenia zakłócenia równowagi makroekonomicznej regionu. Stanowi ona fundamentalne źródło informacji na temat zagrożeń i nierównowag makroekonomicznych poprzez ich sygnalizowanie za pomocą pięciu wskaźników nierównowagi zewnętrznej i konkurencyjności (saldo obrotów bieżących, międzynarodowa pozycja inwestycyjna netto, realny efektywny kurs walutowy, udział w globalnym eksporcie, nominalne jednostkowe koszty pracy) oraz sześciu wskaźników nierównowagi wewnętrznej (indeks cen mieszkań w ujęciu realnym, przepływy kredytowe sektora prywatnego, zadłużenie sektora prywatnego, zadłużenie sektora rządowego, stopa bezrobocia, zobowiązania sektora finansowego). Ze względu na trudność prezentacji danych dla 28 krajów UE wybrano 8 krajów reprezentatywnych (Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja – jako kraje wysokorozwinięte, Czechy, Węgry, Rumunia i Polska – jako przykłady krajów doganiających), których dane za badany okres przedstawiono na poniższych wykresach. Ponadto, zaprezentowano informacje odnośnie średniej poszczególnych zmiennych dla całej Unii Europejskiej.



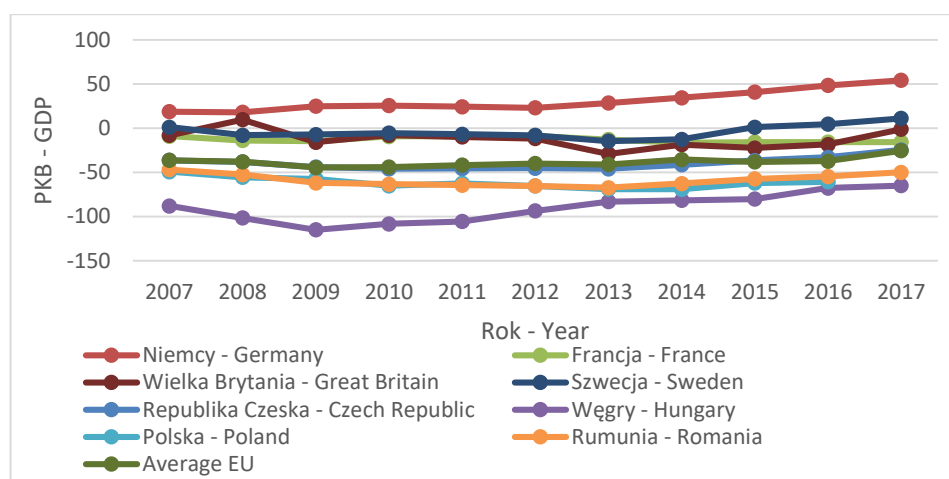
Wykres. 3-letnia średnia ruchoma salda obrotów bieżących wybranych krajów UE.

Chart. 3-year moving average of the current account balance of selected EU countries.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: *Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex*, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: *Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex*, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

W przypadku zmian salda obrotów bieżących Polska znajduje się w okolicy wartości średniej zmiany salda w UE. Analizując dane wskazać można, iż największe wzrosty nastąpiły w krajach małych, bądź najsłabiej rozwiniętych (Litwa, Malta, Estonia, Łotwa, Bułgaria odnotowały zmiany kolejno o: 10,9%, 11,7%, 14,3%, 17,4%, 19,3%), zaś największe spadki w krajach wysokorozwiniętych (Luksemburg, Finlandia, Szwecja, Wielka Brytania, Belgia zmiany kolejno o: -10,2%, -4,8%, -2,9%, -2,5%, -2,3%). Pomimo tego w Europie odnotowano przeciętny wzrost o około 5,5%. Warto podkreślić, iż według norm progami dla tego wskaźnika są wartości -4% oraz 6%. Kraje które posiadają wartości wykraczające poza ten przedział charakteryzuje się jako niestabilne makroekonomicznie. W tym kontekście wartość wskaźnika salda obrotów bieżących Polski wydaje się być stabilna oraz korzystna od 2013 roku (przekroczenie progu -4%), przy równocześnie minimalnie niższej wartości niż średnia europejska.



Wykres 4. Międzynarodowa pozycja inwestycyjna wybranych krajów Unii Europejskiej

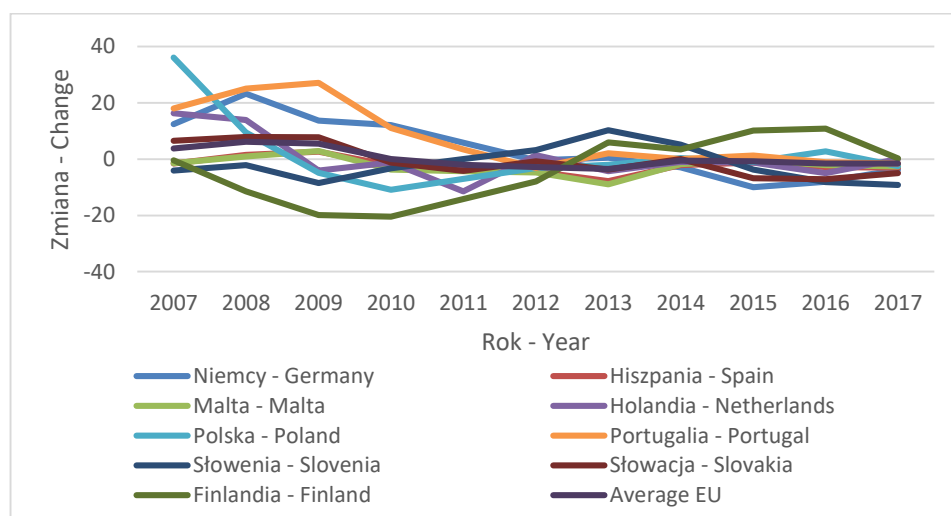
Chart 4. International investment position of selected European Union countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Jak obrazuje wykres 4, zmiany międzynarodowej pozycji inwestycyjnej Polski wykazują umiarkowany trend spadkowy wartości, co w kontekście poprawy tego wskaźnika w całej UE (średnia zmiana z poziomu -36% do -25%) może sugerować pogorszenie stabilności makroekonomicznej Polski. Równocześnie warto podkreślić, iż normą dla tego wskaźnika jest nieprzekroczenie -35%, którego to warunku Polska nie spełniła ani w jednym roku badanego okresu.

Szczegółowa analiza pozycji inwestycyjnej netto wskazuje, że w przypadku Polski mamy do czynienia z bezpieczną strukturą MPI netto, co wynika z portfela, w którego skład wchodzi przede wszystkim zagraniczne inwestycje bezpośrednie oraz instrumenty niedłużne (kapitały własne i reinwestycje zysków), które zaliczane są do stabilnej formy finansowania zagranicznego. Wskazuje się również, iż Polska posiada wysoki poziom aktywów rezerwowych, co w pewnym stopniu neutralizuje przekroczenie progu ostrożnościowego MPI.



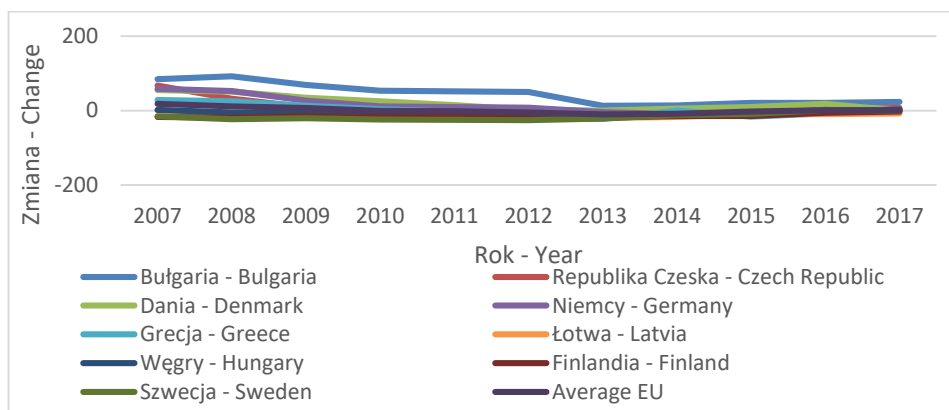
Wykres 5. 3-letnia zmiana procentowa realnego kursu walutowego

Chart 5. 3-year percentage change of the real exchange rate

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Zmiany wartości 3-letnich zmian procentowych realnego kursu walutowego rozpatrywane powinny być w kontekście przekroczenia dwóch progów: +/- 5 oraz +/- 11% (wykres 5). W Polsce sytuacja stabilności tego wskaźnika wydaje się być korzystna ze względu na nieprzekraczanie progów w ostatnich latach, za wyjątkiem roku 2016, kiedy to wartość ta wynosiła -5%. W badanym okresie odnotowano tendencję spadkową analizowanego wskaźnika (średnia zmiana europejska od poziomu 3,7% do -2,9%). Największą zmianę wskaźnika zaobserwowano w Rumunii i wynosiła ona 38,5 % (skok w latach 2007 – 2008 o około 26%).



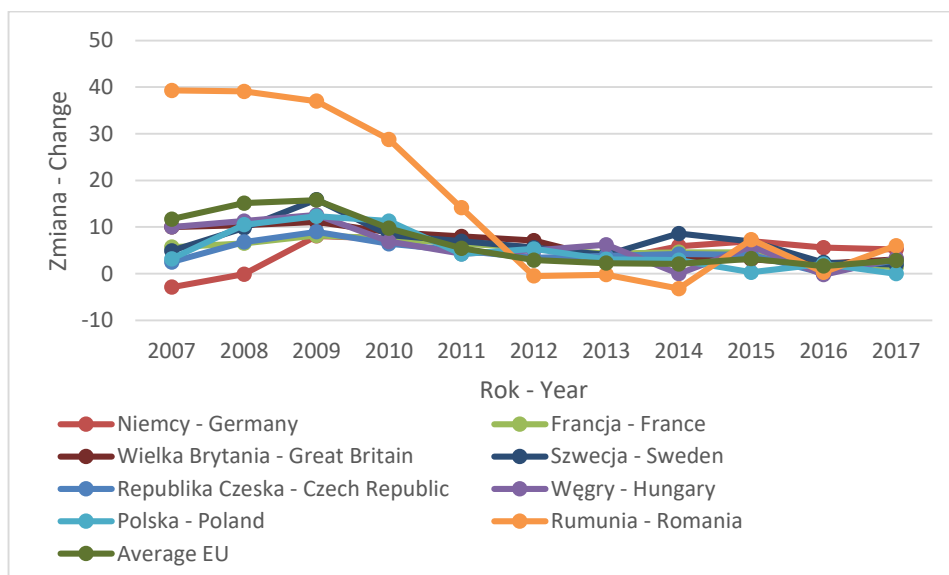
Wykres 6. 5-letnia zmiana procentowa udziału w rynkach eksportowych wybranych państw UE

Chart 6. 5-year percentage change in the share in export markets of selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: *Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska*, s. 92-120.

