

Redakcja naukowa
Anna Krzysztofek

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

REDAKCJA NAUKOWA
ANNA KRZYSZTOFEK

Redakcja naukowa
Anna Krzysztofek

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA

ANNA KRZYSZTOFEK

(KATEDRA ZARZĄDZANIA,

UNIwersytet JANA KOCHANOWSKIEGO W KIELCACH)

RECENZENCI

PROF. ZW. DR HAB. PETRO GARASYM

DR HAB. PIOTR MISZTAŁ PROF. UJK

DR HAB. ANETA KOSZTOWNIAK, PROF. UTH RAD

KOREKTA REDAKTORSKA

KAROL ŁUKOMIAK

DIANA ŁUKOMIAK

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-66709-35-5

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:

www.archaeograph.pl

NA STRONIE INTERNETOWEJ:

www.know-press.eu

ORAZ W REPOZYTORIUM CYFROWYM BIBLIOTEKI NARODOWEJ
I PROFILACH AUTORÓW W INTERNETOWYCH SERWISACH NAUKOWYCH

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ - KIELCE 2020

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	9
JULITA AUGUSTYŃCZYK	
EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO: KONCEPCJE I POSTULATY DOKTRYNY EKONOMICZNEJ.....	11
STANISŁAW BEREZIŃSKI	
DEVELOPMENT OF INTERMODAL TRANSPORT CONNECTIONS BETWEEN POLAND AND VIETNAM BASED ON THE NEW SILK ROAD RAIL LINKAGES.....	25
MAŁGORZATA BIELENIA	
ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN SMES.....	39
CZESŁAWA CHRISTOWA	
DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI I ROZWOJU POLSKICH PORTÓW O PODSTAWOWYM ZNACZENIU DLA GOSPODARKI NARODOWEJ NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE.....	55
PATRYCJA FIGIEL, MIRELA SADOWSKA	
FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POMOCĄ SPOŁECZNĄ W WOJEWÓDZTWIE OPOLSKIM W OKRESIE 2013-2018.....	79
KATARZYNA GRZYBEK	
BADANIE PRAWIDŁOWOŚCI OZNAKOWANIA OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH DOSTĘPNYCH BEZ RECEPTY NA PRZYKŁADNIE WYBRANYCH OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH O DZIAŁANIU PRZECIWBÓLOWYM.....	93

MAJA KOŁTOŃSKA UNIwersytet Średniowieczny Jako Najstarszy Model Uniwersytetu	107
MAJA KOŁTOŃSKA Model Uniwersytetu Humboldta Jako Wzór dla Polskich Uniwersytetów w latach 1918 – 1990	119
MAJA KOŁTOŃSKA Uniwersytet Przedsiębiorczy Jako Model Uniwersytetu XXI w. - Geneza, Cechy Charakterystyczne Oraz Polska Perspektywa	131
EWELINA PALUCKA Impact of the COVID-19 Pandemic on the Level of Sustainable Development of European Union Postal Operators	143
DOLORES GRACJA PIWEK Zarządzanie Ryzykiem jako Determinanta Bezpieczeństwa Zarządzania Ruchem Lotniczym	157
KATARZYNA SAMBOR Analiza Konfliktów w Organizacjach na podstawie Opinii Pracowników Przedsiębiorstw	169
MAŁGORZATA STĘPIEŃ Zmiana Instytucjonalna w Gospodarce Polskiej – Kontekst Formalny i Nieformalny	185
MONIKA SZCZERBAK System Kontroli Zarządczej Fundamentem Bezpieczeństwa Finansowego Organizacji	201
DOMINIK SZEWCZYK Kreowanie Wizerunku Organizacji w Internecie na przykładzie Polskiej Akcji Humanitarnej	217

KAMILA SZYMAŃSKA WŁĄCZANIE MŁODYCH DOROSŁYCH KLIENTÓW WE WSPÓŁZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE RYNKU MODY.....	231
ALEKSANDRA TOMASIEWICZ, ANNA MURAWSKA ZALETY I WADY WYBRANYCH METOD ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM.....	249
MAŁGORZATA ZAKRZEWSKA, SZYMON JAROSZ, MARIUSZ SOŁTYSIK CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY WDROŻENIA AGILE W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	261

Monografia *ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE* jest zbiorem tekstów dotyczących zagadnień związanych z tematyką finansów, zarządzania, logistyki.

Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny, ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. Zarówno globalizacja jak i wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je często do zmiany swoich dotychczasowych koncepcji działania. Bardzo ważnym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się być zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzeniu nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidywanych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania.

Każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał.

W monografii zaprezentowano 18 rozdziałów naukowych. Praca stanowi szerokie forum dyskusyjne skupione wokół tematów dotyczących finansów, zarządzania i logistyki.

Zostały zaprezentowane w niej analizy i badania autorów dotyczące między innymi zarządzania finansami, kontroli zarządczej, zarządzania pomocą społeczną, zarządzania ryzykiem.

Autorzy poruszają również aspekty z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, wdrażania agile w przedsiębiorstwach, przywództwa, przedsiębiorczości w MŚP, kreowania wizerunku w organizacji, współzarządzania wartością czy analizy konfliktów w organizacjach.

Trzy rozdziały dotyczą tematyki uniwersytetu, a mianowicie skupiają się nad problematyką uniwersytetu średniowiecznego jako najstarszego modelu uniwersytetu, uniwersytetu Humboldta oraz uniwersytetu przedsiębiorczego.

Kolejnymi bardzo ważnymi zagadnieniami poruszonymi w publikacji są tematy dotyczące kwestii związanych z logistyką mianowicie dotyczące intermodalnych połączeń transportowych między Polską a Wietnamem, zarządzania ruchem lotniczym, polskich portów, oznakowania opakowań produktów leczniczych, czy zrównoważonego rozwoju operatorów pocztowych.

Książka przeznaczona jest dla menedżerów, nauczycieli, praktyków oraz wszystkich osób zainteresowanych omawianą tematyką.

Dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania monografii, życzę czytelnikom interesującej lektury, mając jednocześnie nadzieję, iż wzbogaci ona wiedzę na temat zagadnień w niej zaprezentowanych.

Wyrażam serdeczne podziękowania zarówno wszystkim Autorom, którzy przygotowali poszczególne rozdziały, jak również pragnę podziękować Recenzentom poszczególnych artykułów: prof. zw. Dr hab. Petro Garasymowi, dr hab. Piotrowi Misztalowi prof. UJK oraz dr hab. Anecie Kosztowniak prof. UTH Rad. za cenne i życzliwe wskazówki merytoryczne, dzięki którym publikacja przybrała ostateczny kształt.

REDAKTOR NAUKOWY
DR ANNA KRZYSZTOFEK

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO: KONCEPCJE I POSTULATY DOKTRYNY EKONOMICZNEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono główne koncepcje zarządzania publicznego, których występowanie w praktyce jest nieodzownym elementem funkcjonowania samorządów. Celem artykułu jest analiza tradycyjnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania publicznego oraz ich znaczenia na szczeblu samorządowym. Metodę badawczą w artykule stanowi przegląd dostępnej literatury tematu. W artykule scharakteryzowano najważniejsze koncepcje zarządzania publicznego oraz przedstawiono teorie ekonomiczne i ich wpływ na organizację świadczenia usług publicznych na poziomie samorządowym.

Słowa kluczowe: Zarządzanie, model biurokratyczny, nowe zarządzanie publiczne, współzarządzanie publiczne.

¹ Magister, Uniwersytet w Białymstoku, Instytut Zarządzania.

WSTĘP

Każde państwo posiada określony zbiór norm i reguł, określających zasady zarządzania administracją publiczną. Dynamicznie rozwijające się społeczeństwo wymusza na organizacjach administracji publicznej dokonywanie zmian w określonych zasadach zarządzania administracją publiczną. Celem niniejszego artykułu jest analiza tradycyjnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania publicznego oraz ich znaczenia na szczeblu samorządowym. Artykuł składa się z niniejszego wstępu oraz pięciu części. Pierwsza część artykułu została poświęcona koncepcji Public Administration, zwanej inaczej modelem biurokratycznym. W części drugiej artykułu wskazano ideę, założenia oraz krytykę koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*). Trzecia część artykułu została poświęcona wybranym teoriom ekonomicznym oraz ich wpływowi na organizację świadczenia usług publicznych na poziomie samorządu terytorialnego. W części czwartej artykułu dokonano analizy koncepcji współzarządzania publicznego (*Public Government*) oraz możliwości jej wykorzystania na szczeblu samorządowym. W zakończeniu sformułowano syntetyczne wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

KONCEPCJA PUBLIC ADMINISTRATION

Analizując ewolucję procesów rozwoju zarządzania publicznego, Stephen P. Osborne wyodrębnia trzy główne koncepcje:

- 1) model biurokratyczny (Public Administration),
- 2) nowe zarządzanie publiczne (New Public Management),
- 3) współzarządzanie publiczne (Public Governance)².

Podstawy teoretyczne modelu Public Administration związane są z tradycyjnym modelem administracji oraz koncepcji idealnej biurokracji proponowanej przez M. Webera³.

Klasykna biurokracja Weberowska skoncentrowana jest na działaniach zgodnych z przepisami i procedurami. Rolą urzędnika oraz kryterium oceny jego pracy jest postępowanie zgodnie z procedurami, bez względu na skutki tych działań dla podmiotów administrowanych lub sytuacji w sferze życia społecznego oraz gospodarczego, w którym administracja podejmuje interwencję.

² M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, *Efektywne zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego – postulaty doktryny ekonomicznej i instrumenty*, „Problemy Zarządzania” 2017, vol. 15, nr 2 (67), s. 129.

³ Ibidem.

Także wydatki publiczne nie są powiązane bezpośrednio z osiąganiem celów w sferze polityki państwa, za które odpowiada dany podmiot administracji publicznej. Biurokracja działa w sposób zorientowany na procesy i procedury. Tego typu administrację, często można określić powiedzeniem „operacja się udała, pacjent zmarł”, co oznacza, że administracja wykonała wszystko zgodnie z procedurami, a ostateczny efekt tej działalności stanowi kwestię drugorzędną⁴.

M. Weber zdefiniował i wyróżnił trzy typy władzy: racjonalną, opartą na bezosobowej hierarchii pozycji, tradycyjną, związaną z przyjętymi w danym społeczeństwie tradycjami i zwyczajami oraz charyzmatyczną, która odwołuje się do osobowości przywódcy. M. Weber biurokrację charakteryzował jako strukturę racjonalną, opartą na precyzyjnych, godnych zaufania, efektywnych i ogólnych zasadach. Według M. Webera model administracji publicznej interpretowany jest jako idealna organizacja, gdzie urzędnicy posiadają dokładnie zdefiniowany zakres obowiązków i kompetencji, precyzyjnie określone role i prowadzą swoje działania wyłącznie dla interesu publicznego. M. Weber biurokrację określał także jako technostruktura lub rządy specjalistów przez wyróżniające ją cechy, którymi są profesjonalizm, precyzja w działaniu oraz zdyscyplinowanie⁵.

Poszukując przyczyn powstawania nowych koncepcji zarządzania publicznego jako jedną z nich należy wskazać krytyczną ocenę biurokracji, jako sposobu organizacji struktur administracyjnych. Biurokracja określana była jako opieszła, nadmiernie rozrośnięta, nieefektywna oraz marnotrawna. W wyniku takiej oceny, konieczne było podjęcie działań reformatorskich⁶.

KONCEPCJA NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)

Tendencja zastępowania zarządzaniem publicznym, tradycyjnej administracji publicznej występuje w wielu krajach, jednak przejawia się w różnych formach. Nowe zarządzanie publiczne powstało w wyniku reformowania sektora publicznego wielu krajów anglojęzycznych, takich jak: Nowa Zelandia,

⁴ D. Sześciło, A. Mednis, M. Niziołek, J. Jakubek-Lalik, *Administracja i zarządzanie publiczne*, Wydawca Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 138.

⁵ E. Kuzionko – Ochrymiuk, *Koncepcje tradycyjnej i nowoczesnej administracji publicznej*, [w:] *Współczesne problemy ekonomii: między teorią a praktyką gospodarczą w aspekcie różnorodności*, (red.) M. Romanowska, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Częstochowa 2017, s. 21-22.

⁶ M. Ćwikliński, *W kierunku neo-biurokracji: o biurokracji we współczesnych koncepcjach zarządzania publicznego*, „Munich Personal RePEc Archive” 2015, s. 4-5.

Wielka Brytania, czy Anglia w latach 80-tych XX wieku, a następnie zyskało dużą popularność w Stanach Zjednoczonych, po publikacji książki D. Osborne'a i T. Gaeblera w 1992r. Nowe Zarządzanie Publiczne zaczęło być aktywnie wykorzystywane w gospodarkach rozwijających się⁷. R. D. Behn definiuje Nowe Zarządzanie Publiczne, jako zbiór taktyk i narzędzi służących do przezwyciężenia nieefektywności nieodłącznie związanych z tradycyjnymi modelami sektora publicznego⁸. Główną ideą Nowego Zarządzania Publicznego jest przywiązywanie w sprawowaniu administracji publicznej większej wagi do sztuki zarządzania niż do sztuki administrowania. Jak stwierdził O. E. Hughes „administrowanie oznacza wypełnianie instrukcji, natomiast zarządzanie to osiąganie rezultatów”. Nowe Zarządzanie Publiczne oparte jest na zmianie orientacji zarządzania organizacjami publicznymi, a dokładniej zastąpienie podejścia stawiającego na piedestale procedury i zasady postępowania związane z wydatkami, wdrożeniem reguł opartych na analizie osiąganych wyników w związku z ponoszonymi wydatkami, przyjęciem orientacji strategicznej, a także wprowadzeniem mechanizmu rynkowego do całości procesu świadczenia usług publicznych. Nowe Zarządzanie Publiczne kładzie nacisk na jakość dostarczanych usług publicznych, zorientowanych na potrzeby i oczekiwania obywatela, traktowanego jako „klienta administracji”⁹.

Peters wyróżnił cztery modele zarządzania publicznego, do których zaliczył:

- Rządzenie rynkowe (Market Government),
- Rządzenie partycypacyjne (Participative Government),
- Rządzenie elastyczne (Flexible Government),
- Rządzenie zderegulowane (Deregulated Government).

Spośród czterech wymienionych modeli, najpopularniejszy i praktycznie rozwinięty model zarządzania publicznego stanowi zarządzanie rynkowe, najczęściej nazywane nowym zarządzaniem publicznym (*New Public Management – NPM*)¹⁰. New Public Management jest modelem administrowania publicznego, bazującym na zarządzaniu. Nowe zarządzanie publiczne opisywane jest także jako:

⁷ И.Н. Баранов, *Новый Государственный Менеджмент: эволюция теории и практики применения*, Российский журнал менеджмента nr 51 Том 10 (2012), s. 52.

⁸ R.D. Behn, *Rethinking Democratic Accountability*, The Brookings Institution, Washington 2001, s. 26.

⁹ E. Młodzik, *Założenia koncepcji New Public Management*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, Zeszyty Naukowe nr 585, s. 187.

¹⁰ H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Studia Lubuskie” 2006, nr 2, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów, s. 194.

- Menedżeryzm (managerialism),
- rynkowa administracja publiczna (market-based public administration),
- władze przedsiębiorcze (entrepreneurial government),
- zarządzanie na zasadach biznesowych (business – like management),
- menedżeryzm publiczny (public managerialism)¹¹.

W wymienionych wyżej modelach jest bardzo dużo elementów wspólnych z terminem New Public Management. Do wspólnych kwestii, charakteryzujących zjawisko nowego zarządzania publicznego, zalicza się¹²:

- orientacja na osiągnięcie wyników, zamiast orientacji procesowej,
- przejście od tradycyjnej administracji publicznej do modelu, w którym jest kładziony większy nacisk na personalną odpowiedzialność kierowników,
- odejście od klasycznej biurokracji na rzecz stworzenia bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i organizacji,
- stawianie przed organizacją i pracownikami jasno wytyczonych celów, których zakres wykonania można ocenić przy pomocy wskaźników (przy ocenie programów publicznych wykorzystuje się zasadę 3e: oszczędność, efektywność i skuteczność),
- poddawanie do oceny rynku np. w postaci kontraktów niektórych z zadań realizowanych przez sektor publiczny,
- nacisk na ograniczenie funkcji pełnionych przez władze publiczne (prywatyzacja oraz współpraca z sektorem prywatnym).

Wśród najważniejszych postulatów idei Nowego Zarządzania Publicznego, które mogą posłużyć jako rekomendacje odnoszące się do niezbędnych zmian w kontekście zwiększania efektywności systemu zarządzania finansami lokalnymi, poza wspomnianymi wyżej, M. Poniatowicz wymienia¹³:

- adaptację metod oraz technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym,
- orientację na klienta dóbr i usług publicznych, którzy powinni mieć możliwość wpływu na podejmowane decyzje finansowe,
- zarządzanie przy wykorzystaniu mechanizmów konkurencji, a dokładniej decydenci samorządowi, podejmując decyzję o procesie wytwarzania i dostarczania dóbr, czy usług publicznych powinni nawiązywać w tym zakresie współpracę z podmiotami prywatnymi, np. w formie outsourcingu komunalnego, czy partnerstwa publiczno-prywatnego),

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem, s. 194-195.

¹³ M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, *Efektywne zarządzanie...*, op. cit., s. 129-130.

- zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym; jednostki samorządu terytorialnego powinny z wyprzedzeniem patrzeć w przyszłość, dynamicznie reagować na zmiany oraz optymalnie wykorzystywać dostępne możliwości, a zarządzanie ryzykiem stanowi fundament takiego działania oraz warunk optymalizacji procesu świadczenia dóbr i usług publicznych,
- długookresową perspektywę przy podejmowaniu decyzji finansowych,
- demokratyzację i partycypację obywatelską, rozumianą jako demokratyzację procesów lokalnego zarządzania sprawami publicznymi, np. w formie włączenia mieszkańców wspólnoty samorządowej w finansowe procesy decyzyjne,
- transparentność administracji publicznej, prowadzącej do upowszechniania dobrych praktyk w zakresie jawności oraz przejrzystości zarządzania finansami JST, a także odpowiedniej polityki informacyjnej w tym zakresie,
- odejście od tradycyjnego pojmowania budżetu JST, na rzecz budżetowania zadaniowego, umożliwiającego określenie zadań najważniejszych dla realizacji celów JST, a także umożliwiającego ocenę stopnia wykonania zadań publicznych, przy pomocy odpowiednich mierników.

Budżet zadaniowy, zwany inaczej wynikowym stanowi kluczowy element skutecznego zarządzania przez rezultaty. Ponadto, że umożliwia on uporządkowanie wydatków według określonych celów polityki państwa lub samorządu, a nie jedynie według typu wydatków to może również zbadać jakiego typu wydatki sprzyjają skuteczniejszemu osiągnięciu oczekiwanych rezultatów. Budżet zadaniowy jest również instrumentem użytecznym dla obywatela, gdyż dostarcza mu informacji odnośnie efektywności wydatkowania pieniędzy podatników¹⁴.

W Polsce pomimo zaawansowanych prac nad wdrożeniem budżetu zadaniowego, plan wydatków państwa nadal opiera się na klasycznej klasyfikacji według działów administracji rządowej, instytucji oraz rodzajów wydatków, ponieważ ustawa budżetowa w dalszym ciągu określa wydatki państwa według takiego podziału. Równolegle obecne są jednak także elementy budżetu zadaniowego¹⁵.

Podsumowując, celem idei Nowego Zarządzania Publicznego jest adaptacja metod, idei, technik oraz rozwiązań instytucjonalnych stosowanych w sektorze prywatnym do sektora publicznego. Nowe Zarządzanie Publiczne,

¹⁴ D. Sześciło, A. Mednis, M. Niziołek, J. Jakubek-Lalik, *Administracja i zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 146.

¹⁵ Ibidem, s. 149.

pokazuje w jaki sposób, przy zastosowaniu odpowiednich instrumentów zwiększyć efektywność działania administracji publicznej. Priorytetem Nowego Zarządzania Publicznego jest zwiększenie skuteczności i efektywności, a co za tym idzie, sprawności sektora publicznego¹⁶.

Przeciwnicy koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego, wskazują na jej ograniczone możliwości implementacji do sektora publicznego, przywołując m.in. argumenty takie jak:

- wykorzystywanie przez NPM rozwiązań rynkowych do zaspokajania potrzeb społecznych, w których zawodzi rynek, jako mechanizm alokacji zasobów,
- wskazywanie na to, że wyniki tworzone w sektorze publicznym nie są rynkami wolnej konkurencji, a rynkami konkurencji organizowanej przez różne władze publiczne,
- nie uwzględnienie w koncepcji NPM, że siły rynkowe nie są wystarczające do osiągnięcia zadowolenia konsumentów (np. ekologiczne i społeczne skutki produkcji wobec kupujących i zatrudnionych),
- wskazywanie na to, że NPM nie rozpoznaje różnic pomiędzy klientem-konsumentem, finansującym zapewnienie dóbr i usług, a klientem – odbiorcą, potrzebującym dóbr i usług.

Wątpliwości budzi także kwestia zapewnienia odpowiedzialności funkcjonariuszy administracji publicznej działających w warunkach decentralizacji i deregulacji, obdarzonych zaufaniem społeczeństwa, gdzie wskazuje się na to, że oszczędne gospodarowanie zasobami może być dowodem nieodpowiedzialności wyrażającej się w niezrealizowaniu wyznaczonych celów¹⁷.

TEORIE EKONOMICZNE, A ORGANIZACJA ŚWIADCZENIA USŁUG PUBLICZNYCH NA POZIOMIE SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

W kontekście sektora publicznego oraz Jednostek Samorządu Terytorialnego jako jego integralnych komponentów - kluczowymi koncepcjami teoretycznymi związanymi z nurtem nowej ekonomii instytucjonalnej, są:

- teoria wyboru publicznego (Public Choice Theory),
- teoria agencji (Theory of Agency),
- teoria praw własności (Property-Rights Theory),

¹⁶ E. Młodzik, *Założenia koncepcji New Public Management...*, op. cit., s. 191.

¹⁷ Ibidem.

- teoria kosztów transakcyjnych (Transaction Cost Theory)¹⁸.

Klasyczny model biurokracji posiadał swoje umocowanie w koncepcji państwa prawa i zakładał organizację świadczenia usług publicznych w warunkach monopolistycznych. W tym modelu to administracja publiczna decydowała o przydziale praw do świadczeń oraz usług publicznych obywatelom, którzy jako końcowi odbiorcy dóbr publicznych, nie mieli wpływu na sposób ich świadczenia oraz ich cechy i jakość. W latach 70. XX w. nastąpiła zmiana tego podejścia, wraz z upowszechnianiem się poglądów dotyczących korzyści z konkurencji w sektorze publicznym oraz jej skutków w formie możliwości swobodnego wyboru przez obywateli dostawców usług publicznych¹⁹.

Teoria wyboru publicznego (public choice), opowiadała się za prywatyzacją lokalnych usług publicznych. Teoria poddawała krytyce niesprawność działania państwa, wskazując na jego słabości: dokonywanie wyborów przez obywateli przy braku pełnej informacji, wykorzystywanie przez urzędników swoich stanowisk i władzy w celu osiągnięcia własnych korzyści oraz maksymalizowanie budżetów publicznych. Ponadto teoria wyboru publicznego postulowała zastąpienie nieefektywnego interwencjonizmu państwowego mechanizmem rynkowym, pomimo jego ułomności. Warunki rynkowe związane są nierozdzielnie z konkurencją rynkową charakteryzującą się większą dostępnością usług, ich szerszym wyborem dla konsumentów oraz presją poprawy jakości dostarczanych usług²⁰.

Teoria praw własności (Property-Rights Theory), to kolejna teoria dostarczająca argumentów na rzecz ograniczania aktywności sektora publicznego w zakresie realizacji usług publicznych. Teoria ta, wskazywała na przewagę własności prywatnej nad własność publiczną, pod względem efektywności gospodarowania²¹. Teoria praw własności zakłada także, iż procesy prywatyzacji powinny mieć miejsce w takich obszarach samorządu terytorialnego, w których własność prywatna wykazuje przewagi komparatywne²².

Z kolei, **teoria agencji** (Theory of Agency), wskazuje na istotę relacji dążących do maksymalizacji własnej funkcji użyteczności – pryncypała i agenta, działającego na rzecz pryncypała w konkretnym obszarze problemów decyzyjnych. Teoria agencji na gruncie samorządności terytorialnej może być

¹⁸ M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, *Efektywne zarządzanie finansami...*, op. cit., s. 133.

¹⁹ A. Podgórnai-Krzykacz, *Reorganizacja świadczenia usług publicznych w samorządzie terytorialnym*, [w:] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) M. Wojciechowski, Z. Patora – Wysocka, Łódź - Warszawa 2017, s. 42.

²⁰ Ibidem, s. 42-43.

²¹ Ibidem, s. 43.

²² M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, *Efektywne zarządzanie finansami...*, op. cit., s. 135.

wykorzystywana w celu badania stosunków podrzędności, nadrzędności oraz kontroli w JST, a także relacji zachodzących pomiędzy różnymi szczeblami władzy (relacji pomiędzy władzą centralną, a samorządową, relacji między władzą samorządową, a menadżerami przedsiębiorstw publicznych, relacji między obywatelami, a reprezentantami administracji publicznej – w których jedna strona pełni rolę pryncypała, zaś druga agenta) W efekcie powstawania tychże relacji wzrastają koszty agencji, które ograniczają skuteczność realizacji funkcji właścicielskich oraz obniżają efektywność funkcjonowania podsektora samorządowego²³.

W nowej ekonomii instytucjonalnej nacisk kładziony jest na dwa elementy, którymi są instytucje oraz koszty transakcyjne. Instytucje przyjmują postawy norm, zasad, reguł, nakazów, zasad czy procedur wywierających wpływ na członków społeczeństwa, natomiast **ekonomia kosztów transakcyjnych** zajmuje się transakcjami, czyli relacjami wymiennymi zachodzącymi pomiędzy podmiotami systemu instytucjonalnego gospodarki (zarówno w sferze prywatnej, jak i publicznej w obszarze transferów praw publicznych)²⁴. We wspomnianych relacjach zwrócono uwagę na dodatkowe koszty generowane w wyniku zawierania transakcji na rynku, zwane kosztami transakcyjnymi. Przyczyną ich powstawania jest złożoność procesu zarządzania rynkiem, za który odpowiedzialne są gminy. Koszty związane są z rozpoznaniem rynku, planowaniem zamówień zgodnym z zapotrzebowaniem rynku, przygotowywaniem przetargów, specyfikacją jakości usług oraz oceną i wyborem ofert, a także nadzorowaniem wykonywania zawieranych umów²⁵. Organizacje sektora publicznego, w tym także JST nie działają w otoczeniu rynkowym wymuszającym racjonalizację kosztów, dlatego zauważalne jest w nich występowanie wyższych kosztów transakcyjnych²⁶.

Brak potwierdzenia znaczącego wpływu prywatyzacji na niższe koszty usług oraz ich wyższą jakość, a także inne niepowodzenia Nowego Zarządzania Publicznego i wzrost zainteresowania angażowaniem obywateli w rozwiązywanie występujących problemów społecznych skutkowały odwróceniem reform od koncepcji NPM, na rzecz zainteresowania nowymi koncepcjami. Do nowszych koncepcji zalicza się: post-NMP, New Public Governance. Proponowano również powrót do tradycyjnej biurokracji biurokracji lub połączenie wymienionych koncepcji w ramach nowoberyzmu. Wymienione, nowe

²³ Ibidem, s. 134.

²⁴ Ibidem, s. 133-136.

²⁵ A. Podgórnjak-Krzykacz, *Reorganizacja świadczenia usług publicznych...*, op. cit., s. 44.

²⁶ M. Poniatowicz, R. Dziemianowicz, *Efektywne zarządzanie finansami...*, op. cit., s. 135.

konceptje zarządzania publicznego ukierunkowane na współpracę, budowanie relacji, czy też usieciowienie rzuciły nowe światło na problem zarządzania usługami publicznymi, dotychczas skoncentrowanymi na wewnętrznej organizacji i produkcji²⁷.

KONCEPCJA PUBLIC GOVERNMENT

Kolejnym modelem zarządzania publicznego jest współzarządzanie publiczne (*Public Governance* – PG). *Governance* oznacza zmianę w rozumieniu rządzenia, dotyczącą nowego procesu, zmiany reguł, lub nowej metody rządzenia społeczeństwem i jest terminem przeciwwstawnym wobec terminu *government*, stanowiącego określenie formalnych instytucji państwowych oraz monopolu w sprawowaniu władzy. Działanie zgodnie z koncepcją *Governance* związane jest z koniecznością przekazywania przez podmioty publiczne niektórych swoich kompetencji innym podmiotom i związane jest ze współpracą oraz zacieraniem granic między sektorami, ich współzależnością oraz obligatoryjnością obdarzania zaufaniem. Formą realizacji koncepcji współzarządzania, włączającą różne podmioty społeczeństwa jest tworzenie sieci (networków). Hierarchiczne zależności różnych organów i mechanizmy wydawania poleceń w administracji (wewnątrz i na zewnątrz) poleca się zastępować angażowaniem we współpracę podmiotów spoza administracji, wykorzystaniem mechanizmów decentralizacji, bądź technik nakłaniania, perswazji, czy przekonywania. Wśród zalet sieci wskazuje się na wzmacnianie efektywności działań podmiotów tworzących sieć, zarówno w wymiarze zespołowym i indywidualnym. Współpraca powinna opierać się na zaufaniu, aby pozwalała na osiągnięcie lepszych efektów. Ponadto zaufanie sprzyja: kooperacyjności i stabilności w obszarze sieci, wymianie informacji, wzmacnianiu kontaktów pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, umocnieniu współpracy oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań²⁸.

W proces upowszechniania koncepcji *Public Governance* zaangażowane są instytucje, takie jak: Bank Światowy i Komisja Europejska, co wpływa na wzrost popularności koncepcji. Komisja Europejska sformułowała zasady dobrego *Governance* (*Good Governance*).

Zgodnie z białą księgą Komisji Europejskiej z 2001 r., najważniejsze elementy składające się na dobre rządzenie to:

²⁷ A. Podgórnjak – Krzykacz, *Reorganizacja świadczenia usług publicznych...*, op. cit., s. 44.

²⁸ M. Marks-Krzyszowska, *Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2016, nr 56, s. 46.

- większe możliwości włączania polityki kraju w procesy globalizacji,
- budowanie instytucjonalnego systemu jawności, wiarygodności i odpowiedzialności w rządzeniu,
- efektywne interweniowanie w procesy społeczno-ekonomiczne na poczet polityki społecznej i uczciwej konkurencji.

Ponadto, dobre rządzenie charakteryzuje dostępność do instytucji publicznych i procesów podejmowania decyzji, uczestnictwo, skutkujące wzrostem zaufania społecznego wobec instytucji i wzrostem udziału społeczeństwa w procesach politycznych, przejrzystość ról i powiązań instytucji w procesach legislacyjnych i wykonawczych, skuteczność w realizowaniu celów w oparciu o ocenę dotychczasowych doświadczeń i prognozy kolejnych wydarzeń oraz zgodność polityki z podejmowanymi działaniami²⁹.

Możliwości wykorzystania *Governance* należy dopatrywać się także na szczeblu samorządów terytorialnych. Jak twierdzi W. Rudolf wśród JST to właśnie region samorządowy może stać się najważniejszym polem wykorzystywania koncepcji *Governance*. Przemawia za tym złożoność systemu regionalnego w stosunku do systemu powiatowego, czy gminnego oraz niedoprecyzowanie przez ustawodawcę form potencjalnych relacji w układzie pionowym wśród JST w obrębie regionu. We wspomnianej wyżej Białej Księdze również wskazano na potrzebę większego dialogu Komisji Europejskiej z samorządami terytorialnymi na poziomie regionalnym i lokalnym. W tym obszarze Komisja zadeklarowała następujące działania³⁰:

- wprowadzenie stałego dialogu z władzami samorządów regionalnych i lokalnych,
- wdrożenie większej elastyczności do ustawodawstwa wspólnotowego, biorąc w nim pod uwagę warunki regionalne i lokalne,
- sporządzenie i upowszechnianie minimalnych standardów konsultacji polityk Unii Europejskiej, a także utworzenie partnerskich struktur w wybranych obszarach³¹.

ZAKOŃCZENIE

Analizując ewolucję procesów rozwoju zarządzania publicznego w funkcjonowaniu samorządów obserwuje się występowanie takich koncepcji, jak:

²⁹ M. Marks – Krzyszkowska, *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 46-47.

³⁰ W. Rudolf, *Koncepcja Governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica” 2010, nr 245, s. 80.

³¹ Ibidem, s. 80.

klasyczna biurokracja, nowe zarządzanie publiczne oraz współzarządzanie publiczne. Współistnienie tych trzech koncepcji pozwala na zarządzanie administracją publiczną w przy wykorzystaniu mechanizmów właściwych dla każdej z koncepcji, tj. hierarchii, jak w klasycznej biurokracji, rynku, jak w koncepcji nowego zarządzania publicznego oraz usieciowienia, jak zakłada koncepcja współzarządzania publicznego.

Rozważania podjęte w artykule, prowadzą do wniosku, iż w praktyce funkcjonowania samorządów funkcjonują wszystkie opisane wyżej koncepcje. Pomimo tworzenia się nowszych koncepcji zarządzania publicznego, tradycyjne koncepcje nadal znajdują zastosowanie w zarządzaniu administracją na szczeblu samorządowym. Niekiedy ulegają jednak częściowym przekształceniom i współwystępują wraz z nowszymi koncepcjami w aktualnej praktyce zarządzania publicznego.

BIBLIOGRAFIA

1. Баранов И.Н., Новый Государственный Менеджмент: эволюция теории и практики применения, Российский журнал менеджмента nr 51 Том 10 (2012).
2. Behn R.D. *Rethinking Democratic Accountability*, The Brookings Institution, Washington 2001.
3. Ćwikliński M., *W kierunku neo-biurokracji: o biurokracji we współczesnych koncepcjach zarządzania publicznego*, „Munich Personal RePEc Archive” 2015.
4. Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Studia Lubuskie” 2006, nr 2, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów.
5. Kuzionko-Ochrymiuk E., *Koncepcje tradycyjnej i nowoczesnej administracji publicznej*, [w:] M. Romanowska (red.), *Współczesne problemy ekonomii: między teorią a praktyką gospodarczą w aspekcie różnorodności*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Częstochowa 2017.
6. Marks-Krzyszkowska M., *Zarządzanie publiczne – istota i wybrane*

konceptje, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2016, nr 56.

7. Młodzik E., *Założenia koncepcji New Public Management*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015 nr 11, Zeszyty Naukowe nr 585.
8. Podgórniak- Krzykacz A., *Reorganizacja świadczenia usług publicznych w samorządzie terytorialnym*, [w:] Wojciechowski M., Patora - Wysocka Z. (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Łódź - Warszawa 2017.
9. Poniatowicz M., Dziemianowicz R., *Efektywne zarządzanie finansami jednostek samorządu terytorialnego – postulaty doktryny ekonomicznej i instrumenty*, „Problemy Zarządzania” 2017, vol. 15, nr 2 (67).
10. Rudolf W., *Koncepcja Governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2015, nr 245.
11. Sześciło D., Mednis A., Niziołek M., Jakubek-Lalik J., *Administracja i zarządzanie publiczne*, Wydawca Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014,
12. Wojciechowski E., Podgórniak-Krzykacz A., *Pomiar jakości rządzenia*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 3.

EFFICIENT FINANCIAL MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT UNITS: CONCEPTS AND POSTULATES OF ECONOMIC DOCTRINE

Summary: The article presents the main concepts of public management, whose existence in practice is an indispensable element of local governments' functioning. The aim of the article is to analyze traditional and modern concepts of public management and their importance at the local government level. The research method in the article is a review of the available literature on subject. The article describes the most important concepts of public management and presents economic theories and their impact on the organization of public services at the local government level.

Keywords: Management, Public Administration, New Public Management, Public Government.

DEVELOPMENT OF INTERMODAL TRANSPORT CONNECTIONS BETWEEN POLAND AND VIETNAM BASED ON THE NEW SILK ROAD RAIL LINKAGES

Abstract. The New Silk Road is one of the biggest infrastructural project nowadays and as it is being completed it will have a crucial impact on global economy, especially in terms of influencing on how supply chains will be designed. The aim of the paper is to indicate changes in the accessibility of markets of Poland and Vietnam as a result of the development of intermodal connections based on New Silk Road rail linkages. For the study, the author will use transport accessibility indicators to assess changes in markets accessibility in recent years. As a result of this paper it has been confirmed that new intermodal supply chains based on the New Silk Road rail linkages could be potentially a significant complement to existing transport solutions for selected clients and industries and thus mutual accessibility of studied markets will improve once network of such intermodal connections will be established.

Keywords: Market accessibility, intermodal transport, New Silk Road.

ORCID: 0000-0003-4971-0137.

¹ M.S.D. PhD Candidate at Warsaw School of Life Science, Institute of Economics and Finance, Department of Logistics; stanislaw_berezinski@sggw.edu.pl.

INTRODUCTION

Poland and Vietnam has long tradition of positive political and cultural relations. An example of this can be the fact that the Vietnamese diaspora in Poland is the most numerous among the countries of far Asia. This background provides solid foundations for the development of business cooperation. Although trade exchange between Poland and Vietnam has increased over the past ten years, Vietnam is not one of Poland's main trading partners [4, 11]. However, taking into account only Asian countries, Vietnam ranks 5th only behind China, Japan, South Korea and Turkey. While the dominant position of China leaves no doubt, the difference between the other countries and Vietnam is relatively small. Diversification of trading partners is necessary, both for European Union and Poland, to limit the dominant role of China which, through its position, may not only influence business relations but also use trade as a tool in geopolitical dimension [15]. In 2020 European – Vietnam Free Trade Agreement has been signed which gives another opportunity to develop mutual relationship between Poland and Vietnam [3]. In the discussion surrounding the signing of the agreement, it was pointed out that the main limitations in the development of trade were geopolitical conditions related to the dominant position of China and India in far Asia, the structure of economy of Poland and Vietnam, and a relatively weak transport connection.

Relationship between logistics infrastructure and trade is being studied for a long time contributing to the increased interest in the problem of transport accessibility in logistics. The most popular methods of assessing accessibility are distance, time, price, infrastructure quality and the stability of individual elements of the transport system [9, 14]. Although role of infrastructure may be assessed differently, but there is general agreement that the development of infrastructure and transport connections are two of the main factors stimulating the development of trade [1, 2, 12, 19].

In the middle of the first decade of the 20th century, on the initiative of China, the New Silk Road project was launched. Although the implementation of this project has a strong geopolitical context, the creation of an effective rail connection between China, the countries of Central Asia and Asia Minor and Europe seems to be a well-founded and demanded solution [20, 21, 22]. In order to use the full potential of the New Silk Road, many transport companies began to offer intermodal solutions connecting the countries of South-East Asia to that route [8, 13], including link between

Poland and Vietnam, which can contribute to the development of mutual trade cooperation.

The aim of the paper is to indicate changes in the accessibility of markets of Poland and Vietnam as a result of the development of intermodal connections based on New Silk Road rail linkages combined with short sea shipping. To achieve that it was necessary to compare standard maritime route with new intermodal solution using variety of accessibility and transport efficiency measures.

Article has the following structure. Section 2 presents methodology and research procedure, describing the individual actions involved in each stage of research and sources of information. In Section 3 there is a discussion of the results obtained. Finally, conclusion is presented in Section 4.

METHODOLOGY

In the first step, the offer of intermodal connections between Poland and Vietnam was analyzed and compared with the standard offer of the sea transport service. The demand for intermodal transport was then assessed using the import and export data. Finally, the issue of the stability of intermodal supply chains was discussed. All these steps are referring to the overall assessment of mutual spatial accessibility.

For the purposes of the work, the author analyzed the intermodal transport offer on the example of services offered by the Polish company CIL Freight Poland Sp. z o.o. being a daughter company of the Chinese company China Trans Ltd. which is strongly involved in New Silk Road logistics. To ensure that data obtained from CIL Freight Poland Sp. z o.o. are representative information were verified based on contacts with other transport and logistics companies operating and offering their services to carry cargo between Far East and European countries. To gather these information author use websites of these companies and in case of need of any additional comment or clarification author directly contacted with certain companies. Important source of information were official reports and other forms of data published by international institutions, especially The World Bank, Asian Development Bank, European Commission, United Nations, World Economic Forum, Central Statistical Office of Poland (GUS), The Institute for Economics and Peace etc. Another source of the information was scientific literature, mainly in field of SCM, especially these related to assessing stability and NSR project. Internet portals focused on international transport on NSR (RailFreight.com,

intermodalnews.pl etc.) and geopolitical and geoeconomical matters (The Economist, Geopolitical Risk Portal etc.) were also used, mainly to understand general context of subject studied. Both qualitative and quantitative methods were used to analyze the collected materials.

DISCUSSION OF RESEARCH RESULTS

Routing and basics characteristics

Intermodal solution for transport between Poland and Vietnam has been introduced by many logistics companies, among which CIL Freight Poland Sp. z o.o. has been offering it since 2018. In 2018 and 2019 around thirty intermodal transports were organized by this company. Standard FCL intermodal route offered by CIL Freight Poland Sp. z o.o. combines short sea shipping and rail transport and looks as follows:

West bound:
Haiphong/Ho Chi Minh -> Xiamen -> Małaszewicze

East bound:
Małaszewicze -> Chongqing -> Qinzhou -> Haiphong/Ho Chi Minh

For comparison, a typical sea route offered by the same company looks as follows:

Eastbound/Westbound:
Gdańsk/Gdynia <-> China port <-> Haiphong/Ho Chi Minh

Basics characteristics of intermodal and maritime transport offer between Poland and Vietnam are presented in Table 1. For both the East and the West direction, the transit time was over 50% shorter for the intermodal solution. The reason for so significant difference in transit time was low number of direct sea links between ports in Vietnam and Europe, Poland included. Most of the traffic went through ports in China. However, at the same time price for shipping container via intermodal solution was around 2,5 times higher than in maritime solution. Such a large discrepancy in prices results mainly from technical differences between the means of transport used. Huge ships can offer much more cargo space than trains limited which are limited to around 40 platform and thus they offer cheaper space in general. Base on that basic information it can be concluded that intermodal transport is an

alternative to particularly valuable goods or goods requiring quick delivery. It has to be noted that due to the nature of rail transport some goods cannot be transported this way, especially goods classified as dangerous products, and also usage of reefer containers in intermodal solution is limited. Therefore, the use of intermodal transport is limited to fewer products than for maritime transport.

Table 1. The basic elements of the intermodal and maritime transport offer between Poland and Vietnam offered by CIL Freight Poland Sp. z o.o in 2019

Characteristics	Type of transport		Difference
	Intermodal	Maritime	
Transit Time westbound (days)	20-22	45-50	23-30
Transit time eastbound (days)	24-26	50-55	24-31
Annual average price FOB terms westbound (USD)	5050	1900	3150
Annual average price FOB terms eastbound (USD)	3800	1600	2200
Usage of reefer containers	limited	unlimited	
Cargo type limitations	significant	selective	

Source: Own work based on information from CIL Freight Poland Sp. z o.o.

Import and export structure

Table 2 shows import and export structure between Poland and Vietnam [4]. There is a very clear imbalance between the amount of goods imported by Poland and the amount of goods shipped to Vietnam. In terms of the value of the exchange, the difference is almost nine times. Such a large disproportion makes it difficult to create effective transport solutions. The structure of Polish imports shows high transport susceptibility within the railways. Especially the transport of machinery and equipment, which is often of high value and low tolerance to delays, meets the conditions in which intermodal transport can offer an interesting solution. The export structure is much more diversified. Almost 50% of products imported in 2018 were animal products, live animals and prepared foodstuff. The transport of food products, however, is

often carefully controlled by individual transit countries along the railroad. For example the Russian embargo on food products from Poland makes it impossible to use rail route [23]. Another problem is limited usage of reefer containers in intermodal solution due to low availability of these containers and their technical limitations. Reefer containers are widely used in rail transport but such a long transport without efficient option of refueling cooling aggregate makes this solution ineffective. Rail transport requires the use of diesel aggregates with enough fuel for about 25 working days. Although the container can be refueled, such an operation requires appropriate technical facilities along the train route and increases the cost of transport. There is also a risk of immobilizing the train in inaccessible places, which would expose the goods to damage or destruction due to the breaking of the cold chain. Other significant export products such as chemical industry, plastics and rubber articles, base metals and machinery and appliances as in the case of import, they can be potentially transported by rail. However, products with ADR status will not, be accepted on the railroad.

Table 2. Import and export between Poland and Vietnam by CN Sections in 2018

Section	Import		Export	
	In thousand USD	%	In thousand USD	%
Live animals, animal products	27079	0,91	131178	38,77
Vegetable products	15221	0,51	12304	3,64
Prepared foodstuffs	40852	1,37	34939	10,33
Products of the chemical industry	34656	1,16	48960	14,47
Plastics and rubber articles thereof	60659	2,04	8988	2,66
Raw hides and skins, articles thereof	29507	0,99	206	0,06
Textiles and textile articles	248946	8,37	249	0,07
Footwear, headgear, etc.	382454	12,86	310	0,09
Base metals and articles thereof	98914	3,33	31723	9,38
Machinery and mechanical appliances, electrical and electrotechnical equipment	1776421	59,74	42913	12,68
Optical, photographic, measuring, checking instruments	16242	0,55	6105	1,80

Miscellaneous manufactured articles (furniture, toys, etc.)	77192	2,60	3072	0,91
Total	2973406	x	338325	x

Source: Own work based on GUS: Yearbook Trade of Foreign Statistics of Poland 2019, pp. 181-182, Warsaw 2019.

It is worth noting that during the research, and in particular during the talks with logistics companies, some of them emphasized the ecological aspect of the use of railways for transport between Asia and Europe. Intermodal transport in which sea transport is limited only to short sea routes and uses mainly rail solutions is a more ecological solution than ocean transport which is in line with the *green logistics* trend.

Stability of intermodal supply chains

The basic requirement for any supply chain is to ensure its stability. Although term stability is being used in various different context and it's being defined in many ways a key element of all definitions is to maintain performance despite external and internal conditions changed. Thus stability can be interpreted as constancy, resilience and robustness [7].

In typical approach stability of transport systems is being assessed through the prism of price, quality of infrastructure, transport organization and external factors which should be understood as the general socio-economic conditions. In studied case of intermodal transport between Vietnam and Poland new offer to be competitive, has to reach level of stability which is comparable to the solution offered in the traditional maritime service.

Table 3. Rail infrastructure and port infrastructure quality in 2014 and 2018 in countries involved in intermodal transport between Vietnam and Poland

Country	Vietnam		China		Kazakhstan		Russia		Belarus		Poland		Average (Global average)	
Year	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018
Quality of rail infra.	x	x	4,7	4,5	4,4	4,2	4,2	4,9	ND	ND	2,6	3,9	3,97 (3,34)	4,37 (3,61)
Quality of port infra.	3,7	3,8	4,5	4,5	x	x	x	x	x	x	3,7	4,5	3,97 (4,13)	4,27 (3,94)

ND – no data, NP – no ports, scale 1 – very bad, 7 – very good

Source: Own work based on World Economic Forum: The World Competitiveness Report 2013-2014 and 2019.

Table 4. International LPI in 2014 and 2018 in countries involved in intermodal transport between Vietnam and Poland

Country	Vietnam		China		Kazakhstan		Russia		Belarus		Poland		Average (Global Average)	
Year	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018
Int. LPI	3,15	3,27	3,53	3,61	2,70	2,81	2,69	2,76	2,64	2,57	3,49	3,54	3,03 (2,87)	3,09 (2,89)

Scale: 1 – very bad, 7 – very good

Source: Own work based on The World Bank: Logistics Performance Index 2014 and 2018.

The most fundamental element of stability is price stability over the long term. CIL Freight Poland Sp z o.o. emphasized that prices in intermodal transport are practically constant throughout the year, while prices

in sea transport are subject to greater seasonal fluctuations, and in particular increases in the period of increased demand, e.g. in December.

Importantly, even with the outbreak of the COVID-19 pandemic in the first half of 2020, which caused westbound freight prices on the New Silk Road to soar due to the deepening of the trade imbalance between China and Europe and because of the lack of empty disposable containers in China, a similar upward trend in price was noticed in maritime freight between Asia and Europe. In that period the relative differences in rates between considered modes of transport have decreased, while maintaining delivery chains operational became more important. Thus some companies were noticed switching from sea only approach to mix one taking into account intermodal transport as valid option.

Rail and port infrastructure assessment are both elements of Global Competitiveness Ranking published by World Economics Forum [15, 16]. Based on that data it can be said that overall quality of rail infrastructure in countries involved in intermodal connection between Poland and Vietnam is above world average and was higher than corresponding quality of port infrastructure (Table 3).

Organizational aspect of transport is a key element of Logistic Performance Index [16] presented in Table 4. In five out of six countries involved in intermodal connection LPI has improved over studied period. Average for all six countries is better than world average. In case of Kazakhstan, Russia and Belarus LPI values were below average. This however doesn't impact intermodal connection stability strongly due to transit status of this countries.

The last element of stability assessment was general socio-economics conditions. There are various indicators published by different institutions and organizations which are involved in monitoring and rating this issue. Example of Global Peace Index shows that it is very hard to say whether intermodal or maritime link is more stable [5, 6]. Both of them are running through or next to countries with very high index value. Transport from Vietnam to Poland, regardless of the means of transport, first requires a short sea connection from Vietnam to China. The South China Sea has been the area of many conflicts in the last 10 years, the flare of which may endanger navigation in this reservoir in the close future. The further sea route sees the traditional route from China to Europe. This route is located along the coasts of many countries, some of which are internally very unstable, e.g. Somalia (low GPI index). Table 5 presents GPI for countries involved in intermodal route. Three groups of countries are also clearly visible. Those with the best index (Poland

and Vietnam), countries with moderate GPI (China, Kazakhstan and Belarus) and one country with a bad index (Russia). Even though Russia has worst rating according to the latest events regarding presidential elections in Belarus it seems that that this country is least stable one. However, the transit status of these two countries may again minimize the impact of that factor. Given the length of the transport routes and the number of countries they pass through or next to and their economic, political, cultural and religious diversity, it seems difficult to avoid all conflicts that jeopardize the stability of these chains. It is difficult to clearly assess which solution is more stable, however, the existence of threats in both cases allows us to state that the existence of two transport solutions that can complement each other is an important element in building global stability of supply chains.

Table 5. Global Peace Index in 2014 and 2019 in countries involved in intermodal transport between Vietnam and Poland

Country	Vietnam	China	Kazakhstan	Russia	Belarus	Poland	World Average
2014	1,792	2,207	2,150	3,039	2,078	1,532	2,070
2019	1,877	2,217	1,932	3,093	2,115	1,654	2,100

Source: Own work based on Institute for Economics & Peace, Global Peace Index 2014 and 2019.

CONCLUSION

Based on conducted research it can be confirmed that there are possibilities of maintaining fully operational intermodal transport link between Europe and Far East countries. Example of intermodal transport route from Poland to Vietnam shows that this solution has low but constant demand. Current structure of trade between Poland and Vietnam predestines application of intermodal solution especially for high value and time sensitive goods. The most important advantage of the intermodal connection based on New Silk Road is therefore the creation of a new transport channel for Vietnam and other distant Asian countries, which is a competitive alternative to maritime transport. Offering shorter transport time at an acceptable price while maintaining a similar level of stability new offer increase overall transport accessibility level. The further development of the New Silk Road project will reduce the transit

time of intermodal transports increasing the competitiveness of this solution. Intermodal offer is an interesting complement to the existing transport offer and will constitute an additional tool for logistics, production and commercial companies seeking to optimize costs while maintaining high safety and efficiency of transport processes.

REFERENCES

1. Bensassi S., Marquez-Ramos L., Martinez-Zarzoso I., Suarez-Burguet C.: Relationship between logistics infrastructure and trade: Evidence from Spanish regional exports, *Transportation Research Part A*, Vol. 72, pp 47-61, (2015).
2. Chang C-H and Thai V.V.: Shippers' Choice Behaviour in Choosing Transport Mode: The Case of South East Asia (SEA) Region, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 33, Issue 4, pp 199-210, (2017).
3. European Commission, EU-Vietnam free trade agreement, (2020), <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1437> (online access 21.07.2020).
4. GUS: Yearbook Trade of Foreign Statistics of Poland 2019, Warsaw (2019) <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-handlu-zagranicznego-2019,9,13.html> (online access 21.07.2020).
5. Hansson S., Helgesson G.: What Is Stability? *Synthese*, vol. 136, no. 2, pp. 219–235 (2003).
6. Institute for Economics & Peace: Global Peace Index 2015: Measuring peace in a complex world, Sydney (2015) <http://visionofhumanity.org/reports> (online access 20.08.2020).
7. Institute for Economics & Peace: Global Peace Index 2020: Measuring peace in a complex world, Sydney (2020) <http://visionofhumanity.org/reports> (online access 20.08.2020).
8. Intermodal News Sp. z o.o., intermodalnews.pl Internet portal, <https://intermodalnews.pl/> (online access 27.06.2020).

9. Kwarciński T.: Dostępność transportowa jako przedmiot analizy teoretycznej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, vol. 644, no. 14, 2011, pp. 53-64, (2011).
10. Langen P.W. and Sharypova K.: Intermodal connectivity as port performance indicator, *Research in Transportation Business & Management*, Vol 8, pp 97-102, (2013).
11. Ministry of Entrepreneurship and Technology Department of Trade and International Cooperation, Vietnam - Information on economic relations with Poland, Warsaw (2019).
12. Olarreaga M.: Trade, Infrastructure and Development, ADBI Working Paper Series, No. 626, Tokyo, (2016).
13. Pro Media Group, RailFreight.com Internet portal, New Silk Road subpage, <https://www.railfreight.com/category/beltandroad/> (online access 27.07.2020).
14. Rodrigue J-P: *The Geography of Transport Systems*, Fifth Edition, Routledge, New York (2020).
15. Sidaway J.D. and Woon C.Y.: Chinese Narratives on “One Belt, One Road” Geopolitical and Imperial Context, *The Professional Geographer*, 69:4, s 591-603, (2016).
16. The World Bank: International LPI – Global Rankings Full LPI Dataset, <https://lpi.worldbank.org/international/global> (online access 28.06.2020).
17. United Nations, Economic Commission for Europe and Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: *Joint Study on Developing Euro-Asia Transport Linkages – Phase I*, New York and Geneva (2008) <http://www.unece.org/index.php?id=51245&L=0> (online access 24.07.2020).
18. United Nations, Economic Commission for Europe and Economic: *Euro-Asia Transport Linkages – Phase II – Paving the way for a more efficient Euro-Asian transport*, New York and Geneva (2012) <http://www.unece.org/index.php?id=49153&L=0> (online access 25.07.2020).
19. United Nations, Economic Commission for Europe and Economic: *Euro-Asia Transport Linkages – Phase III – Operationalisation of inland transport between Europe and Asia*, New York and Geneva (2020, <http://www.unece.org/index.php?id=51240&L=0> (online access 27.07.2020).

20. World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2013-2014 Full Data Edition, Geneva (2013).
21. World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2019, Geneva (2019).
22. World Trade Organization: Infrastructure and trade, Staff Working Paper ERSD-2004-04, Economic Research Division, (2004) https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XinFMDL2WKEJ:https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd200404_e.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=pl&client=firefox-b-d (online access 29.07.2020).
23. Związek Przedsiębiorców i Pracodawców: Rosyjskie embargo a polski eksport, ZPP Business Paper # 1, Warszawa (2018) <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2018/09/Rosyjskie-embargo-a-polski-eksport.pdf> (11.07.2020).

ROZWÓJ INTERMODALNYCH PRZEWÓZÓW TRANSPORTOWYCH MIĘDZY POLSKĄ I WIETNAM NA NOWYCH JEDWABNYCH POŁĄCZENIACH KOLEJOWYCH

Streszczenie: Nowy Jedwabny Szlak jest obecnie jednym z największych projektów infrastrukturalnych, a jego ukończenie będzie miało zasadniczy wpływ na gospodarkę światową, zwłaszcza jeśli chodzi o kształtowanie się łańcuchów dostaw. Celem artykułu jest wskazanie zmian w dostępności rynków Polski i Wietnamu w wyniku rozwoju transportu intermodalnego opartego na połączeniach kolejowych Nowego Jedwabnego Szlaku. W badaniu autor wykorzysta wskaźniki dostępności transportowej do oceny zmian otwartych rynków w ostatnich latach. W wyniku niniejszego artykułu potwierdzono, że nowe intermodalne łańcuchy dostaw oparte na połączeniach kolejowych Nowego Jedwabnego Szlaku mogą potencjalnie stanowić istotne uzupełnienie istniejących rozwiązań transportowych dla wybranych klientów i branż, a tym samym wzajemna dostępność badanych rynków poprawi się, gdy sieć takich połączeń intermodalnych zostanie utworzona.

Słowa kluczowe: Dostępność rynkowa, transport intermodalny, Nowy Jedwabny Szlak.

ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN SMEs

Abstract: As the small and medium sized enterprises have significantly contributed to the economic growth in Poland I wanted to discuss what makes such an enterprise successful. In my opinion there is a huge need for leadership in the Pomeranian voivodship since small and medium enterprises are exposed to numerous challenges and continuous changes. That is why the main aim of my article is to indicate if entrepreneurial leadership positively influences firm's growth, determines successful business and achieves company's goal and performance. In relation to that I wanted to prove if these five variable measurements attributed to leadership influence achieving the success by the enterprise. Moreover, I tried to identify the most influencing leader competencies.

Keywords: Entrepreneur, leader, entrepreneurial leadership, SMEs.

INTRODUCTION

My article aims at emphasizing the role of entrepreneurial leadership in small and medium sized enterprise as well as in entrepreneurial firms. The issue of entrepreneurial leadership appeared to be of high importance since it is proved that small and medium sized enterprises contributed significantly to the growth and development of the Polish economy. At the beginning

¹ Doktor, Zakład Gospodarki Morskiej, Katedra Transportu i Handlu Morskiego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.

of the work I defined the term entrepreneurial leadership in order to bring clarity to the investigated phenomenon. However, I would like to stress that the integration of entrepreneurship and leadership is not an easy task and requires from the owner of the enterprise a huge dose of cleverness. The work starts with presenting the issues related to entrepreneurship and leadership. Finally, I want to stress that according to the literature and survey, adapting the practices of entrepreneurial leadership is significant for firm's success and performance. Nevertheless, it is not an easy task and requires plenty of skills, and capabilities.

LEADERSHIP AND ENTREPRENEURSHIP

- A COMPARATIVE APPROACH

Entrepreneurial leadership positively influences achieving firm's goals, conducting successful business and determining entrepreneurial firm growth. As Gray claims, "these issues include growth in not only workforce and managers but also in a firm's capabilities, capacity for learning, business potential and strategic horizons"². For the proper understanding of the investigated phenomena, it is indispensable to define the term entrepreneurial leadership. Kuratko and Hodgetts claim that entrepreneurial leadership can be defined as the ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically and work with others to initiate changes that will create a variable future for the organization³.

Since, in this part the study seeks to clarify the body of knowledge of entrepreneurial leadership in SMEs. Firstly, an attempt will be made to identify the role of entrepreneur and leader separately. According to Bolton and Thompson, different actions are performed by the leader and entrepreneur⁴.

² C. Gray, *Management Development in European Small and Medium Enterprises*, Advances in Developing Human Resources, 2004, 6(4), p. 457.

³ D. F. Kuratko, R.M. Hodgetts, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Harcourt College Publishers, Orlando FL 2001.

⁴ B. Bolton, J. Thompson, *Entrepreneurs' Talent, Temperament, Technique*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2004, p. 291.

Table. 1. Leader's and entrepreneur's actions

Entrepreneur	Leader
has fun	leads
innovates	innovates
creates	develops
focuses on business	focuses on people
builds a team	inspires trust
sees opportunities	sees the future
asks how and when	asks what and why
acts short term	thinks long term
does the right things	uses influence

Source: B. Bolton, J. Thompson, *Entrepreneurs' Talent, Temperament, Technique*, Oxford, Butterworth-Heinemann, p. 291.

From the above table which identifies the facets of entrepreneur and leader, it can be easily noticed that there are plenty of distinct roles between those two concepts.

According to Maritz and Nieman, entrepreneurial leader orientation (ELO) consists of: "focus, time focus, ego, courage and team".

The main idea of entrepreneurial leaders orientation is to characterize what kind of special actions they do in order to achieve the excellence in the area of activity.

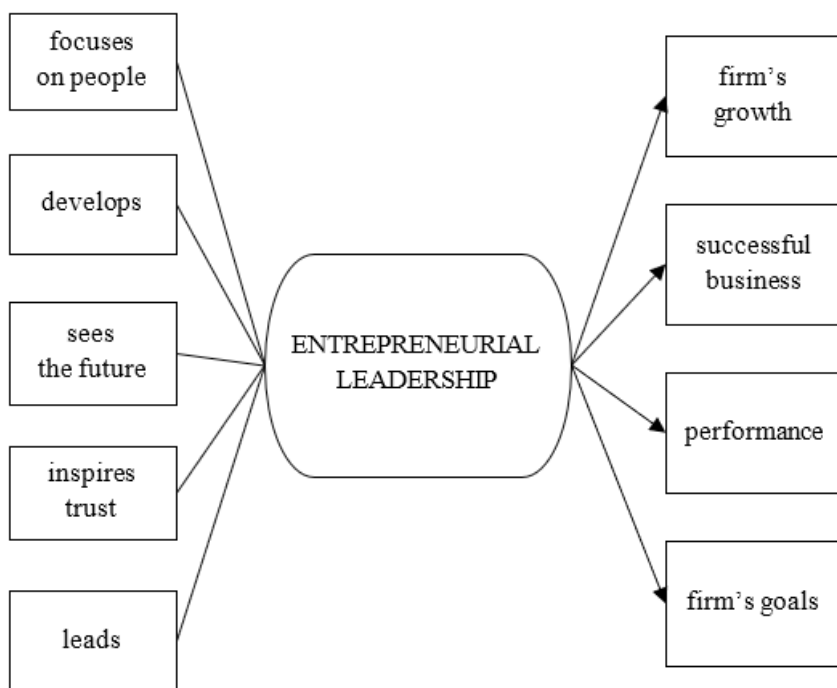
To conclude, after analyzing the literature and data I came up with the intention to unveil and present the characteristics explaining why some entrepreneurs cope excellent with the surroundings and why this enables the creation of entrepreneurial leader.

RESEARCH FRAMEWORK, METHODOLOGY AND RESULTS

Research framework

The framework of my research indicates the five commanding competencies that are attributed to successful entrepreneurial leader. It needs to be mentioned that the successful entrepreneurial leadership can be evaluated according to presented measure scale. This means that the author chooses the respondents on the basis of their firm's result. The measure scale constituted of several factors like: firm's growth, successful business, performance and achieving firm's goals. I will try to evaluate which competencies greatly contribute to small and medium sized enterprise's success.

Drawing 1. Entrepreneurial leadership- research framework



Source: own analysis.

While gathering materials for my article and analyzing the literature I came up to the conclusions that successful entrepreneurial leaders are distinguished by a set of certain competencies.

For the purpose of my research I develop a measure scale of successful entrepreneurial leader. Moreover, those competencies aim at differentiating leaders and non-leaders among entrepreneurs. It should be noted that the empirical data were gathered by analyzing the results from questionnaires. Each questionnaire was constructed in order to reveal the presence or lack of commanding competencies among entrepreneurs'. The five chosen competencies are as follows.

Focus on people

In my research special attention was paid to evaluate entrepreneur's attitude towards people. I found this measure especially important since leader-employee relationships appeared to play a significant role in venture's success and seemed to challenge many owners of small and medium sized enterprises in Poland. According to Ignaczewska and Łokaj, it is important to win and attract employees. Moreover, employee's loyalty can be gained by encouraging trainings of talented subordinates⁵. It is beyond doubt that workers are non-material value of small and medium sized enterprises and each employee represents a set of unique competencies, skills, attitudes and abilities. Those issues unveil the importance of creating emotional bond between the employee and entrepreneurial leader as well as enable to achieve competitive advantage on the market.

Develops

The next measure corresponds to the leader's desire to continuously develop himself/herself. The importance of this issue is somehow related to the unstable market in which an entrepreneurial leader operates. In order to introduce innovative solutions to an enterprise, the owner needs to constantly make an effort to gain new knowledge and new skills.

What is more, this is related to the psychological aspect of leadership. Since it was said that a leader greatly influences subordinates behavior, only

⁵ H. Ignaczewska, A. Łokaj, *Wyzwania stojące przed polskimi liderami, czyli o potrzebie przywództwa odpowiadającego polskim realiom*, Harvard Business Review Polska, vol. 22, nr 12, Polska 2004, p. 17-19.

after being an example of constantly developing oneself an individual can facilitate changes and develop others. According to Kirby, the power of successful entrepreneurial leaders arises by causing employees/subordinates powerful and strong⁶.

Sees the future

In the present research I want to evaluate if entrepreneurs in the Pomeranian region master the competency of seeing the future. To create a successful organization an entrepreneurial leader needs to provide the direction for routine work in an enterprise. What is more, for the effective venture's functioning I found it indispensable to mention that recognizing the clear purposes prevents from wasting energy on needless activities. In this sense he/she is the one who sets the tune in an organization and establishes the vision. As Kets de Vries puts forward, developing a vision constitutes the elementary role of leadership. Moreover, the author explains visioning as the process of creating the map of future development directions, converting the chaos into order and building the group's identity⁷.

Inspires trust

The next measure concerns a very important, however, but the often forgotten aspect of successful entrepreneurial leadership, namely building trust within organization. It is proved that in order to build the atmosphere of trust and to gain employee's respect an entrepreneurial leader needs to be sincere, honest and trustworthy⁸. What is more, inspiring trust is not limited to a single process, but cultivating trust atmosphere in an enterprise requires never ending work-in-progress. It should be noted that indispensable and elementary for the firm's performance, profitability and effectiveness is gaining trust from his/her employees by an entrepreneurial leader. The subordinate is able to work as hard as possible when he/she believes in the superior.

Since the above-mentioned issues are of crucial importance I found it important to evaluate if the leaders of SMEs in the Pomeranian province concern themselves as trustworthy.

⁶ D.A Kirby, *Entrepreneurship*, Mc Graw-Hill Education, Maidenhead UK, 2003, p. 176.

⁷ M. Kets de Vries, *Mistyka Przywództwa: Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio EMKA, Łódź, 2008, p. 245.

⁸ D.A Kirby, *Entrepreneurship*, p. 176.

Leads

The last measure in my research corresponds to the influence which leader exerts over subordinates. In this manner the entrepreneurial leader's respect comes from the action style, attributes and values. According to Kirby, the entrepreneur is able to build successful organization thanks to leading by example⁹. The entrepreneurial leader with attributes such as well-developed skills, expertise, ideas and passion is able to enhance and empower subordinates to follow his/her vision. The enterprise's success depends strongly on entrepreneurial leader's ability to inspire people to achieve the greatness in their work-in-hand. The only way to achieve this is the leader's skill to do the right things at the right time for the right reason.

RESEARCH METHODOLOGY

My target group consisted of the owners of small and medium sized enterprises in the Pomeranian voivodship. The target respondents were running private businesses concerning/involved in different sectors. The predominant respondents were involved in the service sector. Moreover, both men and women were invited to participate in my research. The main criteria for the selection of participants were the size of the enterprise and the author personal perception of a successful enterprise. The first choice factor was prescribed in order to avoid the occurrence of answers received from one-man enterprises. That is why my sample consisted of entrepreneur's employing at least 5 people and no more than 250 people.

In the selection of a second choice criteria I act on the assumption that performance on the unstable Pomeranian market indicates on the entrepreneur's excellence in leadership.

I performed my research using questionnaires as the source of collecting the data. The respondents were selected by the author's personal assumptions concerning successful entrepreneurial enterprise. In the beginning I wanted to administer my questionnaire by e-mail or through Web-based questionnaires. I changed my mind in order to avoid the low response rate. In relation to that I decided to devote some time and efforts in order to gain results as valid as possible. In order to achieve that, firstly I made a phone call to each entrepreneur and asked for a meeting. Twenty people out of thirty wanted to take part

⁹ Ibidem, p. 177.

in my research. I decided to deliver the questionnaires for the respondents personally and to explain that these questionnaires would be further analyzed for scientific purposes. Although firstly I wanted to keep an eye on the course of procedure later, I decided to allow my respondents to complete it in their own time. While gathering the questionnaires I asked my respondents if the questions were set clear and how much time it took to complete them. The personal delivering and collecting allowed to achieve the return of questionnaires at the level of 100%.

According to respondent's feedback, the questions were set clear and it took about five minutes to answer all ten questions. Moreover, I asked in each questionnaire to additionally announce such criteria as age, sex and educational level. As a result, I managed to gather twenty correctly filled questionnaires and analyzed the results from the point of view of commanding features.

Due to the fact that the respondents may have problems with the comprehension of questionnaire written in English I made an attempt to translate it into Polish. In order to avoid misunderstandings and discrepancies, I decided to formulate questions in a simple and clear way. Taking into account the awareness of the possibility of wrong interpretation of results from free format questionnaires, I planned to use the second type of available method, namely a fixed format questionnaire. It is worth noting that a fixed-format questionnaire allows to predefine the possible answers. Thanks to that, the respondent only has to circle the most adequate for her/him answer. In addition, the analyst found it easy to tabulate the responses. Due to the fact that I wanted to examine the extent of accuracy of certain statements, I chose the rating as the type of fixed-format question. I provided the respondent with statements to state her/his personal opinion about investigated variables. Although the predefined answers in both types of questions were mentioned in the same order, their validity was different. From the point of view of the investigated phenomena, to the questions 1, 3, 5, 7 and 9 the answer e was the most valuable and the answer was the least valuable. In contrast, to the questions 2, 4, 6, 8 and 10 the answer a was the most valuable and the answer was the least valuable.

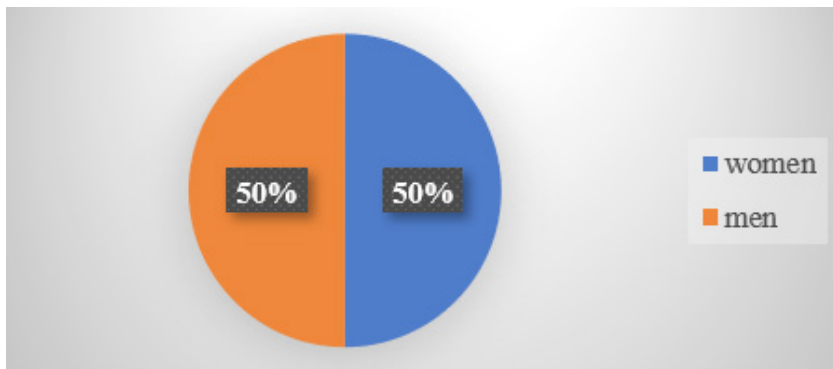
The questionnaire was designed in such a way in order to reveal if an entrepreneur possesses leadership predispositions. In order to give a clear view I introduced into questionnaire also the questions related with safety and stability. The questions were arranged alternatively. This operation allowed to clearly identify if the respondent is characterized by commanding or managerial features.

I used questionnaires for gathering information from individuals due to several reasons. Firstly, this type of data collection method is perfect for collecting individuals' attitudes. Next, this method enables to gather uniform responses. This means that the results can be easily tabulated and compared. Undoubtedly, it is one of the cheapest way of collecting information from twenty respondents. Especially in the case of limited resources this research appeared to be the most suitable one. What is more, due to the fact that the main aim of my study was to examine if the successful entrepreneurs achieving good financial results and performing well on the market possess leadership competencies, it was very important for me to ensure anonymity. I found this especially crucial since this condition allows to obtain valid and reliable responses. By protecting the privacy of my respondents I was able to achieve frank and real information. What is more, such type of research related to firm's policy and action style of its owner requires the analyst to ensure that entrepreneur's personal details remain confidential.

RESEARCH RESULTS

A total of twenty questionnaires were examined to check if an entrepreneur has leadership abilities or possesses strong inclination towards safety and stability. As I mentioned previously, amongst respondents 50 percent (10 people) constituted women and 50 percent (10 people) men.

Graph 1. Percentage participation of men and women in the research

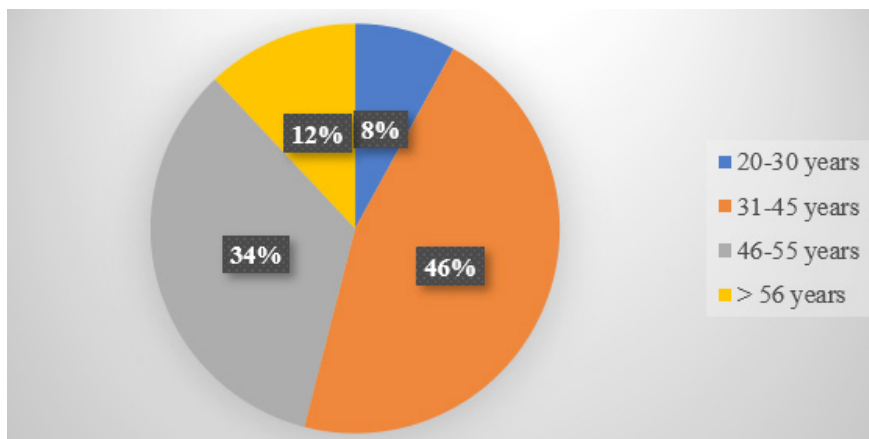


Source: Own analysis.