Source: Own study based on: *Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission*, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Zmiana udziału w globalnych rynkach eksportowych według metodologii nie powinna przekroczyć – 6%. Jak obrazuje wykres 6, w przypadku Polski mamy do czynienia z utrzymywaniem się wartości dodatnich. Warto jednak zauważyć, iż w badanym okresie nastąpił gwałtowny spadek tej wartości. Analizując obraz wszystkich krajów Unii Europejskiej, zauważamy że w większości krajów doganiających, takich jak Polska (Łotwa, Rumunia, Słowacja, Czechy, Estonia, Bułgaria) odnotowano istotne spadki w pierwszych latach badanego okresu. Największe z nich zaobserwowano na Łotwie, gdzie zmiana ta wynosiła -86%. Wskazuje to na nagły wzrost eksportu tych krajów w pierwszych latach badania – wynikający prawdopodobnie z dołączenia tych krajów do wspólnoty.



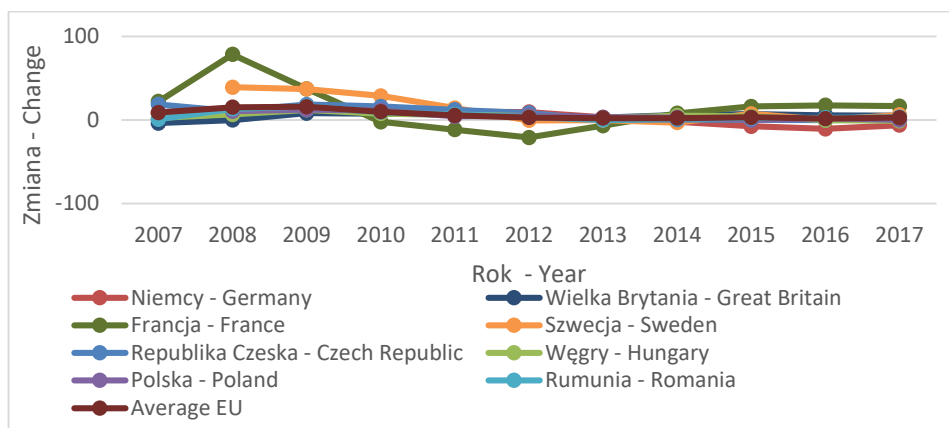
Wykres 7. 3-letnia zmiana procentowa nominalnych jednostkowych kosztów pracy wybranych krajów UE

Chart 7. 3-year percentage change in nominal unit labor costs of selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

W przypadku zmian nominalnych jednostkowych kosztów pracy (przedstawionych na wykresie 7) zauważamy istotny wzrost wskaźnika w przypadku Polski w latach 2008 – 2009, co wynikało z wpływu światowego kryzysu finansowego tego okresu. W pozostałych latach sytuacja kosztów pracy w Polsce wydaje się być stabilna. Analizując cały rynek europejski można odnotować, iż w badanych latach nastąpiło najpierw spowolnienie spadku kosztów pracy, a następnie ich stopniowy wzrost, nieprzekraczający jednak progów stabilności makroekonomicznej wynoszących 9% oraz 12%. Podsumowując analizę Polski w kontekście nierównowagi zewnętrznej i konkurencyjności warto podkreślić, iż jedynym wskaźnikiem niestabilności makroekonomicznej, który został przekroczony przez ten kraj był wskaźnik międzynarodowej pozycji inwestycyjnej. W przypadku pozostałych, Polska utrzymuje odpowiednie wartości.



Wykres 8. Roczna zmiana procentowa realnych cen mieszkań w wybranych krajach UE

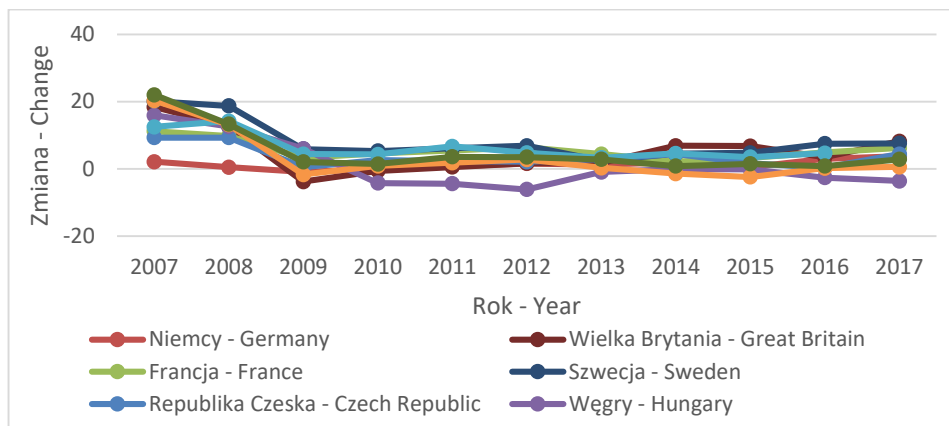
Chart 8. Annual percentage change in real housing prices in selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Pierwszym wskaźnikiem nierównowagi wewnętrznej jest roczna zmiana procentowa realnych cen mieszkań, co zostało zobrazowane na wykresie 8. Wartością krytyczną tego wskaźnika jest przekroczenie progu 6% zmiany rok do roku. W przypadku Polski mamy do czynienia z przekroczeniem tego wskaźnika jedynie w latach kryzysu finansowego. W przypadku lat 2010 – 2017 Polska utrzymuje wartości znajdujące się w normie. Tendencją całej Unii Europejskiej jest natomiast wzrost tego wskaźnika. Największy wzrost w badanym okresie został zaobserwowany w przypadku Niemiec i wynosił 8,9%.

W przypadku przyrostu kredytów w sektorze prywatnym (wykres 9.) obserwujemy spadek wartości w latach kryzysu finansowego we wszystkich krajach Unii Europejskiej, co spowodowane jest silnym powiązaniem tego kryzysu z sektorem bankowym. W późniejszych latach, w przypadku Polski obserwujemy stabilizację wskaźnika w okolicach 4%, a więc poniżej 6-procentowej normy metodologicznej.

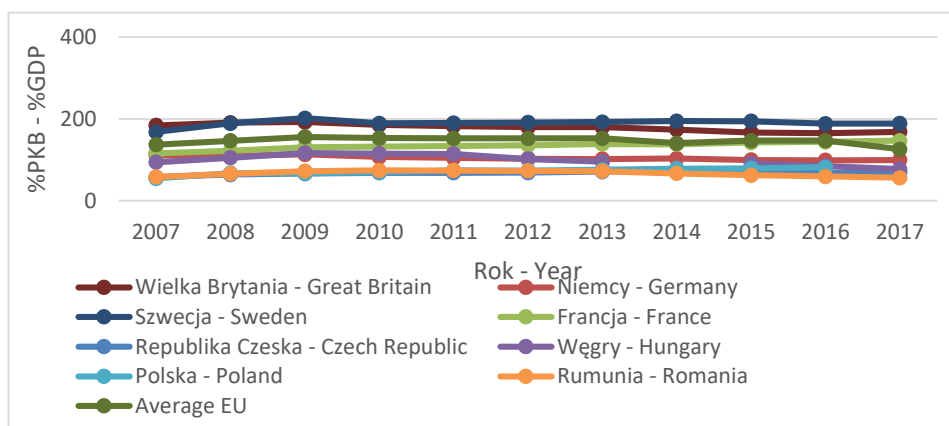


Wykres 9. Przyrost kredytów w sektorze prywatnym w wybranych krajach UE

Chart 9. Increase in loans in the private sector in selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018 r.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.



Wykres 10. Zadłużenie sektora prywatnego w wybranych krajach UE

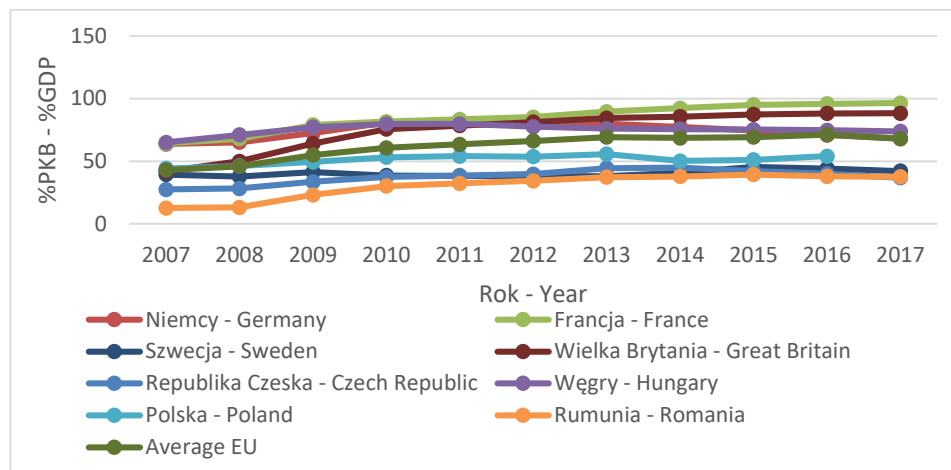
Chart 10. Private sector indebtedness in selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Jak obrazuje wykres 10, w badanym okresie nie odnotowano gwałtownych zmian zadłużenia sektora prywatnego, co wskazuje na średniookresową stabilność wskaźnika w całej Unii Europejskiej. W przypadku Polski wartość ta oscylowała w okolicach 65% (wzrost z poziomu 54% do 81% w badanym okresie), co było

wartością niższą od średniej europejskiej wahającej się w granicach 130 -150 %. Wartość 130% stanowi równocześnie próg stabilnościowy dla tej zmiennej.



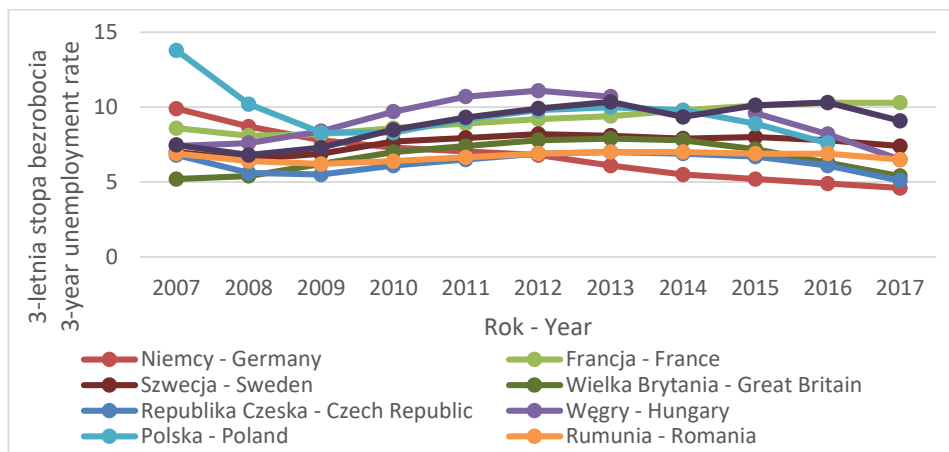
Wykres 11. Zadłużenie sektora publicznego w wybranych krajach UE

Chart 11. Public sector debt in selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Podobnie jak w sektorze prywatnym, sektor publiczny nie wykazuje skokowych zmian wartości, co zostało przedstawione na wykresie 11. Średnia europejska dla tego wskaźnika wykazuje natomiast wyraźną tendencję wzrostową, co świadczy o ogólnym wzroście zadłużenia w Europie. W analizowanym okresie wskaźnik ten wzrósł z poziomu 42% do 71%. W przypadku Polski zmiana ta polegała na podniesieniu wartości o 10 pkt procentowych (z 44% do 54%), co zbliżyło ten kraj do 60%-towego progu stabilności makroekonomicznej.