Graph 1 shows that there was an equal number of men and women in the research. This step was done on purpose. The main premise of such an action was to evaluate further in the research the gender influence of the management style.

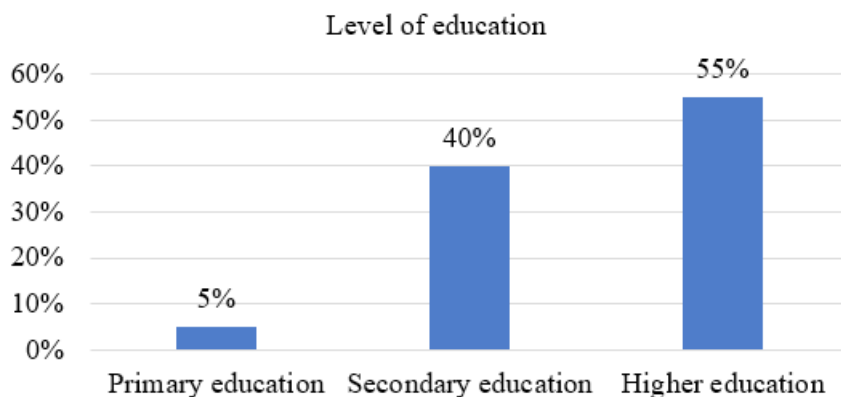
What is more, the sample differentiates in terms of the respondent's age.

Graph 2. Age diversification of respondents



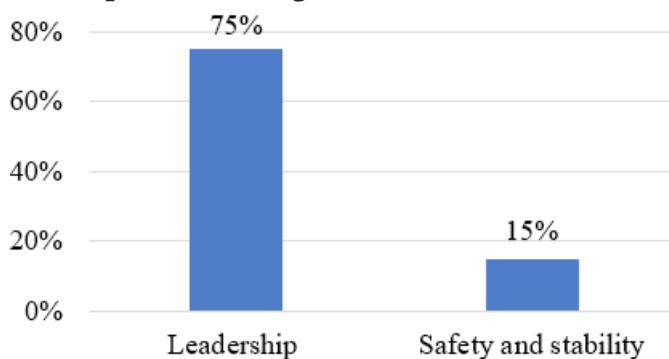
Source: Own analysis.

As we can observe from the graph, among twenty questioned entrepreneurs the dominant part in terms of age constituted of people at the age of thirty-one to forty-five. In addition, second came the entrepreneurs in age bracket forty-six to fifty-five. Then the people at the age of fifty six and more. The least numerous group comprised of entrepreneurs at the age bracket twenty-to-thirty. It can be assumed that successful entrepreneurial enterprise is led by people aged at thirty-one to fifty-five years.

Graph 3. Distribution of entrepreneurs education

Source: Own analysis.

According to the graph, the surveyed entrepreneurs claimed to have mainly higher and secondary education. In other words, eleven people announced to have higher education and eight declared to possess secondary education. The considerable minority this is only one respondent announced to have primary education. The author's previous assumptions confirmed namely that education level influenced the success of an enterprise. In relation to that, education can be perceived as significant competency of the successful entrepreneurial leader which significantly contributes to the firm's success.

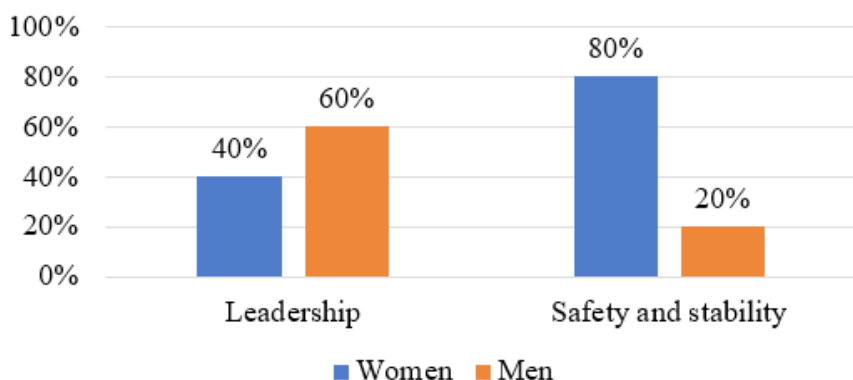
Graph 4. Percentage distribution of answers

Source: Own analysis.

It is worth mentioning that 75% of the population for the questions 1,3,5,7 and 9 circled the answer “this sentence reflects me in a great extent” or “this sentence completely reflects me”. In other words, 15 out of 20 people proved strong inclination towards leadership.

In contrast, 15% of the population prized highly safety and stability. This indicates that 5 people out of 20 did not show leadership predispositions.

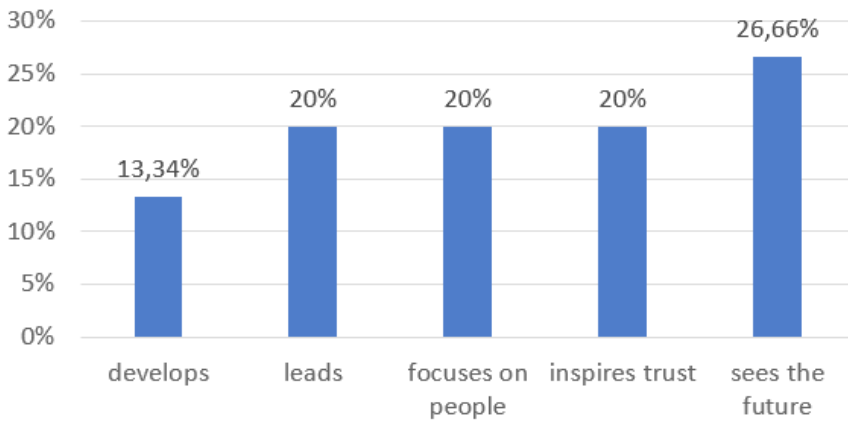
Graph 5. Distribution of answers in relation to gender



Source: Own analysis.

The research showed that seventy five percent of all questioned population disclosed leadership features and fifteen percent inclined towards safety and stability. Moreover, the questionnaires' results exhibited some trends related to sex. Among fifteen people who leaned towards leadership nine people comprised men and six were women. What is more, five people of all questioned population declared themselves in favor of safety and stability. In addition, in the sample “safety and stability” eighty percent constituted women and twenty percent established men. In other words, among five people inclined towards safety and stability were four women and only one man. It is clear that women prevailed in this sample.

At first glance, the difference seemed to be not large and may appeared to be insignificant. However, taking into consideration the strength of the investigated population, the results connecting with the distribution of answers in relation to gender ought to be submitted to the further discussion.

Graph 6. Percentage distribution of competencies

Source: Own analysis.

The above graph shows the particular competencies in relation to the percentage distribution of answers. The main intention of this procedure is to diagnose what variable measure completely reflects successful supervisors of small and medium sized enterprises.

Introducing results have the purpose of emerging the entrepreneurial leader's hierarchically ordered competencies. Ranking answers into hierarchical order was made in order to unveil the most important leader's competencies and, consequently, predict which ones greatly influence the effectiveness and success of surveyed enterprise.

As it can be observed, 26,66% of questioned population sees the future. In other words, most entrepreneurs have worked out the vision and development strategy of enterprise. 20% of population claimed to inspire trust, focus on people and leads. It means that successful entrepreneurial leaders in equal measure concentrate on those three competencies.

Moreover, the results of the research present that 13,34% of entrepreneurs declared that the least important is the competency named development. The presented percentage of answers indicates that so many respondents for the statement "I continuously make an effort to gain new knowledge and abilities" replied "this sentence reflects me in a great extent".

To sum up, it should be stated that all the questioned respondents amongst the group which inclined towards leadership concentrate on working out a vision and development strategy of enterprise.

CONCLUSIONS

My study focused on the entrepreneurs of small and medium sized enterprises in the Pomeranian region. The main aim of my research was to evaluate if an enterprise which reached success and performed well on the market achieved that thanks to the entrepreneurial leadership. I made an attempt to question the successful entrepreneurs in terms of competencies attributed to leadership.

According to the carried out research, the great majority of successful entrepreneurs showed tendency towards leadership and not large percentage of respondents declared oneself in favor of safety and stability. By following this trail, we can assume that the investigated population can be divided into two different types of entrepreneurs, namely the leaders and managers. In addition, leaders and managers are characterized by several unique aspects.

Kets de Vries puts forward that leaders are change-oriented and managers in contrast to that are interested in stability, the next difference indicates that leaders think about the future whilst managers focus on the present. What is more, the leaders are absorbed by establishing a vision while managers focus mainly on fulfilling the commands¹⁰.

The presented differences help to clarify that according to the results two groups of entrepreneurs unveiled. In relation to that the predominant entrepreneurs who achieved success can be classified as leaders.

As we can see, there are differences in entrepreneurial leader's attitudes towards leadership in relation to gender. What is interesting, women showed greater inclination towards safety and stability, whilst men proved stronger interest in the leadership. From the gender point of view, the values obtained by men stress the fact that they pay much less attention to safety and stability when running their own business. The greater female inclination towards safety and stability indicates that women are strongly emotionally connected with an enterprise and try to ensure the employees stable work conditions.

According to the graph 6 and the obtained results the most important competency of successful entrepreneurial leader appeared to be the ability to work out a vision and development strategy shortly called for the purpose of the survey as "sees the future" competency.

This supports the statement that in order to achieve goals, the firm's owner needs to establish the vision. This competency appeared to greatly

¹⁰ M. Kets de Vries, *Mistyka Przywództwa*, p. 235.

contribute to leader's success.

What is more, the questioned entrepreneurs highly value the "inspire trust" competency and perceive themselves as trustworthy. This indicates that they found it of key importance to build trust leadership within the enterprise. In terms of the investigated phenomena, there is a positive relation between this competency and the firm's success. It was proved that effective leaders focus on people, it stresses that successful entrepreneurial leader ought to pay a great attention to internal stakeholders that is employees.

Even though the research was performed with the greatest regard and care, it has some limitations. Firstly, the sample did not represent all owners of small and medium sized enterprise in the Pomeranian region. The research was performed on a rather low number of respondents. I selected twenty participants in order to determine the goal of my research. However, the drawn conclusions are of relevance and may serve as a base for an entrepreneur who seeks to improve his/her business execution with the use of leadership style. Secondly, some limitations of my research are related to the imperfections of questionnaire as a research method.

This type of gathering of information makes it impossible to additionally analyze the facial expression and body language thanks to which I could expand the knowledge of the investigated phenomena. Moreover, providing the respondent with the predetermined answers makes it impossible to obtain additional data about his/her personal attitudes and opinion.

In the future I would like to expand my studies of leadership within the small and medium enterprise.

BIBLIOGRAPHY

1. Bolton B., Thompson J, *Entrepreneurs' Talent, Temperament, Technique*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
2. Gray C, *Management Development in European Small and Medium Enterprises*, Advances in Developing Human Resources, 2004, 6(4).
3. Ignaczewska H., Łokaj A., *Wyzwania stojące przed polskimi liderami, czyli o potrzebie przywództwa odpowiadającego polskim realiom*, Harvard Business Review Polska, vol.22, nr 12, Polska, 2004.

4. Kets de Vries M, *Mistyka Przywództwa: Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Studio EMKA, Łódź, 2008.
5. Kirby D.A, *Entrepreneurship*, Mc Graw-Hill Education, Maidenhead UK, 2003.
6. Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Harcourt College Publishers, Orlando FL, 2001.
7. Maritz P.A., Nieman G.H, *Entrepreneurial orientation in a franchise system*, South African Journal of Economic and Management Sciences, 9(1), 2006.

PRZYWÓDZTWO PRZEDSIĘBIORCZE W MŚP

Streszczenie: Małe i średnie przedsiębiorstwa w znaczący sposób przyczyniły się do wzrostu gospodarczego w Polsce, więc chciałam omówić, co decyduje o sukcesie takiego przedsięwzięcia. Moim zdaniem potrzeba przywództwa w województwie pomorskim jest ogromna, gdyż małe i średnie przedsiębiorstwa narażone są na liczne wyzwania i ciągłe zmiany. Dlatego głównym celem mojego artykułu jest wskazanie, czy przywództwo przedsiębiorcze pozytywnie wpływa na rozwój firmy, prowadzenie biznesu z sukcesem oraz osiąganie celów i wyników firmy. W związku z tym chciałam udowodnić, czy te pięć zmiennych miar przypisywanych przywództwu wpływa na osiągnięcie sukcesu poprzez przedsiębiorstwo. Ponadto, starałam się zidentyfikować najbardziej wpływowe kompetencje przywódcy.

Słowa kluczowe: Przedsiębiorca, przywódca, przywództwo przedsiębiorcze, MŚP.

DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI I ROZWOJU POLSKICH PORTÓW O PODSTAWOWYM ZNACZENIU DLA GOSPODARKI NARODOWEJ NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Streszczenie: Przesłanką decydującą o podjęciu badań i publikacji wyników jest dążność do stałego zdobywania i upowszechniania nowej wiedzy na temat konkurencyjności polskich portów morskich. Głównym celem badań przedstawionych w rozdziale jest systemowa analiza i ocena czynników długofalowej, trwałej konkurencyjności i innowacyjnego rozwoju polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej jako ogniw w globalnych, lądowo-morskich łańcuchach dostaw w warunkach światowego kryzysu gospodarczego. Zgodnie z przyjętą definicją port morski jest traktowany, jako złożony system gospodarczy oraz ogniwo systemu logistycznego i transportowego Polski i Europy w lądowo – morskich łańcuchach dostaw. W treści publikacji zostały przedstawione i ocenione czynniki egzogeniczne i endogeniczne mające wpływ na konkurencyjność i rozwój funkcji gospodarczych polskich portów morskich, w szczególności zespołu portów Szczecin – Świnoujście. Głównym wnioskiem wynikającym z badań jest stwierdzenie, że jednym z mało rozpoznanych czynników mających wpływ na konkurencyjność i rozwój portów morskich są systemy zarządzania infrastrukturą i terenami portowymi. Publikacja może stać się przedmiotem zainteresowania naukowców podejmujących badania stosowane, studentów przygotowujących się do pracy w przedsiębiorstwach sektora

¹ dr hab. prof. WSM, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Instytut Zarządzania i Nauk Technicznych.

Transport Spedycja Logistyka oraz praktyków portowych podejmujących decyzję w sferze zarządzania terenami i infrastrukturą oraz działalnością usługową i produkcyjną.

Słowa kluczowe: Porty morskie, czynniki konkurencyjności, systemy zarządzania, innowacje.

ORCID: 0000-0001-6005-3495

WSTĘP

Główną przesłanką kontynuacji badań nad konkurencyjnością morskich portów jest obiektywna potrzeba zdobywania i upowszechniania wiedzy o czynnikach i warunkach zwiększania konkurencyjności polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Z powodu zahamowania rozwoju gospodarki morskiej w Polsce, w szczególności przemysłu stoczniowego, zostały także zaniechane badania naukowe, między innymi z zakresu ekonomiki, organizacji i eksploatacji portów morskich, zarządzania portami i konkurencyjności usług portowych oraz przemysłu morskiego. O stanie polskiej polityki morskiej i zarządzania gospodarką morską świadczy między innymi fakt, iż do polskich portów nie zawijają statki handlowe pod polską banderą – od 2004 r. ani jeden statek handlowy polskiej własności nie pływa pod narodową flagą. Porty morskie mające nieporównywalną specyfikę funkcjonalną i wysoki stopień trudności poznawczych nie były przedmiotem systemowych badań. Problematyką portową zajmuje się nieliczna grupa naukowców, co stanowi dodatkową barierę poznawczą. Realizowane incydentalnie wycinkowe projekty badawcze nie zastępują kompleksowych, systemowych i systematycznych badań interdyscyplinarnych zespołów nad zintegrowanymi sektorami gospodarki morskiej, wśród których porty morskie są jednymi z najważniejszych elementów.

Współczesne porty morskie, pełnią rolę węzłowych punktów transportowych o znaczeniu międzynarodowym oraz platform logistycznych łączących różne gałęzie transportu. Porty morskie, koncentrując w swojej przestrzeni gospodarczej kapitał, technologię, organizację i wiedzę, są postrzegane jako bieguny wzrostu gospodarczego, organizacje gospodarcze oparte na wiedzy oraz obszary działania małych i średnich przedsiębiorstw, a przede wszystkim jako centra logistyczno-dystrybucyjne. Porty morskie wyróżniają się swoimi

rozbudowanymi i złożonymi strukturami techniczno-organizacyjnymi, realizującymi ważne dla gospodarki narodowej zadania gospodarcze i społeczne. Uczestnicząc w procesie przemieszczania dóbr od ośrodków produkcji do miejsc ich konsumpcji porty morskie stanowią integralną część składową fazy cyrkulacji towarów. Działają na styku rynków transportowych, do których należą i rynków towarowych, które obsługują². Znaczenie gospodarcze portów morskich zostało zawarte w dokumencie wydanym w 2004 r. przez European Sea Ports Organisation. Stwierdzono w nim, że „Bez portów morskich Unia Europejska nie liczyłaby się jako światowa potęga ekonomiczna. Bez portów nie istniałby europejski rynek wewnętrzny”³.

Do rozważań nad konkurencyjnością portu przyjęto definicję, iż konkurencyjność portu morskiego to zdolność do sprostania konkurencji za pomocą czynników zaspakajających oczekiwania ze strony popytu⁴.

Głównym celem rozdziału jest przedstawienie wyników szczegółowej analizy i oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych konkurencyjności polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej na przykładzie zespołu portów morskich Szczecin – Świnoujście. Czynniki te zostały zidentyfikowane w wyniku przeprowadzenia analizy strategicznej zespołu portów z zastosowaniem metody SWOT oraz metod statystycznych. Częstokowymi celami są cele poznawcze i analityczne – postulatywne w obszarze gospodarki morskiej, transportu morskiego i portów. Przedmiotem systemowych badań przedstawionych w rozdziale są determinanty funkcjonowania i rozwoju portów morskich dokonanych w zespole portów Szczecin – Świnoujście. Uniwersalny charakter scharakteryzowanych czynników konkurencyjności może dotyczyć także pozostałych portów w Gdańsku i Gdyni przy uwzględnieniu ich specyfiki geograficznej, przestrzennej i funkcjonalnej.

Zakres badań skoncentrowano na określeniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń konkurencyjnego funkcjonowania i rozwoju zespołu portowego Szczecin – Świnoujście. Badania poprzedzono analizą statystyczną i oceną parametrów techniczno – eksploatacyjnych portów mających wpływ na konkurencyjność na rynku usług portowych.

² Cz. Christowa, *System obsługi transportowej portów ujścia Odry ze szczególnym uwzględnieniem transportu rzecznoego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy 171, Warszawa 2019.

³ *Polityka wobec portów morskich. Praktyczny przewodnik dla decydentów polityki UE*, European Sea Ports Organisation, 2004.

⁴ M. Christowa Dobrowolska, *Konkurencyjność portów morskich basenu Morza Bałtyckiego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Studia Nr 48, Szczecin 2007.

Badania przedstawione w rozdziale mają charakter naukowy i innowacyjny ze względu na systemowe i kompleksowe podejście, w którym zespół portów Szczecin – Świnoujście jest traktowany jako złożony system gospodarczy oraz ogniwo systemu logistycznego i transportowego Polski i Europy w lądowo-morskich łańcuchach dostaw. Badania mają charakter innowacyjny także ze względu na stosunkowo mało rozpoznany temat, ważny cel główny i cele cząstkowe, złożony merytorycznie i przestrzennie przedmiot badań – dwa polskie porty morskie o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jednym z nierozpoznanym w pełni czynnikiem konkurencyjności portów morskich są systemy zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz działalnością eksploatacyjną. Temat ten wymaga dalszych szczegółowych badań.

W badaniach wykorzystano następujące metody badawcze: analizę systemową i analizę strategiczną SWOT.

CHARAKTERYSTYKA TECHNICZNO – EKSPLOATACYJNA ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu tworzą uniwersalny, powiązany funkcjonalnie, technologicznie, organizacyjnie i prawnie, zintegrowany zespół portów leżący w estuarium Odry i południowej części Bałtyku. Porty

w Szczecinie i Świnoujściu ustawowo zaliczono do dwóch (z czterech), portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Stanowią podsystemem systemu transportowego Polski i Europy. Zlokalizowane są w korytarzu transportowym Bałtyk – Adriatyk. Leżą na szlaku, łączącym Rosję i Finlandię z Europą Zachodnią. Z portów w Szczecinie i Świnoujściu prowadzą połączenia żeglugowe do Szwecji, Danii, Finlandii, Norwegii, Litwy, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Chin i Afryki Zachodniej.

W Tabeli 1 przedstawiono analizę porównawczą powierzchni lądowej i struktury własnościowej terenów polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej.

Tabela 1. Powierzchnia lądowa i struktura własnościowa terenów polskich portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej

	Szczecin	Świnoujście	ZMPSS	ZMP Gdańsk	ZMP Gdynia	Ogółem
1. Powierzchnia lądowa w granicach administracyjnych portu [ha]	900,71	538,77	1 439,48	2 462,00	620,00	4 521,48
<i>w tym własność:</i>						
Skarbu Państwa [ha]	640,62	410,44	1 051,06	1 601,00	576,00	3 228,06
[%]	71	76	74	65	93	71,40
Gminy [ha]	225,67	97,80	323,47	661,00	15,00	999,47
[%]	25	18	22	27	2	22,10
Innych podmiotów [ha]	34,42	30,53	64,95	200,00	29,00	293,95
[%]	4	6	4	8	5	6,50
2. Powierzchnia lądowa portów we władaniu Zarządów Morskich Portów [ha]	406,50	140,80	547,30	681,00	278,50	1 506,80
Udział powierzchni lądowej portów we władaniu Zarządów Morskich Portów w stosunku do powierzchni w granicach administracyjnych portów [%]	45,13	26,13	38,02	27,70	44,90	33,32

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentu „Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.

ZMPSS S.A. nie posiada terenów będących w jego gestii na dalszy rozwój inwestycji w porcie w Świnoujściu. Obecnie najbardziej cenne tereny w granicach administracyjnych portu w Świnoujściu, skomunikowane siecią dróg kołowych i kolejowych, znajdują się w gestii Stoczni Remontowej GRYFIA i Funduszu MARS. Ustawa o portach i przystaniach morskich od 1996 r. gwarantowała Zarządom Morskich Portów prawo pierwokupu terenów leżących w granicach administracyjnych portów. Z powodu braku strategicznego myślenia i środków finansowych Zarządy z tego prawa nie korzystały. Tereny w granicach administracyjnych portów powinny być kontrolowane przez Zarządy Morskich Portów.

Wpływ na istniejący stabilny poziom przeładunków, mimo zauważalnego spowolnienia aktywności rynków światowych, ma uniwersalny charakter zespołu portów Szczecin – Świnoujście rekompensujący spadek w jednej grupie ładunków wzrostem w innej. Na poziom i strukturę przeładunków w portach głównie ma wpływ poziom globalnej koniunktury gospodarczej i aktywność handlu zagranicznego drogą morską.

Parametry techniczno – eksploatacyjne portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu ilustruje Tabela 2. Wyniki analizy strategicznej SWOT w aspekcie konkurencyjności i rozwoju zespołu portów Szczecin – Świnoujście przedstawiona w Tabeli 3.

**Tabela 2. Parametry techniczno
– eksploatacyjne portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu**

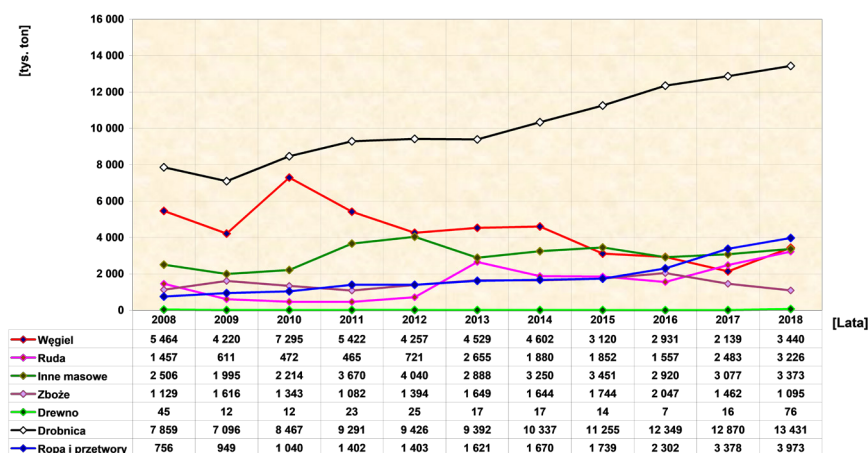
Parametry	Szczecin	Świnoujście
Powierzchnia lądowa	901 ha, w tym powierzchnia przeładunkowa odkryta 74 ha, kryta 12,5ha	540 ha, w tym powierzchnia składowa odkryta 30 ha, kryta 4,5 ha
Nabrzeża	Długość nabrzeży eksploatacyjnych 15 km, w tym przeładunkowych 10,7 km	Długość nabrzeży eksploatacyjnych 8 km, w tym przeładunkowych 6,8 km
Dopuszczalne zanurzenie i długość statków	Maksymalne zanurzenie przy nabrzeżach 9,15 m (8,1 m przy długości 215 m), maksymalna długość statków 215 m (160 m przy maksymalnym zanurzeniu 9,15 m	Maksymalne zanurzenie przy nabrzeżach: Port Wewnętrzny: zanurzenie 13,5m; Port Zewnętrzny: 13,5 m, dla zbiornikowców – 12,5 m Maksymalna długość statków: Port Wewnętrzny 270 m, Port Zewnętrzny 320 m
Oferta przeładunkowa	Port uniwersalny, obsługa ładunków masowych, drobnicy konwencjonalnej, kontenerów	Obsługa ładunków masowych (OT Port Świnoujście), obsługa pasażerów i ładunków przewożonych promami (Terminal Promowy Świnoujście)
Infrastruktura drogowa	Autostrada A6 Szczecin – Berlin, droga ekspresowa S3 łącząca Szczecin z autostradą A2 i prowadząca docelowo do granicy z Republiką Czeską w Lubawce	Droga krajowa nr 3, częściowo droga ekspresowa S3 łącząca się z autostradą A2, prowadząca docelowo do granicy z Republiką Czeską w Lubawce
Żegluga śródlądowa	Odrzańska Droga Wodna (II-Vb kl.), połączenie z europejską siecią śródlądowych dróg wodnych przez Kanał Odra – Hawela i Kanał Odra – Szprewa	Odrzańska Droga Wodna (II-Vb kl.), połączenie z europejską siecią śródlądowych dróg wodnych przez Kanał Odra – Hawela i Kanał Odra – Szprewa

Infrastruktura kolejowa	E59, CE59	E59, CE59
Połączenia żeglugowe	Serwis feederowy Unifeeder łączący Szczecin z portami Morza Północnego oraz Norwegią, połączenia drobnicowe z Wielką Brytanią, Danią, Finlandią	Serwisy promowe do Szwecji 11-13 wyjść z portu dziennie, połączenia drobnicowe z krajami skandynawskimi realizowane przez armatorów Nor Lines (1-2 razy w tygodniu), NorwestShip Management (1 raz w tygodniu), serwis kontenerowy Eimskip (2 razy w miesiącu)
Połączenia intermodalne	Dwa połączenia intermodalne z/do Wróblina Głogowskiego i Ocięża	Brak połączeń intermodalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentu „Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.

Przeładunki w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu, według grup towarowych, w latach 2008 – 2018 (tys. ton) ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Przeładunki w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu, według grup towarowych, w latach 2008 – 2018 (tys. ton)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych uzyskanych z Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.

Na nabrzeżach położonych w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i Świnoujściu dynamicznie rosły przeładunki towarów ogółem: od 19 216 tys. ton (2008) do 28 614 tys. ton (2018). Rok 2018 był rekordowym w aspekcie wielkości przeładunków. Był to wynik trwającej światowej koniunktury gospodarczej i wzrostu wolumenu handlu zagranicznego drogą morską. Przeładunki w zespole portów Szczecin – Świnoujście w 2019 r. utrzymały się na poziomie roku 2018 r.

Na zwiększenie potencjału przeładunkowego portów miały wpływ budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury portów oraz potencjału przeładunkowego przedsiębiorstw przeładunkowo – składowych. W 2019 r. przeładowano o 3,3 % mniej towarów.

W 2018 r. ponad połowa (55,5 %) pasażerów międzynarodowego ruchu w polskich portach morskich została odprawiona w Bazie Promów Morskich w Świnoujściu, gdzie rozpoczęło lub zakończyło podróż 1 148, 4 tys. osób (tj. o 1,0% mniej niż 2017 r., natomiast o 32,6 % więcej niż w 2010 r.).

W 2018 r. obsłużono 1 977,4 tys. ton gazu LNG, który został dostarczony do terminalu LNG w Świnoujściu. Ładunek został przewieziony przez 23 statki, w tym 18 z Kataru, 4 z Norwegii i 1 z USA.

Natomiast w 2019 r. przeładowano – 2 406,8 tys. ton LNG dostarczonego przez 17 statków z Kataru, 10 z USA i 3 z Norwegii. W dniu 3 lipca 2020 r. miała miejsce setna, jubileuszowa, dostawa gazu skroplonego licząc od początku eksploatacji terminalu. W przyszłości, w nowym terminalu LNG, będzie możliwy reeksport gazu do państw Regionu Morza Bałtyckiego oraz załadunek gazu na barki dostarczające paliwo dla operujących na Bałtyku statków z napędem gazowym.

Przeładunki towarów drobnicowych w kontenerach rosły: od 63 615 TEU (2008) do 81 451 TEU (2018). W 2019 r. przeładunki kontenerów zmalały o 6,5 %. Prognozy wzrostu wymiany kontenerowej dla Europy w 2020 r. wynoszą około 3% w stosunku do 2019 r., a dla portów Regionu Morza Bałtyckiego – w granicach 6%.

Nadal rośnie zapotrzebowanie na brakujący, nowoczesny potencjał do obsługi kontenerów co uzasadnia konieczność budowy nowej bazy kontenerowej w porcie w Świnoujściu pod warunkiem jej sprawnego skomunikowania z zapleczem i przedpojem portu oraz zminimalizowania negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne.

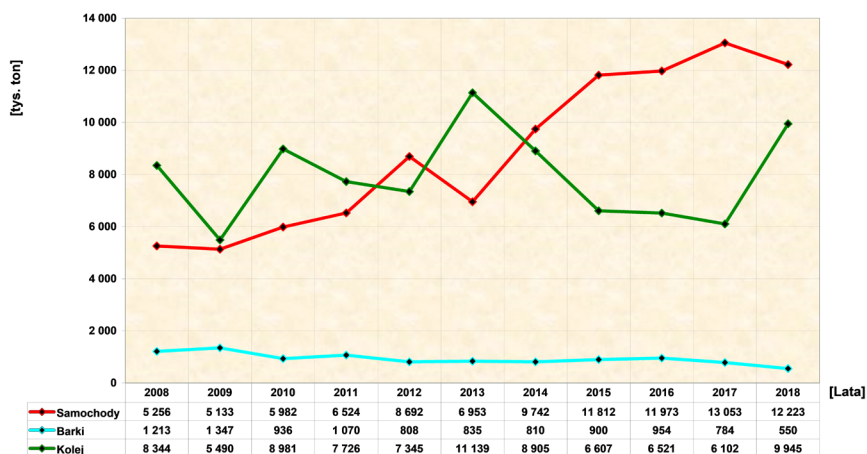
Przeładunek ładunków tranzytowych ogółem w portach Szczecin – Świnoujście w latach 2010-2018 wykazywał niewielką tendencję rosnącą w relacjach importowych i eksportowych. W 2010 r. tranzyt wynosił 3 059,2 tys. ton (w tym: import 1 635,7 tys., eksport 1 423,5 tys.), natomiast w 2018 r. 3 475,7 tys. ton (w tym: import 2 451,4 tys. ton, eksport 1 024,3 tys. ton). Można kategorycznie stwierdzić, że ładunki z tradycyjnego zaplecza portów Ujścia Odry trafiają do portów niemieckich i holenderskich.

Przyczyną braku wzrostu ładunków tranzytowych w zespole portów Szczecin – Świnoujście jest utrudniony dostęp do portów wynikający z niedokończonych od wielu lat inwestycji drogowych i kolejowych w korytarzu Północ – Południe oraz niezeglowna Odrzańska Droga Wodna.

Na podstawie oficjalnych szacunków i zapowiedzi GDDKiA droga S3 od Świnoujścia do granicy z Czechami będzie oddana do użytku na całej długości dopiero w 2024 r. Odrzańska Droga Wodna jest na trwającym dziesiątki lat etapie koncepcji, uzgodnień i dyskusji. Modernizacja kolei przedłuża się przez cztery kadencje rządów. Dzięki wejściu Polski do UE opóźnienia nie wynikają z braku środków finansowych.

Przeładunki środków transportu zaplecza w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu według rodzajów w latach 2008 – 2018 (tys. ton) przedstawiono na rysunku 2.

**Rysunek 2. Przeładunki środków transportu zaplecza
w granicach administracyjnych portów w Szczecinie
i w Świnoujściu według rodzajów w latach 2008 – 2018 (tys. ton)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych uzyskanych z Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.

W 2019 r. 62% wolumenu towarów była przywożona/odwożona do portów w Szczecinie i Świnoujściu transportem samochodowym, 28 % kolejowym, 1,4 % ładunków rzecznych, a pozostałe 8 % rurociągowym. W 2009 r. procentowy udział gałęzi transportu w obsłudze ładunków był bardziej zrównoważony, ponieważ 43 % ładunków przewożono transportem samochodowym, 46 % kolejowym i 11 % transportem rzecznych. W latach 1970–1990 transport kolejowy miał ponad 80 % udziału w obsłudze transportowej zespołu portów Szczecin-Świnoujście mierzonej w tonach. Drugie miejsce zajmował transport rzeczny, realizując ponad 15% przewozów. Udział transportu samochodowego wynosił mniej niż 2 %.

Z punktu widzenia aktualnych celów założonych w polityce transportowej UE tę historyczną strukturę gałęziową obsługi transportowej portów można uznać za wzorcową. Niekorzystne zmiany w strukturze gałęziowej obsługi zespołu portów Szczecin-Świnoujście następowały w sposób dynamiczny. Po 1990 r. widoczny jest wzrost przewozów towarów w relacjach portowych transportem samochodowym oraz spadek udziału transportu kolejowego i rzecznych. Zgodnie z wytycznymi polityki transportowej UE od 2050 r. ponad

połowa ładunków przewożona transportem drogowym na odległości większe niż 300 km powinna zostać przejęta przez transport kolejowy i rzeczny.

Tabela 3. Analiza SWOT w aspekcie konkurencyjności i rozwoju zespołu portów Szczecin – Świnoujście

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Stabilny system prawny i instytucjonalny funkcjonowania polskich portów morskich	Brak stabilności zatrudnienia kadr na najwyższych stanowiskach w ZMPSiŚ S.A.
Organizacja zespołu portów morsko – rzecznych, jako jednego silnego organizmu gospodarczego, w warunkach nasilającej się konkurencji rynkowej, obejmującego potencjały przeładunkowo-składowe portów w Szczecinie i Świnoujściu –komplementarne, współzależne względem siebie i wzajemnie się wzmacniające	Mały udział (38 %) powierzchni terenów portowych oddany we władanie Zarządowi Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. ograniczający skuteczność zarządzania terenami i infrastrukturą w granicach administracyjnych portów
Niezagospodarowane tereny portowe zarezerwowane na rozwój funkcji gospodarczych (transportowej, przemysłowej, handlowej, logistyczne)	Ograniczona współpraca ZMPSiŚ S.A. i spółek eksploatacyjnych z ośrodkami naukowymi i uczelniami w zakresie badań i wdrożeń innowacyjnych projektów
Uniwersalny charakter usług portowych świadczonych przez spółki eksploatacyjne dzierżawiące tereny i infrastrukturę od Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. (uniwersalny charakter funkcji transportowej portów)	Utrudniona współpraca przedsiębiorstw portowych z ZMPSiŚ S.A. Niekorzystne dla przedsiębiorstw usług portowych warunki umów dzierżawy terenów i infrastruktury od ZMPSiŚ (2019 r.)
Korzystne położenie względem zaplecza krajowego i tranzytowego, szczególnie Czech, Słowacji oraz wschodnich landów Niemiec (z aglomeracją berlińską). Korzystne położenie dla wszystkich połączeń żeglugowych z całym przedpołem bałtyckim	Nieprzestrzeganie warunków współpracy między ZMPSiŚ S.A. a przedsiębiorstwami usług portowych wynikających z postanowienia ustawy o portach i przystaniach morskich

Rozwój funkcji przemysłowej portów przez zlokalizowane na terenach portów zakłady produkcyjne generujące zapotrzebowanie na transport morski i usługi portowe w imporcie (surowce)/eksporcie (wyroby)	Czasochłonny i kapitałochłonny proces dostosowywania portów od strony lądu i wody do wprowadzania i obsługi dużych statków handlowych. Brak utrzymania nominalnej głębokości na torach podejściowych
Funkcjonowanie i rozwój Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego – Port Szczecin	Nieterminowa realizacja projektów inwestycyjnych na terenach i akwenach portowych zarządzanych przez ZMPSiŚ S.A.
Rozwój Bazy Promów Morskich w Świnoujściu i Terminalu GAZO-PORT w Świnoujściu	Wysoka dekapitalizacja infrastruktury w porcie w Szczecinie i Świnoujściu
Zdolność do dywersyfikacji zakresu świadczonych usług	Słaby rozwój funkcji logistyczno – dystrybucyjnej
Rozwój infrastruktury portowej do obsługi samochodów i wagonów (np. drogi dojazdowe, parkingi, Portowa Stacja Kolejowa Port Szczecin, poprawa dostępu kolejowego do portu w Świnoujściu)	Słaba sytuacja finansowa przedsiębiorstw świadczących usługi portowe na terenach i obiektach infrastruktury technicznej dzierzawionych od ZMPSiŚ S.A.
Realizacja projektów inwestycyjnych dostosowujących infrastrukturę hydrotechniczną i lądową portu w Szczecinie do obsługi statków po pogłębieniu do 12,5 m toru wodnego Szczecin – Świnoujście (np. do obsługi w pełni załadowanych masowców o nośności 40 tys. DWT)	Niedostosowanie potencjału przeładunkowego do zmieniającej się struktury i masy strumieni ładunkowych ciężących do portu oraz struktury systemu obsługi transportowej
Przystosowanie Terminalu Promowego do obsługi transportu intermodalnego	Rosnąca konkurencja portów krajowych i zagranicznych, pozyskujących ładunki na tym samym zapleczu gospodarczym
Istnienie zasobów wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników oraz zaangażowanej kadry. Współpraca i dobre relacje przedsiębiorstw portowych ze związkami zawodowymi. Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw	Niekorzystne dla portów i środowiska dynamiczne zmiany w strukturze gałęzi transportu obsługujących porty (udział transportu drogowego 62 %, kolejowego 28 %, rzecznego 1,4 %, rurociągowego 8 %)

SZANSE	ZAGROŻENIA
Bliskość aglomeracji berlińskiej oraz rynków Europy Zachodniej Aktywny marketing w pozyskiwaniu ładunków polskiego handlu zagranicznego i tranzytu przez polskie porty	Peryferyjność położenia portów w sieci dróg (samochodowych, kolejowych, rzecznych, lotniczych) wynikająca z położenia geograficznego
Budowa Odrzańskiej Drogi Wodnej o parametrach wynikających z ratyfikacji porozumienia AGN i umowy polsko – niemieckiej dotyczącej Odry Granicznej, przywrócenie żeglugi na Odrze	Peryferyjność położenia portów morskich w stosunku do głównych szlaków żeglugowych wynikająca z położenia Basenu Morza Bałtyckiego i ograniczenia głębokości w Cieśninach Duńskich
Wdrożenie Programu rozwoju głębokowodnej infrastruktury portowej	Peryferyjne położenie portów morskich w Europie Środkowo – Wschodniej
Reindustrializacja terenów portowych, przywrócenie funkcji przemysłowej portów. Alokacja przemysłu w granicach administracyjnych portów	Aktywne procesy inwestycyjne i dynamiczny rozwój konkurencyjnych portów basenu Morza Bałtyckiego, w tym polskich portów
Dokończenie na całej długości budowy i modernizacji drogi szybkiego ruchu S3, S6, linii kolejowych E 59, CE59 oraz połączeń tzw. „ostatniej mili” na styku portów z ich bezpośrednim zapleczem gospodarczym	Wieloletnie opóźnienia w realizacji na całej długości CETC-ROUTE65 (drog ekspresowych S3, S6, linii kolejowych E59, CE59, toru wodnego Szczecin – Świnoujście, autostrady morskiej Świnoujście – Ystad, infrastruktury obsługi statków żeglugi bliskiego zasięgu, odcinków dróg „ostatniej mili”, parkingów, centrów logistycznych, Odrzańskiej Drogi Wodnej)
Budowa Bazy Kontenerowej i rozbudowa Terminalu LNG w Świnoujściu.	Opóźnienia w budowie i modernizacji granicznych przejść kolejowych ze Słowacją i Republiką Czeską.
Planowana budowa kanału Odra-Dunaj-Łąba zwiększającego dostęp do zaplecza gospodarczego i ładunków	Brak statków polskiej własności pod narodową banderą do przewozu gazu LNG w relacji z polskimi portami
Wzrost na rynku paliw alternatywnych zapotrzebowania na LNG gwarantujący rozwój GAZOPORTU w Świnoujściu	Sprzeczność grup interesów w zakresie rozwoju funkcji portowych i miejskich na obszarach portowych
Doskonalenie systemu prawnego chroniącego tereny i akweny portowe	Mały udział w terenach portowych i zarządzaniu terenami i infrastrukturą Gminy Szczecin i Gminy Świnoujście

Wdrażanie w polskich portach wytycznych polityki transportowej i portowej UE i RP	Niekonkurencyjne kolejowe taryfy przewozowe i czas przewozów ładunków w relacjach portowych (małe prędkości handlowe, opóźnienia, niska jakość usług, wysokie stawki dostępu do infrastruktury kolejowej)
Wzrost polskiej gospodarki generujący rozwój handlu zagranicznego drogą morską przez morskie porty.	Budowa korytarzy transportowych w relacji wschód-zachód Europy, powiązanych z portami oceanicznymi Morza Północnego i ustanowienie priorytetów dla rozwoju infrastruktury obsługującej te porty.
Dostęp do funduszy na finansowanie infrastruktury transportowej i portowej	Dyskryminujące porty basenu Morza Bałtyckiego wymogi ochrony środowiska w porównaniu do portów państw UE położonych nad Morzem Północnym, Śródziemnym, Adriatykiem
Rozwój żeglugi bliskiego zasięgu (SSS – Short Sea Shipping) pomiędzy Skandynawią a Polską, przejęcie części ładunków w relacji Skandynawia – Europa Centralna, dalej do Turcji i na Bliski Wschód.	Brak statków handlowych polskiej własności zarejestrowanych pod narodową banderą oraz uzależnienie Polski od przewozów ładunków polskiego handlu zagranicznego, np. gazu skroplonego i innych surowców strategicznych, statkami obcych bander.
Powrót statków polskiej własności pod narodową banderę	Słabe i mało konkurencyjne skomunikowanie portów z zapleczem gospodarczym, w tym tranzytowym, generującym ładunki portowe
Rozwój Partnerstwa Publiczno- Prywatnego w zakresie inwestycji portowych, w szczególności portowych centrów logistycznych	Drastyczne zmniejszenie zapotrzebowania na przewozy morskie i usługi portowe w wyniku światowego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią koronawirusa

Źródło: Opracowanie własne.

IDENTYFIKACJA I CHARAKTERYSTYKA CZYNNIKÓW KONKURENCYJNOŚCI ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Rynek usług portowych jest miejscem styku popytu na usługi, zgłaszanego przez gestora ładunków i przewoźników, a podażą tych usług przez porty morskie. Wybór portu, czyli popyt efektywny zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zbiór najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność zespołu portów Szczecin – Świnoujście na rynku usług portowych przedstawiono w Tabeli 4.

Popyt na usługi portowe powstaje w momencie zawarcia kontraktu kupna – sprzedaży dóbr w handlu zagranicznym drogą morską. Wybór portu przez organizatora transportu zależy od rachunku kosztów procesu transportowego dom – dom, jakości i bezpieczeństwa usług oraz ważnych dla kontrahentów kryteriów pozaekonomicznych. „Jakość usług portowych obejmuje szeroki zespół cech, wśród których do najważniejszych zalicza się oferowaną przez port morski częstotliwość połączeń żeglugowych w różnych relacjach, a także szybkość obsługi statków”⁵. Popyt na usługi portowe ma charakter wtórny. Jest pochodną transakcji handlowych dóbr rzeczowych transportowanych drogą morską. Decyzje o wyborze drogi uzależnione są głównie od kosztów i czasu transportu. Miejsce nadania i odbioru towarów usytuowane są na terytorium lądowym oddalonym mniej lub bardziej od portów morskich jako ośrodków podaży usług⁶.

Porty morskie tworzą popyt na usługi transportowe w obszarze swojego zaplecza. Zaplecze portowe jest kategorią przestrzenną utożsamianą z otaczającym port obszarem gospodarczym o rozwiniętym handlu zagranicznym drogą morską generującym zapotrzebowanie na usługi transportowe i portowe.

Zaplecze portowe składa się z elementów współokreślających rynek ciągnący portu morskiego, mianowicie⁷:

- a) obszaru lądowego rozciągającego się za portem,
- b) masy ładunkowej będącej przedmiotem międzynarodowej wymiany towarowej drogą morską,
- c) sieci infrastruktury transportu łączącej zaplecze z portem morskim,

⁵ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 111.

⁶ A. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.

⁷ Ibidem.

d) czynnika czasu, który określa charakter (trwały, okresowy) i intensywność relacji handlowo – transportowych danego obszaru z portem morskim, pozwalając jednocześnie na ocenę dynamiki tej relacji.

Tabela 4. Czynniki konkurencyjności zespołu portów Szczecin – Świnoujście

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
Aktywna polityka gospodarcza, transportowa i morska UE i RP	Aktywny marketing w pozyskiwaniu ładunków polskiego handlu zagranicznego i tranzytu przez polskie porty
Reindustrializacja gospodarki europejskiej. Wzrost polskiej gospodarki generujący rozwój handlu zagranicznego drogą morską	Dostosowywanie potencjału przeładunkowego do zmieniającej się struktury i masy strumieni ładunkowych ciężących do portu oraz struktury systemu obsługi transportowej
Zrównanie warunków konkurencyjności portów basenu Morza Bałtyckiego i portów położonych nad Morzem Północnym, Śródziemnym i Adriatykiem w zakresie ochrony środowiska	Pozyskiwanie terenów portowych przez Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. zwiększające skuteczność zarządzania terenami i infrastrukturą w granicach administracyjnych portów
Doskonalenie systemu instytucjonalnego i prawnego odpowiedzialnego za porty. Optymalizacja systemów zarządzania portami	Zwiększenie udziału w terenach portowych i zarządzaniu terenami i infrastrukturą Gminy Szczecin i Gminy Świnoujście
Usprawnianie systemu finansowania budowy, rozbudowy i modernizacji infrastruktury dostępu do portów morskich i infrastruktury portowej	Reindustrializacja terenów portowych, przywrócenie funkcji przemysłowej portów. Alokacja przemysłu w granicach administracyjnych portów
Korzystne położenie portów względem zaplecza krajowego i tranzytowego, szczególnie Czech, Słowacji oraz wschodnich landów Niemiec (z aglomeracją berlińską) oraz wszystkich połączeń żeglugowych z całym przedpoliem bałtyckim	Trwała współpraca przedsiębiorstw portowych z ZMPSiŚ S.A. Zawieranie z przedsiębiorstwami korzystnych dla stron warunków umów dzierżawy terenów i infrastruktury od ZMPSiŚ

Zmniejszenie wieloletnich opóźnień w realizacji na całej długości CETC-RO-UTE65 (drog ekspresowych S3, S6, linii kolejowych E59, CE59, toru wodnego Szczecin – Świnoujście, autostrady morskiej Świnoujście – Ystad, infrastruktury obsługi statków żeglugi bliskiego zasięgu, odcinków dróg „ostatniej mili”, parkingów, centrów logistycznych, ODW)	Realizacja projektów inwestycyjnych dostosowujących infrastrukturę hydrotechniczną i lądową portu w Szczecinie do obsługi statków po pogłębieniu do 12,5 m toru wodnego Szczecin – Świnoujście (np. do obsługi w pełni załadowanych masowców o nośności 40 tys. DWT)
Zwiększanie bezpieczeństwa i sprawności działania przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych, logistyczno – dystrybucyjnych, rzeczoznawczo – kontrolnych oraz urzędów i instytucji biorących udział w obsłudze ładunków i pasażerów w portach morskich	Rozwój Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego – Port Szczecin. Budowa Bazy Kontenerowej i rozbudowa Terminalu LNG w Świnoujściu. Przystosowanie Terminalu Promowego do obsługi transportu intermodalnego
Wprowadzenie konkurencyjnych kolejowych taryf przewozowych i skrócenie czasu przewozów ładunków koleją w relacjach portowych	Uniwersalny charakter funkcji transportowej portów oraz dolność do dywersyfikacji świadczonych usług
Budowa kanału Odra-Dunaj-Łaba zwiększającego dostęp do zaplecza gospodarczego i ładunków	Rozwój infrastruktury portowej do obsługi samochodów i wagonów (np. drogi dojazdowe, parkingi, Portowa Stacja Kolejowa Port Szczecin, poprawa dostępu kolejowego do portu w Świnoujściu)
Budowa Odrzańskiej Drogi Wodnej o parametrach wynikających z ratyfikacji porozumienia AGN i umowy polsko – niemieckiej dotyczącej Odry Granicznej, przywrócenie żeglugi na Odrze	Istnienie zasobów wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników oraz zaangażowanej kadry. Współpraca i dobre relacje przedsiębiorstw portowych ze związkami zawodowymi. Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw
Rozwój żeglugi bliskiego zasięgu (SSS – Short Sea Shipping) pomiędzy Skandynawią a Polską	Tworzenie odpowiednich warunków i parametrów nawigacyjnych torów podejściowych oraz kanałów portowych
Uniezależnienie Polski od przewozów ładunków phz np. gazu skroplonego i innych surowców strategicznych, statkami obcych bander	Efektywne wykorzystywanie funduszy na finansowanie infrastruktury transportowej i portowej

Źródło: Opracowanie własne.

Wyróżnia się zaplecze własne i tranzytowe oraz sporne i bezsporne.

Zaplecze własne portu określane jest jako obszar gospodarczy znajdujący się w granicach polityczno – celnych państwa, na którego terytorium usytuowany jest dany port morski Zapleczem własnym zespołu portów Szczecin – Świnoujście jest obszar Południowej Zachodniej Polski, aglomeracji szczecińskiej oraz strefy przemysłowej położonej w granicach administracyjnych portów. Zaplecze to ma charakter zaplecza spornego, wspólnego dla wielu europejskich portów, w szczególności portów niemieckich i holenderskich.

Zaplecze bezsporne zostało ograniczone do obszaru w granicach administracyjnych portów i odbudowywanej portowej strefy przemysłowej. Port morski jest korzystnym miejscem lokowania działalności przemysłowej z powodu minimalizacji kosztów transportu surowców i wyrobów gotowych. Wzmacniając swoją pozycję konkurencyjną na rynku porty przekształcają się w kompleksy przemysłowo – handlowe centra logistyczne. W portach morskich lokują swoją działalność przedsiębiorstwa przemysłowe, przeładunkowo – składowe, przewoźnicy morscy i lądowi, spedytory, agenci żeglugowi, dystrybutorzy ładunku, przedsiębiorstwa, rzeczoznawczo – kontrolne, urzędy celne, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe i inne.

Zaplecze tranzytowe zespołu portów Szczecin – Świnoujście, definiowane jako obszar leżący w granicach polityczno – celnych innych państw ciążący ekonomicznie ku danemu portowi, obejmuje Czechy, Słowację, Austrię, Węgry, Niemcy, w tym aglomerację berlińską oraz inne państwa leżące w korytarzu Bałtyk – Adriatyk.

Przedpołem danego portu określane są porty morskie, z których lub do których, środkami transportu morskiego, są przemieszczane ładunki w relacji z danym portem.

Najważniejszymi miernikami oceny konkurencyjności portów są wskaźniki techniczne i eksploatacyjne, mianowicie:

- 1) Wielkość powierzchni lądowych portu (potencjał składowy portu, możliwość ekspansji przestrzennej),
- 2) Długość i głębokość nabrzeży,
- 3) Liczba, parametry, stan zużycia nabrzeżowych urządzeń przeładunkowych,
- 4) Potencjał portowej floty pomocniczej (głównie holowniki i dźwigi pływające),
- 5) Rentowność jednostki powierzchni gruntu portowego,
- 6) Przepustowość portu, tony/rok, ogółem, w układzie grup ładunkowych

7) Przeładunki w układzie relacji przeładunkowych Import, Export, Tranzyt, tony

8) Liczba obsługiwanych kontenerów (TEU),

9) Częstotliwość połączeń żeglugowych,

10) Liczba zawinięć statków w grupach,

11) Czas obsługi statków,

12) Liczba turystów,

13) Liczba zatrudnionych,

14) Sprawność platformy wymiany informacji między uczestnikami obrotu portowo morskiego (PCS Port Community System),

15) Efektywność systemu organizacji i zarządzania.

Do syntetycznych mierników potencjału usługowego portu mającego wpływ na konkurencyjność zalicza się przede wszystkim przepustowość: portu jako całości oraz przepustowość jego poszczególnych części, przepustowość dróg wodnych i lądowych (niekiedy również przepustowość redy), zdolność przeładunkową portu oraz wyodrębnionych baz przeładunkowych, terminali i nabrzeży. Przepustowość osiągnięta i projektowana może być obliczana za pomocą metod statystycznych, graficznych, symulacji cyfrowej lub metod eksperckich.

PODSUMOWANIE

1. W związku z zawieszonymi, z powodu pandemii, niektórymi sektorami przemysłu oraz zmieniającymi się zachowaniami konsumentów w polskich portach morskich nastąpi powolny spadek przeładunków.

2. W procesie zarządzania strategicznego zespołem portów Szczecin – Świnoujście, zgodnie z ideą przedstawionej analizy strategicznej SWOT, należałoby zmniejszać wpływ i siłę oddziaływania czynników określonych jako słabe strony, a wzmacniać strony mocne (czynniki endogeniczne) portów. Celowe jest w pełni wykorzystanie istniejących szans i omijanie zagrożeń (czynniki egzogeniczne).

3. Czynnikiem zewnętrznym mającym największy wpływ na rozwój funkcji portowych i konkurencyjność zespołu portów Szczecin-Świnoujście jest sprawne, bezpieczne, ekologiczne i efektywne skomunikowanie portów z zapleczem gospodarczym i przedpołem poprzez zrównoważoną gałęziowo oraz nowoczesną sieć dróg lądowych i wodnych, odpowiadającą standardom europejskim.

4. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jednym z nierozpoznanym w pełni czynnikiem konkurencyjności portów morskich są systemy zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz działalnością eksploatacyjną. Negatywny wpływ na konkurencyjność portów ma niestabilny, upolityczniony system zatrudniania i jakość kadr w gospodarce morskiej. Temat ten wymaga dalszych szczegółowych analiz.

5. Ważnym czynnikiem konkurencyjności portów jest poprawne funkcjonowanie platformy wymiany informacji między uczestnikami obrotu portowo – morskiego (Port Community System).

6. Aby zwiększyć konkurencyjność zespół portów ujścia Odry powinien przekształcić się w międzynarodowe, innowacyjne centrum logistyczne skomunikowane wszystkimi rodzajami dróg z zapleczem i przedpołem gospodarczym o rozbudowanym zakresie działalności usługowo – produkcyjnej.

7. Wraz z rozwojem infrastruktury dostępu do portów oraz wzrostem inwestycji portowych powinien następować rozwój przemysłów portowych generujących zapotrzebowanie na surowce, materiały i półfabrykaty z krajów zamorskich oraz na ładunki i usługi transportowe w relacji ląd – morze. Przemysł portowy ma wpływ na rozwój funkcji transportowej, logistycznej i handlowej, docelowo miastotwórczej i regionotwórczej portów morskich.

8. Zgodnie z tendencją światową konkurencyjność portów będzie uzależniona od możliwości obsługi dużych statków oraz statków autonomicznych wprowadzanych do powszechnej żeglugi.

9. W dążeniu do wzrostu konkurencyjności zespołu portów Szczecin – Świnoujście i ochrony środowiska uzasadnione jest osiągnięcie w systemie transportowym RP następujących proporcji: w 2030 r. transport kolejowy powinien stanowić około 70% udziału obsługi transportowej portów, transport rzeczny – 20%, a samochodowy – 10% z tendencją malejącą na rzecz przewozów transportem kolejowym i rzecznym.

10. Zarząd Morskich Portów Szczecin – Świnoujście S.A. w większym niż dotychczas stopniu powinien angażować się w projektowanie i budowę elementów infrastruktury punktowej, np. centrów logistycznych, terminali multimodalnych, suchych portów położonych w korytarzu Północ – Południe rozszerzając swoje zaplecze i zwiększając ciężar masy ładunkowej do zespołu portów Szczecin – Świnoujście.

11. Na obszarach portów występują konflikty funkcjonalne, środowiskowe i społeczne grup interesów nie zawsze mających na celu rozwój portów. Tereny w granicach administracyjnych portów powinny być kontrolowane przez Zarządy.

12. Rozwój portu w Świnoujściu warunkuje budowa głębokowodnego terminalu kontenerowego wraz z centrum logistycznym, zapleczem magazynowym i parkingowym.

13. Jednym z najważniejszych wewnętrznych czynników konkurencyjności portów jest budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury w granicach administracyjnych portów morskich oraz potencjału usługowego przedsiębiorstw portowych dostosowanego do wymagań istniejącej i prognozowanej wielkości i struktury ładunków ciężących do portów oraz obsługi środków transportu i pasażerów.

14. Oczekiwany powrót do rozwoju przemysłu i usług morskich wymaga kompleksowych, interdyscyplinarnych badań naukowych, transferu wiedzy i technologii między uczelniami a przedsiębiorstwami sektora morskiego.

15. Istnieje konieczność permanentnego prowadzenia interdyscyplinarnych badań naukowych mających na celu tworzenie teoretycznych podstaw innowacyjnego i zintegrowanego rozwoju funkcji portowych – transportowej, logistycznej, przemysłowej i handlowej oraz pochodnych – miastotwórczej i regionotwórczej.

BIBLIOGRAFIA

1. Christowa Cz., *System obsługi transportowej portów ujścia Odry ze szczególnym uwzględnieniem transportu rzecznoego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy 171, Warszawa 2019.
2. Christowa Dobrowolska M., *Konkurencyjność portów morskich basenu Morza Bałtyckiego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Studia Nr 48, Szczecin 2007.
3. Dane statystyczne ZMPSiŚ S.A.

4. Grzelakowski A., Matczak M., *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.
5. *Polityka wobec portów morskich. Praktyczny przewodnik dla decydentów polityki UE*, European Sea Ports Organisation, 2004.
6. *Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r.*, Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.
7. Szwankowski S. *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

FACTORS OF THE COMPETITIVENESS AND GROWTH OF POLISH PORTS ESSENTIAL FOR THE NATIONAL ECONOMY THE CASE OF SZCZECIN AND ŚWINOUJŚCIE PORTS

Summary: The main reason for undertaking this research and publication of the results is continuing pursuit for gaining and disseminating new knowledge on the competitiveness of Poland's seaports. The primary goal of the research presented in this chapter is a systematic analysis and assessment of factors affecting a long-term competitiveness and innovation-based development of Polish seaports, specifically those ports that are critical for the country's economy as links in global sea-land supply chains at the time of worldwide economic crisis. As the adopted definition states, the seaport is regarded as a complex economic system and a link of a logistic and transport chain in Poland and Europe in land and sea supply chains. The author presents and evaluates exogenous and endogenous factors affecting the competitive position and development of economic functions of Polish seaports, focusing on the ports of Szczecin and Świnoujście. One conclusion drawn from the studies is that systems of port infrastructure and land management are insufficiently examined as a factor determining the competitiveness and development of seaports. The publication may draw attention of scientists undertaking applied research, students preparing for work in transport, logistics or forwarding organizations and port operators making decisions concerning land and infrastructure management or service and manufacturing operations.

Keywords: Seaports, factors of competitiveness, management systems, innovations.

FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POMOCĄ SPOŁECZNĄ W WOJEWÓDZTWIE OPOLSKIM W OKRESIE 2013-2018

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest przedstawienie finansowych aspektów zarządzania pomocą społeczną w województwie opolskim w okresie 2013-2018. Wykorzystana w pracy metoda badawcza swym zasięgiem obejmuje zarówno analizę literatury tematu, jak i analizę danych statystycznych zamieszczonych w gminnych i powiatowych ocenach zasobów pomocy społecznej, które tyczą się województwa opolskiego i obejmują wskazany przedział czasowy. Główne wnioski z przeprowadzonych analiz pokazały, że skuteczne zarządzanie pomocą społeczną na terenie województwa opolskiego wymaga efektywnego połączenia działań, które dotychczas były zarezerwowane dla sektora gospodarczego, z empatią która jest niezbędna dla właściwego i skutecznego zidentyfikowania potrzeb beneficjentów pomocy społecznej. Dodatkowo kadra zarządzająca pomocą społeczną, powinna nieustannie podnosić swoje kompetencje, przede wszystkim z zakresu rozwoju umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych.

Słowa kluczowe: Pomoc społeczna, zarządzanie, województwo opolskie

¹ Mgr, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

² Mgr, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

WPROWADZENIE

Pomoc społeczna w państwie o gospodarce rynkowej jest jednym z podstawowych narzędzi polityki społecznej. Powiązanie pomocy społecznej z gospodarką jest nie tylko efektem, tego iż zakres tej polityki powiązany jest z poziomem dochodu narodowego, ale także jego wpływem na wzrost gospodarczy³. Rozwój pomocy społecznej wymaga dopasowania właściwych narzędzi zarządzania, dzięki którym zarządzanie strukturami pomocy społecznej może być bardziej skuteczne oraz przynosić pożądane efekty. Celem niniejszego rozdziału jest dogłębna analiza finansowych aspektów zarządzania pomocą społeczną w województwie opolskim w okresie 2013-2018.

POMOC SPOŁECZNA – CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA

Pomoc społeczna w państwach rozwiniętych jest postrzegana jako trwały element zabezpieczenia społecznego, czyli takiej instytucji polityki społecznej państwa, która wspiera ludzi biednych, niezaradnych życiowo w przezwyciężeniu trudności oraz w społecznym funkcjonowaniu. Jest również pochodną coraz szerzej ingerującego państwa w różne dziedziny życia obywateli. Postrzegając życie społeczne w ujęciu funkcjonalistycznym można zaobserwować, że pomoc społeczna wpływa na utrzymanie integracji oraz ładu społecznego⁴. W polityce społecznej typu welfare state pomoc społeczna jest postrzegana jako element zabezpieczenia społecznego, zaś samo pojęcie zabezpieczenia jest rozmaicie definiowane przez badaczy. Antoni Rajkiewicz jest zdania, że zabezpieczanie społeczne to „system świadczeń, do których obywatele mają prawo lub z których mają możliwość korzystania w warunkach określonych odpowiednimi przepisami”⁵. Zaś Jerzy Piotrowski traktuje zabezpieczanie społeczne jako „całokształt środków działania i instytucji publicznych, za pomocą których społeczeństwo stara się zabezpieczyć swoich obywateli przed niezawinionym przez nich niedostatkiem, przed groźbą niemożności zaspokojenia podstawowych społecznie uznanych potrzeb”⁶. Zatem w pierwszym

³ S. Golinowska, *Pomoc społeczna w koncepcjach współczesnego państwa opiekuńczego*, „Polityka Społeczna”, 1998, nr 7, s. 5.

⁴ T. Kaźmierczak, *Pomoc społeczna* [w:] *Encyklopedia socjologii*, t.3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 144.

⁵ A., Rajkiewicz *Zabezpieczenie społeczne. Ubezpieczenie i uzupełniające świadczenia socjalne* [w:] *Polityka społeczna*, (red.) A. Rajkiewicz, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979, s. 433.

⁶ J. Piotrowski, *Zabezpieczenie społeczne. Problematyka i metody*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966, s. 28.

ujęciu zabezpieczenie społeczne to stan docelowy, zaś w drugim przypadku to składowa pomocy społecznej, ubezpieczenia społecznego, ochrony zdrowia oraz ubezpieczeń majątkowych i osobowych⁷.

W zinstytucjonalizowanej formie pomoc społeczna jest odpowiedzią społeczeństwa na zjawiska takie jak: ubóstwo, wykluczenie społeczne, czy też problemy funkcjonowania społecznego. Ma ona za zadanie przeciwdziałać dezintegracji systemu społecznego⁸. Pomoc społeczna jest przede wszystkim instytucją polityki społecznej, jest prowadzona przez państwo, a jej podstawowym celem jest wsparcie osób oraz rodzin w trudnych sytuacjach życiowych, których nie są w stanie przezwyciężyć samodzielnie wykorzystując własne uprawnienia, możliwości oraz środki⁹.

Pojęcie pomocy społecznej weszło do języka powszechnego w 1900 roku, zastępując termin dobroczynności, czy filantropii. Organizacja Narodów Zjednoczonych pod koniec lat sześćdziesiątych postrzegała pomoc społeczną jako „zbiór czynników, który umożliwia jednostkom, społeczeństwom, rodzinom czy też grupom przezwyciężenie trudnych sytuacji socjalnych, których źródło tkwi w zachodzących zmianach”¹⁰.

ZARZĄDZANIE POMOCĄ SPOŁECZNĄ

Pomoc społeczna jest głównym elementem współczesnego państwa opiekuńczego. Jest swoistym buforem bezpieczeństwa, programem wsparcia w stronę którego obywatele mogą się zwrócić po wyczerpaniu wszystkich innych opcji. Od wczesnych lat osiemdziesiątych XX wieku pomoc społeczna była przedmiotem znacznej modyfikacji zarówno pod wpływem masowego wzrostu zatrudnienia kobiet, globalizacji, czy starzenia się społeczeństwa¹¹. Choć powyższe zjawiska są ważne dla zrozumienia zmian w systemie zarządzania pomocą społeczną to najmocniej na zarządzanie pomocą społeczną wpływa polityka, jaka jest prowadzona przez państwo, która ma na celu wesprzeć członków społeczeństwa w przezwyciężeniu trudnych sytuacji życiowych, czy socjalnych. Samo zarządzanie jest przede wszystkim formą kierowania, w której władza

⁷ P. Błędowski, *Pomoc społeczna*, [w:] *Polityka społeczna*, (red.) A. Kurzynowski, Oficyna Wydawnicza Główniej Szkoły Handlowej, Warszawa 2003, s. 233.

⁸ T. Kamiński, *Caritas i polityka. Podmioty wyznaniowe w systemie pomocy społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2012, s. 61.

⁹ J. Auleytnier, K. Głębicka, *Polskie kwestie socjalne na przełomie wieków*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 17.

¹⁰ W. Ratyński, *Problemy i dylematy polityki społecznej w Polsce*, Difin, Warszawa 2003, s. 23.

¹¹ P. M. Daigneault, *Three Paradigms of Social Assistance*, „Sage Journals” 2014, volume 4, issue 4, [online], <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014559020>, (26.08.2020).

opiera się na delegowanej możliwości dysponowania posiadanymi zasobami¹².

Zarządzając pomocą społeczną trzeba mieć na uwadze, że stanowi ona element sektora publicznego i trzeba będzie się zmierzyć z ograniczeniami, które w sektorze prywatnym po prostu nie istnieją. Dobre zarządzanie w sektorze publicznym to bardzo często także godzenie różnych grup społecznych, czy też stawianie czoła wyzwaniom jakie są związane z rozwojem samego państwa. Zmiany te koncentrują się przede wszystkim na większej decentralizacji, na zmniejszeniu biurokracji, na wielopłaszczyznowej współpracy, koncentracji na efektywności podjętych działań i zwiększeniu podmiotowości spraw jakim zajmuje się administracja publiczna. M. Zawicki jest zdania, że sektor administracji publicznej należy postrzegać jako stale rozwijający się organizm. Jest on sprawny jedynie wtedy, kiedy korzysta z doświadczeń historycznych, a także wzbogaca je o nowe¹³. Można zatem przyjąć, że głównym celem administracji publicznej jest realizacja wytycznych rządu, zaś samo zarządzanie ma za zadanie dostarczyć instrumenty do osiągnięcia jak najlepszych efektów¹⁴. W ostatnich latach w przypadku administracji publicznej coraz częściej używa się terminu *new public management*, albo *public governance*, które oznacza nowe podejście do administracji publicznej, czyli współzarządzanie. Na początkowym etapie terminy wskazane powyżej były używane w gospodarce, gdzie odnosiły się głównie do zarządzania jakością. Dziś wiele struktur wyraźnie akcentuje zarządzanie jakością, postrzegając je jako instrument pozwalający na zwiększenie zadowolenia klientów i samej organizacji¹⁵.

Na polskim gruncie nowa koncepcja była zgłębiania przede wszystkim przez B. Ziębickiego, który w publikacji „Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego” twierdzi, że głównym celem koncepcji *public governance* jest „włączanie obywateli, na zasadzie partnerstwa, w procesie rządzenia. Rząd, jak również instytucje lokalne muszą uwzględniać aspiracje i oczekiwania obywateli”¹⁶. Koncepcja *public governance* w polskim wydaniu to zwrot ku współdziałaniu i wzajemnej odpowiedzialności na rzecz realizacji lokalnej polityki społecznej, często przy udziale obywateli, organizacji

¹² S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Difin, Warszawa 2007, s. 147.

¹³ M. Zawicki, *Nowe Zarządzanie Publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 142.

¹⁴ J. Hausner (red.), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 46.

¹⁵ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 90–92.

¹⁶ B. Ziębicki, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 147.

społecznych, czy podmiotów gospodarki sektora społecznego. Kluczowe jest umiejętne zarządzanie połączeniami między poszczególnymi uczestnikami public governance¹⁷.

Przekładanie podejścia biznesowego na grunt pomocy społecznej może przynieść jednak odwrotny efekt, bowiem w sektorze biznesowym na pierwszy plan wysuwa się przede wszystkim osiągnięcie zysku, zaś głównym celem pomocy społecznej jest wsparcie osób potrzebujących. Efekt udzielonej pomocy jest trudny do zmierzenia i zależny od wielu zmiennych. Zarządzający pomocą społeczną muszą przede wszystkim zwracać uwagę na specjalizację poszczególnych gałęzi pomocy społecznej oraz decentralizację poszczególnych jednostek, które tą pomoc przyznają. Dodatkowo należy pamiętać o elastyczności przyznawanej pomocy, tak aby odpowiadała potrzebom klientów pomocy społecznej. Nie mniej istotne jest bieżące reagowanie na stale zmieniające się warunki finansowe i dopasowywanie ich do potrzeb klientów. W warunkach nieustannej zmiany, globalizacji menager pomocy społecznej musi umiejętnie połączyć umiejętności managerskie z empatią. Takie połączenie pozwoli na bardziej efektywną pracę i zwiększy sprawność samej pomocy społecznej. Poza empatią należy wykazać się wiedzą z zakresu przepisów prawa, które nieustannie się zmieniają oraz dużą odpornością na stres, a także innowacyjnością i umiejętnością współpracy z niejednokrotnie trudnym beneficjentem¹⁸. Można zatem stwierdzić, że skuteczny menager pomocy społecznej musi dziś umiejętnie łączyć zarządzanie znane dotychczas głównie ze sfery gospodarczej z zarządzaniem umiejętnościami miękkimi. Nieustanny rozwój posiadanych umiejętności oraz zdobywanie nowych to swoiste panaceum na skuteczną pomoc dla beneficjentów pomocy społecznej i najlepszą alokację posiadanych zasobów finansowych.

FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POMOCĄ SPOŁECZNĄ W WOJEWÓDZTWIE OPOLSKIM W OKRESIE 2013-2018

Województwo opolskie obejmuje obszar o powierzchni 9412 km² i jest najmniejszym województwem w Polsce; jest też województwem

¹⁷ J. Przywojska, *Innowacje w zarządzaniu publicznym i polityce społecznej*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) J. Przywojska, I. Warwas, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2016, s. 80.

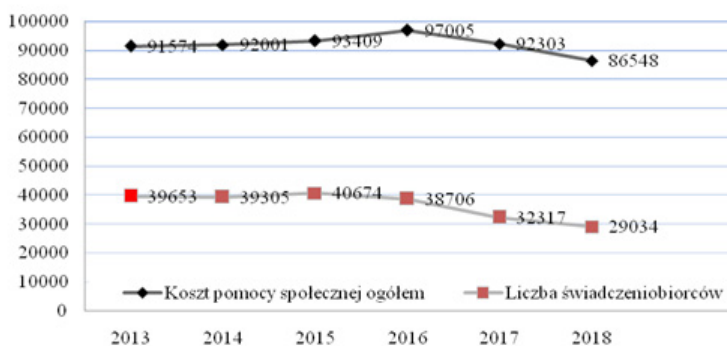
¹⁸ M. Świdorska, *Pracownik socjalny jako przedsiębiorczy lider i animator społeczny*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, (red.) J. D. Antoszkiewicz, A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, Tom XIV, Zeszyt 4, s. 46.

z najmniejszą liczbą mieszkańców – 986,6 tys. osób w 2018 roku¹⁹. Obecnie województwo składa się z 11 powiatów ziemskich i jednego miasta na prawach powiatu- Opola.