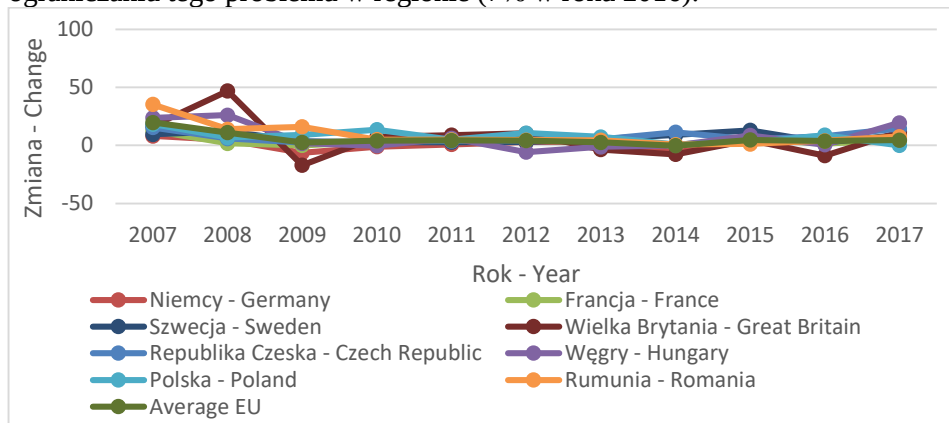
Wykres 12. 3-letnia średnia stopa bezrobocia w wybranych krajach UE

Chart 12. Three-year average unemployment rate in selected EU countries

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Progiem sygnalizującym utratę stabilności makroekonomicznej w przypadku 3-letnich średnich stóp bezrobocia, przedstawionych na wykresie 12., jest przekroczenie 10% wartości tego wskaźnika. Co ciekawe, w przypadku tej zmiennej, średnia wartość całej Unii waha się właśnie w okolicach 10%. W przypadku Polski zaś, obserwujemy tendencję spadkową, wskazującą na ograniczaniu tego problemu w regionie (7% w roku 2016).



Wykres 13. Roczna zmiana procentowa zobowiązań sektora finansowego

Chart 13. Annual percentage change in financial sector liabilities

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, Komisja Europejska, <https://ec.europa.eu>, data pobrania: 04.01.2018.

Source: Own study based on: Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex, European Commission, <https://ec.europa.eu>, download date: 04.01.2018.

Jak obrazuje wykres 13. zmiany w zobowiązaniach sektora finansowego w całej Unii Europejskiej wydają się być zbliżone. Wartość średniej dla całej wspólnoty oscyluje w okolicach 4%. W przypadku Polski mamy do czynienia z wyraźnymi wahaniami rocznymi w których wartość wskaźnika oscyluje w granicach 0 – 10%. Wartością graniczną według metodologii jest zaś próg wynoszący 16,5%, co wskazuje na utrzymanie stabilności makroekonomicznej przez Polskę.

Podsumowując analizę Polski w kontekście wskaźników nierównowagi wewnętrznej trzeba stwierdzić, iż nie wykazuje ona cech utraty stabilności makroekonomicznej w analizowanych latach.

Podsumowanie

Doświadczenia kryzysu pierwszej dekady XXI wieku pokazały, iż Unia Europejska wymaga ciągłego doskonalenia narzędzi budowania strategii długoterminowego rozwoju. Jak ukazała praktyka gospodarcza konsekwencją tego był więc wzrost zainteresowania nie tylko zarządzaniem bieżącym, ale również monitorowaniem sytuacji gospodarczej. W wyniku czego doszło do sprecyzowania metod pomiaru stabilności makroekonomicznej.

W niniejszej pracy wykorzystano dwie metody: wskaźniki Pięciokąta Stabilizacji Makroekonomicznej oraz wskaźniki *Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP)*, które wykazały, że:

1. sytuacja stabilności makroekonomicznej Polski po kryzysie finansowym uległa znacznemu pogorszeniu, co wskazuje na występowanie powiązań gospodarki tego kraju z rynkami globalnymi,
2. powrót do utraconej pozycji nastąpił w roku 2017, kiedy to Polska zdołała osiągnąć stabilność na zbliżonym poziomie co w chwili rozpoczęcia kryzysu,
3. Polska w perspektywie wszystkich krajów Unii Europejskiej charakteryzuje się silną (choć w niektórych wskaźnikach słabnącą) stabilnością gospodarczą. Wyjątkiem była tu wartość międzynarodowej pozycji inwestycyjna Polski, która przekraczała normy. Możliwe jest jednak wyjaśnienie tej sytuacji poprzez zbadanie struktury MPI.

Bibliografia

1. Bombińska H., *Zdolność konkurencyjna Polski w okresie transformacji systemowej na tle Czech i Węgier* [Competitive ability of Poland in the period of systemic transformation in comparison with the Czech Republic and Hungary], Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, maszynopis pracy doktorskiej.
2. Kołodko G., *Kwadratura pięciokąta. Od załamania gospodarczego do trwałego wzrostu* [Square of the pentagon. From the economic downturn to sustainable growth], Poltext, Warszawa 1993.

3. Komisja Europejska, *Alert Mechanism Report 2018 Statistical Annex* [Sprawozdanie dotyczące mechanizmu ostrzegania 2018 Załącznik statystyczny], 2018,
4. Matkowski Z., Rapacki R., *The Economic Situation and the Progress of Market Reforms* [Sytuacja gospodarcza i postęp reform rynkowych], w: Rosati D. ed., *New Europe. Report on Transformation* [Nowa Europa. Sprawozdanie na temat przekształcenia], Instytut Wschodni, Warszawa-Krynica 2005.
5. Mierzejewski M., *Interwencjonizm na liberalnych rynkach. O zmianach w spojrzeniu na gospodarkę w reakcji na kryzys pierwszej dekady XXI wieku* [Interventionism in Liberal Markets. On changes in economic outlook in response to the crisis of the first decade of the 21st century], *Rynek Społeczeństwo Kultura*, nr 2(14), 2015,
6. Misala J., Bukowski S., *Stabilizacja makroekonomiczna w Polsce w okresie transformacji* [Macroeconomic stabilization in Poland in the transition period], *Ekonomista*, 2002, Nr 5.
7. Misala J., Siek E., *Entwicklung des makroökonomischen Stabilisierungsprozess in Polen im Zeitraum 1995-2005 und dessen Hauptdeterminanten* [Rozwój procesu stabilizacji makroekonomicznej w Polsce w latach 1995-2005 i jego główne uwarunkowania], *Osteuropa Wirtschaft* 1/2007, Berliner Wissenschafts-Verlag.
8. Siek E., *Pięciokąt stabilizacji makroekonomicznej* [Pentagon for macroeconomic stabilisation], Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. K. Pułaskiego w Radomiu, 2006,
9. Walawski M., *Stabilizacja makroekonomiczna gospodarki rosyjskiej w latach 1997–2012* [Macroeconomic stabilization of the Russian economy in 1997-2012], „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2015, vol. 3, no. 4.

MACROECONOMIC STABILITY OF POLAND AGAINST THE BACKGROUND OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES IN 2007 – 2017

Summary

The article presents the analysis of macroeconomic stability of Poland using the Pentagon of macroeconomic stabilization and the Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP) indicators. The results of the analysis showed that in 2007-2014 Poland maintained the status of a macroeconomic stable economy, however, the changes resulting from the impact of the global financial crisis of the beginning of the 21st century were noted as well as the weakening of some values related to the stability of the country in later periods. It is worth remembering that when analyzing all kinds of macroeconomic indicators, one should not approach them with too much optimism. This is due to many factors - including from the delays of the captured variables in the analysis tools used. For some economic phenomena may occur in a rapid manner even in the most stable economy, which means that macroeconomic stability may be difficult to precisely determine.

Keywords: macroeconomic stability, pentagon of stabilization, MIP.

Streszczenie

Artykuł przedstawia analizę stabilności makroekonomicznej Polski przy wykorzystaniu wskaźników Pięciokąta Stabilizacji Makroekonomicznej oraz wskaźników *Macroeconomic Imbalance Procedure (MIP)*. Wyniki analizy dowiodły, że Polska w latach 2007 – 2014 wykazywała się utrzymywaniem statusu gospodarki stabilnej makroekonomicznie, jednakże odnotowane zostały zmiany wynikające z wpływu światowego kryzysu finansowego początku XXI, jak również osłabienie niektórych wartości odnoszących się do stabilności kraju w późniejszych okresach. Warto jednak pamiętać, iż analizując wszelkiego rodzaju wskaźniki makroekonomiczne nie powinno się do nich podchodzić ze zbyt dużym optymizmem. Wynika to z wielu czynników – m.in. z opóźnień ujmowanych zmiennych w wykorzystanych narzędziach analizy. Niektóre bowiem zjawiska

ekonomiczne mogą następować w sposób gwałtowny nawet w najbardziej stabilnej gospodarce, przez co stabilność makroekonomiczna może być trudna do precyzyjnego określenia.
Słowa kluczowe: stabilność makroekonomiczna, pięciokąt stabilizacji, MIP.

JEL: E2

Prof. UR dr hab. Anna Barwińska-Malajowicz

PBN ID: 908766

ResearcherID: H-1101-2018

ORCID ID: 0000-0002-0228-1761

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii *PBN ID: 1357*

Mgr Kamila Tęcza

ORCID ID: 0000-0002-1602-0204

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii *PBN ID: 1357*

IMIGRACJA PRACOWNIKÓW Z UKRAINY DO POLSKI - DYNAMIKA I CHARAKTER ZMIAN NA PODKARPACKIM RYNKU PRACY

Wstęp

W czasach intensywnej globalizacji wszelkich procesów gospodarczych migracja ludności stała się pewnego rodzaju aksjomatem współczesnej gospodarki, zaś przyczyny tego zjawiska społecznego mają charakter ekonomiczny jak i pozaekonomiczny.

Pojęcie migracji ekonomicznej, jako formy przemieszczania się siły roboczej, jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Jest to zjawisko coraz powszechniejsze, jednak wciąż trudne do precyzyjnego opisanie ze względu na skalę, dynamikę zmian jak i mnogość czynników wpływających na jego wewnętrzną strukturę. Głównym celem migrantów ekonomicznych jest przede wszystkim poszukiwanie pracy i wyższych zarobków (Kawczyńska-Butrym 2008). Migracja zarobkowa przebiega zazwyczaj w kierunku krajów bogatszych z krajów o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, wyższej stopie bezrobocia czy niepewności na rynku pracy (Okólski 2005).

Źródłem migracji pozaekonomicznych są natomiast m.in. pobudki na tle religijnym, zdrowotnym, edukacyjnym, ekologicznym, patriotycznym czy też politycznym. Zjawisko przemieszczania się ludności można również rozpatrywać w różnych kontekstach, m.in. pod kątem tzw. dobrowolności migracji (uwzględniając

sposób podejmowania decyzji przez migranta), ze względu na długość trwania czy legalności migracji (Szczepiot-Knoblach 2013). W niniejszym artykule uwagę skoncentrowano głównie na analizie imigracji ekonomicznej obywateli Ukrainy do Polski, ze szczególnym uwzględnieniem województwa podkarpackiego.

Cel, przedmiot i metoda badań

Jak już wspomniano, migracje ekonomiczne są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. W kontekście sytuacji na krajowym, jak i regionalnym rynku pracy w Polsce, współczesne imigracje ekonomiczne cudzoziemców należy uznać za istotny przedmiot prac badawczych, który poddawany analizom w różnych obszarach prowadzi do pełniejszego odzwierciedlenia stanu faktycznego rynku pracy. Jest to niezwykle istotne, ponieważ obecnie Polska nie posiada uregulowanej polityki migracyjnej (co również przekłada się na sytuację regionalną).

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych kwestii dotyczących dynamiki i charakteru zmian na podkarpackim rynku pracy, spowodowanych napływem pracowników z Ukrainy. Analizie poddano nie tylko dynamikę zmian, ale również podjęto starania, aby zbadać w jakich sektorach oraz z jakich grup pracowniczych Ukraińcy znajdują zatrudnienie w Polsce. Zbadano również, jaka jest korelacja badanego zjawiska z zapotrzebowaniem na pracowników na podkarpackim rynku pracy. Analizę sytuacji na poziomie regionalnym przedstawiono na tle analogicznych rozważań w ujęciu ogólnopolskim.

Ze względu na ograniczone ramy objętościowe opracowania i szeroki kontekst zagadnienia w artykule wykorzystano metodę *desk research* oraz metodę analizy statystyczno-opisowej w odniesieniu do zgromadzonych danych wtórnych dotyczących podjętej problematyki. Analizie poddano dane statystyczne pochodzące z baz Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ukazujące efekt realizacji przez organy administracji publicznej przepisów Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2017 r., poz. 1065, z późn. zm.)¹. W związku z powyższym dane dotyczą oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy dla cudzoziemca i zezwoleń na pracę złożonych i wydanych w latach 2011-2017 na terenie Polski oraz na Podkarpaciu. Analiza danych empirycznych osadzona została w teorii dualnego rynku pracy oraz koncepcji *push-pull*.

¹W niniejszym opracowaniu nie zostały ujęte dane statystyczne dotyczące legalizacji pracy cudzoziemców na podstawie Ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach. [This article doesn't include the data from the Act about foreigners].

Pierwsza część artykułu zawiera rys teoretyczny, w którym ukazano wspomniane powyżej teorie migracji międzynarodowych. Kolejna część obejmuje charakterystykę i dynamikę zmian w liczbie oświadczeń dla cudzoziemców podejmujących krótkoterminowe zatrudnienie w Polsce oraz w województwie podkarpackim. Następnie poddano analizie dane dotyczące struktury i ilości wydanych zezwoleń na pracę dla obcokrajowców na terytorium naszego kraju oraz na obszarze Podkarpacia. Przeprowadzono analizę i uszeregowano pracowników Ukrainy względem poszczególnych sektorów i grup pracowniczych. Całość rozważań kończy syntetyczne podsumowanie. Zakres czasowy przeprowadzonej analizy obejmuje lata 2011-2017.

Migracje zagraniczne w świetle teorii push-pull oraz teorii dualnego rynku pracy

W ciągu ostatniej dekady polska gospodarka zanotowała znaczny wzrost imigracji zarobkowej cudzoziemców, przy czym przeważającą ich część stanowili obywatele Ukrainy (ponad 90% w składanych oświadczeniach)². U podstaw tego zjawiska leży przede wszystkim sytuacja gospodarcza, która występuje na Ukrainie. W ciągu ostatnich lat rynek ukraiński charakteryzował się zwiększeniem liczby likwidowanych przedsiębiorstw, brakiem miejsc pracy, co przełożyło się na brak stabilizacji finansowej oraz wysoki poziom bezrobocia -8,9% w III kw. 2017 r. (*Stopa bezrobocia, III kw. 2017r. – Ukraina* [http](http://...)). Presję imigracyjną dodatkowo spotęgował fakt niskich zarobków w porównaniu do płac w wielu innych krajach europejskich (Bilan 2017). Jednym z preferowanych przez obywateli Ukrainy rynków pracy jest Polska (w latach 2014-2015, zajmowała drugie, zaraz po Federacji Rosyjskiej, miejsce jako kraj krótkoterminowej migracji zarobkowej oraz pierwsze jako cel długoterminowej migracji ekonomicznej) (*Migration in Ukraine: facts and figures...*2016). Czynnikiem sprzyjającym ekonomicznej imigracji ukraińskiej na tereny Polski są ponadto bliskość geograficzna jak i kulturowa (Brunarska i Grotte 2012).

W dalszej części artykułu nawiązano do wymienionych powyżej motywów typu *push factors*, które od strony teoretycznej ukazuje teoria *push-pull*. Koncepcja ta, opracowana przez Everetta Lee (Lee 1966) identyfikuje zarówno czynniki wypychające, jak i przyciągające w procesie migracji. Model ten proponuje

²Wniosek na podstawie analizy liczby oświadczeń i zezwoleń na pracę wydanych w Polsce w latach 2007-2017. Należy zaznaczyć, że dane dotyczące legalnego wykonywania pracy przez obywateli Ukrainy nie obrazują faktycznej skali danego zjawiska. [The conclusion made on the base of the number of declaration on entrusting work to a foreigner and number of work permits analysis, gather in Poland in 2007-2017. It should be noted that the data about legal work of Ukrainian workers doesn't apply to the actual scale of a given phenomenon].

uwzględnienie wpływu różnych czynników na podjęcie decyzji migracyjnej. Zmienne te podzielić można na 4 grupy:

- 1) czynniki wypychające (*push factors*), czyli te związane z krajem (regionem) pochodzenia,
- 2) czynniki przyciągające (*pull factors*), czyli te związane z krajem (regionem) docelowym,
- 3) przeszkody pośrednie (*intervening obstacles*) – czynniki ingerujące, frykcyjne,
- 4) czynniki osobiste (Mester 2000).

Koncepcja *push-pull* poddaje szczegółowej analizie społeczno-ekonomiczną sytuację potencjalnego migranta w kraju (regionie) pochodzenia oraz w kraju (regionie) docelowym. Determinanty opisujące tę sytuację mogą mieć charakter sprzyjający podjęciu decyzji o emigracji (wysokie stawki płacy w kraju docelowym, duże zapotrzebowanie na siłę roboczą), bądź zniechęć do wyjazdu (wysoka stopa bezrobocia w kraju docelowym, niskie wynagrodzenie).

Czynniki wypychające związane są z miejscem pochodzenia (*push factors*). Należą do nich m. in. niekorzystne warunki panujące na rynku pracy w kraju pochodzenia, presja demograficzna, brak (lub niewystarczające) środki na utrzymanie rodziny, itp.

Do czynników przyciągających (*pull factors*) zaliczyć można przykładowo pewność zatrudnienia lub większą możliwość znalezienia miejsca pracy w kraju docelowym, większe możliwości dalszego rozwoju zawodowego, łączenie rodzin, itp. (Sakson 2008). Obecnie dużą wagę przywiązuje się również do analizy innych czynników niż te o charakterze ekonomicznym. Coraz częściej uwzględniane są czynniki społeczne i kulturowe, m.in. społeczna i techniczna infrastruktura, oferta kulturalna i oświatowa kraju docelowego czy zanieczyszczenie środowiska (Barwińska-Małajowicz i Puchalska 2010).

Teoria czynników wypychających i przyciągających uwzględnia ponadto przeszkody pośrednie, takie jak np. kontrole graniczne, przepisy regulujące pobyt i pracę obcokrajowców w kraju przyjmującym migranta, koszty transportu, różnice kulturowe, nieznajomość języka kraju docelowego, różnice w mentalności i zwyczajach, tradycji i religii. Należy zaznaczyć, że decyzja o migracji jest podejmowana przez potencjalnego migranta w wyniku porównania i podsumowania czynników wypychających i przyciągających, przy czym bilans ten może być w jednej chwili dodatni, a w innej ujemny, co jest zależne od wspomnianych powyżej, pojawiających się w danym momencie przeszkód pośrednich (np. niemożność znalezienia zatrudnienia w wyuczonym zawodzie) (Liberska 1977).

Elementy poddawane analizie postrzegane są przez potencjalnego migranta w sposób subiektywny. Ich postrzeganie zależy w dużej mierze od wiedzy i cech osobowych potencjalnego migranta. Wśród najważniejszych czynników osobistych wymienić należy m. in. wiek, płeć, poziom wykształcenia, zawód, gotowość (lub jej brak) do przekwalifikowania zawodowego, pochodzenie etniczne, stan cywilny, cechy osobowościowe (Barwińska-Małąjowicz i Puchalska 2010).

Warto podkreślić, że efektem wzmożonego procesu migracji ekonomicznej jest widoczny podział rynku pracy na pracowników krajowych oraz imigrantów zarobkowych, wykonujących przeważnie prace proste, pracochłonne (Yelenko 2007). Tym samym zasadnym jest zarysowanie również teorii dualnego rynku pracy.