KOSZTY POMOCY ŚRODOWISKOWEJ NA TERENIE WOJEWÓDZTWA OPOLSKIEGO W LATACH 2013-2018

Analiza kosztów pomocy środowiskowej przyznanej na terenie województwa opolskiego pokazuje na przestrzeni lat wyraźną tendencję wzrostową do roku 2016, zaś w 2017 i 2018r. jej powolny spadek. Warto także zaznaczyć wyraźny spadek liczby świadczeniobiorców z 39653 w 2013 roku, do 29034 w roku 2018. Na koszt pomocy środowiskowej składają się przede wszystkim koszty związane z wypłatą świadczeń pieniężnych: zasiłków stałych, zasiłków okresowych, zasiłków celowych, a także świadczenia niepieniężne (posiłki, usługi opiekuńcze i specjalistyczne usługi opiekuńcze, udzielenie schronienia, ubrania, sprawienie pogrzebu oraz inne świadczenia rzeczowe, w tym pomoc na usamodzielnienie wychowanków ośrodków wsparcia wskazanych w art. 88 ustawy o pomocy społecznej oraz pomoc dla uchodźców).

Rysunek 1. Analiza kosztów pomocy środowiskowej na terenie województwa opolskiego w latach 2013-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie gminnych i powiatowych ocen zasobów pomocy społecznej za lata 2013-2018.

¹⁹ Urząd Statystyczny w Opolu, *Informacje o województwie*, <https://opole.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo-1016/informacje-o-województwie>, (09.10.2020 r.).

Dokonując analizy kosztów świadczeń pomocy społecznej na przestrzeni badanego okresu można zauważyć wyraźny wzrost w roku 2016. Jest on związany głównie ze zwiększeniem wypłacanych kwot zasiłków stałych, które stanowią znaczne obciążenie po stronie kosztów. Wzrost wyniósł prawie 16%, był związany z podwyższeniem kryterium dochodowego, który 1 października 2015 r. zwiększył wartość zasiłku stałego z 452 zł do 511 w 2016 r. W 2017 r. można zaobserwować spadek kosztów świadczeń pomocy społecznej o blisko 5% w porównaniu do 2016 r. było to wynikiem obniżenia kosztów wypłaty zasiłków okresowych, których wartość obniżyła się o przeszło 16%, W 2018 r. koszt świadczeń pomocy społecznej w województwie opolskim, wyniósł 86 548 tys. zł, czyli niespełna 8% mniej niż w 2017 r. W 2018 r. w stosunku do 2017 r., głównymi przyczynami spadku kosztu udzielonej pomocy były: zmniejszająca się liczba klientów pomocy społecznej o 10% oraz spadek wartości udzielonej pomocy pieniężnej, koszt zasiłków okresowych zmniejszył się o 18%, koszt zasiłków stałych spadł nieznacznie, podobnie jak koszt zasiłków celowych. Szczegółowa analiza przedstawiona jest na rysunku nr 1.

Środki finansowe przeznaczone przez gminy na zadania pomocy społecznej i inne zadania z zakresu polityki społecznej w woj. opolskim w latach 2013-2018

Koszt zadań pomocy społecznej w 2014 r. wyniósł przeszło 223 mln zł, w tym okresie największy wzrost można zauważyć w przypadku: odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej, o 14% w porównaniu do 2013 r., kosztu usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych o 6%, kosztu utrzymania środowiskowych domów samopomocy o 21%.

Tabela 1. Środki finansowe przeznaczone przez gminy na zadania pomocy społecznej i inne zadania z zakresu polityki społecznej w woj. opolskim w latach 2013-2018

Lp.	Wyszczególnienie	Środki finansowe w podziale na lata					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	zadania z zakresu polityki społecznej ogółem	474843	492887	507324	559889	1024367	1060465
2.	pomoc społeczna	210979	223518	230579	245806	226967	269072

3.	świadczenia pieniężne oraz składki na ubezpieczenie społeczne	67 487	67 990	67 469	68 948	66 563	61 304
4.	usługi opiekuńcze oraz specjalistyczne usługi opiekuńcze	10 795	12 444	13 388	14 129	13 976	16 682
5.	Program "Dożywianie" / posiłki	11 118	10 356	11 870	11 932	14 809	14 203
6.	odpłatność gmin za pobyt osób w DPS	26 638	30 308	32 710	36 184	39 135	44 185
7	utrzymanie OPS	53 971	55 984	58 307	61 024	64 323	67 472
8	utrzymanie ŚDS	7 656	8 744	8 485	10 027	10 998	12 793
9	świadczenia wychowawcze 500+	-	-	-	346948	481 661	466 440
10	świadczenia rodzinne	193021	194368	201973	240369	249 060	255 528

Źródło: Opracowanie własne na podstawie gminnych i powiatowych ocen zasobów pomocy społecznej za lata 2013-2018.

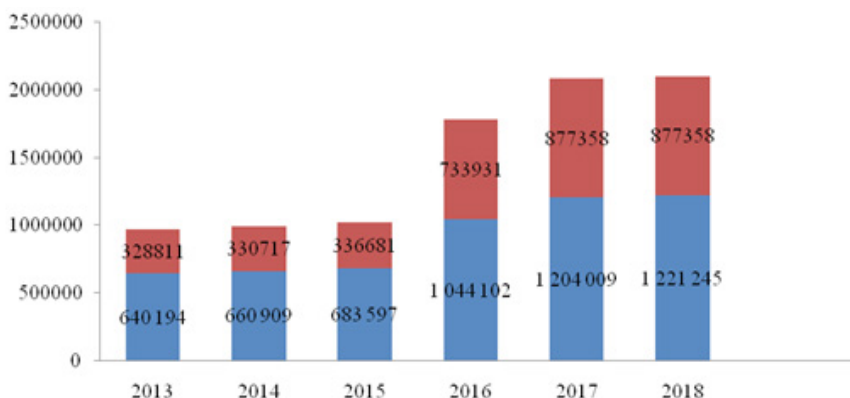
Koszt zadań pomocy społecznej w 2015 r. wyniósł prawie 224 mln, przy czym wzrosły koszty realizacji niektórych zadań, koszt odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej, koszt usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych o 7%, czy też koszt posiłków o 15%. Koszt zadań pomocy społecznej w 2016 r. wyniósł prawie 246 mln, przy czym wzrosły koszty realizacji większości zadań. Koszt utrzymania placówek wsparcia dziennego o 44% z uwagi na wzrost liczby placówek i liczby miejsc. Koszt odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej wzrósł o 11%, podobnie jak koszt usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych o 6%. Koszt zadań pomocy społecznej w 2017 r. wyniósł prawie 227 mln. Koszt utrzymania placówek wsparcia dziennego wzrósł o 12%, koszt usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych o 19%. Koszt odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej także wzrósł o 8%, podobnie jak koszt utrzymania środowiskowych domów samopomocy. Koszt zadań pomocy społecznej w 2018 r. wyniósł ponad 269 mln, czyli o blisko 20%

więcej niż w 2017 r., przy czym zmianie uległy koszty realizacji większości zadań: koszt usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych o 19%. Koszt odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej wzrósł o prawie 13%, koszt utrzymania środowiskowych domów samopomocy wzrósł o 16%, z uwagi na zwiększenie liczby miejsc. Szczegółowa analiza przedstawiona jest w tabeli nr 1.

KOSZT POMOCY SPOŁECZNEJ ORAZ INNYCH ZADAŃ POLITYKI SPOŁECZNEJ W WOJ. OPOLSKIM W LATACH 2013- 2018

W latach 2013-2015 r., koszt realizowanych zadań w ramach pomocy społecznej w woj. opolskim wzrósł nieznacznie. Podobnie jak koszt partycypacji z budżetu państwa, a to za sprawą wydatków związanych utrzymaniem środowiskowych domów samopomocy oraz dofinansowaniem na tworzenie i bieżące utrzymanie żłobków oraz klubów dziecięcych.

Rysunek 2. Koszt pomocy społecznej oraz innych zadań polityki społecznej w woj. opolskim w latach 2013-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie gminnych i powiatowych ocen zasobów pomocy społecznej za lata 2013-2018.

W latach 2016-2018 wydatki związane z realizacją zadań pomocy społecznej oraz innych zadań z zakresu polityki społecznej wzrosły wyraźnie, z 1 044 mln zł do 1 221 mln zł w 2018 r., w tym: wydatki przeznaczone na zadania pomocy społecznej, podobnie jak wydatki na inne zadania z zakresu polityki

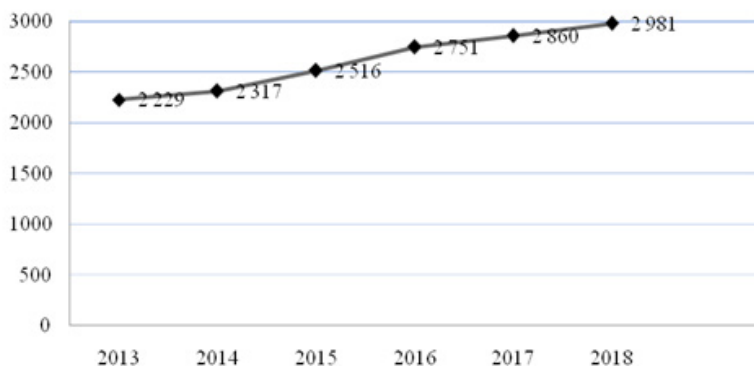
społecznej, świadczenia wychowawcze, świadczenia rodzinne, wsparcie osób z niepełnosprawnościami. Jest to głównie efektem wzrostu wartości wskazanych wyżej świadczeń, a także zmian kryteriów dochodowych poszczególnych form wsparcia. Szczegółowe dane przedstawione są na rysunku nr 2.

ŚREDNIA WARTOŚĆ POMOCY SPOŁECZNEJ PRZYPADAJĄCEJ NA 1 BENEFICJENTA W WOJEWÓDZTWIE OPOLSKIM W LATACH 2013-2018

W ślad za badaniami Głównego Urzędu Statystycznego w 2013 r. województwo opolskie zajmowało drugą pozycję w Polsce, zaraz po województwie dolnośląskim w wartości pomocy społecznej przypadającej na 1 beneficjenta, średnia wysokość 2 229 zł. Podobnie na przestrzeni badanego okresu, niezmiennie województwo opolskie znajdowało się w krajowej czołówce pod względem wartości pomocy społecznej na 1 beneficjenta. Jest to wynikiem przede wszystkim wzrostu wartości świadczeń, dotyczyły one głównie zasiłków

stałych, których wysokość jest wynikiem różnicy między dochodem osoby/rodziny, a ustalonym dla niej kryterium dochodowym oraz zasiłków celowych.

Rysunek 3. Średnia wartość pomocy społecznej przypadającej na 1 beneficjenta w województwie opolskim w latach 2013-2018



Źródło: Opracowanie własne na podstawie gminnych i powiatowych ocen zasobów pomocy społecznej za lata 2013-2018.

Wartość przyznawanej pomocy na przestrzeni badanego okresu nieustannie rosła, średnia roczna wartość pomocy przypadająca w 2018 r. na jednego

świadczeniobiorcę wyniosła 2 981zł, czyli niepełna 3% więcej niż w 2017 r., co było efektem aż 10% spadku liczby uprawnionych do pomocy przy jednocześnie wzroście wydatków przeznaczonych na świadczenia niepieniężne, w tym zwiększenie wydatków na realizację usług opiekuńczych oraz specjalistycznych usług opiekuńczych. Szczegółowe dane przedstawione są na rysunku nr 3.

ZAKOŃCZENIE

Synteza kosztów pomocy środowiskowej przyznanej na terenie województwa opolskiego pokazuje na przestrzeni lat wyraźną tendencję wzrostową do roku 2016, zaś w 2017 i 2018r. powolny spadek. Warto także zaznaczyć wyraźny spadek liczby świadczeniobiorców z 39653 w 2013 roku, do 29034 w roku 2018.

Analiza kosztów zadań pomocy społecznej na terenie województwa pokazuje systematyczny wzrost z 223 mln zł w 2014r., do ponad 269 mln 2018 roku. Najmocniej wzrosły koszty usług opiekuńczych i specjalistycznych usług opiekuńczych, koszty odpłatności ponoszonej przez gminy za pobyt osób w domach pomocy społecznej, koszt utrzymania środowiskowych domów samopomocy przez zwiększenie liczby miejsc.

W latach 2013-2018 r., koszt realizowanych zadań w ramach pomocy społecznej w woj. opolskim charakteryzowały się dużą zmiennością. W latach 2013-2015r., koszt realizowanych zadań w ramach pomocy społecznej w woj. opolskim wzrósł nieznacznie, zaś w latach 2016-2018 wydatki związane z realizacją zadań pomocy społecznej oraz innych zadań z zakresu polityki społecznej wzrosły wyraźnie, z 1 044 mln zł do 1 221 mln zł w 2018 r.

Na przestrzeni badanego okresu województwo opolskie znajdowało się w krajowej czołówce pod względem wartości pomocy społecznej przypadającej na 1 beneficjenta. Jest to wynikiem przede wszystkim wzrostu wartości świadczeń takich jak zasiłki stałe, których wysokość jest wynikiem różnicy między dochodem osoby/rodziny, a ustalonym dla niej kryterium dochodowym oraz zasiłkami celowymi.

Nieustanne zmiany, które charakteryzują pomoc społeczną na terenie województwa opolskiego wymagają ciągłego poszukiwania właściwych narzędzi zarządzania, dzięki którym zarządzanie strukturami pomocy społecznej może być bardziej efektywne. Skuteczny menager pomocy społecznej musi dziś umiejętnie połączyć zarządzanie zarezerwowane dla sfery gospodarczej z zarządzaniem umiejętnościami interpersonalnymi oraz komunikacyjnymi.

Dodatkowo ciągła praca oraz rozwój posiadanych już umiejętności, a także zdobywanie nowych pozwoleń na sprawniejsze rozwiązywanie istniejących problemów oraz dopasowanie właściwych narzędzi pomocy do potrzeb beneficjentów.

BIBLIOGRAFIA

1. Auleytner J., Głąbicka K., *Polskie kwestie socjalne na przełomie wieków*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
2. Błędowski P., *Pomoc społeczna*, [w:] *Polityka społeczna*, (red.) A. Kurzynowski Oficyna Wydawnicza Główniej Szkoły Handlowej, Warszawa 2003.
3. Daigneault P.M, *Three Paradigms of Social Assistance*, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014559020>, „Sage Journals” 2014, volume 4 issue 4, [dostęp 26.08.2020].
4. Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
5. Golinowska S., „*Pomoc społeczna w koncepcjach współczesnego państwa opiekuńczego*”, *Polityka Społeczna*, 1998, nr 7.
6. Hausner J. (red.), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
7. Kamiński T., *Caritas i polityka. Podmioty wyznaniowe w systemie pomocy społecznej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2012.
8. Kaźmierczak T., *Pomoc społeczna* [w:] *Encyklopedia socjologii*, t.3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
9. Piotrowski J., *Zabezpieczenie społeczne. Problematyka i metody*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966.
10. Przywojska J., *Innowacje w zarządzaniu publicznym i polityce społecznej*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) J. Przywojska, I. Warwas, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2016.

11. Rajkiewicz A., *Zabezpieczenie społeczne. Ubezpieczenie i uzupełniające świadczenia socjalne* [w:] *Polityka społeczna*, (red.) A. Rajkiewicz, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1979.
12. Ratyński W., *Problemy i dylematy polityki społecznej w Polsce*, Difin, Warszawa 2003
13. Świdorska M., *Pracownik socjalny jako przedsiębiorczy lider i animator społeczny*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Problemy współczesnej praktyki zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, (red.) J.D. Antoszkiewicz, A. Marjański, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, Tom XIV, Zeszyt 4.
14. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
15. Urząd Statystyczny w Opolu, *Informacje o województwie*, <https://opole.stat.gov.pl/dane-o-wojewodztwie/wojewodztwo-1016/informacje-o-wojewodztwie> , [dostęp 09.10.2020].
16. Zawicki M., *Nowe Zarządzanie Publiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
17. Ziębicki B., *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

MANAGEMENT OF SOCIAL ASSISTANCE IN FINANCIAL TERMS IN THE OPOLSKIE VOIVODESHIP IN 2013-2018

Summary: The main objective of the article is to present changes in the management of social assistance in terms of financing in the Opolskie Voivodeship in 2013-2018. The research method used in the work covers both the analysis of the literature on the subject and the analysis of statistical data included in communal and powiat assessments of social welfare resources, which relate to the Opolskie Voivodeship and cover the indicated time period. The main conclusions from the conducted analyzes showed that effective management of social assistance in the Opolskie Voivodeship requires an effective combination of activities that were previously reserved for the economic sector with empathy,

which is necessary for the proper and effective identification of the needs of social assistance beneficiaries. Additionally, the social welfare management staff should constantly improve their competences, especially in the field of interpersonal and communication skills development.

Keywords: Social assistance, management, Opolskie Voivodeship.

BADANIE PRAWIDŁOWOŚCI OZNAKOWANIA OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH DOSTĘPNYCH BEZ RECEPTY NA PRZYKŁADNIE WYBRANYCH OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH O DZIAŁANIU PRZECIWBÓLOWYM

Streszczenie: Opakowanie produktu leczniczego składa się z opakowania zewnętrznego, bezpośredniego oraz ulotki. Wszystkie te elementy obwarowane są przez polskie prawo szeregiem obostrzeń dotyczących oznakowania. Wymagania dotyczą zarówno treści informacji jak i formy ich zaprezentowania. Celem artykułu jest ocena prawidłowości oznakowania opakowań produktów leczniczych o działaniu przeciwbólowym dostępnych do obrotu rynkowego bez recepty. Badania empiryczne przeprowadzone zostały za pomocą autorskiej karty oceny znakowania. Materiał badawczy stanowiło 5 opakowań ogólnodostępnych leków przeciwbólowych. Analiza uzyskanych wyników pozwoliła na identyfikację uchybień dotyczących obligatoryjnego oznakowania opakowań produktów leczniczych w odniesieniu do opakowań zewnętrznych i bezpośrednich. Oznaczone zostały również informacje dodatkowo umieszczane przez producentów leków.

Słowa kluczowe: Oznakowanie, znaki, informacje, opakowanie, leki.

¹ mgr inż., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Jakość i zarządzanie produktem.

WSTĘP

Ze względu na istotną rolę jaką pełnią opakowania produktów leczniczych w procesie komunikacji rynkowej pomiędzy podmiotami wprowadzającymi produkt na rynek a potencjalnym nabywcami, kluczowe stają się kwestie dotyczące prawidłowego ich oznakowania. Etykietowanie stanowi podstawowe źródło informacji o produkcie oraz przede wszystkim jest nośnikiem obligatoryjnych danych, normowanych odpowiednimi przepisami².

Prawidłowe oznakowanie w odniesieniu do produktów leczniczych stanowi element skorelowany z ochroną zdrowia i życia pacjentów. Ze względu na konieczność doprecyzowania wszelkich informacji zawartych na opakowaniach, znaki te podlegają ścisłym restrykcjom ze strony państwa. Podstawowymi aktami prawnymi regulującymi zasady oznakowania zewnętrznych oraz bezpośrednich opakowań, a także uwzględniającymi treść ulotek są: Ustawa z dnia 6 września 2001r. Prawo farmaceutyczne z późniejszymi zmianami, Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki z późniejszymi zmianami oraz Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2010r. w sprawie badania czytelności ulotki.

Celem podjętych badań naukowych była ocena prawidłowości oznakowania opakowań produktów leczniczych o działaniu przeciwbólowym dostępnych do obrotu rynkowego bez recepty.

STAN BADAŃ

W ZAKRESIE ZNAKOWANIA OPAKOWAŃ JEDNOSTKOWYCH

Ze względu na powszechny charakter występowania opakowania w otoczenia człowieka stają się one przedmiotem licznych prac naukowych. W literaturze przedmiotu nie odnajduje się wielu badań dotyczących bezpośrednio opakowań produktów leczniczych, jednakże przegląd przeprowadzonych analiz pozwala na przedstawienie ogólnego stanu badań dotyczącego problematyki znakowania różnych produktów.

Znaczącą rolę oznakowania produktów dla konsumentów potwierdzają wyniki wielu badań. Między innymi wyniki prac prowadzonych przez I.

² M. Śmiechowska, S. Wawszczak, *Etykieta jako element wizualizacji marki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 154, s. 120-127.

Ozimek³ wykazały, że prawie 75% respondentów przyznało, iż w odniesieniu do produktów żywnościowych zawsze lub prawie zawsze czyta informacje zamieszczone na opakowaniu, gdyż ułatwiają one decyzje dotyczące zakupu produktu, pozwalają na dokonanie porównania z innymi produktami, umożliwiają uniknięcie niepożądanych składników oraz dają możliwość przeprowadzenia oceny stosunku jakości do ceny. Duże znaczenie informacji umieszczanych na opakowaniach potwierdzają również badania M. Ucherek⁴. Ponad 96% respondentów potwierdziło w nich, że posługują się informacjami znajdującymi się na opakowaniach produktów: o produkcie oraz o jego producencie.

Z kolei problematykę wpływu czytelności oraz informacyjności opakowań na decyzje zakupowe konsumentów podejmowało wielu badaczy, m.in. takich jak: Ratkovska i in.⁵, Chandon i Ordabayeva⁶, Festila i in.⁷, Hall i Osses⁸, Wells i in.⁹, Lisińska-Kuśnierz, Kabaja¹⁰, Kabaja¹¹. Autorzy analizowali wpływ elementów określających ich czytelność na percepcję potencjalnych nabywców. W swoich badaniach wykorzystywali opakowania produktów pochodzących z takich branż jak: spożywcza, kosmetyczna oraz farmaceutyczna. Uzyskane wyniki badań potwierdziły konieczność zapewnienia większej czytelności i zrozumiałości informacji zamieszczanych na opakowaniach produktów. Sformułowane zostały również zalecenia dotyczące wprowadzenia zmian zakresu i sposobu prezentacji informacji zamieszczanych na opakowaniach.

³ I. Ozimek, *Znaczenie informacji podawanych na opakowaniach produktu żywnościowego*, „Przemyśl Spożywczy” 2002, nr 10, s. 31-32.

⁴ M. Ucherek, *Fakultatywne znakowanie środków spożywczych jako element kształtowania decyzji nabywczych konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 10, s. 14-21.

⁵ B. Ratkovska, A. Wojtasik, H. Kuchanowicz, *Łatwość rozpoznawania produktów spożywczych do stosowania w diecie bezglutenowej na podstawie informacji na etykietach*, „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna” 2008, vol. XLI, nr 3, s. 253-257.

⁶ R. Chandon, N. Ordabayeva, *Supersize in One Dimension, Downsize in Three Dimensions: Effects of Spatial Dimensionality on Size Perceptions and Preferences*, „Journal of Marketing Research” 2009, vol. XLVI, December, s. 739-753.

⁷ A. Festila, R. Chrysochou, A. Krystallis, *Consumer Response to Food Labels in an Emerging Market: The Case of Romania*, „International Journal of Consumer Studies” 2014, nr 38, s. 166-174.

⁸ C. Hall, f. Osses, *A Review to Inform Understanding of the Use of Food Safety Messages on Food Labels*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, nr 37, s. 422-432.

⁹ L.E. Wells, H. Farley, G. A. Armstrong, *The Importance of Packaging Design for OWN-Label Food Brands*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 2007, vol. 35 (9), s. 677-688.

¹⁰ M. Lisińska-Kuśnierz, B. Kabaja, *Information Inaccuracies in Dietary Supplement Labeling as Assessed by Consumers* [w:] *Food Product Quality and Packaging Quality. Current State and Challenges*, (red.) A. Cholewa-Wójcik, A. Kawecka, University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia 2015, s. 101-112.

¹¹ B. Kabaja, *Możliwości wykorzystania metody TV Score do oceny znakowania opakowań na przykładzie suplementów diety*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 956(08), s. 87-105.

Ponadto zwrócono uwagę na konieczność prowadzenia działań edukacyjnych skierowanych do konsumentów, dotyczących rozumienia i prawidłowej interpretacji informacji zamieszczanych na opakowaniach.

W kontekście produktów leczniczych należy przytoczyć wyniki prac przeprowadzonych przez M. Lisińską-Kuśnierz¹². Wynika z niej, że dla 38% badanych osób informacje umieszczane na opakowaniach i ulotkach opakowań produktów leczniczych OTC są niezrozumiałe i nieczytelne. 40% badanych posiadających wyższe wykształcenie wykazało trudności w zrozumieniu treści ulotek dołączanych do produktu. Za przyczynę występowania zjawiska nieczytelności informacji na opakowaniach leków respondenci typowali: używanie fachowego języka, występowanie terminów chemicznych oraz nazw łacińskich.

Prawidłowość oznakowania opakowania produktów leczniczych stanowi ważny obszar badań. Przeprowadzone studium literatury wykazało, iż istnieje swoistego rodzaju deficyt badań w tym zakresie.

WYMAGANIA PRAWNE STAWIANE OPAKOWANIOM ZEWNĘTRZNYM PRODUKTÓW LECZNICZYCH

Zgodnie z Ustawą Prawo farmaceutyczne¹³ opakowanie produktu leczniczego identyfikowane jest jako: opakowanie bezpośrednie (posiadające bezpośredni kontakt z lekiem) oraz opakowanie zewnętrzne (opakowanie, wewnątrz którego znajduje się opakowanie bezpośrednie). Dodatkowo, do opakowania powinna być dołączona ulotka, czyli informacja dla użytkownika produktu leczniczego, która została zatwierdzona podczas procesu dopuszczenia do obrotu oraz została sporządzona w postaci odrębnego druku i dołączona do produktu leczniczego. Samo projektowanie opakowania wraz z ulotką musi nastąpić przed fazą produkcyjną. Wynika to z konieczności umieszczenia opakowania, opisu jego oznakowania oraz treści dołączonej ulotki w dokumentach składanych w trakcie postępowania o wydanie pozwolenia na dopuszczenie do obrotu¹⁴. Oznakowanie produktu leczniczego, również posiada

¹² M. Lisińska-Kuśnierz, *Oczekiwania i potrzeby konsumentów w zakresie informacyjności opakowań do czekolady mlecznej*, „Opakowanie” 2009, nr 9, s. 32-36.

¹³ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, dz. u. z 2008r. nr 45 poz. 271 ze zm.

¹⁴ Ibidem.

definicję prawną, wg której stanowi informację umieszczaną na opakowaniu bezpośrednim lub zewnętrznym¹⁵.

Szczegółowe wymagania dotyczące oznakowania opakowań produktów leczniczych zawarte są w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki. Wspomniany akt prawny dodatkowo reguluje kwestie dostępności treści ulotki w formie odpowiedniej dla osób niewidomych i słabo widzących. Ze względu na obszerność wymagań prawnych dotyczących oznakowania opakowania zewnętrznego produktu leczniczego nie zostaną one przytoczone w niniejszej pracy w sposób bezpośredni.

WYMAGANIA PRAWNE STAWIANE OPAKOWANIOM BEZPOŚREDNIM PRODUKTÓW LECZNICZYCH

Na opakowaniu bezpośrednim (blister) powinny być umieszczone następujące informacje: nazwa produktu leczniczego (uwzględniając także nazwę powszechnie stosowaną substancji czynnej, moc, określenie postaci farmaceutycznej), nazwę podmiotu odpowiedzialnego, termin ważności (miesiąc, rok), numer serii. Na opakowaniach bezpośrednich zamiast określenia: „Numer serii” dozwolone jest zastosowanie skrótu: „Lot” z zastrzeżeniem konieczności objaśnienia skrótu na opakowaniu zewnętrznym lub jeżeli jest to niemożliwe to na ulotce przeznaczonej dla pacjenta. Jeżeli zawarcie wymienionych elementów jest nie możliwe ze względu na małe rozmiary blistra obligatoryjnie muszą być zawarte przynajmniej następujące informacje: nazwa produktu leczniczego (ujęta w sposób tożsamy z powyższym opisem), w razie konieczności drogę podania, sposób stosowania – jeżeli jest konieczne, termin ważności, numer serii, zawartość opakowania bezpośredniego z podaniem masy, objętości lub liczby jednostek dawki produktu leczniczego¹⁶.

¹⁵ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, dz. u. z 2008r. nr 45 poz. 271 ze zm.

¹⁶ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki, Dz.U. 2015 poz. 1109. z późn. zm.

WYMAGANIA PRAWNE STAWIANE ULOTKOM DOŁĄCZANYM DO PRODUKTÓW LECZNICZYCH

Ostatnim elementem składowym opakowania produktu leczniczego jest ulotka. Jest ona obligatoryjnie dołączana do produktu leczniczego chyba, że wszystkie informacje, które muszą zostać umieszczone na ulotce zostały umieszczone na opakowaniu bezpośrednim lub zewnętrznym¹⁷. Podstawę ulotki stanowi Charakterystyka Produktu Leczniczego z tą jednak różnicą, iż słownictwo zastosowane w ulotce jest bardziej przyjazne i zrozumiałe dla konsumenta¹⁸. Ulotka musi zostać sporządzona w języku polskim. Zakazane jest podawanie w ulotce elementów promocyjnych ani właściwości czy wskazań do stosowania, które nie są zawarte w Charakterystyce Produktu Leczniczego. Treść ulotki nie może również zachęcać do nieuzasadnionego wskazaniem stosowania leku. Ulotka winna być dostępna w formie właściwej dla osób słabowidzących lub niewidzących. Zakres obligatoryjnych informacji z uwzględnieniem kolejności ich zamieszczenia na ulotce przedstawia się następująco¹⁹:

- informacje umożliwiające identyfikację: nazwa produktu leczniczego (uwzględniając także nazwę powszechnie stosowaną substancji czynnej, moc, określenie postaci farmaceutycznej), określenie grupy farmakologiczno-terapeutycznej lub sposobu działania,
- wskazania do stosowania,
- informacje konieczne do rozpoczęcia stosowania produktu leczniczego: przeciwwskazania, środki ostrożności związane ze stosowaniem, interakcje z innymi produktami leczniczymi oraz inne rodzaje interakcji (alkohol, tytoń, żywność), ostrzeżenia specjalne w zakresie: szczególnych grup użytkowników, a także jeżeli jest to konieczne wpływu na zdolność prowadzenia pojazdów i obsługiwanych maszyn, substancji pomocniczych jeżeli mają istotne znaczenie dla prawidłowego stosowania produktu leczniczego,
- informacje związane ze zwykłym użytkowaniem produktu leczniczego: dawkowanie, sposób stosowania i drogę podania, częstość stosowania z określeniem jeżeli jest to konieczne pory dnia, czas trwania leczenia – gdy jest ograniczony, objawy i postępowanie w przypadku

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ M. Paluch, *Opakowania i ulotki – zasady oznakowania*, „Przemysł Farmaceutyczny” 2011, nr 6, s. 62.

¹⁹ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki, Dz.U. 2015 poz. 1109. z późn. zm.

przedawkowania, postępowanie w przypadku pominięcia dawki leku, ryzyko wystąpienia zespołu z odstawienia – jeżeli jest to niezbędne, zalecenie dotyczące zaciągania porady lekarza lub farmaceuty,

- opis działań niepożądanych, o możliwym wystąpieniu podczas zwykłego zastosowania produktu leczniczego, a także jeżeli jest to konieczne opis postępowania, w razie ich wystąpienia,

- informacje odnoszące się do terminu ważności podanego na opakowaniu: ostrzeżenie o nie stosowaniu produktu leczniczego po upływie terminu ważności, opis szczególnych warunków przechowywania- jeżeli jest konieczne, opis zmian produktu świadczących o pogorszeniu jego jakości – jeżeli jest niezbędne, skład ilościowy i jakościowy substancji czynnych i pomocniczych, zawartość opakowania z podaniem masy, objętości lub liczby jednostek dawkowania, nazwa i adres podmiotu odpowiedzialnego lub jego przedstawiciela na terenie RP – jeżeli dotyczy, nazwa i adres wytwórcy lub importera, który zwalnia serię,

- nazwy produktu leczniczego w innych państwach UE – gdy produkt został dopuszczony do obrotu w procedurach europejskich a jego nazwy są różne,

- datę zatwierdzenia tekstu ulotki.

Dodatkowo ulotka powinna być zaopatrzona w informację dotyczącą możliwości zgłaszania działań niepożądanych. Wszystkie dane umieszczone na ulotce powinny być czytelne, zrozumiałe i nieusuwalne²⁰.

Poza dokładnymi wytycznymi dotyczącymi treści ulotki, istnieje również szereg wymagań technicznych. Należą do nich: rozmiar i wielkość czcionki, kolor druku, papier (rozmiar i gramatura), zawartość ulotki (słownictwo, nagłówki i podtytuły, forma zwrotów, długość zdań oraz wersów, wyliczenia)²¹.

W odniesieniu do ulotki istnieją, również szczegółowe regulacje dotyczące obligatoryjnego badania czytelności ulotki. Aktem normującym te przepisy jest Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2010r. w sprawie badania czytelności ulotki. W jego ramach na podmiot odpowiedzialny lub inny podmiot działający na zlecenie podmiotu odpowiedzialnego zostaje nałożony obowiązek przeprowadzania badania czytelności ulotki produktu leczniczego²².

²⁰ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki, Dz.U. 2015 poz. 1109. z późn. zm.

²¹ Ibidem.

²² RoAZporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2010r. w sprawie badania czytelności ulotki, Dz.UAZ. 2010 nr 84 poz. 551.

CHARAKTERYSTYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ WŁASNYCH

Celem podjętych badań była ocena prawidłowości oznakowania opakowań produktów leczniczych o działaniu przeciwbólowym dostępnych do obrotu rynkowego bez recepty. Badania te stanowiły część szerszych badań odnoszących się do opakowań produktów leczniczych OTC. Przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. Opakowanie zewnętrzne opakowań produktów leczniczych dostępnych bez recepty spełnia wymagania prawne w zakresie oznakowania.
2. Opakowanie bezpośrednio leków OTC posiada właściwe oznakowanie w stosunku do obowiązujących przepisów prawnych.
3. Ulotki dołączane do opakowań produktów leczniczych spełniają wymagania prawne oraz nie zawierają nieobligatoryjnych informacji.

Badania zostały przeprowadzone w 2018 roku za pomocą karty oceny oznakowania, w której zostały wymienione informacje, które producent obligatoryjnie powinien umieścić na poszczególnych elementach opakowania. Dodatkowo oceniający wymieniali informacje nieobligatoryjne umieszczone na produktach. Badanie zostało przeprowadzone przez grupę 5 ekspertów, których stanowił Zarząd Koła Naukowego Opakownictwa Towarów działające przy Katedrze Opakownictwa na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

Przedmiot badań stanowiły opakowania produktów leczniczych o działaniu przeciwbólowym dostępne do sprzedaży bez recepty. Próbką badawczą stanowiło 5 wybranych opakowań leków przeciwbólowych dostępnych w ciągłej sprzedaży, których substancję czynną stanowił Paracetamol 500mg.

WYNIKI ORAZ WNIOSKI Z BADAŃ

Ze względu na obszerność informacji obligatoryjnie umieszczanych na opakowaniach produktów leczniczych przedstawione zostaną informacje, które nie zostały umieszczone na opakowaniach oraz informacje dodatkowe zamieszczane przez producentów. Uzyskane w toku badań wyniki prezentują tabele 1-3.

**Tabela 1. Zestawienie wyników z karty oceny znakowania opakowania
zewnętrznego produktów leczniczych przyjętych do analizy**

Informacja	Nazwa produktu leczniczego przyjętego do badań				
	Acenol Forte	Paracetamol Apteomed	Paracetamol Biofarm	Paracetamol Filofarm	Paracetamol Polfałódź
Instrukcja użycia	-	-	+	+	-
Sposób stosowania i w razie konieczności droga podania.	+	-	+	+	+
Specjalne środki ostrożności, które należy zastosować w potrzebie usunięcia nieużytego produktu leczniczego lub odpadów pochodzących z produktów leczniczych jeżeli takie występują.	+	-	-	-	-
Zawartość substancji czynnych określona jakościowo i ilościowo na jednostkę dawkowania, objętości lub masy z zastosowaniem nazw powszechnie stosowanych - w tym samym polu widzenia co pkt. 1-3.	+	+	-	+	+
Informacja nieobligatoryjna	Zastosowanie	Zastosowanie	Zastosowanie	Zastosowanie	Zastosowanie
Informacja nieobligatoryjna	Informacje o przedawkowaniu	Informacje o przedawkowaniu	Informacje o przedawkowaniu	Informacje o przedawkowaniu	-
Informacja nieobligatoryjna	Połączenia z innymi lekami	Informacja o ochronie leku przed dziećmi	-	Czas kuracji	-
Informacja nieobligatoryjna	-	Połączenie produktu z innymi lekami	-	Informacje o przechowywaniu	-

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując analizy oznakowania opakowań produktów leczniczych dostępnych bez recepty o działaniu przeciwbólowym należy zauważyć, iż najczęściej nieprawidłowości następuje w obrębie opakowania zewnętrznego. Żadne z produktów przyjętych do badania nie posiada oznakowania w pełni zgodnego z obowiązującymi przepisami. Trzy z pięciu analizowanych opakowań zewnętrznych produktów leczniczych nie zostało opatrzone informacją dotyczącą instrukcji użycia. Paracetamol firmy Apteomed nie posiada informacji dotyczącej sposobu podania. Z kolei, Paracetamol firmy Biofarm pominął obligatoryjną informację odnoszącą się do zawartości substancji czynnych. Aż 4 na 5 opakowań produktów leczniczych podjętych w badaniu nie posiadają oznakowania określającego specjalne środki ostrożności, które należy zastosować w przypadku usunięcia niezwytego produktu leczniczego, istnieje podejrzenie, iż informacja ta nie dotyczy wybranej kategorii produktowej. Informacje dodatkowo umieszczane przez producentów z reguły dotyczą zastosowania oraz informacji dotyczących przedawkowania produktu leczniczego.