W sferę teoretyczną segmentacji rynku pracy M.J. Piore i P. B. Doeringer w latach 70 XXI wieku wprowadzili koncepcję tzw. dualizmu rynku. Prowadząc badania mające na celu zwalczenie ubóstwa i bezrobocia w USA, dowiedli współistnienia dwóch różnych form/segmentów rynku pracy. Opierając się również na dwóch zależnościach: charakterystyki pracy oraz cech indywidualnych pracobiorcy rozdzielili rynek pracy na tzw. sferę pierwotną i wtórną (Uys i Blaauw 2006):

- segment pierwotny – utożsamiany jest z dogodnymi warunkami pracy, możliwością rozwoju i awansu, pracownikami wykwalifikowanymi oraz stabilnością zatrudnienia (Szczebiot-Knoblach 2013);
- segment wtórny – często w literaturze przedmiotu określany jest mianem rynku 3D – *dangerous, demanding, dirty*; dotyczy prac zazwyczaj niskopłatnych, prostych i nie wymagających specjalnych kwalifikacji (Janicki 2007, Barwińska-Małąjowicz 2017).

Zgodnie z teorią dualnego rynku pracy należy domniemywać, iż wtórny rynek pracy jest jednym z głównych obszarów ofert pracy dla cudzoziemców, w tym obywateli Ukrainy, którzy zatrudniani są przede wszystkim na czas określony. Dodatkowo warto zauważyć, że przyjmowanie imigrantów ekonomicznych ma znaczący wpływ na funkcjonowanie polskiej gospodarki. Rynek wtórny, pomimo swojej „niższej” wartości względem pracownika, jest niezbędnym elementem współczesnego rynku pracy mającym wpływ również na rozwój segmentu pierwotnego.

Zatrudnianie obywateli państw trzecich w Polsce

Jednym z elementów ukazujących wpływ imigracji pracowników tzw. krajów trzecich na krajowy i regionalny rynek pracy jest legalność i rodzaj zatrudniania. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia

i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2017 r., poz. 1065, z późn. zm.)³ oraz rozporządzenia wykonawcze przewidują dwie formy legalizacji zatrudniania obcokrajowców nie posiadających obywatelstwa polskiego, Karty Polaka itp. Są to zezwolenie na pracę oraz praca na podstawie oświadczenia o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi⁴. Warunkiem koniecznym do uzyskania ww. tytułów prawnych jest legalny pobyt na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Zezwolenie na pracę jest decyzją o zatrudnieniu, wydawaną przez odpowiedniego wojewodę (uprzednio poinformowanego przez starostę o odpowiednich brakach kadrowych) na wniosek pracodawcy. Okres ważności wskazuje Ustawa (nie krótszy niż 3 miesiące i nie dłuższy niż 3 lata), jednak pomiędzy województwami widoczne są znaczące różnice (*Zezwolenie na pracę* http). Wojewodowie na mocy rozporządzenia mogą wprowadzić dodatkowe kryteria wydawania zezwoleń na pracę dla cudzoziemców na właściwym obszarze (np. na terenie województwa podkarpackiego występuje skrócony okres obowiązywania zezwolenia na pracę wydanego dla cudzoziemca zatrudnionego po raz pierwszy) (*Rozporządzenie nr 1/2015 Wojewody Podkarpackiego* 2015). Istnieje sześć rodzajów wydawanych zezwoleń na pracę: A, B, C, D, E i S, które różnią się m.in. miejscem siedziby podmiotu zatrudniającego cudzoziemca, funkcji pełnionej przez niego (np. typ B – cudzoziemiec pełni funkcję w zarządzie osoby prawnej) czy celu w którym został zatrudniony. Dodatkowo, Typ S wprowadza podział ze względu na charakter wykonywanej pracy i dotyczy zezwolenia na pracę sezonową w sektorach tj. rolnictwo, ogrodnictwo i turystyka (*Zezwolenie na pracę* http).

Kolejną formą legalizacji zatrudniania cudzoziemców na terenie naszego kraju jest oświadczenie o powierzeniu pracy cudzoziemcowi, często nazywane „procedurą uproszczoną”. Dotyczy wyłącznie obywateli sześciu krajów (Republiki

³ Od 1 stycznia 2018 r. obowiązują zmiany wprowadzone Ustawą z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych Ustaw (Dz. U. z 2017r., poz. 1543), niemniej jednak dane zawarte w analizie dotyczą Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. [Changes introduced by the Act of 20th July 2017 about the changes on the promotion of employment and labour market institutions and some other acts (Journal of Laws of 2017, item 1543) are in force from the beginning of 1st January 2018. Nevertheless the data included in the analysis relate to the Act of 20th April 2004].

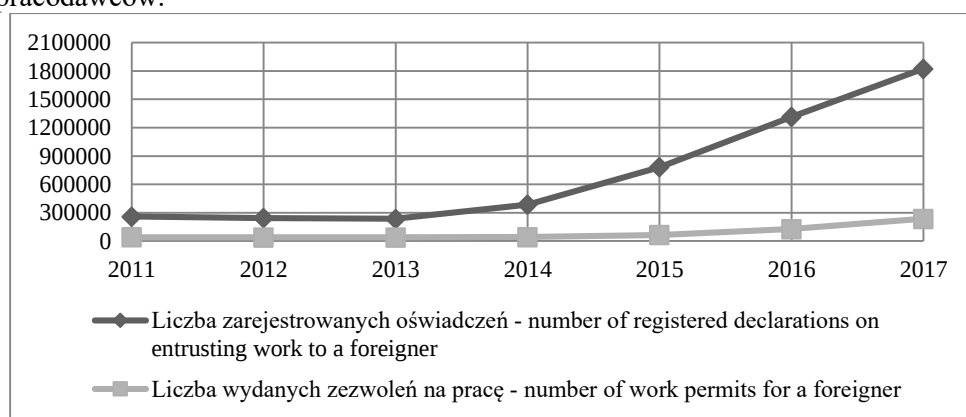
⁴ Zgodnie z wprowadzonymi zmianami po 1 stycznia 2018 r. rejestracja oświadczeń zostanie podzielona na oświadczenia o powierzeniu pracy oraz na zezwolenia na pracę sezonową, na podstawie: <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,9546,zmiany-w-zatrudnieniu-cudzoziemcow-od-2018-r-.html>, data dostępu 21.03.2018. [According to the changes, after 1st January 2018, the registration of the declaration on entrusting work to a foreigner will be divided into the declaration on entrusting work to a foreigner and the seasonal work permits, on the basis of: <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,9546,zmiany-w-zatrudnieniu-cudzoziemcow-od-2018-r-.html>, data access 21.03.2018].

Armenii, Republiki Białoruś, Republiki Gruzji, Republiki Mołdawii, Federacji Rosyjskiej, Ukrainy). Oświadczenie pozwala wykonywać pracę ww. obywatelom przez 6 miesięcy w ciągu 12 następujących po sobie miesięcy. Warunkiem koniecznym w tym wypadku jest wpisanie oświadczenia do ewidencji oświadczeń prowadzonej przez poszczególne, powiatowe urzędy pracy (*Oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi* <http>). Jest to tzw. procedura uproszczona, ponieważ nie wymaga uzyskania pozwolenia na pracę, jest metodą szybszą ale okres zatrudnienia jest krótszy niż w przypadku otrzymania przez cudzoziemca zezwolenia na pracę.

Warto nadmienić, iż od 1 stycznia 2018 r. rejestracja oświadczeń została poszerzona o zezwolenia na pracę sezonową, a same oświadczenia dotyczą pracy nie uznawanej za sezonową.

Dynamika i charakter zmian na podkarpackim rynku pracy w świetle imigracji zarobkowej obywateli Ukrainy do Polski - wyniki badań

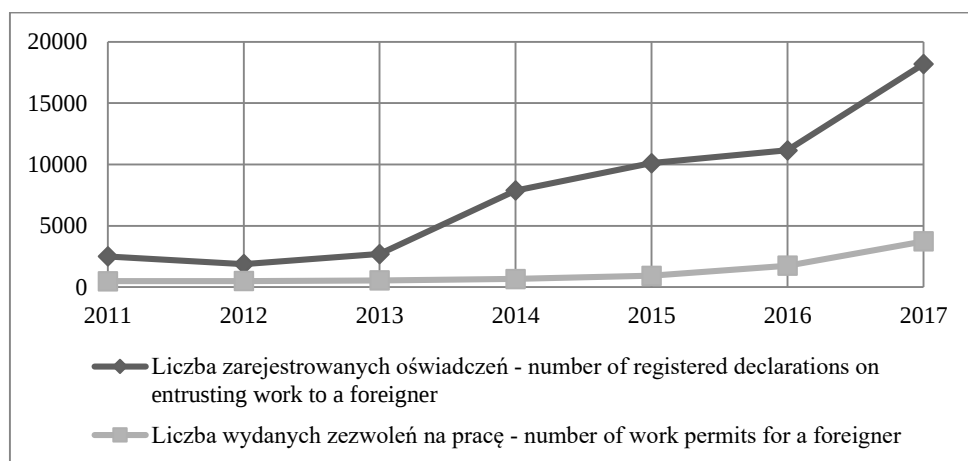
W latach 2011-2017 zanotowano rosnący trend w odniesieniu do liczby składanych wniosków o zezwolenie na pracę oraz w zakresie oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi na terenie Polski (rys.1) oraz Podkarpacia (rys.2). Przedstawione dane potwierdzają, iż wspomniana wcześniej tzw. procedura uproszczona jest formą powszechniejszą i częściej wykorzystywaną przez pracodawców.



Rysunek 1. Liczba oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi oraz liczba wydanych zezwoleń na pracę w latach 2011-2017 - Polska

Figure 1. Number of declarations on entrusting work to a foreigner and number of work permits issued in 2011-2017 - Poland

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy



Rysunek 2. Liczba oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi oraz liczba wydanych zezwoleń na pracę w latach 2011-2017 – województwa podkarpackie

Figure 2. Number of declarations on entrusting work to a foreigner and number of work permits issued in 2011-2017 – Podkarpackie Voivodeship

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

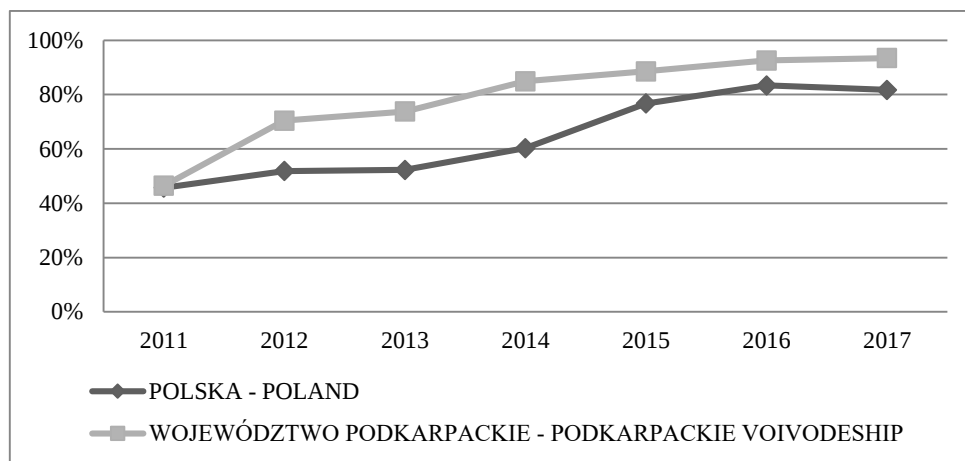
Analiza danych przedstawionych na rys. 1 oraz rys. 2 wykazuje, iż od 2013 r. (oświadczenia) oraz od 2014 r. (zezwoleń na pracę) polska oraz podkarpacka gospodarka doświadczyła zwiększenia stopnia intensyfikacji rejestrowania dokumentów związanych z zatrudnieniem obywateli państw trzecich. Na terenie całego kraju najliczniejszą grupę – zarówno w oświadczeniach jak i zezwoleniach na pracę – stanowili obywatele Ukrainy. W odniesieniu do oświadczeń składanych od 2011 r. liczba pracowników z Ukrainy utrzymywała się na stabilnym poziomie, wyższym lub równym 92%, zarówno w kraju, jak i w województwie podkarpackim. Niemniej jednak, od 2015 r., kiedy imigranci ekonomiczni z Ukrainy stanowili najwyższy, prawie 100% odsetek pracowników w składanych wnioskach, tendencja ta nieznacznie zmalała. W 2017 r. wyniosła odpowiednio 95% dla Polski i 94% w oświadczeniach składanych na terenie Podkarpacia (tab. 1).