Tabela 2. Zestawienie wyników z karty oceny znakowania opakowania bezpośredniego produktów leczniczych przyjętych do analizy

Informacja	Nazwa produktu leczniczego przyjętego do badań				
	Acenol Forte	Paracetamol Apteomed	Paracetamol Biofarm	Paracetamol Filofarm	Paracetamol Polfałódź
Zawartość opakowania bezpośredniego z podaniem masy, objętości lub liczby jednostek dawki produktu leczniczego.	-	-	+	+	-
Informacja nieobligatoryjna	Symbol podmiotu odpowiedzialnego	Symbol podmiotu odpowiedzialnego	Symbol podmiotu odpowiedzialnego	Symbol podmiotu odpowiedzialnego	Symbol podmiotu odpowiedzialnego

Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do opakowania bezpośredniego – blistera, należy stwierdzić, iż w przypadku produktów: Paracetamolu biofarm oraz Filofarm oznakowanie znakami obligatoryjny zostało dokonane w sposób prawidłowy. W przypadku pozostałych trzech produktów na blisterze brakowało obligatoryjnej informacji dotyczącej zawartości opakowania bezpośredniego. Wszystkie badane opakowania bezpośrednie zostały dodatkowo opatrzone przez producentów symbolem podmiotu odpowiedzialnego. Symbol ten posiada raczej znaczenie marketingowe niż informacyjne.

Tabela 3. Zestawienie wyników z karty oceny znakowania ulotki dołączanej do produktów leczniczych przyjętych do analizy

Informacja	Nazwa produktu leczniczego przyjętego do badań				
	Acenol Forte	Paracetamol Apteomed	Paracetamol Biofarm	Paracetamol Filofarm	Paracetamol Polfałódź
Opis zmian produktu świadczących o pogorszeniu jego jakości – jeżeli jest niezbędne.	-	+	+	-	+
Informacja nie-obligatoryjna	-	-	-	-	Konsekwencje pominięcia dawki.

Źródło: Opracowanie własne.

Ulotka stanowiąca ostatni element analizy oznakowania opakowania produktów leczniczych jedynie w przypadku produktów: Paracetamol Filofarm oraz Acenol Forte nie została sporządzona zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi. Uchybienia w tym zakresie są jednak niewielkie i dotyczą tylko jednej informacji. Oznakowanie to odnosi się do opisu zmian produktu świadczących o pogorszeniu jego jakości. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, iż informacja ta nie jest obligatoryjna dla badanej grupy produktowej. Jedynie ulotka dołączana do opakowania Paracetamolu Polfałódź została dodatkowo oznakowana informacjami na temat konsekwencji pominięcia dawki leku. Pozostałe ulotki nie zawierają żadnych informacji nieobligatoryjnych.

PODSUMOWANIE

Opakowanie produktu leczniczego składa się z opakowania zewnętrznego, bezpośredniego oraz ulotki dołączanej do leku. Każdy z wymienionych elementów podlega szeregowi szczegółowych obwarowań prawnych dotyczących odpowiedniego oznakowania. Wymagania prawne obejmują nie tylko treść poszczególnych informacji ale również wymogi techniczne, co do odpowiedniej ich prezentacji. Dokonanie właściwego oznakowania opakowania w przypadku tak szczególnej grupy produktowej jakimi są produkty lecznicze stanowi ochronę zdrowia a nawet życia potencjalnego konsumenta-pacjenta.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż znakowanie opakowań zewnętrznych i bezpośrednich zawiera odchylenia od obowiązujących przepisów prawnych. Pierwsza oraz druga hipoteza badawcza została ostatecznie odrzucona. Nie stwierdzono uchybień w zakresie obligatoryjnego oznakowania ulotek dołączanych do opakowań produktów leczniczych. Producenci nie umieszczają, również dodatkowych informacji na tym elemencie opakowania. Wynikać to może z obszerności informacji, którzy producenci zobowiązani są umieścić na ulotkach. Ostatnia z podjętych w badaniach hipotez badawczych została potwierdzona.

Wyniki przeprowadzonego badania stanowią swoistego rodzaju potwierdzenie potrzeby dokonywania badań w obranym kierunku. Ujawniło, również konieczność kontynuacji badań w zakresie oceny oznakowań opakowań produktów leczniczych dostępnych w ofercie rynkowej.

BIBLIOGRAFIA

1. Chandon R, Ordabayeva N., *Supersize in One Dimension, Downsize in Three Dimensions: Effects of Spatial Dimensionality on Size Perceptions and Preferences*, "Journal of Marketing Research" 2009, vol. XLVI, December.
2. Festila A., Chrysochou R, Krystallis A., *Consumer Response to Food Labels in an Emerging Market: The Case of Romania*, "International Journal of Consumer Studies" 2014, nr 38.
3. Hall C., Osses F., *A Review to Inform Understanding of the Use of Food Safety Messages on Food Labels*, "International Journal of Consumer Studies" 2013, nr 37.

4. Kabaja B., *Możliwości wykorzystania metody TVScore do oceny znakowania opakowań na przykładzie suplementów diety*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2016, nr 956 (08).
5. Lisińska-Kuśnierz M., *Oczekiwania i potrzeby konsumentów w zakresie informacyjności opakowań do czekolady mlecznej*, "Opakowanie" 2009, nr 9.
6. Lisińska-Kuśnierz M., Kabaja B., *Information Inaccuracies in Dietary Supplement Labeling as Assessed by Consumers* [w:] *Food Product Quality and Packaging Quality. Current State and Challenges*, (red.) A. Cholewa-Wójcik, A. Kawecka, University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia 2015.
7. Ozimek I., *Znaczenie informacji podawanych na opakowaniach produktu żywnościowego*, "Przemysł Spożywczy" 2002, nr 10.
8. Paluch M., *Opakowania i ulotki – zasady oznakowania*, "Przemysł Farmaceutyczny" 2011, nr 6, s. 62.
9. Ratkovska B., Wojtasik A., Kuchanowicz H., *Łatwość rozpoznawania produktów spożywczych do stosowania w diecie bezglutenowej na podstawie informacji na etykietach*, "Bromatologia i Chemia Toksykologiczna" 2008, vol. XLI, nr 3.
10. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 lutego 2009r. w sprawie wymagań dotyczących oznakowania opakowań produktu leczniczego i treści ulotki, Dz.U. 2015 poz. 1109. z późn. zm.
11. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2010r. w sprawie badania czytelności ulotki, Dz.U. 2010 nr 84 poz. 551.
12. Śmiechowska M., Wawszczak S., *Etykieta jako element wizualizacji marki*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" 2010, nr 154.
13. Ucherek M., *Fakultatywne znakowanie środków spożywczych jako element kształtowania decyzji nabywczych konsumentów*, "Marketing i Rynek" 2009, nr 10.
14. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne, dz. u. z 2008r. nr 45 poz. 271 ze zm.
15. Wells L.E, Farley H., Armstrong G.A., *The Importance of Packaging Design for OWN-Label Food Brands*, "International Journal of Retail & Distribution Management" 2007, vol. 35 (9).

TESTING ON THE CORRECT LABELING OF PACKAGING OF MEDICINAL PRODUCTS AVAILABLE WITHOUT A PRESCRIPTION ON EXAMPLES OF SELECTED PACKAGING OF ANALGESIC PRODUCTS

Summary: The packaging of the medicinal product consists of an outer packaging, immediate packaging and a leaflet. All these elements are covered by Polish law with a number of restrictions on marking. The requirements apply to both the content of the information and the form of its presentation. The aim of the article is to assess the correct labeling of the packaging of medicinal products with analgesic effect available on the market without a prescription. Empirical research was carried out using the author's marking assessment card. The research material consisted of 5 packages of generally available painkillers. The analysis of the obtained results allowed for the identification of deviations from the obligatory labeling of packages of medicinal products in relation to external and immediate packages. Additionally, information posted by drug manufacturers has been marked.

Keywords: Labeling, signs, information, packaging, drugs.

UNIwersytet Średniowieczny Jako Najstarszy Model Uniwersytetu

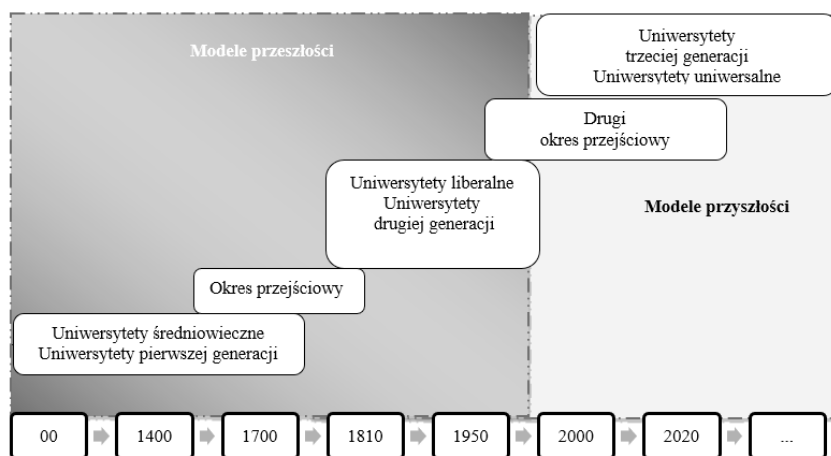
Streszczenie: Niniejszy rozdział traktuje o uniwersytecie średniowiecznym, czyli modelu charakterystycznym dla pierwszych wszechnic wiedzy. Celem pracy jest identyfikacja jego prąźródół, zaprezentowanie charakterystyki i ewolucji oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy pierwsze polskie uniwersytety były jednostkami działającymi w oparciu o model średniowieczny. Najistotniejsze wnioski opracowania prowadzą się do stwierdzenia, że uniwersytety nie powstały z dnia na dzień. Wzorem swoich protoplastów pierwsze uniwersytety były podmiotami funkcjonującymi dzięki wsparciu Kościoła i głoszącymi jego doktrynę. Model ten zaczął tracić na znaczeniu w XV w. i w konsekwencji został wyparty przez model Humboldta. Rozdział ten stanowi pierwszą część niniejszej publikacji. Rozdział II traktuje o Uniwersytecie Humboldtowskim, zaś III prezentuje modele gwarantujące sukces współczesnych uniwersytetów. Ów cykl opracowań ma dużą wartość poznawczą, gdyż pozwala zrozumieć zmiany, jakie zachodziły w charakterze uniwersytetów na przestrzeni dziejów.

Słowa kluczowe: Uniwersytet średniowieczny, studia generalne, wszechnice wiedzy, Uniwersytet Boloński, Uniwersytet Paryski.

WSTĘP

Uniwersytety w niemal milenijnej historii swojego funkcjonowania przeszły ewolucję, której poszczególne fazy bywają różnie określane. Dla przykładu J.G. Wissema prezentuje podział na uniwersytety pierwszej, drugiej oraz trzeciej generacji, zaś K. Leja dzieli je na uniwersytety średniowieczne, liberalne oraz uniwersalne. Pomimo różnej nomenklatury ww. modele odzwierciedlają zbieżne, charakterystyczne dla danego okresu zasady funkcjonowania uniwersytetów (rys. 1). Należy jednak podkreślić, że owe transformacje nie dokonywały się z dnia na dzień, bowiem poprzedzały je okresy przejściowe. Ich chronologiczne uporządkowanie pozwala dokonać autorskiej klasyfikacji opartej o kryterium użyteczności, zgodnie z którym model tytułowy należy traktować jako ten, który nie znajduje dzisiaj racji bytu (rys. 1).

Rysunek 1. Chronologiczne ujęcie występujących po sobie modeli funkcjonowania europejskich uniwersytetów na przestrzeni wieków (podane daty są orientacyjne)



Źródło: Opracowanie własne.

Oczywistym wydaje się stwierdzenie, że za bardziej wartościowe uznaje się opracowania traktujące o modelach zapewniających współczesnym uczelniom czołową pozycję na niełatwym rynku uniwersyteckim, czyniąc tym samym opracowania poświęcone modelom użytecznym w przeszłości mniej atrakcyjnymi poznawczo. Niemniej, aby móc badać modele nowoczesne,

należy rozumieć zmiany jakie zaszły w ich istocie na przestrzeni wieków oraz ich przyczyny. Ma rację K. Leja stojąc na stanowisku, że uniwersytety można zaliczyć do grona niewielu instytucji „długiego trwania”¹ jakie zdołał dotychczas wytworzyć człowiek², co zdaniem autorki powoduje, że przedstawiciele współczesnego środowiska akademickiego są im winni pamięć. I to niniejszym uczyniono.

NARODZINY IDEI UNIwersYTETU

Niech nikogo nie zmyli przyjęta nomenklatura sugerująca, że skoro najstarsze uniwersytety noszą nazwę średniowiecznych, to dopiero w średniowieczu³ zaczęła się rozwijać nauka. Jak powszechnie wiadomo to starożytność dała jej początek⁴ i właśnie w starożytności należy upatrywać prairódę powstania tytułowych jednostek.

Odnosząc się do pierwszych cywilizacji, trafnie zależność tę tłumaczy K.M. Cwynar pisząc, że ówczesne „pragnienie wiedzy wynikające z ciekawości, skłaniające do filozoficznych rozmyślań nad światem i człowiekiem, zrodziło mędrców i bogów mądrości wskazujących pierwsze ścieżki wiecznej peregrynacji ludzkości w ciągłym przekraczaniu horyzontu wiedzy i mądrości”⁵, dając początek pierwszym ośrodkom edukacji takim jak akademia⁶, lykeion⁷ czy gimnazjon⁸. Zdaniem autorki bezprzedmiotowe jest, aby w tym miejscu prowadzić pogłębiony dyskurs nad istotą ich funkcjonowania. Istotne jest wskazanie, że „(...) tak jak Akademii Platońskiej w gaju Akademosy czy późniejszemu

¹ K. Leja, *Koncepcje*, s. 16.

² K.M. Cwynar, *Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej*, „Polityka i społeczeństwo” 2005, nr 2, s. 46.

³ Średniowiecze to epoka w historii Europy trwająca od V do XV w. Jest środkowym okresem w tradycyjnym podziale historii Europy na starożytność (schyłek IV tysiąclecia p.n.e. – początek V w.n.e.), średniowiecze i nowożytność (T. Michałowska, *Średniowiecze*, PWN, Warszawa 2002, s. 10; L. Mrozewicz, *Historia powszechna. Starożytność*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1999, s. 32 – 33).

⁴ K.M. Cwynar, *Idea*, s. 46.

⁵ *Ibidem*.

⁶ Starożytna akademia to nazwa szkoły założonej ok. 387 r. p.n.e. przez Platona w gaju Akademosy (G. Reale, *Historia filozofii starożytnej*, t. 4, Wydawnictwo KUL, Lublin 1999, 34).

⁷ Lykeion to starożytna szkoła filozoficzna założona przez ucznia Platona – Arystotelesa w IV wieku p.n.e., od nazwy której pochodzi dzisiejsze liceum (*ibidem*).

⁸ W starożytnej Grecji gimnazjon był najczęściej rodzajem parku wraz z budynkiem przeznaczonym do uprawiania ćwiczeń fizycznych. Z czasem stał się miejscem organizowania spotkań towarzyskich i prowadzenia dysput filozoficznych i naukowych (*ibidem*).

Likeionowi Arystotelesa, tak uniwersytetowi średniowiecznemu przyświecał wspólny cel – rozwijanie mądrości poprzez odkrywanie prawdy”⁹.

Średniowieczne uniwersytety nie były również pierwszymi tworam pełniącymi funkcję edukacyjną w tej epoce, należy się więc zastanowić, czy również tutaj nie należy poszukiwać ich korzeni. Już we wczesnym średniowieczu w wyniku chrystianizacji¹⁰, chrześcijaństwo zaczęło kształtować kulturę społeczeństwa na potrzeby swojej wiary¹¹. W tym celu przy kościołach i klasztorach zakładano szkoły, w których w języku łacińskim nauczano zrozumienia Biblii, przygotowano duchownych do szerzenia wiary i poddanych do życia wiecznego¹². Jak wskazuje J.G. Wissema, chociaż „(...) wczesne uniwersytety nie powstały w drodze transformacji szkół łacińskich”, to te przyklasztorne ośrodki edukacyjne można uznać za prekursorów pierwszych uniwersytetów¹³.

UNIwersYTET ŚREDNIOWIECZNY

Pod pojęciem uniwersytetów średniowiecznych, inaczej „studiów generalnych” rozumie się najstarsze z nich. Głównymi przedstawicielami są uniwersytet w Bolonii oraz uniwersytet w Paryżu. Pierwszy z ww. powstał w 1088 r.¹⁴, i choć różnił się w pewnych kwestiach od „swojego młodszego o ponad wiek brata”, łączyły ich też cechy wspólne.

Co je różniło? Oprócz odmiennej struktury¹⁵, kwestii związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi¹⁶, różnej oferty¹⁷, Uniwersytet Boloński

⁹ K.M. Cwynar, *Idea*, s. 48.

¹⁰ Chrystianizacja to mający miejsce od ok. IV/V w. proces wypierania religii etnicznych pośród osiadłego w określonym rejonie ludu przez religię chrześcijańską. (J. Baszkiewicz, *Młodość uniwersytetu*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1963, s. 13 – 17; J.G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 16).

¹¹ K.M. Cwynar, *Idea*, s. 49.

¹² Z. Skubała-Tokarska, Z. Tokarski, *Uniwersytety w Polsce. Rys historyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 23.

¹³ K.M. Cwynar, *Idea*, s. 49.

¹⁴ K. Leja, *Zarządzanie*, s. 19.

¹⁵ Uniwersytet Paryski składał się ze zrzeszających studentów (i czasami profesorów) według narodowości, gildii oraz specjalizujących się w danej dziedzinie wydziałów, które łącznie tworzyły uniwersytet. We Włoszech natomiast, tak jak w Paryżu, działały gildie, zaś każdy wydział był traktowany jako osobny uniwersytet. (J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 22)

¹⁶ Uniwersytet w Bolonii zwany był „uniwersytetem studenckim”, gdyż – jak sugeruje nazwa – profesorowie byli zatrudniani przez studentów. Uniwersytet Paryski określano zaś „uniwersytetem profesorskim”, gdyż praktyka opierała się na mechanizmie odwrotnym (*ibidem*).

¹⁷ Uniwersytet Paryski wykładał teologię, medycynę, prawo i sztuki wyzwolone, zaś Boloński sztukę i medycynę (*ibidem*).

zyskał pozwolenie na głoszenie wykładów od cesarzy rzymskich oraz ze strony Kościoła, zaś paryskie *studium generale* zostało poparte przez papieża.

Przychylność duchownych wynikała z wiary, że uniwersytety służą chwale Boga oraz interesom Kościoła. „Sądzieli oni także, że nauka jest najlepszym narzędziem walki z herezją”¹⁸. Były one więc „(...) środkiem do podtrzymywania wiary; uczyły posłuszeństwa Bogu i jego sługom; Kościołowi i cesarstwu”¹⁹. Kształciły ludzi pracujących na rzecz papieża²⁰. Drudzy zaś wspierali uniwersytety, gdyż „(...) obecność szkoły przydawała ich krajom prestiżu, a także bogactwa, dzięki temu, że część studentów przyjeżdżała zza granicy”²¹.

Ich wspólnym mianownikiem było natomiast to, że były tworzone wokół pojedynczych nauczycieli²², którzy zdobywając sławę w Europie przyciągali słuchaczy z całego kontynentu²³. Ponadto, ze względu na przyjęty powszechnie pogląd, że ogół wiedzy zawiera Biblia i inne pisma znane przez Kościół Katolicki²⁴, i pomimo tego że profesorowie często spierali się z oficjalnym nauczaniem Kościoła²⁵, przekazywane przez nich treści skupiały się przede wszystkim na dążeniu do odkrywania, ochrony i przekazywania (boskiej) prawdy²⁶. Nie tworzono więc nowych teorii, prowadzono debaty, dyskusje, spekulacje i wygłaszano sądy²⁷.

Dzisiaj padłoby pytanie: jak to jest możliwe, skoro nawet ich główny przedstawiciel, Uniwersytet Boloński, nie posiadał w swojej ofercie teologii? Co prawda autorka nie znalazła publikacji poświęconych treściom wygłaszanym na wykładach np. z medycyny, która stanowiła ofertę zarówno Uniwersytetu Paryskiego, jak i Bolońskiego, ale dotarła do publikacji, której autor podaje, że: „sławą znakomitych praktyków cieszyli się w średniowieczu lekarze żydowscy, (...) lecz nie było im wolno (...) nauczać na uniwersytetach”²⁸. Ten

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Papież Celestyn II, Celestyn III, Aleksander III byli uczniami prekursora Uniwersytetu Paryskiego (*ibidem*).

²¹ *Ibidem*.

²² W swojej pracy J.G. Wissema, jako przykład wielkiego nauczyciela czasów starożytnych, podaje Pierre’a Abelarda. Wissema w ciekawy sposób prezentuje sylwetkę tej postaci, zdradzając również interesujące wątki z życia prywatnego. Osoby zainteresowane biografią prekursora Uniwersytetu Paryskiego zachęcam do lektury owej publikacji i odwiedzenia grobu na cmentarzu Père-Lachaise w Paryżu (*ibidem*).

²³ A. Wernick, *University, „Theory, Culture and Society”* 2006, vol. 23 (2 – 3), s. 558.

²⁴ J. Tymowski, *Organizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, PWN, Warszawa 1980, s. 6.

²⁵ J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 22.

²⁶ J. Tymowski, *Organizacja*, s. 6.

²⁷ K. Leja, *Koncepcje*, s. 14.

²⁸ Z. Domosławski, *Wprowadzenie do medycyny*, Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2007, s. 32.

sam autor tłumaczy również, że na uniwersytetach wykładano medycynę klaszorną, gdyż duża część wykładowców była przedstawicielami środowiska klaszornego.

Łączyło je również to, że „w średniowieczu postęp techniczny postrzegano jako cud, jako akt naturalny, który zrodzić się mógł jedynie z łaski bożej”²⁹, dlatego nie prowadzono badań naukowych, a jeżeli na uniwersytecie znajdowali się uczelni uprawiający naukę w nowatorski sposób, najczęściej dokonywali swoich odkryć w czasie wykładów pozaprogramowych³⁰. Można przypuszczać, że stąd wzięło się aktualne do końca XVIII w. określenie „uniwersytetów nauczających”³¹.

Średniowieczne uniwersytety można określić mianem demokratycznych, gdyż ich dostojnicy byli wybieralni (np. rektor spośród studentów). Wyjątek stanowili kanclerze, których powoływały władze kościelne³². Początkowo rektor posiadał funkcję reprezentacyjną³³. Władzę nadzorczą stanowił kanclerz, który „(...) nadawał i odbierał prawo do nauczania, aprobował uniwersyteckie prawa, mógł ekskomunikować studentów, i skazywać ich na więzienie”³⁴. Biorąc pod uwagę uprawnienia kanclerza oraz jego kościelne pochodzenie, trudno oprzeć się wrażeniu, że ich głównym zadaniem było stanie na straży kultu Kościoła.

Te opływające w liczne przywileje³⁵, demokratyczne, cechujące się z jednej strony wolnością akademicką, z drugiej kontrolowane przez Kościół i reprezentowane przez rektora korporacje uczniów i mistrzów (profesorów)³⁶, zaczęły szybko powstawać w całej Europie, w tym również w Polsce.

²⁹ J. Le Goff, *Time, work and culture in the Middle Ages*, The University of Chicago Press, Chicago 1980, s. 15.

³⁰ S. Waltoś, *Korzenie współczesnego szkolnictwa wyższego – ścieżki tradycji*, [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój. Prawo. Organizacja*, (red.) S. Waltoś, A. Rozmus, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 s. 31.

³¹ J. Bowden, F. Marton, *The University of Learning: Beyond Quality and Competence*, Routledge, London, New York 2006, s. 3.

³² J.G. Wissema, *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 27 – 28.

³³ J.G. Wissema wspomina, że swego czasu w Hiszpanii król sadzał rektora między sobą a kardynałem (J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 20).

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ Wśród przywilejów nadawanych przez władze świeckie przedstawicielom środowiska uniwersyteckiego J. G. Wissema wymienia: zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, zwolnienie od płacenia danin i podatków, prawo do strajku (*ibidem*).

³⁶ Prawo do nauczania nadawał panujący papież lub monarcha (A. Wernick, *University*, s. 558).

OSŁABIE NIE IDEI UNIwersYTETU ŚREDNIOWIECZNEGO

W XV w. charakter uniwersytetów, mimo walki o jego niezmiennosć, powoli ewoluował. Wśród najistotniejszych tego determinant J.G. Wissema wymienia rozwój humanizmu³⁷, który akcentując ludzką godność, wolność i wartość jednostki spowodował, że „(...) wiary w Boga nie traktowano już jako punktu wyjścia”³⁸, czy przypadające na ten moment wielkie odkrycia geograficzne³⁹. Nie bez znaczenia pozostała XVI-wieczna, zrodzona z myśli Erazma z Rotterdamu, Marcina Lutra i Jana Kalwina reformacja w podstawach teologii⁴⁰, oraz wstąpienie w szeregi akademickie takich postaci jak Kopernik czy Galileusz. W kierunku ewolucji popchnęły uniwersytety również wydarzenia z XVII w., kiedy to przedstawiciele empiryzmu⁴¹ tacy jak „(...) Bacon, Boyle, Newton, Boerhaave uczynili eksperyment twardą podstawą racjonalnego procesu naukowego”⁴².

Wyżej wymienione wydarzenia zostały uznane przez uniwersytety i ich zwierzchników za zagrażające ich starożytnemu porządkowi, w wyniku czego nie wszyscy naukowcy uzyskali zgodę na wykładanie w ich murach bliskich im teorii. Poszukiwali więc innego miejsca do wygłaszania swoich odkryć, co spowodowało, że nurt życia umysłowego samoistnie skierował się poza struktury uniwersyteckie, znajdując sobie dwie ścieżki rozwoju. Część uczonych lgnęła do dworów królewskich i książęcych, inni zaś podejmowali zatrudnienie w powstających wówczas akademiach nauk i towarzystwach naukowych, gdzie głoszone niechętnie Kościołowi nauki stosowane, takie jak inżynieria, leśnictwo czy weterynaria⁴³. Jak tłumaczy S. Waltoś: „Nazwiska Kopernika, Leibnitza,

³⁷ Humanizm to rozwijający się w XV – XVI w. nurt filozoficzny lub światopogląd oparty na racjonalnym myśleniu, który wyraża się w trosce o potrzeby, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka i stawiający jednostkę ludzką w roli gospodarza środowiska naturalnego. (J. Domański, *Wykłady o humanizmie*, Fundacja hr. Augusta Cieszkowskiego, Warszawa 2020, s. 25).

³⁸ J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 22.

³⁹ Wielkie odkrycia geograficzne – określenie odkryć geograficznych dokonanych przez europejskich żeglarzy na przełomie XV i XVI w. (Z. Wójcik, *Historia Powszechna. Wiek XVI – XVII*, PWN, Warszawa 2006, s. 34).

⁴⁰ Wspomnianą reformę wywołał ruch religijno-polityczno-społeczny zapoczątkowany przez Marcina Lutra w XVI w, mający na celu odnowę chrześcijaństwa. (J. Delumeau, *Reformy chrześcijaństwa w XVI i XVII w.*, t. 1, Narodziny i rozwój Reformy protestanckiej, Warszawa 1986, s. 47).

⁴¹ Empiryzm to doktryna filozoficzna głosząca, że źródłem ludzkiego poznania są wyłącznie lub przede wszystkim bodźce zmysłowe docierające do naszego umysłu ze świata zewnętrznego.

⁴² J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 22 – 23.

⁴³ H. de Ridder-Symodes, *The university as European cultural heritage: A historical approach*, „Higher Education in Europe” 2006, vol. 3(4), s. 340.

Kartezjusza, Tych de Brache (...) są tylko przykładami wybranymi z dużej gromady im podobnym⁴⁴.

Tak przez niemal trzy wieki kręciły się trybiki maszyny zmierzającej do nieuchronnego przewrotu⁴⁵. Jak wyjaśnia S. Waltoś, „pod koniec XVIII w. pewne kwestie były zatem wśród reformatorów już niesporne: uniwersytet należy wyzwolić spod kontroli kościelnej, zrównać wszystkie nauki zapewniając im warunki rozwoju zgodnie z zasadami racjonalizmu i empiryzmu, oraz skończyć z metodą scholastyczną, językami narodowymi zastąpić łacinę wykładach i w piśmiennictwie oraz rozwijać nauki pożyteczne bezpośrednio dla społeczeństwa (...)”⁴⁶, co mimo wciąż żywej krytyki⁴⁷ z czasem uczyniono⁴⁸.

PIERWSZE POLSKIE UNIWERSYTETY

Wśród pierwszych uniwersytetów powstałych w Polsce w okresie średniowiecza wyróżnić należy powołane odpowiednio w 1364 r., 1578 r., 1611 r., 1661 r. Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Wileński, Kolegium Jezuitów oraz Uniwersytet Lwowski. Spośród tego szacownego grona złotym piórem na karcie historii zapisał się najstarszy z ww., Uniwersytet Krakowski, który do końca XV w. przeżywał jedną z najlepszych faz swego rozwoju. Jako pionier w dziedzinie prawa, matematyki, astronomii oraz jednostka słynąca z wybitnej kadry akademickiej przyciągał wówczas co roku ok. 200 nowych studentów z całej Europy⁴⁹.

Na wyróżnienie zasługują również pozostałe z ww. jednostek, jednak próba dokonania pełnego opisu specyfiki ich funkcjonowania wymagałaby odrębnego opracowania, dlatego autorka przejdzie do sedna tej części rozdziału jaką jest próba odpowiedzi na pytanie: czy pierwsze polskie uniwersytety można zaliczyć do podmiotów działających w myśl modelu średniowiecznego?

⁴⁴ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 31.

⁴⁵ Pisząc o przewrocie autorka ma na myśli bieg, jaki obrały te wydarzenia we Francji, gdzie zdecydowano o likwidacji wszystkich uniwersytetów i zaczęto budować szkolnictwo wyższe od nowa. (S. Waltoś, *Korzenie*, s. 32).

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Przeciwnikiem łączenia badań naukowych z dydaktyką na uczelniach był J.H. Newman. Stał na stanowisku, że uniwersytet jest miejscem przekazywania wiedzy, ponieważ gdyby jego celem były wyłącznie odkrycia naukowe i filozoficzne, nie istniałyby przesłanki ku temu, aby przyjmować studentów. (C. Kerr, *The uses*, s. 1).

⁴⁸ K. Leja, *Koncepcje*, s. 14 – 15.

⁴⁹ J. Baszkiewicz, *Młodość uniwersytetu*, s. 8.

Biorąc po uwagę rok ich powstania oraz fakt, że zostały powołane za zgodą papieża⁵⁰, odpowiedź wydaje się twierdząca. Należy jednak pamiętać, że jedynie najstarszy z nich powstał w latach świetności uniwersytetów średniowiecznych, pozostałe zaś w okresie kiedy idea ta przechodziła kryzys. Sugeruje to, że pierwsze polskie uniwersytety posiadają pewne cechy charakterystyczne dla modelu tytułowego, jednak były jednostkami w pewnym stopniu dostosowywanymi się do panujących wówczas trendów. Bardzo wyraźny tego przykład stanowi Kolegium Jezuickie, które jako jednostka założona w XVIII w. przez służących papieżowi przedstawicieli zakonu, zezwalało na prowadzenie doświadczeń.

Trudna sytuacja polityczna kraju związana z rozbiorami Polski znacznie ograniczyła rozwój szkolnictwa wyższego w II poł. XVIII w., co oddaje B. Jacewski słowami: „W zaborze pruskim nie było w ogóle wyższych uczelni. W Królestwie Polskim (...) dopiero w 1862 r. zezwolono na utworzenie Szkoły Głównej. (...) Do okresu I wojny światowej Warszawa nie miała polskiego szkolnictwa wyższego. Największe możliwości rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego powstały w zaborze austriackim”⁵¹. Należy więc stwierdzić, że w momencie, kiedy w Europie dyskutowano nad potrzebą zmiany modelu średniowiecznego uniwersytetów na rzecz formuły m.in. zezwalającej na prowadzenie badań naukowych, w uzależnionej od okupanta Polsce prowadzono walkę o zachowanie resztek polskości, co czyniono w działających nie zawsze legalnie instytucjach i towarzystwach naukowych. Szeroko traktują o tym autorzy poszczególnych rozdziałów pracy „Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX w.”⁵². I choć jest to problematyka niezwykle ciekawa, to wykracza poza ramy tematyczne owego rozdziału i wymaga odrębnego opracowania, co niniejszym autorka deklaruje uczynić w przyszłości.

PODSUMOWANIE

Nie można więc nie zgodzić się z opinią J.G. Wissema, który stwierdził że „uniwersytety nie powstały w jednej chwili”⁵³ oraz S.S. Laurie, że tytułowe jednostki zrodziły się stopniowo „we współdziałaniu zdolnych ludzi, którzy

⁵⁰ Starania o utworzenie w Polsce pierwszego uniwersytetu podjął król Kazimierz III Wielki, który zwrócił się w tym celu do papieża Urbana V z supliką. (S. Szczur, *Historia Polski. Średniowiecze*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 457 – 463).

⁵¹ B. Jacewski, *Przedmowa* [w:] *Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX w.*, (red.) B. Jacewski, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987, s. 5 – 6.

⁵² B. Jacewski (red.), *Życie naukowe w Polsce w drugiej połowie XIX i w XX wieku*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987.

⁵³ J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 17.

wiedzieli coś, czego chcieli uczyć, i młodzieży, która pragnęła wiedzy”⁵⁴. Ich praźródła należy upatrywać jeszcze przed narodzinami Chrystusa w starożytnych akademiach, lykeionach czy gimnazjonach, oraz średniowiecznych przyklastornych i przykościelnych szkołach łacińskich, w których nauczano głównie boskich prawd.

Śladem poprzedników również tytułowe jednostki, jako podmioty tworzone, nadzorowane przede wszystkim przez władze kościelne były narzędziem służącym do realizacji celów zmierzających do umocnienia pozycji Kościoła. Była to jednak transakcja wiązana, gdyż w zamian otrzymywały wsparcie mentalne i finansowe. Przypadająca na XII – XV w. świetność uniwersytetu średniowiecznego zaczęła przygasać wraz z rozwojem myśli racjonalistycznej przeciwnej średniowiecznym wyobrażeniom, co zrodziło dyskusje wokół konieczności zmiany w modelu funkcjonowania ówczesnych uczelni.

W Polsce, w której w okresie średniowiecza funkcjonowały znaczące ośrodki akademickie z Uniwersytetem Jagiellońskim na czele, z powodu trudnej sytuacji politycznej związanej z rozbiorami kraju, których konsekwencją było utracenie na 123 lata niepodległości, dyskusje te co prawda brzmiały, ale znacznie ciszej aniżeli rozmowy o tym jak zachować resztki polskości.

BIBLIOGRAFIA

1. Bowden J., Marton F., *The University of Learning: Beyond Quality and Competence*, Routledge, London, New York 2006.
2. K.M. Cwynar, *Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej*, „Polityka i społeczeństwo” 2005, nr 2.
3. Delumeau J., *Reformy chrześcijaństwa w XVI i XVII w.*, t. 1, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986.
4. Domański J., *Wykłady o humanizmie*, Fundacja hr. Augusta Cieszkowskiego, Warszawa 2020.
5. Domosławski Z., *Wprowadzenie do medycyny*, Kolegium Karonoskie w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2007.

⁵⁴ S.S. Laurie, *Lectures on the rise and early constitution of universities*, Kegan Paul, Trench & Co., London 1886, s. 56.