Tabela 1. Udział obywateli Ukrainy jako pracowników uwzględnianych w oświadczeniach o powierzeniu pracy cudzoziemcowi w latach 2011-2017 (%)
Table 1. Participation of Ukrainian as employees included in declarations on entrusting work to a foreigner in 2011-2017 (%)

Lata Years	POLSKA POLAND			WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE PODKARPACKIE VOIVODESHIP		
	Liczba zarejestrowanych oświadczeń Number of registered declarations on entrusting work to a foreigner	w tym obywatele Ukrainy Ukrainian citizens	%	Liczba zarejestrowanych oświadczeń Number of registered declarations on entrusting work to a foreigner	w tym obywatele Ukrainy Ukrainian citizens	%
2011	259777	239646	92%	2511	2443	97%
2012	243736	223671	92%	1881	1748	93%
2013	235616	217571	92%	2705	2480	92%
2014	387398	372946	96%	7886	7741	98%
2015	782222	762700	98%	10109	10006	99%
2016	1314127	1262845	96%	11162	10897	98%
2017	1824464	1714891	94%	18190	17205	95%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

Zjawisko dominacji obywateli Ukrainy jako imigrantów ekonomicznych na polskim i podkarpackim rynku pracy można również zauważyć analizując liczbę wydawanych zezwoleń na pracę. Pomimo nieznacznego spadku udziału ukraińskich pracowników w zezwoleniach wydawanych w Polsce ogółem, zanotowanego w roku 2018 w porównaniu do roku poprzedniego (o 1 p.p.), na terenie województwa podkarpackiego utrzymuje się w tym zakresie od 2011 r. stała tendencja wzrostowa (w 2017 r. – poziom 93%) (rys.3).



Rysunek 3. Udział obywateli Ukrainy jako pracowników uwzględnianych w zezwoleniach na pracę w latach 2011-2017 (%)

Figure 3. Participation of Ukrainian citizens as employees included in work permits in 2011-2017 (%)

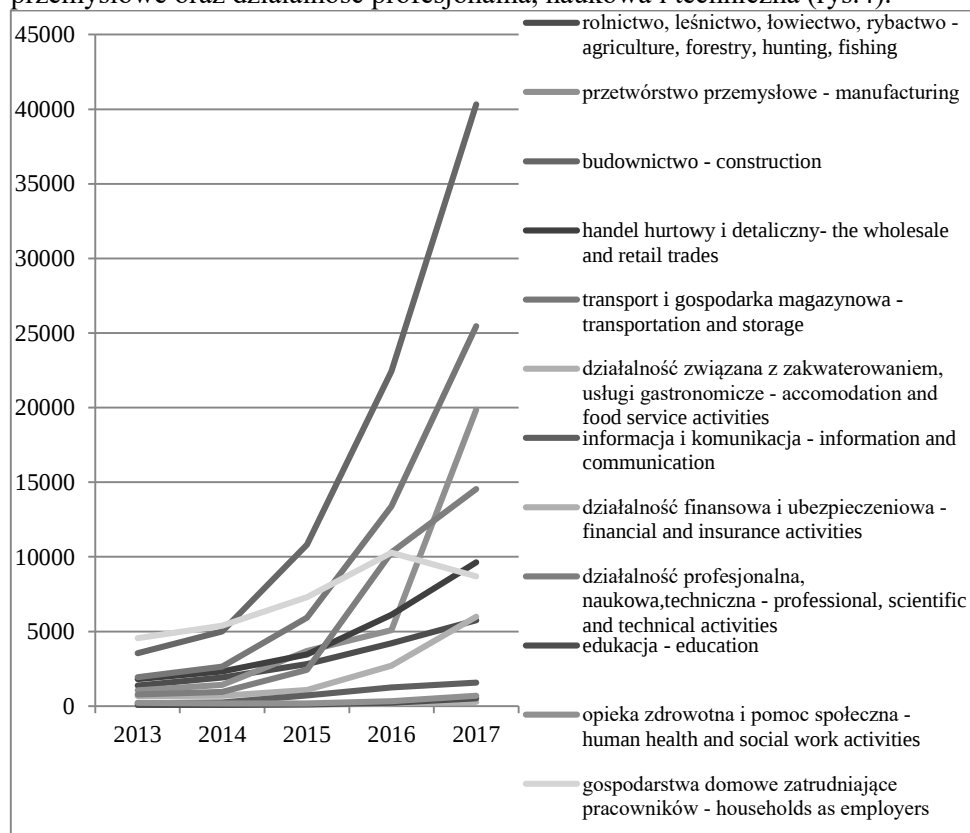
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

W kontekście intensyfikacji zjawiska zatrudniania cudzoziemców w Polsce (2013/2014) oraz przewagi obywateli Ukrainy w liczbie zatrudnionych imigrantów ogółem, w dalszej części opracowania dokonano szczegółowej analizy wydanych w ostatnich kilku latach oświadczeń oraz pozwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy. Analizę ukierunkowano na ukazanie dominujących branż wg klasyfikacji PKD, w których potencjalnie zatrudniani są cudzoziemcy⁵ oraz wyodrębnienie grup pracowniczych w celu zidentyfikowania korelacji pomiędzy zatrudnianiem obywateli krajów trzecich (głównie Ukraińców) a uzupełnieniem luk na regionalnym i krajowym rynku pracy.

Analiza struktury wydanych zezwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy pozwoliła na wyodrębnienie czterech, najczęściej deklarowanych przez pracodawców branż, w których ukraińscy pracownicy znajdują zatrudnienie na terenie Polski, a

⁵Liczba oświadczeń oraz wydanych pozwoleń na pracę nie zawsze jest tożsama z liczbą faktycznie zatrudnionych obywateli krajów trzecich. Głównie jest to związane z niedopełnieniem obowiązku pracodawcy o poinformowaniu odpowiedniego PUP czy wojewody o faktycznym rozpoczęciu pracy przez cudzoziemca. [The number of declarations on entrusting work to a foreigner and work permits is not always the same as the number of actually employed third-country nationals. Mainly this situation is related to incomplete the obligation of the employer to inform the relevant poviatt labour office or voivode about the actual start of work by a foreigner].

mianowicie: budownictwo, transport i gospodarka magazynowa, przetwórstwo przemysłowe oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (rys.4).



Rysunek 4. Zezwolenia na pracę dla obywateli Ukrainy wydane na terenie Polski w latach 2013-2017 - wg klasyfikacji PKD

Figure 4. Work permits for Ukrainian citizens issued in Poland in 2013-2017 - according to the Polish Classification of Activities

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Podane dane nie uwzględniają pozostałych sekcji PKD ze względu na znikomą ilość zezwoleń wydanych w tych kategoriach

Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy. The given data do not include other sections of the Polish Classification of Activities due to the small number of registered work permits in these categories.

Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy. The given data do not include other sections of the Polish Classification of Activities due to the small number of registered work permits in these categories.

Dla imigrantów ekonomicznych z Ukrainy w 2017 r. wydano w Polsce ponad 40 tys. zezwoleń na pracę w branży budowlanej, która jednocześnie okazała się być branżą dominującą. Tym samym był to wzrost o ok. 80%

w porównaniu do roku poprzedniego. W dalszej kolejności Ukraińcy znaleźli zatrudnienie w transporcie i gospodarce magazynowej (25,5 tys. zezwoleń), przetwórstwie przemysłowym (19,9 tys. zezwoleń) oraz w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (14,6 tys. zezwoleń). W porównaniu rok do roku, najwyższy, ponad 200% wzrost wydanych zezwoleń zanotowano w przetwórstwie przemysłowym. W odniesieniu do zarejestrowanych oświadczeń również wyraźnie wyróżniały się cztery kategorie branżowe: działalność w zakresie usług administrowania (39% wszystkich oświadczeń), rolnictwo, leśnictwo (18%) oraz, podobnie jak w sytuacji zezwoleń na pracę, budownictwo i przetwórstwo przemysłowe (po 13%).

Analiza sytuacji związanej z wydawanymi przez wojewodę podkarpackiego zezwoleniami dla pracowników z Ukrainy pozwoliła zaobserwować współmierność danych dotyczących struktury branżowej w trzech kategoriach: budownictwo, transport i gospodarka magazynowa oraz przetwórstwo przemysłowe. W 2017 r. na Podkarpaciu wydano 1156 pozwoleń na pracę w budownictwie, 934 w transporcie oraz 406 w przetwórstwie przemysłowym. Pozwolenia te stanowiły odpowiednio 33%, 27% i 12% wszystkich zezwoleń. Pozostałe kategorie wyodrębnione w Polskiej Klasyfikacji Działalności nie były statystycznie istotne.

Imigranci ekonomiczni z Ukrainy zostali uszeregowani według grup pracowniczych, tj.: kadra kierownicza (w tym eksperci i doradcy), robotnicy wykwalifikowani (posiadający dokumenty potwierdzające ich kwalifikacje zawodowe) oraz pracownicy do prac prostych (tab. 2). Analiza danych dotyczących zezwoleń na pracę wykazała, że największą liczbę pracowników stanowili w latach 2013-2016 imigranci będący robotnikami wykwalifikowanymi.