6. Jacewski B. (red.), *Życie naukowe w Polsce w drugiej Polowie XIX i w XX w.*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987.
7. Kerr C., *The uses of the university*, Harvard University Press, Cambridge 2001.
8. Laurie S.S., *Lectures on the rise and early constitution of universities*, Kegan Paul, Trench & Co., London 1886.
9. Le Goff J., *Time, work and culture in the Middle Ages*, The University of Chicago Press, Chicago 1980.
10. Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
11. Michałowska T., *Średniowiecze*, PWN, Warszawa 2002.
12. Mrozewicz L., *Historia powszechna. Starożytność*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 1999.
13. Reale G., *Historia filozofii starożytnej*, t. 4, Wydawnictwo KUL, Lublin 1999.
14. Szczur S., *Historia Polski. Średniowiecze*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
15. Tymowski J., *Organizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, PWN, Warszawa 1980.
16. Waltoś S., *Korzenie współczesnego szkolnictwa wyższego – ścieżki tradycji* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój. Prawo. Organizacja*, (red.) S. Waltoś, A. Rozmus, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
17. Wernick A., *University*, „Theory, Culture and Society” 2006, Vol. 23, No. 2 – 3.
18. Wójcik Z., *Historia Powszechna. Wiek XVI – XVII*, PWN, Warszawa 2006.
19. Wissema J.G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczenia XXI w.*, Zante, Zębice 2009.
20. Wissema J.G., *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

THE MEDIEVAL UNIVERSITY AS THE OLDEST MODEL OF THE UNIVERSITY

Abstract: the control sections are about the medieval university, which is a model of knowledge all time. The aim of the work is to identify its pre-sources, present its characteristics and evolution, and answer the question whether the first Polish universities are units operating at prices based on the medieval model. The most important conditions for development boil down to the statement that universities did not arise overnight. Following the example of their ancestors, the first universities were entities that functioned with the support of the Church and preached. This model began to lose on devices in the 15th century and was replaced by the Humboldt model as a result. This chapter is the first part of the ascent. Chapter II deals with the Humboldt University, and Chapter III deals with the models that guarantee the success of modern universities. This cycle of studies has a great cognitive value, it tolerates the changes that have occurred in testets throughout history.

Keywords: Medieval university, general studies, universities of knowledge, University of Bologna, University of Paris.

MODEL UNIWERSYTETU HUMBOLDTA JAKO WZÓR DLA POLSKICH UNIWERSYTETÓW W LATACH 1918 – 1990

Streszczenie: Niniejszy rozdział traktuje o Uniwersytecie Humboldta – następcy modelu średniowiecznego. Celem rozdziału jest zaprezentowanie jego istoty oraz genezy na gruncie krajowym, czego dokonano na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz ustaw regulujących funkcjonowanie polskiego szkolnictwa wyższego w określonej w tytule przestrzeni czasowej. Opracowanie dowodzi, że o sukcesie modelu Humboldta przesądziło to, iż dzięki niemu uniwersytet przestał być miejscem, w którym głoszone prawdy oparte wyłącznie o źródła biblijne, a stał się miejscem zrozumienia i przekazywania prawd natury, co osiągnięto poprzez jego uniezależnienie od władz kościelnych, nadanie autonomii oraz uczynienie działalności badawczej drugą obok kształcenia misją. Opracowanie potwierdza, że również polscy ustawodawcy poszukiwali w nim klucza do odbudowania polskiego szkolnictwa pozostającego w trudnej sytuacji po zakończeniu I wojny światowej. Pokazuje również jak jego stabilne zakorzenienie w strukturach uczelnianych hamowały czynniki natury politycznej, bowiem walczące o zachowanie władzy obozy rządzące, nie zważając na konsekwencje dla nauki, uczyły polski uniwersytet narzędziem zachowania politycznej dominacji.

Słowa kluczowe: Uniwersytet liberalny, uniwersytet nowożytny, dwumisyjność uniwersytetów.

¹ Dr, Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku.

WSTĘP

Jak wyjaśniono w rozdziale poprzednim, pod koniec XVIII w. stało się jasne, że po czasach świetności średniowiecznego modelu uniwersytetu konieczne było zaproponowanie nowej formuły, czego w Europie dokonała Francja i Niemcy². Stworzony w wyniku reformy Napoleona model francuski opierał się na założeniu, że zadaniem uniwersytetów jest wyłącznie kształcenie służb państwowych³. Model ten nie czynił uniwersytetów jednostkami, w których możliwości rozwoju miałyby wzrastający od kilku wieków nurt badawczy, nie stał się więc inspiracją dla innych krajów europejskich. Udało się to za to modelowi niemieckiemu, o którym mowa w niniejszym rozdziale.

MODEL UNIwersYTETU HUMBOLDTOWSKIEGO

– ISTOTA, EWOLUCJA I SCHYLEK

Uniwersytet Berliński, zwany dalej „liberalnym”, „humboldtowskim”, powstał w 1810 r. Jego prekursorem był niezwiązany z nauką dyplomata, reformator i naukowiec Wilhelm von Humboldt, który przekonał króla pruskiego do założenia i finansowania⁴ działalności uniwersytetu opartego o idee filozofa Schleiermachera⁵. Humboldt kierował się strategią, która miała mu umożliwić zdobycie pozycji lidera. Zdobył ją m.in. dzięki temu, że zatrudniał wiodących profesorów w każdej dyscyplinie. Jak mu się to udało? Wyjaśnienie jest prozaicznie proste – oferował wynagrodzenie nawet 10-krotnie wyższe, aniżeli inne jednostki⁶.

² K.M. Cwynar, *Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej*, „Polityka i społeczeństwo” 2005, nr 2, s. 46.

³ M. Mazur, *Przemiany w systemie szkolnictwa wyższego we Francji. Krytyczna analiza reformy 1968 r.*, [w:] *Przemiany organizacyjne szkolnictwa wyższego*, (red.) M. Pastwa, M. Mazur, S. Kwiatkowski, PWN, Warszawa 1988, s. 69.

⁴ K. Leja, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, wydanie II uaktualnione, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 33; Ph.G. Altbach, *Academic freedom: International realities and challenges*, „Higher Education” 2001, vol. 41, s. 206.

⁵ Schleiermacher głosił, że zadaniem uniwersytetu nie jest przekazywanie uznanej i bezpośrednio użytecznej wiedzy, tak jak robią to szkoły, ale ukazanie, w jaki sposób odkrywa się wiedzę, aby stymulować idee naukowości w umysłach studentów i zachęcać ich do stosowania w myśleniu fundamentalnych praw naukowych (W. Ruegg, *Chapter 1 – Themes* [w:] *A history of the university in Europe*, (red.) W. Ruegg, tom III, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 12).

⁶ P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 245.

Humboldt stał na stanowisku, że państwo nie powinno zajmować się naukami⁷, natomiast powinno zastrzec sobie „(...) ekonomiczne zarządzanie, policyjny nadzór i obserwowanie bezpośredniego wpływu tych instytucji na służbę państwową”⁸. Pierwszy postulat zrealizował zapewniając jego przedstawicielom pełną wolność w zakresie przekazywanych treści wykładowych⁹ czy głoszonych poglądów. Realizację drugiego umożliwiła mu taka kombinacja uprawnień, że najwyższą władzę nad uniwersytetem Humboldt przekazał stojącemu na czele senatu¹⁰ rektorowi, ale za decyzje odpowiadał on przed radą powierniczą.

Wykładowcy uniwersytetu liberalnego obok kształcenia zajmowali się prowadzeniem badań, i w tym zakresie również posiadali autonomię¹¹. Ich współzależność opisuje zasada „jedności nauczania (dydaktyki) i nauki”, zgodnie z którą „kształcenie było zintegrowane z badaniami”¹². Trafnie tłumaczy to S. Waltoś słowami: „chodzi o to, aby profesor uczył nie tylko tego, do czego inni doszli, ale aby sam dzielił się wynikami własnych badań. Nie tylko seminarium prowadzone przez profesora, ale i wykład ma przynosić studentom *novum* w dziedzinie wiedzy nauczanej. To *novum*, przynajmniej po części, ma wynikać z badań naukowych profesora”¹³. Zadaniem profesorów stał się więc nie podręcznikowy wykład wiedzy, ale „(...) samodzielne jej opanowanie i prowadzenie ścisłych badań naukowych (...)”¹⁴.

Badania natomiast miały charakter podstawowy, nie prowadzono badań stosowanych¹⁵. Uniwersytety były świątyniami „czystej wiedzy”, a ich celem był postęp naukowy, nie techniczny. Wynikało to z faktu, że w tym czasie nauka była traktowana jako „instytucja społeczna, niepodporządkowana potrzebom

⁷ J. G. Wissema, *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Zante, Zębice 2009, s. 26.

⁸ S. Waltoś, *Korzenie współczesnego szkolnictwa wyższego – ścieżki tradycji* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój. Prawo. Organizacja*, (red.) S. Waltoś, A. Rozmus, wyd. 4, Warszawa 2016 s. 32.

⁹ Uniwersytet Berliński kształcił w zakresie nauk humanistycznych i matematyczno-przyrodniczych. Przygotowywał też przyszłych pracowników służb państwowych (*ibidem*).

¹⁰ Senat oznaczał zgromadzenie wszystkich profesorów.

¹¹ Autonomia w zakresie kształcenia oraz działalności badawczej była zgodna z panującą wówczas ideą wolności kształcenia i badań głoszącą, że „(...) człowiek zdolny jest osiągnąć prawdę na mocy swych własnych, przyrodzonych zdolności poznawczych, bez odwoływania się do autorytetu, tradycji czy objawienia” (J. Szczepański, *Szkice o szkolnictwie wyższym, Wiedza Powszechna*, Warszawa 1976, s. 16; J. Jabłecka *Niezależność, autonomia i wolność akademicka a modele koordynacji szkolnictwa wyższego: na marginesie artykułu Kerra*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 1, s. 60).

¹² J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 25.

¹³ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 34.

¹⁴ S. Kot, *Historia wychowania. Zarys podręcznikowy*, t. I, Żak Wydawnictwo Akademickie, Lwów 1934, s. 184.

¹⁵ J. G. Wissema, *Uniwersytet*, s. 25.

technicznym”¹⁶. Spowodowało to, że XIX-wieczne wynalazki, które na zawsze odmieniły życie ludzi są tworem wynalazców spoza kręgu uniwersyteckiego¹⁷. Niemniej, z początkiem XX w. dostrzeżono praktyczne zastosowanie nauki, w wyniku czego badania stosowane powoli weszły na uniwersytet¹⁸. Potwierdzeniem tego trendu jest fakt, że część nagród Nobla przyznanych w pierwszej dekadzie XX w., trafiła w ręce ówczesnych wykładowców uniwersyteckich¹⁹.

Widmo sławy noblisty nie przekonało kierowników katedr do pełnego zaangażowania w prowadzenie badań stosowanych. Trafnie tłumaczy to K. Leja słowami: „(...) korporacja profesorów o feudalnej i oligarchicznej strukturze nie potrafiła sprostać zadaniom wynikającym z rozwoju nauki i z nowej sytuacji społecznej”²⁰. Rację trzeba również przyznać Amsterdamskiemu, który stwierdził, że nie potrafiły one „(...) asymilować tego co same stworzyły”²¹. Stało się to pierwszym krokiem do podjęcia dyskusji nad potrzebą modyfikacji omawianego modelu, o czym więcej w rozdziale III.

MODEL UNIWERSYTETU HUMBOLDTOWSKIEGO W POLSCE

Tytułowy model był wzorem dla innych państw Europy, w tym Polski²², gdzie pojawił się w momencie zakończenia pierwszej wojny światowej i odzyskania przez kraj niepodległości. S. Waltoś podsumowuje, że II Rzeczpospolita Polska przejęła wówczas szkolnictwo wyższe w niewyobrażalnej dzisiaj skali znikomości – działały wówczas cztery uniwersytety, dwie politechniki oraz dwie akademie sztuk pięknych²³.

Pierwszym aktem prawnym normującym funkcjonowanie szkół wyższych w odrodzonej Polsce była Ustawa o szkołach akademickich z 13 lipca

¹⁶ K. Leja, *Zarządzanie*, s. 38.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ K. Leja, *Koncepcje*, s. 20.

¹⁹ Wśród niemieckich laureatów nagrodowy Nobla z początku XX w. należy wymienić, np. Wilhelma Conrada Röntgena, twórcę promieni rentgenowskich, oraz Eduarda Buchnera, odkrywcę procesu fermentacji.

²⁰ K. Leja, *Koncepcje*, s. 40.

²¹ S. Amsterdamski, *Tendencje rozwoju nauki w II poł. XIX w.*, [w:] *Historia nauki polskiej 1863 – 1918*, red. H. Suchodomski, t. 4, cz. 3, Zakład Historii i Techniki Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1987, s. 52.

²² Skalę tę może opisywać statystyka przytoczona przez N. Hammersteina, zgodnie z którą w latach 1850 – 1950 liczba uniwersytetów podwoiła się z 98 do 200 podmiotów, na których wykładało 32000 profesorów i uczyło się 600 000 studentów (N. Hammerstein, *Epilogue, Universities and war in the twentieth century* [w:] *A history of the university in Europe*, red. W. Ruegg, tom III, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 7). Model ten dotarł również na kontynent amerykański (S. Amsterdamski, *Tendencje*, s. 85).

²³ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 36.

1920 r.²⁴, która uchwalona w warunkach ciągle toczących się na terenie polskich ziem konfliktów zbrojnych była „(...) dowodem hartu ducha i wiary w wygranie wojny oraz przywiązywania najwyższej wagi do edukacji społeczeństwa”²⁵. Na mocy jej postanowień, wzorem modelu niemieckiego, strukturę uniwersytetów tworzyły jednostki przeznaczone do celów naukowych i badawczych, a ich realizacja miała następować w zgodzie z zasadą jedności dydaktyki i nauczania. Potwierdza to pierwsze zdanie wstępu do niniejszej ustawy, wskazujące, że szkoły akademickie w dalszym ciągu mają przykładać również najwyższej staranności w realizacji procesu kształcenia, określając je szczytnym zadaniem, „(...) które już przed wiekami wskazał król Kazimierz Wielki”²⁶.

Dokument ten nadawał również pracownikom uczelnianym humboldtowski przywilej wolności. Jak stanowi art. 6 „każdy profesor i docent szkoły akademickiej ma prawo podawać i oświećlać z katedry według swego naukowego przekonania i sposobem naukowym wszelkie zagadnienia, wchodzące w zakres gałęzi wiedzy, których jest przedstawicielem”²⁷.

Ponadto, zgodnie z humboldtowską zasadą mówiącą, że państwo powinno pozostawić sobie wyłącznie ekonomiczne zarządzanie, policyjny nadzór i obserwowanie wpływu uniwersytetów na służbę państwową²⁸, mimo że największe uprawnienia nadzorcze nadano organom kolegialnemu uczelni²⁹, na czele z wybieralnym przez nich i spośród ich członków rektorem, właściwemu ministrowi powierzono decydowanie w takich kwestiach, jak np. zatwierdzenie projektu statutu³⁰.

Nurt przekształcania polskich uczelni w liberalne uniwersytety trwał 12 lat. W 1932 r. ich autonomia została bardzo ograniczona. Miało to podłoże historyczne. Mówi się, że suwerenna po 123 latach zaboru Polska nie potrafiła udźwignąć się z ciężarów kryzysu gospodarczego, napięć politycznych i społecznych. Za lekarstwo na te problemy ówczesny marszałek J. Piłsudski uznał wzmocnienie władzy wykonawczej³¹. Realizując swoje zamierzenia w maju

²⁴ Nazwa ustawy pochodziła od nomenklatury, jaką zarezerwował ów akt prawny dla określenia jednostek tworzących ówczesny system szkolnictwa wyższego, a więc uniwersytetów (wszechnic), szkół głównych oraz politechnik (K. Leja, *Koncepcje*, s. 24).

²⁵ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 37.

²⁶ Ustawa o szkołach akademickich z dnia 3 lipca 1920 r., Dz. U. nr 72, poz. 494.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 32.

²⁹ Tj. ogólnemu zgromadzeniu profesorów, senatowi, radom wydziału.

³⁰ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 37.

³¹ W literaturze poświęconej dwudziestolecu międzywojennemu zamach stanu określany jest mianem „przewrotu majowego”, „puczu majowego”.

1926 r., dokonał zbrojnego zamachu stanu³². W efekcie rządu w Polsce objął autokratyczny obóz sanacyjny, który twardą ręką pozbywał się niewygodnych postaci z życia politycznego, co było głośno komentowane przez media i przedstawicieli środowiska akademickiego.

Na reakcje rządzących nie trzeba było długo czekać. W 1932 r. prezydent RP wydał rozporządzenie nadające ministrowi uprawnienie do przenoszenia w stan nieczynny profesora, który na skutek zmian organizacyjnych w szkole stracił możliwość pracy³³. Zapis ten został odebrany przez środowisko akademickie jako ruch umożliwiający władzy pozbycie się niewygodnych profesorów. Wybuchły protesty. Efektem jednego z nich był wydany w formie książki manifest „W obronie wolności szkół akademickich” zawierający wypowiedzi 30 znakomitych uczonych. Starania jej autorów na niewiele się zdały, gdyż działania rządu na rzecz znoszenia autonomii polskich uczelni nabrały siły rok później.

Pod pozorem potrzeby zmniejszenia wydatków na szkolnictwo wyższe 15 marca 1933 r.³⁴ przegłosowano ustawę, na mocy której wprowadzony został w życie ww. przepis³⁵. Zmniejszono jednocześnie nadzorczą rolę organów kolegialnych i przekazano ją w ręce wybranego przez ministra rektora³⁶, czyniąc go tym samym marionetką w rękach rządu. Drastycznie zwiększono rolę ministra, stanowiąc go osobą uprawnioną do decydowania o istnieniu uczelni. Zniesiono również prawo swobody wyboru metody prowadzenia zajęć oraz przekazywanych w ich ramach treści³⁷.

Dwa lata później działalność jednostek szkolnictwa wyższego na ziemiach polskich przerwał wybuch II wojny światowej. Na mocy zarządzeń okupacyjnych władz niemieckich zamykanie szkół rozpoczęto już w pierwszym roku konfliktu, a wykładowców i studentów poddawano represjom. Najbardziej spektakularną akcją była tzw. Sonderaktion Krakau, kiedy ok. 170 profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Górniczej oraz ich asystentów zostało uwięzionych i wywiezionych do obozów koncentracyjnych³⁸. Szkolnictwo

³² A. Skrzypek, *Zamachy Stanu w Polsce XX w. Działania spiskowców i bezpardonowa walka o władzę*, Bellona, Warszawa 2014, s. 53.

³³ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1932 r., Dz. U., nr 94, poz. 808.

³⁴ Ustawa z dnia 15 marca 1933 r. nazywana była od nazwiska jej autora, ministra wyznań religijnych i oświecenia publicznego, Janusza Jędrzejewicza „Ustawą Jędrzejewiczowską” (S. Waltoś, *Korzenie*, 41).

³⁵ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 36.

³⁶ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 40 – 41.

³⁷ Ustawa o szkołach akademickich z dnia 15 marca 1933 r., Dz. U. nr 29, poz. 247.

³⁸ J. Gwiazdomorski, *Wspomnienia z Sachsenhausen. Dzieje uwięzienia profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego, 6 XI 1939 – 9 II 1940*, wyd. IV, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1975, s. 45.

przeszło do podziemia, „szacuje się, że tajnym nauczaniem na poziomie wyższym objęto ok. 7 tys. osób, wiadomo o 600 magisterkach, 39 doktoratach, 19 habilitacjach”³⁹.

Radość Polaków z zakończenia wojny zagłuszała polityczna dominacja ZSRR⁴⁰. Preludium czystej krwi stalinowskiej⁴¹ była ustawa z 15 grudnia 1951 r., na mocy której prawie w całości zniesiono autonomię uczelni, oddając na ręce ministra wszystkie decyzje determinujące ich przyszłość. Bardzo wymowny jest art. 2., który mówi, że „minister zarządza wszystkimi szkołami wyższymi”, przydzielając jednocześnie rektorowi i jednostkom kolegiальnym zadania i decyzje ostatecznie zatwierdzane przez ministra. Na mocy art. 3. powołano radę, której przewodniczącego i członków wybiera również minister⁴².

Destalinizacja przyniosła zmiany, której efekty były widoczne również w środowisku akademickim. W 1956 r., w wyniku nowelizacji dotychczas obowiązującej ustawy, przywrócono wybór rektora, jednak z prawem odwołania się od jego wyników przez ministra⁴³. Dwa lata później, na mocy tzw. Ustawy Żółkiewskiego⁴⁴, w procesie podejmowania decyzji minister został zobowiązany do zasięgnięcia opinii działającej przy nim rady⁴⁵. Biorąc pod uwagę fakt, że za rządów Stalina członków owej rady powoływał minister, była to niewielka, choć znacząca zmiana. Wkład ustawy w omawianym zakresie trafnie podsumowuje S. Waltoś podając, że: „powróciła autonomia, choć w bardzo ograniczonym wymiarze, takim, jaki reżim był w stanie tolerować”⁴⁶.

Otwartą walkę z osłabionym jednak nadal obowiązującym reżimem podjęli przedstawiciele nauki oraz młodzież, za co zostali ukarani Ustawą z 20 grudnia 1968 r. Na jej mocy senat i rady wydziałowe stały się tylko organem doradczym i opiniotwórczym rektora, który podobnie jak za rządów Stalina był wybierany przez ministra⁴⁷. Ten znów był więc „narzędziem umożliwiającym przejęcie steru nad okrętem”. Dodatkowo wprowadzono art. 21a

³⁹ M. Dąbrowa-Szeffler, *Narodowy kontekst rozwoju szkolnictwa wyższego* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Raport dla OECD*, (red.) M. Dąbrowa-Szeffler, J. Jabłecka, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2007, s. 20.

⁴⁰ B. Sienkiewicz, Z. Najder (red.), *Węzły pamięci niepodległej Polski*, Znak, Warszawa 2014.

⁴¹ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 47.

⁴² Ustawa z dnia 16 listopada 1945 r. o zmianie przepisów dotyczących szkół akademickich i stosunku służbowego profesorów i pomocniczych sił naukowych, Dz. U. nr 56, poz. 312, 313.

⁴³ Ustawa z dnia 10 września 1956 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki, Dz. U. nr 41, poz. 185.

⁴⁴ Nazwa ustawy pochodzi od nazwiska jej twórcy, ówczesnego ministra szkolnictwa wyższego prof. S. Żółkiewskiego (S. Waltoś, *Korzenie*, s. 48).

⁴⁵ 2/3 pochodzących z wyborów i w 1/3 pochodzących z jego mianowania (Ustawa z dnia 5 listopada 1958 r. o szkołach wyższych, Dz. U. nr 68, poz. 336).

⁴⁶ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 48.

⁴⁷ Ustawa z dnia 20 grudnia 1968 r., Dz. U. nr 46, poz. 334.

stanowiący, że przy rektorze działa kolegium rektorskie, w którego skład wchodzi obok „bezpiecznego” rektora przedstawiciele władz rządzących⁴⁸. Co więcej, zabezpieczono się wówczas również na wypadek, gdyby rektor okazał się osobą nieposłuszną, ponieważ zgodnie z art. 22.2 minister mógł go odwołać ze stanowiska przed upływem czasu na który został powołany⁴⁹.

W życie wszedł również zapis zamykający usta przedstawicielom kadry akademickiej. Stanowił o tym art. 125 ust. 1, na mocy którego rektor mógł zawiesić pracownika jeszcze przed wszczęciem postępowania dyscyplinarnego. Uciszone również sprzeciwiającą się młodzież, bowiem na mocy art. 79a ust 1 studentów, których działania uznane zostaną za przewinienia o szczególnej szkodliwości społecznej albo w przypadku ich jawnych wystąpień przeciwko porządkowi publicznemu lub interesom Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, rektor lub minister może dokonać skreślenia z listy studentów ze skutkiem natychmiastowym⁵⁰.

Na fali nurtu solidarnościowego przedstawiciele świata nauki z prof. J. A. Gierowskim na czele wystosowali propozycję zmiany obowiązującego prawa, jednak biorąc pod uwagę wprowadzony w 1981 r. stan wojenny „(...) trzeba było zgodzić się na trybuty na rzecz PRL”⁵¹. W efekcie uchwalona 4 maja 1982 r. ustawa przywracała autonomię. Była to jednak złudna autonomia, ponieważ z jednej strony art. 2 ust 3 głosił, że szkoły wyższe w swej działalności kierują się zasadami wolności i sztuki, ale z drugiej art. 1 nadal zawierał frazesy o socjalistycznym wychowaniu i państwie. Z jednej strony zgodnie z art. 14 szkoła miała zapewniać swobodny obieg informacji naukowej i nieskrępowany dostęp do piśmiennictwa, z drugiej w państwie nadal obowiązywała cenzura. Tego typu zabiegi, które nie pozwalały na odzyskanie pełnej autonomii przez polskie uczelnie, miały miejsce w kolejnych dwóch ustawach uchwalonych w 1985 r. i 1987 r. Były to na szczęście ostatnie tchnienia reżimowej kontroli nad jednostkami szkolnictwa wyższego.

PODSUMOWANIE

Model uniwersytetu humboldtowskiego jako formuła znajdująca odpowiedź na wszystkie zachodzące od ok. XV w. zmiany w otoczeniu funkcjonowania wszechnic wiedzy wyparł model średniowieczny. Co stanowiło

⁴⁸ Ustawa z dnia 20 grudnia 1968 r., Dz. U. nr 46, poz. 334.

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ S. Waltoś, *Korzenie*, s. 51.

o jego sukcesie? Przede wszystkim uniwersytet przestał być miejscem, w którym głoszone prawdy oparte wyłącznie o źródła biblijne, stając się miejscem zrozumienia i głoszenia prawd natury⁵². Osiągnięto to poprzez uniezależnienie uniwersytetów od władz kościelnych, nadanie im autonomii oraz uczynienie działalności badawczej ich drugą obok kształcenia misją.

Również polscy ustawodawcy poszukiwali w nim klucza do odbudowania polskiego szkolnictwa pozostającego w trudnej sytuacji po zakończeniu I wojny światowej. Jego stabilne zakorzenienie w strukturach uczelnianych hamowały czynniki natury politycznej, bowiem walczący o zachowanie władzy przedstawiciele rządów z okresu dwudziestolecia międzywojennego oraz powojennej dominacji ZSRR, nie zważając na konsekwencje dla nauki, próbowali uczynić polski uniwersytet narzędziem zachowania politycznej dominacji.

Nadana na mocy ustawy z 1920 r. humboldtowska zasada wolności kształcenia oraz głoszenia poglądów stawała się niewygodna dla obozów rządzących w momencie, kiedy przedstawiciele środowiska akademickiego wykorzystywali ten przywilej, głośno artykułując swój sprzeciw w stosunku do decyzji rządzących. Równie niewygodne były szerokie uprawnienia władz kolegialnych, prowadzące do tego, że stanowisko rektora mogła piastować osoba wrogo nastawiona do obozu rządzącego. Świadomi wysokiej pozycji społecznej i mocy opiniotwórczej uniwersytetów przedstawiciele rządów w momencie zagrożenia pozbawiali je autonomii, uzależniając działalność uczelni od decyzji ministra.

Kiedy w II poł. XX w. w Europie dyskutowano nad niedoskonałościami modelu Humboldta i potrzebą stworzenia udoskonalonej jego formuły, w Polsce trwał proces naprzemiennego odbierania i ponownego przywracania liberalnych swobód. Ta „humboldtowska sinusoida” zakończyła się w 1989 r. wraz ze zniesieniem reżimu i zmianą systemu politycznego i ekonomicznego Polski.

⁵² J. G. Wissema, *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Zante, Zębice 2009, s. 27.

BIBLIOGRAFIA

1. Altbach Ph.G., *Academic freedom: International realities and challenges*, „Higher Education” 2001, vol. 41.
2. Amsterdamski S., *Tendencje rozwoju nauki w II poł. XIX w.* [w:] *Historia nauki polskiej 1863-1918*, (red.) H. Suchodomski, t. 4, cz. 3, Zakład Historii i Techniki Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1987.
3. Cwynar K.M., *Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej*, „Polityka i społeczeństwo” 2005, nr 2.
4. Dąbrowa-Szeffler M., *Narodowy kontekst rozwoju szkolnictwa wyższego* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Raport dla OECD*, (red.) Dąbrowa-Szeffler M., Jabłecka J., Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2007.
5. Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
6. Gwiazdomorski J., *Wspomnienia z Sachsenhausen. Dzieje uwięzienia profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego, 6 XI 1939 – 9 II 1940*, wyd. IV, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1975.
7. Hammerstein N., *Epilogue – Universities and war in the twentieth century* [w:] *A history of the university in Europe*, red. W. Rugg, tom III, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
8. Jabłecka J., *Niezależność, autonomia i wolność akademicka a modele koordynacji szkolnictwa wyższego: na marginesie artykułu Kerra*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 1, s. 60.
9. Kot S., *Historia wychowania. Zarys podręcznikowy*, t. I, Żak Wydawnictwo Akademickie, Lwów 1934.
10. Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
11. Mazur M., *Przemiany w systemie szkolnictwa wyższego we Francji. Krytyczna analiza reformy 1968 r.*, [w:] *Przemiany organizacyjne szkolnictwa wyższego*, (red.) Pastwa M., Mazur M., Kwiatkowski S., PWN, Warszawa 1988, s. 69.
12. Rugg W., *Chapter 1 – Themes* [w:] *A history of the university in Europe*, (red.) W. Rugg, tom III, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

13. Sienkiewicz B., Najder Z. (red.), *Węzły pamięci niepodległej Polski*, Znak, Warszawa 2014.
14. Skrzypek A., *Zamachy Stanu w Polsce XX w. Działania spiskowców i bezpardonowa walka o władzę*, Bellona, Warszawa 2014.
15. Szczepański J., *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
16. Waltoś S., *Korzenie współczesnego szkolnictwa wyższego – ścieżki tradycji*, [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój. Prawo. Organizacja*, (red.) S. Waltoś, A. Rozmus, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
17. Wissema J.G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczenia XXI w.*, Zante, Zębice 2009.

Akty prawne

1. Ustawa o szkołach akademickich z dnia 15 marca 1933 r., Dz. U. nr 29, poz. 247.
2. Ustawa o szkołach akademickich z dnia 3 lipca 1920 r., Dz. U. nr 72, poz. 494.
3. Ustawa z dnia 10 września 1956 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym i o pracownikach nauki, Dz. U. nr 41, poz. 185.
4. Ustawa z dnia 16 listopada 1945 r. o zmianie przepisów dotyczących szkół akademickich i stosunku służbowego profesorów i pomocniczych sił naukowych, Dz. U. nr 56, poz. 312, 313.
5. Ustawa z dnia 20 grudnia 1968 r., Dz. U. nr 46, poz. 334.
6. Ustawa z dnia 5 listopada 1958 r. o szkołach wyższych, Dz. U. nr 68, poz. 336).

HUMBOLDT UNIVERSITY MODEL AS A MODEL FOR POLISH UNIVERSITIES IN 1918 - 1990

Summary: This chapter deals with the Humboldt University - the successor to the medieval model. The aim of the chapter is to present its essence and genesis on the national ground, which was done on the basis of an analysis of the literature on the subject and the laws regulating the functioning of Polish higher education in the time space specified in the title. The study proves that the success of the Humboldt model was determined by the fact that thanks to it the university ceased to be a place where truths were proclaimed solely based on biblical sources, and became a place of understanding and transmitting the truths of nature, which was achieved through its independence from church authorities, granting autonomy and making research the second mission next to education. The study confirms that Polish lawmakers also looked for the key to rebuild Polish education, which remained in a difficult situation after the end of World War I. It also shows how its stable rooting in university structures was hampered by political factors, because the ruling camps fighting to maintain power, regardless of the consequences for science, made the Polish university a tool to maintain political domination.

Keywords: Liberal university, modern university, dual mission of universities.

UNIwersytet PRZEDSIĘBIORCZY JAKO MODEL UNIwersytetu XXI W. - GENEZA, CECHY CHARAKTERYSTYCZNE ORAZ POLSKA PERSPEKTYWA

Streszczenie: Niniejszy rozdział traktuje o tzw. uniwersytecie przedsiębiorczym. Celem rozdziału jest zaprezentowanie jego genezy, cech charakterystycznych oraz ocena stopnia jego przeniknięcia do praktyki polskich uczelni, czego dokonano na podstawie analizy literatury przedmiotu. Opracowanie dowodzi, że postępująca od drugiej połowy XX w. turbulencyjność zmian w otoczeniu stała się, obok zrodzonego na początku XX w. nurtu skierowania badań na ścieżkę użyteczności, determinantą ewolucji uniwersytetu liberalnego w stronę przedsiębiorczego, która otwiera uczelnię na rynek i interesariuszy. Z uwagi na trudną sytuację polityczną i ekonomiczną Polski model ten wkroczył w przestrzeń funkcjonowania polskich uczelni dopiero w 2005 r., i choć pewne jego symptomy są wdrażane w sposób zaawansowany, to inne fundamenty, jak np. współpraca z biznesem czy komercjalizacja wiedzy, nadal stanowią problemy, dla których rozwiązania zaproponował ustawodawca w 2018 r.

Słowa kluczowe: Uniwersytet przedsiębiorczy, interesariusze, globalizacja, społeczeństwo wiedzy, komercjalizacja, badania stosowane.

¹ Dr, Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku.

WSTĘP

Stanowiący przedmiot rozważań poprzedniego rozdziału model uniwersytetu humboldtowskiego przetrwał jako niedościgniony wzorzec uniwersytetu niemal dwa wieki. Źródła podają, że jego schyłek rozpoczął się progu XX w., kiedy to zarzucono mu, że jako podmiot wypierający z murów uniwersyteckich praktyczną użyteczność wyników badań, czynił jednostki funkcjonujące w oparciu o jego zasady podmiotami mniej konkurencyjnymi w stosunku do powstających wówczas specjalistycznych instytucji i przedsiębiorców odnoszących na tym polu osiągnięcia na miarę Nagrody Nobla.

Po zakończeniu II wojny światowej i odbudowie poszczególnych krajów, co datuje się na lata 60. XX w.², trend ten zyskał na znaczeniu, a konkurencja ze strony nowopowstałych instytucji badawczych, takich jak NASA, CERN, Europejska Agencja Kosmiczna czy przedstawiciele świata biznesu, była jeszcze poważniejsza³. W przeciwieństwie do podmiotów szkolnictwa wyższego, instytucje te z powodzeniem radziły sobie z prowadzeniem badań nabierających coraz bardziej transdyscyplinarnego charakteru⁴. Właśnie wówczas konieczność znalezienia nowego wzoru funkcjonowania uczelni stała się oczywista⁵.

Owo przeświadczenie pogłębiły późniejsze wydarzenia, stając się załącznikiem dla narodzin modelu uczelni przedsiębiorczej, w którym instytucje rangi międzynarodowej, europejskiej i krajowej odpowiedzialne za rozwój szkolnictwa wyższego oraz osoby zarządzające współczesnymi uniwersytetami upatrują klucza do osiągnięcia sukcesu na konkurencyjnym rynku szkolnictwa wyższego. Biorąc pod uwagę rangę, jaką przypisuje się tytułowemu modelowi osoby reprezentujące środowisko akademickie powinny dążyć do popularyzacji jego genezy czy cech charakterystycznych. Zdaniem autorki istotne jest również dokonanie analizy jego perspektywy krajowej, co niniejszym uczyniono.

² Jest to oczywiście termin orientacyjny, gdyż w różnych państwach, głównie ze względów politycznych, omawiany proces ujawniał się nierównomiernie.

³ J. G. Wissema, *Uniwersytety trzeciej generacji, Uczelnia XXI w.*, Zante, Zębice 2009, s. 31.

⁴ Transdyscyplinarne, czyli obejmujące dwie lub więcej dziedziny nauki, techniki i/lub projektowania (J.G. Wissema, *Uniwersytety...*, s. 30).

⁵ Ł. Sułkowski, *Transformacje kulturowe współczesnych uczelni wyższych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, tom XIV, zeszyt 12, część I, s. 23.

WYZWANIA I OGRANICZENIA UNIWERSYTETU HUMBOLDTA DRUGIEJ POŁOWY XX W.

Od lat 60. XX w. silnie postępuje proces globalizacji, tj. szerzenia się otwartej, globalnej, pozbawionej granic gospodarki, w której ludzie, pieniądze, jak i dobra, przemieszczają się w sposób swobodny. Ten cywilizacyjny megatrend pełni ważną rolę w światowym rozwoju m.in. szkolnictwa wyższego, gdyż towarzyszący mu spadek kosztów podróży i ułatwienie komunikacji przyczyniły się przede wszystkim do wzrostu mobilności studentów i wykładowców⁶, wywołując w latach 1960 – 1995 ponad sześciokrotny wzrost liczby studentów w skali światowej⁷.