Tabela 2. Grupy pracownicze uwzględnione w zezwoleniach na pracę wydanych dla obywateli Ukrainy w latach 2013-2016 – Polska, województwo podkarpackie (liczba zezwoleń)

Table 2. Employee groups included in work permits for Ukrainian citizens in 2013-2016 – Poland, Podkarpackie Voivodeship (number of work permits)

		2013	2014	2015	2016
POLSKA POLAND	kadra kierownicza, doradcy, ekspersi - management, advisors, experts	575	735	1152	2098
	robotnicy wykwalifikowani - qualified workers	5696	9197	22198	43523
	pracownicy przy pracach prostych - elementary occupations	4801	4744	13108	27337
POLSKA Dynamika zmian¹ POLAND growth rate	kadra kierownicza, doradcy, ekspersi - management, advisors, experts	-	28%	100%	265%
	robotnicy wykwalifikowani - qualified workers	-	61%	290%	664%

	pracownicy przy pracach prostych - elementary occupations	-	-1%	173%	469%
WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE PODKARPACKIE VOIVODESHIP	kadra kierownicza, doradcy, eksperci - management, advisors, experts	27	28	31	17
	robotnicy wykwalifikowani - qualified workers	226	313	550	1178
	pracownicy przy pracach prostych - elementary occupations	29	68	111	271
WOJEWÓDZTWO PODKARPACKIE dynamika zmian¹ PODKARPACKIE VOIVODESHIP growth rate	kadra kierownicza, doradcy, eksperci - management, advisors, experts	-	4%	15%	-37%
	robotnicy wykwalifikowani - qualified workers	-	38%	143%	421%
	pracownicy przy pracach prostych - elementary occupations	-	134%	283%	834%

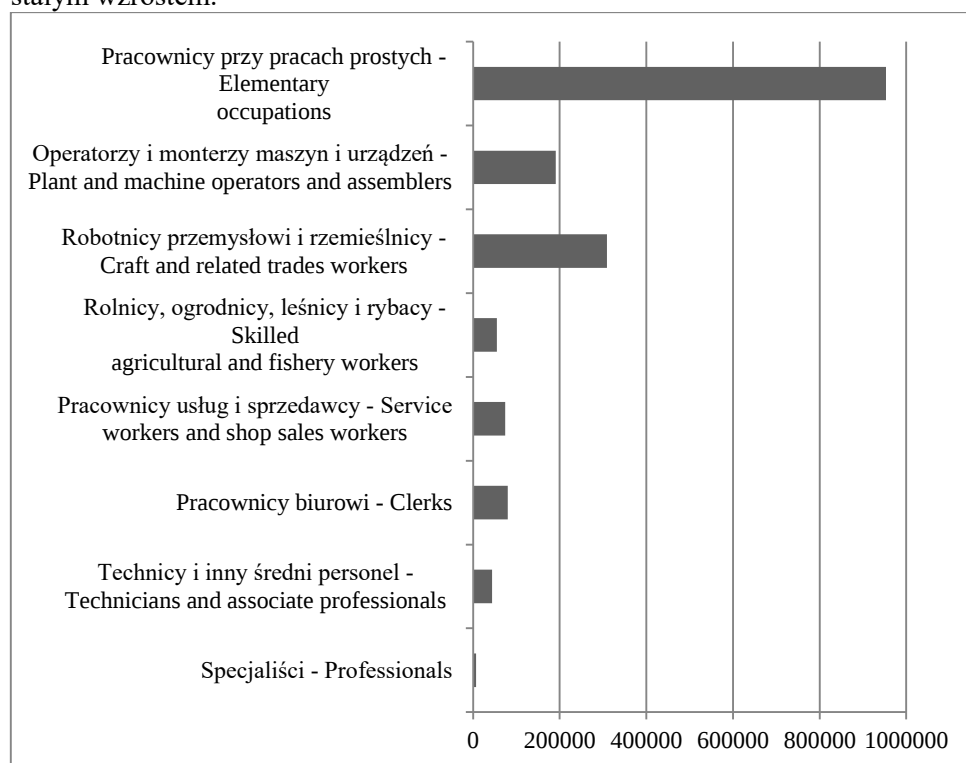
¹ 2013- rok bazowy [base year]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

W poszczególnych grupach pracowniczych w Polsce w 2016 r. w porównaniu do roku bazowego 2013 najwyższą dynamiką zmian wykazała się kategoria – robotnicy wykwalifikowani (wzrost o 664%) zaś w województwie podkarpackim – pracownicy przy pracach prostych (wzrost o 834%).

Od 2017 r. kategoria uszeregowania grup pracowniczych w zezwoleniach na pracę została zmieniona i ujednolicono względem tzw. grupy wielkiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności, która jest uwzględniana również przy wydawanych oświadczeniach. Tym samym, w omawianym roku, zarówno w Polsce jak i województwie podkarpackim, zgodnie z udokumentowanymi zezwoleniami na pracę, najwięcej pracowników z Ukrainy było zatrudnionych w charakterze robotników przemysłowych i rzemieślników (odpowiednio ok. 61,2 tys. i ok. 1,5 tys.), operatorów, monterów maszyn i urządzeń (ok. 40,3 tys. i ok. 1,1 tys.). Ponadto w ujęciu ogólnopolskim znacznie wyróżniali się również pracownicy wykonujący prace proste – 58,8 tys. Analiza danych zamieszczonych w tab. 2 wykazuje, iż Ukraińcy poszukujący pracy w naszym kraju, znajdowali zatrudnienie – zarówno na Podkarpaciu, jak i w ujęciu ogólnopolskim – nie tylko w strukturach wtórnego rynku pracy (na co wskazuje wspomniana na początku opracowania koncepcja dualnego rynku pracy), ale także podejmowali pracę w charakterze robotników wykwalifikowanych (posiadających odpowiednio udokumentowane kwalifikacje zawodowe).

Nieco odmienna sytuacja klaruje się w przypadku struktury zarejestrowanych oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi⁶. Zgodnie z ww. kategorią w 2017 r. w Polsce najczęściej oświadczeń zarejestrowano dla imigrantów ukraińskich wykonujących prace proste, robotników przemysłowych, a następnie operatorów maszyn (rys. 5). Tendencja ta charakteryzuje się od 2014 r. stałym wzrostem.



Rysunek 5. Imigranci ekonomiczni z Ukrainy z podziałem na grupy wielkich Klasyfikacji Zawodów i Specjalności w zarejestrowanych oświadczeniach – Polska, 2017

Figure 5. Economic migrants from Ukraine divided into groups of great Classifications of Professions and Specialties in registered declarations on entrusting work to a foreigner - Poland, 2017

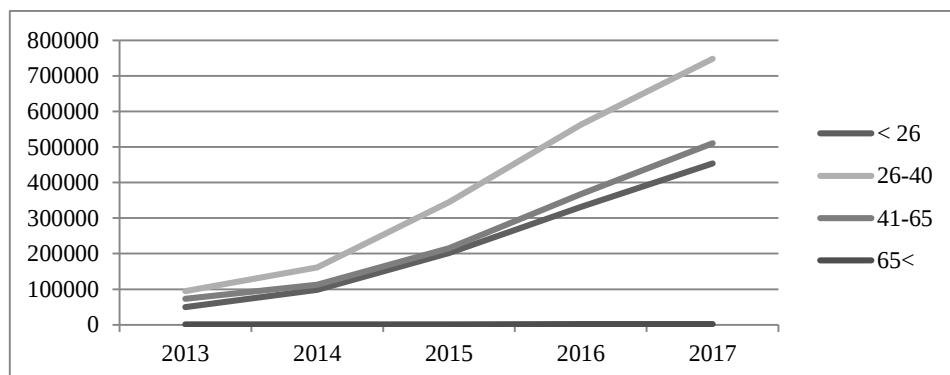
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

⁶Analiza opiera się na danych dotyczących najliczniejszej grupy pracowników z krajów trzeciego świata tj. obywatelach Ukrainy. [The analysis is based on the data on the largest group of the third world country employees, i.e. Ukrainian workers].

Warto zauważyć, że dane dotyczące struktury oświadczeń potwierdzają, iż większość pracowników z Ukrainy zatrudniania jest jednak w strefie rynku wtórnego. Potwierdza to również fakt, iż zarówno zezwolenie na pracę jak i oświadczenie są dokumentami terminowymi, nie gwarantują więc stabilności zatrudnienia. Dodatkowo, trzech na czterech polskich pracodawców nie oferuje wynagrodzenia netto wyższego niż byłaby skłonna zapłacić pracownikowi z Polski, często więc imigranci z Ukrainy pracują za minimalne krajowe wynagrodzenia (*Barometr Imigracji Zarobkowej...2017*).

Porównanie branż, w których pracodawcy chcą zatrudnić imigrantów z Ukrainy, do faktycznego stanu deficytu zawodów na terenie Polski i Podkarpacia ukazuje zasadność podejmowania tego rodzaju decyzji. Zgodnie z Barometrem Zawodów, przygotowywanym przez wojewódzkie urzędy pracy od 2016 r. na polskim rynku pracy takie zawody jak: cieśla, stolarz, dekarz budowlany, monter instalacji budowlanych, kierowca autobusów i samochodów ciężarowych operator i monter maszyn czy robotnik budowlany są zawodami deficytowymi. Dodatkowo, udział zawodów deficytowych w Polsce powiększa się z roku na rok. W 2017 r. wyniósł 13,9%, a prognozy na rok 2018 szacują iż wyniesie on 16% (*Barometr Zawodów...2018*). Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku województwa podkarpackiego.

W 2017 r. deficyt pracowników zauważono w sektorze budowlanym, naprawy maszyn i pojazdów samochodowych oraz w odniesieniu do robotników wykwalifikowanych. Dla tych zawodów również prognozuje się niedobór kadry pracowniczej w 2018 r. (*Barometr Zawodów, województwo podkarpackie...2018*). Mając na uwadze powyższe, w celu zaspokojenia popytu na pracę może być zasadne zatrudnianie obcokrajowców na terenie Polski, w tym w województwie podkarpackim. Warto dodać również iż średni wiek pracowników z Ukrainy plasuje się w przedziale 26-40 lat, więc są oni pracownikami młodymi, wydajnymi i w pełni zdolnymi do pracy (rys. 6).



Rysunek 6. Średni wiek pracownika z Ukrainy wg. oświadczeń złożonych na terenie Polski w latach 2013- 2017.

Figure 6. Average age of an employee from Ukraine by declarations on entrusting work to a foreigner in Poland in 2013-2017.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Source: Own study on the basis of data from the Ministry of Family, Labour and Social Policy

Podsumowanie

W ciągu ostatnich sześciu lat zarówno polski, jak i podkarpacki rynek pracy notował ciągły wzrost liczby wniosków dotyczących zatrudniania obywateli państw trzecich. Od początku drugiej dekady XX wieku liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi, składanych przez przedsiębiorców w powiatowych urzędach pracy oraz liczba zezwoleń na pracę wydanych przez wojewodów uległa znacznej intensyfikacji.

Narodowością dominującą wśród zatrudnianych pracowników z państw trzecich na terenie Polski i województwa podkarpackiego byli obywatele Ukrainy. Najwięcej zezwoleń na pracę wydanych w Polsce w 2017 r., dotyczyło takich branż jak: budownictwo (ok. 40 tys.), transport i gospodarka magazynowa (ok. 25,5 tys.), przetwórstwo przemysłowe (ok. 19,9 tys.). W województwie podkarpackim dominujące branże w obszarze zezwoleń na pracę były tożsame z tymi, jakie zanotowano w ujęciu ogólnopolskim. Mając na względzie tzw. uproszczoną procedurę, związaną z rejestrowaniem oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi, obywatele Ukrainy najczęściej byli zatrudniani w usługach administrowania (39% wszystkich oświadczeń), rolnictwie (18%) oraz – podobnie jak w przypadku wydawanych zezwoleń na pracę – w budownictwie i przetwórstwie przemysłowym (po 13%). Zarówno w Polsce, jak i w województwie podkarpackim wśród pracowników z Ukrainy zatrudnianych na podstawie zezwolenia na pracę, największą grupę stanowili robotnicy

wykwalifikowani (na terenie kraju również jako pracownicy wykonujących prace proste). Na poziomie oświadczeń przeważali robotnicy wykonujący prace proste.

Porównując branże, w których cudzoziemcy znajdują zatrudnienie z Barometrem Zawodów, sporządzonym przez Powiatowe Urzędy Pracy, od 2016 r. polski rynek pracy odznacza się widocznymi deficytami kadrowymi w tych sektorach gospodarki, w których obywatele Ukrainy znajdują zatrudnienie. Tym samym, polscy (w tym podkarpaccy) przedsiębiorcy w celu zmniejszenia luki związanej z niewystarczającą ilością polskiej kadry pracowniczej coraz częściej wykazują zainteresowanie pozyskaniem pracowników zza granicy, w tym z Ukrainy.

Bibliografia

1. *Barometr Imigracji Zarobkowej [Economic Immigration Barometer]*, Raport Personnel Service, 2017.
2. *Barometr Zawodów 2018 [Occupation Barometer 2018]*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Kraków 2017.
3. Barwińska-Małajowicz A., *Polscy pracownicy w Niemczech w świetle teorii dualnego rynku pracy*, [Polish employees in Germany in the light of dual labour market theory], (w:) „UniaEuropejska.pl”, nr 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2017.
4. Barwińska-Małajowicz A., Puchalska K., *Międzynarodowe przepływy kapitału i siły roboczej*, [International flows of capital and labour], Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010.
5. Bilan Y., *Migration of the Ukrainian Population: Economic, Institutional & Sociocultural Factors*, Ubiquity Press Ltd., 2017.
6. Brunarska Z., Grotte M., Lesińska M., *Migracje obywateli Ukrainy do Polski, w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego: stan obecny, polityka, transfery pieniężne* [Migration of the Ukrainian citizens to Poland, in the context of socio-economic development: current status, politics, financial transfers], CMR Working Papers 60/118, 2012.
7. Janicki W., *Przegląd teorii migracji ludności* [Theories of the migration of population overview] (w:), *Annales universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin - Polonia vol. Lxii/14 sectio B*, Zakład Geografii Ekonomicznej, INoZ UMCS, Lublin 2007.
8. Kawczyńska-Butrym Z., *Migracje- zmiany położenia społecznego* [Migration – changes of social position] (w:) Maciej St. Zięba (red.) *Migracje – wyzwanie XXI wieku* [Migration – the challenge of the 21st century], KUL, Lublin 2008.
9. Lee E. S., *A Theory of Migration*, “Demography”, Vol. 3, No. 1, 1966.
10. Liberska B., *Migracja kadr wysoko kwalifikowanych z krajów rozwijających się (drenaż mózgów)* [Migration of highly qualified staff from developing country (brain drain)], PWN, Warszawa 1977.
11. Mester F., *Zuwanderungen in die Länder der Europäischen Union, Bestimmungsgründe, Folgen und migrationspolitische Implikationen*, Selbstverlag des Zentralinstitut für Raumplanung und des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster, Band 192, Münster 2000.
12. *Migration in Ukraine: facts and figures*, Raport IOM Ukraine, 2016.
13. Okólski M., *Demografia. Podstawowe procesy i teorie w encyklopedycznym zarysie* [Demography. Basic processes and theories in an encyclopedic outline], Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2005.

14. *Oświadczenie o powierzeniu pracy cudzoziemcowi*, <http://psz.praca.gov.pl/-/14763-powierzenie-pracy-na-podstawie-oswiadczenia>, data dostępu 20.03.2018, [*Declaration on entrusting work to a foreigner on the basis*: <http://psz.praca.gov.pl/-/14763-powierzenie-pracy-na-podstawie-oswiadczenia>, access date 20.03.2018].
15. Rozporządzenie nr 1/2015 Wojewody Podkarpackiego z dnia 29 maja 2015r. w sprawie kryteriów wydawania zezwoleń na pracę cudzoziemców, § 3 ust.2 pkt.2. [*Regulation No. 1/2015 of the Podkarpackie Voivode from 29th May 2015, about the criteria for registered work permits for foreigners, § 3 section 2 point 2*].
16. Sakson A., *Migracje - fenomen XX i XXI wieku* [*Migration – 20th and 21st century phenomenon*], „Przegląd Zachodni”, nr 2/2008, Poznań 2008.
17. *Stopa bezrobocia III kw. 2017r. – Ukraina*, <https://pl.tradingeconomics.com/ukraine/indicators>, data dostępu 20.03.2017, [*The unemployment rate, Q3 2017 – Ukraine, on the basis: https://pl.tradingeconomics.com/ukraine/indicators, access date 20.03.2017*].
18. Szczepiot-Knoblach L., *Polityka migracyjna* [*Migration policy*] (w:) R. Kisiel, R. Marks-Bielska (red. nauk.) *Polityka gospodarcza – zagadnienia wybrane* [*Economic policy – selected issues*], UWM, Olsztyn 2013.
19. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych Ustaw (Dz. U. z 2017r., poz. 1543) [*the Act od 20th July 2017 about the changes on the promotion of employment and labour market institutions and some other acts (Journal of Laws of 2017, item 1543)*].
20. Uys MD & Blaauw PF., *The dual labour market theory and the informal sector in South Africa*, University of Johannesburg, 2006.
21. Yelenko I., *Specyfika migracji zarobkowej ludności na Ukrainie* [*Specificity of the economic migration of Ukrainian society*] (w:) *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr. 11* [*Social inequalities and Economic Growth no. 11*], wyd. UR, Rzeszów 2007.
22. *Zezwolenia na pracę*, <http://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/zatrudnianie-cudzoziemców/zezwolenia-na-pracę>, data dostępu 20.03.2018, [*Work permits, on the basis: http://psz.praca.gov.pl/dla-pracodawcow-i-przedsiębiorców/zatrudnianie-cudzoziemców/zezwolenia-na-pracę, access date: 20.03.2018*].
23. *Zmiany w zatrudnianiu cudzoziemców w 2018r.*, <https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,9546,zmiany-w-zatrudnianiu-cudzoziemcow-od-2018-r-.html>, data dostępu 21.03.2018, [*Changes in the employment of the foreigners in 2018, on the basis: https://www.mpips.gov.pl/aktualnosci-wszystkie/art,5543,9546,zmiany-w-zatrudnianiu-cudzoziemcow-od-2018-r-.html, access date 21.03.2018*].

IMMIGRATION OF THE UKRAINIAN EMPLOYEES TO POLAND – DYNAMICS AND SPECIFICITY OF PODKAPRACKIE LABOUR MARKET CHANGES

Summary

In 2013-2017 Polish labour market was characterized by an intensive growth of the amount of declarations on entrusting work to a foreigner (filed by the employers) and work permits issued by Voivodes. Over 95% of all declarations registered in poviats labour offices and around 80% of all work permits, referred to Ukrainian workers. One of the voivodeships with the largest inflow of workforce from Ukraine was Podkarpackie Voivodeship. The aim of this study is to present the selected issues refer to dynamics and specificity of the Podkarpackie labour market changes caused by the mentioned Ukrainian workers inflow. Not only the dynamics of changes were analyzed, but also the efforts were made to

examine in which sectors and groups of employees, the Ukrainians are employed and what is their correlation with the demand of the Podkarpackie labour market. The regional level situation analysis was presented on the analogous considerations in countrywide background. The methods of desk research and statistical-descriptive analysis were used in this article. The statistical data used in this study are based on the Ministry of Family, Labour and Social Policy database and show the effect of implementation of the Act of 20th April 2004 on the promotion of employment and labour market institutions (Journal of Laws of 2017, item 1065) by public administration bodies. They include the number of declarations on entrusting work to a foreigner and work permits registered in 2011-2017 in Poland and Podkarpackie Voivodeship. The analysis of empirical data was placed in the theory of the dual labour market and push-pull concept.

Key words: regional labour market, immigration, employers, Ukrainian employees.

Streszczenie

W latach 2013-2017 polski rynek pracy charakteryzował wzmożony wzrost liczby oświadczeń o powierzeniu zatrudnienia cudzoziemcom złożonych przez pracodawców oraz liczby zezwoleń na pracę dla obywateli państw trzecich. Ponad 95% wszystkich oświadczeń zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy i ok. 80% zezwoleń na pracę wydawanych przez wojewodów dotyczyło pracowników z Ukrainy. Jednym z województw o największym napływie siły roboczej z Ukrainy było województwo podkarpackie. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych kwestii dotyczących dynamiki i charakteru zmian na podkarpackim rynku pracy, spowodowanych napływem pracowników z Ukrainy. Analizie poddano nie tylko dynamikę zmian, ale również podjęto starania, aby zbadać w jakich sektorach, z jakich grup pracowniczych znajdują zatrudnienie Ukraińcy oraz jaka jest ich korelacja z zapotrzebowaniem podkarpackiego rynku pracy. Analizę sytuacji na poziomie regionalnym przedstawiono na tle analogicznych rozważań w ujęciu ogólnopolskim. W opracowaniu wykorzystano metodę *desk research* oraz metodę analizy statystyczno-opisowej. Analizie poddano dane statystyczne pochodzące z baz Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej ukazujące efekt realizacji przez organy administracji publicznej przepisów Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2017 r., poz. 1065, z późn. zm.). W związku z powyższym, dane dotyczą oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy dla cudzoziemca i zezwoleń na pracę złożonych i wydanych w latach 2011-2017 na terenie Polski oraz na Podkarpaciu. Analiza danych empirycznych osadzona została w teorii dualnego rynku pracy oraz koncepcji *push-pull*.

Słowa kluczowe: regionalny rynek pracy, imigracja, pracodawcy, pracownicy z Ukrainy.

JEL Classification: JO1, JO8, J21, J61, R23

Adres do korespondencji-Correspondence address

Anna Barwińska-Małajowicz

ul. Zielona 34 D

39-100 Ropczyce

e-mail: abarmal@gmail.com

Kamila Tęcza

ul. Widnokręgowa 1

35-304 Rzeszów

e-mail: tecza.kamila@wp.pl