To zaś poskutkowało na tyle gwałtownym wzrostem zapotrzebowania finansowego na szkolnictwo wyższe, że budżety niektórych państw nie były w stanie go udźwignąć. Problemy finansowe potęgował również wzrost kosztów badań, które jako transdyscyplinarne⁸ wymagały zaangażowania większej liczby wysokiej klasy specjalistów. W konsekwencji, ówczesne uczelnie stały przed problemem konieczności podporządkowania się programom państwowych oszczędności budżetowych i efektywnego zarządzania uczelnianym budżetem.

Nie można w tym miejscu nie wspomnieć o rozwoju Internetu. M. Poprzęcka trafnie zobrazowała to słowami – „nasze nieocenione narzędzie codziennej pracy – komputer z Internetem”⁹ jest jednym z najpoważniejszych wyzwań dla uniwersytetów. „Na każdym biurku, na bibliotecznych stołach, w studenckich kafejkach, na podłodze, na kampusowych trawnikach – jest wszędzie. Coraz mocniejszy, coraz lepszy, coraz poręczniejszy. Dla obecnych dwudziestolatków był zawsze”¹⁰, stając się obecnie narzędziem dającym możliwości, o których pierwsi studenci mogli jedynie pomarzyć, jak np. kształcenie na odległość.

Istotnym wydarzeniem było również upublicznienie teorii interesariuszy, czyli koncepcji prowadzenia organizacji poprzez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi osobami/podmiotami, które

⁶ J. Jabłecka, Ćwierć wieku reform: o przyczynach i kontekście przemian w zarządzaniu uniwersytetami europejskimi [w:] *Współczesne wyzwania nauk praktycznych. Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Wojciechowi Gasparskiemu*, red. A. Lewicka-Strzałecka, WSPiZ, Warszawa 2007, s. 86.

⁷ J. Jabłecka, Światowa deklaracja UNESCO. Szkolnictwo wyższe w XXI w.: od wizji do działania, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 1 4/99, s. 6.

⁸ J.G. Wissema, *Uniwersytet...*, s. 30.

⁹ M. Poprzęcka, *Postuniwersytet*, „Tygodnik powszechny” 2009, nr 27, s. 36.

¹⁰ *Ibidem*.

wpływają na nią lub odwrotnie¹¹. Współcześni autorzy twierdzą, że właśnie wspomniane relacje – jeśli są umiejętnie wykorzystane – stają się atrybutem mogącym wpływać na przewagę konkurencyjną jednostek, w tym również uczelni, które tracąc monopol na tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy, zostały niejako zmuszone do podjęcia walki o zachowanie pozycji lidera na konkurencyjnym rynku naukowym¹².

Należy w tym miejscu również wspomnieć o wyłaniającym się u progu XXI w. modelu społeczeństwa wiedzy oraz gospodarki opartej na wiedzy. Zgodnie z tymi koncepcjami kluczowe znaczenie dla rozwoju cywilizacji ma edukacja, z uniwersytecką na czele, wiedza jest zaś podstawowym zasobem¹³. W konsekwencji problematyka tworzenia wiedzy stała się problemem badawczym, którego rozwiązania przyniosły znaczące teorie. Jedną z nich jest teoria M. Gibbonsa i in. głosząca, że wiedzę należy tworzyć w oparciu o badania podstawowe¹⁴ oraz stosowane¹⁵. Twórcy wyjaśniają, że tworzenie wiedzy w oparciu o ich teorię nie jest proste, gdyż spojrzenie na wiedzę pod kątem jej użyteczności zwiększa koszty jej produkcji, a jej praktyczne wykorzystanie wymaga komercjalizacji powstałej z niej technologii, co nie jest mocną stroną uniwersytetów. Jako rozwiązanie problemów autor proponuje tworzenie nowych powiązań między placówkami badawczymi a produkcyjnymi. Dokładniej zobrazował to w teorii „potrójnej spirali” H. Etzkowitz wyjaśniając, że owa współpraca powinna opierać się na relacji na linii uniwersytet-biznes-rząd¹⁶. Z ww. teorii wyłonił się model uniwersytetu przedsiębiorczego¹⁷, o którym dyskutowali wkrótce przedstawiciele najistotniejszych organizacji

¹¹ R. E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984, s. 46.

¹² S. Fuller, *Can universities solve the problem of knowledge in society without succumbing to the knowledge society?*, „Policy Futures in Education” 2003, vol. 1(1), s. 106–124.

¹³ W 2003 r. Komisja Europejska na mocy komunikatu „Rola uniwersytetów w gospodarce opartej na wiedzy” uczyniła je kluczowym ogniwem w budowaniu Europy opartej na wiedzy. (M. Rosa, L. Wanat, *Paradoks uniwersytetu nowej generacji – Instytucja versus wspólnota akademicka*, [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, (red.) D. Burawski, Europejskie Centrum wspierania przedsiębiorczości, Poznań 2013, s. 14.

¹⁴ K. Leja, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 12.

¹⁵ M. Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London 1994, s. 15.

¹⁶ H. Etzkowitz, A. Webster, Ch. Gebhardt, B. R. Contisano Terra, *The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*, „Research Policy” 2000, vol. 29, s. 313.

¹⁷ K. Leja, *Zarządzanie...*, s. 63.

międzynarodowych, jak np. UNESCO¹⁸, czy reprezentanci rządów poszczególnych państw, co miało miejsce m.in. podczas Procesu Bolońskiego¹⁹.

UNIwersytet XXI w.

Co prawda literatura przedmiotu podaje przykłady uniwersytetów, które mogą obecnie stanowić wzór uniwersytetu przedsiębiorczego²⁰, niemniej znaczna część przedstawicieli szkół wyższych w Polsce i Europie znajduje się nadal w fazie zbliżenia się do jego idei. W 1998 r. B.R. Clark wyłonił zbiór konstytutywnych cech omawianego modelu²¹.

Zdaniem Clarka, ze względu na wywołany masowością kształcenia spadek nakładu finansowego przeznaczonego na edukację jednego studenta oraz wzrost kosztów prowadzenia działalności badawczej, jedną z najistotniejszych cech charakterystycznych uniwersytetów przedsiębiorczych jest dywersyfikacja źródeł finansowania. W praktyce oznacza to poszukiwanie tzw. trzeciego strumienia dochodów, który obok dotacji i wpływów z opłat za działalność dydaktyczną będzie stanowił budżet organizacji²². Clark silnie podkreślał, że źródłem owego strumienia mogą być nie tylko darowizny od przedstawicieli biznesu, ale również dochody ze sprzedaży własności intelektualnej czy opłaty za prowadzenie prac badawczo-rozwojowych²³. J.G. Wissema wyjaśnia, że silna dywersyfikacja źródeł finansowania może w znacznym stopniu uniezależnić uczelnię od państwa. W znacznym stopniu, nie całkowicie, gdyż np. warunki przyznawania grantów nadal należą do kompetencji polityków²⁴.

Równie istotną cechą wskazaną przez Clarka jest silne centrum sterujące. Trafnie jego istotę tłumaczy K. Leja, wyjaśniając, że „uniwersytet tradycyjny

¹⁸ Po raz pierwszy głos w tej sprawie UNESCO zabrało w 1995 r. podczas konferencji „Szkolnictwo wyższe w XXI wieku: od wizji do działania”, której efektem był dokument poświęcony polityce zmian i rozwoju szkolnictwa wyższego. Następnie odbyło się pięć konsultacji regionalnych: w Hawanie, listopad 1996; Dakarze, kwiecień 1997; Tokio, lipiec 1997; Palermo, wrzesień 1997 i w Bejrucie, marzec 1998. (J. Jabłecka, Światowa ..., s. 6).

¹⁹ Założenia Deklaracji Bolońskiej oraz stanowiących jej kontynuację komunikatów szeroko prezentuje pozycja: S. Waltoś, A. Rozmus, *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustój. Prawo. Organizacja*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Warszawa 2016 s. 79 – 114.

²⁰ J.G. Wissema zalicza do tego grona np. Uniwersytet Stanforda, Uniwersytet Cambridge, Katolicki Uniwersytet w Leuven, Narodowy Uniwersytet Singapurski czy Politechnikę Wrocławską.

²¹ B. R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press/Pergamon, Oxford 1998.

²² M. Wójcicka, *Uniwersytet i jego otoczenie – dwa sposoby podejścia i ich możliwe konsekwencje*, [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, (red.) K. Leja, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 15.

²³ K. Leja, *Zarządzanie...*, s. 67 – 68.

²⁴ J.G. Wissema, *Uniwersytet...*, s. 42.

był nastawiony na zmiany narzucane z zewnątrz, co prowadziło do tego, że silne centrum było zbędne. Uniwersytet przedsiębiorczy ma samodzielnie poszukiwać okazji do zmian i je wykorzystywać”, inaczej ujmując – być elastycznym²⁵. Dlatego niezbędne jest zastosowanie podejścia menadżerskiego, któremu sprzyja „(...) ewolucja akademickiego modelu zarządzania w kierunku biznesowym, a także profesjonalizacja administracji uniwersyteckiej”²⁶ oraz przyjęcie modelu rynkowego²⁷. D. Antonowicz uzupełnia te założenia stwierdzeniem, że: „liczy się przede wszystkim przywództwo organizacyjne, dobra strategia, umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów oraz szybkość i trafność podejmowanych decyzji”²⁸.

Ponadto przedsiębiorczy uniwersytet powinien opierać się na kulturze przedsiębiorczości. Clark tłumaczy, że w praktyce kluczem do sukcesu w tym zakresie jest kształtowanie postaw przedsiębiorczych w uczelni oraz poza nią, ale także publiczna deklaracja do przyjęcia przedsiębiorczej postawy²⁹.

Jak zauważa J.G. Wissema, „w badaniach transdyscyplinarnych uczestniczą członkowie wielu wydziałów. Większość naukowców twierdzi, że więcej czasu spędzają z kolegami z innych wydziałów, niż z członkami własnego wydziału”³⁰, i właśnie z tego względu model przedsiębiorczy charakteryzuje się elastyczną strukturą organizacyjną, która ułatwi tę współpracę. Strukturę organizacyjną przedsiębiorczego uniwersytetu powinny więc tworzyć, obok podstawowych jednostek organizacyjnych (wydziałów/instytutów), dedykowane temu komórki. Ponadto, zdaniem Clarka, znaczące jest również tworzenie form organizacyjnych, które umożliwiają rozwój współpracy z otoczeniem w zakresie kontaktów z biznesem i absolwentami, pozyskiwania środków finansowych czy transferu technologii³¹, czyli w procesie powstawania wiedzy³², jej przeniesienia oraz komercjalizacji³³ i w efekcie urynkwienia powstałego

²⁵ M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, s. 19.

²⁶ K. Leja, *Zarządzanie...*, s. 65.

²⁷ M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, s. 19.

²⁸ D. Antonowicz, *W poszukiwaniu nowego paradygmaty zarządzania uniwersytetami w Polsce* [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, (red.) K. Leja, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 26.

²⁹ K. Leja, *Zarządzanie*, s. 68 – 69.

³⁰ J.G. Wissema, *Uniwersytet...*, s. 43.

³¹ R. Tyłzanowski, *Procesy transferu technologii w modelu otwartej innowacji* [w:] *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, (red.) J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2015, s. 146.

³² M. A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, PWN, Warszawa 2014, s. 45.

³³ M. Bolek, C. Bolek, *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowanie*, Difin, Warszawa 2014, s. 37.

w ten sposób ostatecznego produktu, w formie innowacji³⁴. W praktyce sprowadza się to do obrotu patentami, wzorami użytkowymi, licencjami i know-how³⁵ lub mechanizmu, w którego efekcie, przez zawarcie stosownego porozumienia stron, następuje rozprzestrzenianie technologii.

Jako przeciwwagę do wewnętrznej orientacji uniwersytetu liberalnego M. Wójcicka wzbogaca katalog cech charakterystycznych dla omawianego modelu o „konkurencyjność rynkową opartą na marketingu”, czyli właściwe rozpoznanie, zrozumienie potrzeb klienta (studenta), tworzenie produktów (oferty edukacyjnej, wyników badań) dla niego użytecznych i przynoszących mu satysfakcję, a producentowi (uczelni) zapewniających zysk oraz inne korzyści³⁶.

Jaki jest więc model uniwersytetu przedsiębiorczego? Należy zgodzić się z wnioskiem M. Wójcickiej, że zdecydowanie różny od liberalnego, gdyż jak twierdzi, „mamy z jednej strony instytucję akademicką, która kształtowała się przez wieki i przetrwała do dziś, zachowując fundament swego działania, jakim jest jedność nauki i nauczania. Z drugiej strony mamy proponowany kierunek zmiany tego fundamentu i jego urynnowienie”³⁷.

UNIwersytet Przedsiębiorczy – Polska Perspektywa

Ze względu na trudną sytuację polityczną wyżej opisana ewolucja przebiegała w Polsce w sposób powolny i można powiedzieć, z pewnym opóźnieniem. Kiedy w latach 90. XX w. w Europie głośno toczyły się rozmowy nad potrzebą zmiany dotychczasowego modelu uczelni, pierwsza ustawa normalizująca zasady funkcjonowania jednostek szkolnictwa wyższego w wyzwolonej spod reżimu i zmienionej politycznie i ekonomicznie Polsce³⁸ silnie ukierunkowała krajowe uczelnie na drogę humboldtowską. To wyrażało się poprzez ograniczenie władzy rektora, wzmocnienie kolegialności, wprowadzenie wyraźnego podziału na dyscypliny oraz usztywnienie struktur uczelni. Antonowicz podsumował, że w Polsce w obowiązującym w 2004 r. stanie prawnym rozwinięcie przedsiębiorczej logiki kierowania było bardzo trudne³⁹. Sytuacja

³⁴ P. Głodek, M. Gołębiowski, *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Vademecum innowacyjnego przedsiębiorstwa*, tom 1, Warszawa 2006, s. 53.

³⁵ K. Santarek, J. Bagiński, A. Buczacki, D. Sobczak, A. Szerenos, *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008, s. 68.

³⁶ M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, s. 17.

³⁷ M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, s. 19.

³⁸ M. Dąbrowska-Szeffler, *Narodowy kontekst rozwoju szkolnictwa wyższego* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Raport dla OECD*, Warszawa 2007, s. 22.

³⁹ D. Antonowicz, *Bazarowy kapitalizm – szkolnictwo wyższe wobec problemu stratyfikacji*, [w:] *Na pokaz. O konsumeryzmie w kapitalizmie bez kapitału*, (red.) T. Szlendak, K. Pietrowicz, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004, s. 24.

uległa poprawie w 2005 r., na mocy przegłosowanej wówczas ustawy, która „(...) została oparta, podobnie jak poprzednia, na koncepcji modelu liberalnego, (...) jednocześnie tworząc ramy prawnego szerszego niż dotychczas otwarcia się w kierunku modelu przedsiębiorczego”⁴⁰.

Co prawda około 2010 r. powszechne było przekonanie, że w Polsce ma miejsce „powolna, lecz wyraźna ewolucja uniwersytetów w stronę modelu rynkowego”⁴¹, ale wyniki przeprowadzonych wówczas badań nie były tak optymistyczne. Pokazały one, że współpraca naukowa między uczelniami a jednostkami badawczymi opierała się głównie na działalności doradczej (68,1 proc. odpowiedzi), praktykach (15,6 proc.) lub stażach (11,1 proc.)⁴², a jakość owej współpracy pozostawia wiele do życzenia⁴³. Unaoczniało to nieporadność polskich uczelni w zakresie komercjalizacji wiedzy i kreowania innowacji.

Polski ustawodawca dostrzegł ten problem i podjął działania naprawcze. Nowelizacją Ustawy regulującej zasady szkolnictwa wyższego w 2018 r. zmieniono nawet regulowany zakres podstawowych zadań uczelni wyższych, wskazując wprost, że należy do nich m.in. „*prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, świadczenie usług badawczych oraz transfer technologii do gospodarki*”⁴⁴. K. Ciesiński, radca prawny specjalizujący się prawie własności intelektualnej, wśród zmian działających na korzyść komercjalizacji wymienia na swoim blogu zagwarantowanie ustawowego, minimalnego udziału twórcy w korzyściach z komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz określenie jasnych zasad regulujących, kiedy prawa do wyników należą do uczelni, a kiedy przejmuje je naukowiec-twórca⁴⁵. Autorka natomiast na plus ocenia dookreślenie ram organizacyjno-prawnych⁴⁶ w jakich uczelnia może prowadzić wycinek swojej działalności polegający na transferze technologii.

⁴⁰ K. Leja, *Zarządzanie...*, s. 156.

⁴¹ K. Denek, *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Nauka i edukacja w uniwersytecie XXI w.* WSPiA, Poznań 2011, s. 29.

⁴² D. Rojek, *Otwarte innowacje jako model aktywnego zarządzania innowacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie”, nr 1010, Siedlce 2014, s. 216.

⁴³ Deloitte Business Consulting, *Analiza procesów transferu technologii w polskich firmach oraz roli Ośrodków Transferu Technologii w ich usprawnianiu*, prezentacja, Warszawa 2011.

⁴⁴ Transfer technologii – o co w tym chodzi?, <https://transfer-technologii.pl/komercjalizacja-wynikow-badan-naukowych-o-co-w-tym-chodzi/>, 17.06.2020.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Uczelnie mogą prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii. (art. 148. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>, 23.06.2020).

PODSUMOWANIE

Konkludując, można powiedzieć, że podobnie jak w przypadku uniwersytetów średniowiecznych wzrastający na sile trend prowadzenia badań podstawowych spowodował, że niechętny mu średniowieczny model został wyparty przez model humboldtowski, tak wzrastający na sile od początku XX w. trend prowadzenia badań stosowanych stał się impulsem powolnej ewolucji modelu Humboldta w stronę modelu przedsiębiorczego. Czynniki, które przybierały na sile w drugiej połowie XX w. tylko potwierdziły ten kierunek.

W przededniu XXI w. jego wdrażanie zalecali nie tylko przedstawiciele rządów państw europejskich, ale i organizacje rangi międzynarodowej. Cenienni praktycy i teoretycy zarządzania prześcigali się w tworzeniu teorii potwierdzających słuszność jego zaleceń i próbach dookreślenia cech go konstytuujących, wzbogacając ów katalog o takie elementy jak: dywersyfikacja źródeł finansowania, silna władza wykonawcza, menadżeryzm, elastyczna struktura organizacyjna, aktywność marketingowa, otwartość na interesariuszy i rynek czy komercjalizacja wiedzy.

Przenikanie wzmiankowanego modelu do praktyki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw nastąpiło później aniżeli w przypadku innych krajów, takie możliwości stworzyła dopiero ustawa z 2005 r. Badania naukowe nad współpracą uczelni z biznesem i komercjalizacją wiedzy, stanowiące fundamenty modelu przedsiębiorczego, przeprowadzone około 2010 r. obnażyły ich słabości. Po upływie dwóch lat od uchwalenia ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 2018 r., która w opinii znawców tematu zaproponowała wiele konstruktywnych rozwiązań tego problemu, za wcześnie jest na ocenę efektów.

Dla autorki jedno jest pewne – model uniwersytetu przedsiębiorczego odpowiada na zmiany pojawiające się w otoczeniu tych organizacji. Dostrzega się tutaj jednak pewne zagrożenie, bowiem zbyt silne ich „uprzedsiębiorczenie” może spowodować, że zaczną przypominać fabryki, których najważniejszym celem jest wzrost produktywności naukowej mierzonej liczbą publikacji, cytowań, patentów czy wysokością pozyskanych środków zewnętrznych. To uprzedsiębiorczenie nie może się odbywać kosztem studentów, bowiem „uniwersytet ma zapewnić studiującemu pokoleniu osobowość przejawiającą się w zdrowym rozsądku, trzeźwości myślenia, rozumnym postępowaniu, szczerości i prostocie, panowaniu nad sobą, stałości poglądu”⁴⁷.

⁴⁷ Z. Drozdowicz, *Reforma szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Humaniora”, Poznań 2000, nr 11.

W obliczu powyższego aktualne jest pytanie, jak bezpiecznie otwierać uniwersytety na rynek, nie niszcząc ich tradycji⁴⁸? Zdaniem autorki opracowania rozwiązaniem tego problemu jest wyłaniający się od dekady w polskiej przestrzeni akademickiej model społecznie odpowiedzialnej uczelni, o czym traktuje autorka w monografii „Społeczna odpowiedzialność polskich uczelni”, zachęcając zainteresowanych do lektury.

BIBLIOGRAFIA

1. Antonowicz D., *Bazarowy kapitalizm – szkolnictwo wyższe wobec problemu stratyfikacji*, [w:] *Na pokaz. O konsumeryzmie w kapitalizmie bez kapitału*, (red.) T. Szlendak, K. Pietrowicz, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004.
2. Antonowicz D., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce* [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, (red.) K. Leja, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006.
3. Bolek M., Bolek C., *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowanie*, Difin, Warszawa 2014.
4. Clark B.R., *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press/Pergamon, Oxford 1998.
5. Dąbrowa-Szeffler M., *Narodowy kontekst rozwoju szkolnictwa wyższego* [w:] *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Raport dla OECD*, Warszawa 2007.
6. Denek K., *Uniwersytet w perspektywie społeczeństwa wiedzy. Nauka i edukacja w uniwersytecie XXI w.*, WSPiA, Poznań 2011.
7. Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt Ch., Contisano Terra B. R., *The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*, „Research Policy” 2000, vol. 29.
8. Freeman R. E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Boston 1984.

⁴⁸ A. Jeran, *Uniwersytet czy przedsiębiorstwo – dylemat kultury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7 – 8, s. 20.

9. Fuller S., *Can universities solve the problem of knowledge in society without succumbing to the knowledge society?*, „Policy Futures in Education” 2003, vol. 1(1).
10. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M., *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London 1994.
11. Głodek P., Gołębiowski M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Vademecum innowacyjnego przedsiębiorstwa*, tom 1, Warszawa 2006.
12. Jablecka J., *Ćwierć wieku reform: o przyczynach i kontekście przemian w zarządzaniu uniwersytetami europejskimi [w:] Współczesne wyzwania nauk praktycznych. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Gasparowskiemu*, (red.) A. Lewicka-Strzańska, WSPiZ, Warszawa 2007.
13. Jablecka J., Światowa deklaracja UNESCO. Szkolnictwo wyższe w XXI w.: od wizji do działania, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 1 4/99.
14. Leja K., *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
15. Poprzeczka M., *Postuniwersytet*, „Tygodnik powszechny” 2009, nr 27.
16. Rojek D., *Otwarte innowacje jako model aktywnego zarządzania innowacjami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie, nr 1010, Siedlce 2014, s. 216.
17. Rosa M., Wanat L., *Paradoks uniwersytetu nowej generacji – Instytucja versus wspólnota akademicka*, [w:] *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, (red.) D. Burawski, Europejskie Centrum wspierania przedsiębiorczości, Poznań 2013.
18. Santarek K., Bagiński J., A. Buczacki, Sobczak D., Szerenos A. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.
19. Tyłzanowski R., *Procesy transferu technologii w modelu otwartej innowacji [w:] Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, (red.) J. Wiśniewska, K. Janasz, Difin, Warszawa 2015.
20. Waltoś S., Rozmus A., *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustój. Prawo. Organizacja*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

21. Weresa M. A., *Polityka innowacyjna*, PWN, Warszawa 2014.
22. Wissema J.G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, Zante, Zębice 2009.
23. Wójcicka M., *Uniwersytet i jego otoczenie – dwa sposoby podejścia i ich możliwe konsekwencje*, [w:] *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*, (red.) K. Leja, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006.

Akty prawne

1. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r., <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/U/D20181668Lj.pdf>, 23.06.2020.

Źródła internetowe

1. Transfer technologii –o co w tym chodzi?, <https://transfer-technologii.pl/komercjalizacja-wynikow-badan-naukowych-o-co-w-tym-chodzi/>, 17.06.2020.

ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY AS A MODEL OF THE UNIVERSITY OF THE XXI CENTURY - GENESIS, CHARACTERISTIC FEATURES AND THE POLISH PERSPECTIVE

Summary: This chapter deals with the so-called entrepreneurial university. The aim of the chapter is to present its genesis, characteristics and to assess the degree of its penetration into the practice of Polish universities, which was carried out on the basis of an analysis of the literature on the subject. The study proves that the turbulence of changes in the environment, which has been progressing since the second half of the 20th century, has become, next to the trend of directing research on the path of utility, born at the beginning of the 20th century, a determinant of the evolution of a liberal university towards an entrepreneurial one, which opens the university to the market and stakeholders. Due to the difficult political and economic situation in Poland, this model entered the sphere of functioning of Polish universities only in 2005, and although some of its symptoms are implemented in an advanced manner, other foundations, such as cooperation with business or commercialization of knowledge, still constitute problems for which solutions were proposed by the legislator in 2018

Keywords: Entrepreneurial university, stakeholders, globalization, knowledge society, commercialization, applied research.

IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE LEVEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF EUROPEAN UNION POSTAL OPERATORS

Abstract: The paper publishes original research on impact of the COVID-19 pandemic on sustainable development of European Union postal operators with number of implications for academics as well as practitioners and relates to environmental, social and economic issues. Therefore, it can serve governmental agencies, policy makers, NGOs, postal operators and other transportation companies. The research explores the degree of implementation of sustainability on the example of European Union postal operators and the influence of pandemic on it which is a start point for an analytical framework for assessing the soundness of a measurement model for sustainable development of the population, relationships between the three pillars of sustainability and finally it tailors corporate indicators of sustainable development of the EU postal operators. The research population was chosen with highest consideration as a group of entities with high ecological impact as well as with social mission.

Keywords: Sustainability, sustainable development, postal operators, COVID-19 pandemic.

¹ Dr inż., prof. WSEiZ, Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Wydział Inżynierii i Zarządzania.

INTRODUCTION

Discussion about sustainability has emerged in recent years as a consequence of the growing ecological and social awareness after years of focus primarily on economic growth. The imminent ecological crisis as well as the global wealth inequality have led to a new focus on sustainability in global terms and on three dimensions (ecological, social and economic).

The COVID-19 pandemic, in its aftermath, has changed most of aspects of our lives and business concepts amongst others starting from education and employment patterns through real estate markets to manufacturing infrastructure and globalised supply chains.

The goal of the research is to present the interdependence between two significant aspects of today's world and to determine the influence of the COVID-19 pandemic on indicators that allow the most adequate evaluation of sustainable development for postal operators as a unique case of corporations and to answer to what extend the implementation is fulfilled. The following hypothesis was formed: "COVID-19 pandemic has a positive impact on the level of sustainable development of European Union postal operators".

THEORETICAL BACKGROUND

Evolution of sustainable development

The negative environmental impact of economic growth was already described in the ancient Roman, Greek, Egyptian, and Mesopotamian civilizations (Du Pisani, 2007). Nevertheless, the concept of sustainable development (as we understand it now) dates back to the 18th century when it solely concerned foresting (Meadows, 1972). The German forestry scientist Hans Carl von Carlowitz described in 1713 in his book *Sylvicultura Oeconomica* the phenomenon of the massive consumption of wood for ship-building, construction, mining and others leading to a risk of shortages of wood in Europe (Van Zon H., Kuipers K., 2002). For two centuries, the concept of sustainability evolved but it was only in the second half of the 20th century that its significance raised drastically (Oxford English Dictionary, 1989).

In 1987, the World Commission on Environment and Development defined SD as an ethical concept and provided its definition: "Sustainable Development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Ebner,

Baumgartner, 2014). The definition contains two key concepts: the concepts of “needs” and the concepts of “ability” (Durbach, Lixinski, 2017). The needs are on one hand the needs of the world’s poor and on the other hand the needs of unlimited development of organisations with the use of technology. At the same time, it defines the ability of the environment to meet changes by technology over a long time horizon, concerning not only current abilities and needs but also those of future generations (Ebner, Baumgartner, 2014).

Discussion about sustainability has emerged in recent years as a consequence of the growing ecological and social awareness after years of focus primarily on economic growth. The imminent ecological crisis as well as the global wealth inequality have led to a new focus on sustainability in global terms and on three dimensions (ecological, social and economic). This resulted in the Paris Agreement (Paris Climate Accord or Paris Climate Agreement) signed in 2015 within the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), dealing with greenhouse-gas-emissions mitigation, adaptation, and finance (Paris Agreement, November 2015). The countries adopted the 2030 Agenda for Sustainable Development and its 17 Sustainable Development Goals. For that purpose, the United Nations has adopted the same definition of sustainable development as the World Commission on Environment and Development (The Sustainable Development Goals Report, 2017).

The subject of sustainability is also widely described in scientific literature - has become firmly established in the field of international law (N. J. Schrijver, 2008) and in financial systems (M. Ziolo, B. S. Sergi, 2019). Parallely to the scientific approach, there are numerous of analysis, researches and studies performed at the level of European Union as there is an increasing awareness of the issue (Bjerkem J., Pilati M., Dhéret C., GiuliM., Šipka S., 2019, <https://www.europarl.europa.eu> revised 25th November 2019). Moreover, to better tackle the major challenges in the field of sustainability and to deliver on the Sustainable Development Goals, not only research and development is necessary but at that stage also innovation as the real driver of sustainable growth (European Economic and Social Committee, 2020; European Sustainable Development Network, 2020). The sustainable development goals however signed by majority of countries, cannot be reached without corporate involvement (G. Blokdys, 2000).

European Union postal operators, postal market and regulations

The study focuses on all 26 European Union postal operators: Austrian Post, Bpost, Bulgarian Posts /BG post, Hrvatska posta, Cyprus Post, Ceska posta, Post Nord, Omniva, Posti, La Poste, Deutsche Post, ELTA Hellenic Post, Magyar Posta, an post, Poste Italiane, Latvijas Pasts, Lietuvos Pastas, Post Luxembourg, Maltapost, post NL, Poczta Polska, CTT Correios de Portugal, Posta Romana, Slovenska Posta, Posta PBS and Correos from 27 member states: Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark and Sweden, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Slovakia, Slovenia and Spain. Post Nord is an entity operating in Denmark and Sweden.

In European Union according to Articles 288-290 IA, postal operator means a designated operator established in and authorised by a Member State to provide the international services governed by the Universal Postal Union Convention currently in force (Commission Implementing Regulation (EU) 2015/2447 of 24 November 2015).

The legislation for European Union postal operators and their services is based on The Postal Services Directive (97/67/EC) which establishes a regulatory framework for European postal services. The universal service obligation (USO) is the core of the postal services directive. It also requires that letters and parcels should be delivered to each home or business premises, on 5 days each week, throughout each EU country (with exemptions). (Postal Services Directive (97/67/EC, amended by Directives 2002/39/EC and 2008/6/EC)).

Postal services play a key role for EU citizens and businesses in the single market. The aim of the postal services directive is to ensure that affordable, high quality and efficient postal services are available throughout the EU (*Postal services in the EU*, TRAN Committee, European Parliament, 2019). Ongoing technological, economic and social developments, which are underpinning a decline in letter mail volumes, and growing parcel volumes are continuing to change the use of, and need for, postal services in the future (*Development of cross-boarder e-commerce through parcel delivery*, Final report, 2019). The postal and delivery sector is generating revenue of approximately EUR 79 billion per year (Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies PE 629.201, 2017) and employing around 1.8 million people across the EU (Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies PE 629.201,

2019). At the same time, the postal industry is being disrupted by technological developments. Digital transformation is affecting the postal sector on two fronts. On one side, digital means of communication are replacing paper-based ones (H. Okholm, M. Facino, M. Cerpickis, M. Lahann, B. Basalisco, EU postal sector main developments, Research for Committees, Copenhagen Economics, 2018) decreasing the demand for letters. On the other side, the possibility of shopping online and having goods delivered is increasing the demand for parcels and packets. These contrasting pressures underpin different challenges for all stakeholders in the postal sector. The competitive landscape of the EU postal sector is evolving as a consequence of the digital transformation (Copenhagen Economics, *Main Developments in the Postal Sector 2013-2016*, 2018).

STUDY

The research population of 26 European Union postal operators was chosen with highest consideration as they are a unique corporate case. The scope of the activity of postal operators focuses mainly on transportation and often they are the biggest transportation companies in their countries. At the same time they exhibit the highest concentration of real estate operation (headquarters, post offices buildings and sorting centres) which makes postal operators entities with very high environmental impact in terms of CO₂ emission, energy consumption (electricity, heating) as well as waste management. In terms of corporate social responsibility, postal operators – being mostly one of the biggest employers in the country – bear high social responsibility toward their employees. At the same time, they are corporations with a social mission which can be accomplished via their wide postal network and proximity services. Related to their economic development, the population of EU postal operators exhibits a very low degree of coherence, making the population even more interesting in terms of the research goals. The heterogeneous population is considered an extra incentive for the research.

Materials and Methods (incl. hypothesis)

As a base research instrument, the researcher sourced approximately twenty international literature positions in the field of sustainability concept, the analysis of publications and actions of International and Intergovernmental Organisations such as the World Bank and the United Nations as well as

the OECD with a focus on corporate governance, social affairs and sustainability. Researcher performed an in-depth study on The European Sustainable Development Network (ESDN) publications. The main research instrument was a critical comparative analysis of in total 242 sustainability, social, ecological and annual reports and all other sources of information of 26 EU postal operators as well as Universal Postal Union reports on sustainability, Post Europe reports, The European Committee for Postal Regulation (CERP) reports and The European Committee reports on sustainability.

The survey concerns the period of Q1 and Q2 2020 (start of the COVID – 19 pandemic) and is a prolongation and comparison with a similar survey of a period between Q1 2012 when discussion about sustainability has emerged and Q4 2019 when the last reports regarding sustainability were published before the start of the COVID – 19 pandemic. The previous survey consisted of 27 entities from 28 member states as it was conducted before Brexit. Nevertheless, for comparison of the two survey populations and the results, the Royal mail from the UK is excluded from the first research.

The integration of sustainability into corporate processes is an area of growing research interest. Sustainability should be viewed as a holistic and interdisciplinary concept, focusing on the triple bottom line (TBL) perspective: 3 main categories: environmental, economic, and social further divided into 3 research sub-categories respectively: 1. Reduction of harmful emissions generated by vehicles: own as well as outsourced transportation and supply chain activities (the majority of transportation is land and vehicle based while minority of international and intercontinental deliveries is air based). 2. Real estate management leading to usage of renewable energy sources (solar, wind, geothermal), introduction of self-sustained solutions (collection of water, heat), waste management (sorting, recycling, reusing) within headquarters, post offices and sorting centres. 3. Reduced consumption of natural resources (paper, packaging, wrapping). 4. Elimination of exclusion of disabled people, minorities and disadvantaged groups in the labour market. 5. Promotion gender, minorities and disadvantaged group equalities within organisation. 6. Promotion of high ecological and social behaviour standards as part of mission accomplished by wide spread postal network. (The fourth sub-category examines the process of employment while the fifth one surveys internal procedures for already employed groups). 7. Combating money laundering via postal financial institutions or services. 8. Implementing an ethical and responsible purchasing policy enforcing social and environmental responsibility also on suppliers and subcontractors. 9. Implementation

of sustainable finance which can mean both the use as well as the offer (by banking institutions belonging to postal operators groups) of sustainable loans or financing sustainable projects.

Each of the three main assessment categories is assumed of equal relative importance and so is each of the three sub-categories. In each sub-category, the postal operators are evaluated on four-degree scale: 0 – no effort was taken in the field; 1 – some effort was made but no major effects of the action observed; 2 – some efforts and actions were taken, and some effects can be observed; 3 – fully integrated actions in the field.

Then the analytical framework of this paper provides an appropriate means of assessing the soundness of a measurement model for sustainable development of the postal operators. This part consists of the relationships between the three pillars of sustainability as well as discriminant validity by examining correlations between ecological, social and economic elements of sustainability and performing chi-square difference tests for all three pillars. Those measures were estimated to evaluate the goodness – of – fit of the model.

In the statistical approach, if the value of the correlation coefficient surpasses at least 0.8, no significant correlation is observed which is the case in all three pairs of SD pillars that were surveyed. The low degree of correlation between ecological, social and economic aspect of sustainability confirms the discriminant validity of the scale.

The last level of this part of the analysis was Pearson's test that investigates the correlation between the same three approaches to SD of the postal operators in order to assess the values of χ^2 . The values of χ^2 from data of ecological and social, economic and social and economic and ecological pillars of SD are respectively 39.91, 18.99 and 24.35 while the degree of freedom in the model is 9 and the level of significance is 1%, 5% and 1% respectively, which results in a critical value of chi – square of 21.67, 16.92 and 21.67. All χ^2 values of the three-level constrained model were significantly higher than that of the original, so one can conclude that there is no evidence of correlation between three dimensions of SD and that they differ from each other and could not be united. Therefore, three dimensions SD correlation passed the discriminant test.

Since, there is no evidence of correlation, the aggregation of the research data can be performed. Therefore, the next step of the analysis was to construct corporate sustainable development index (CSDI) that is best tailored for the research population.

In such constructed method proposed, all indicators can be assigned to their weights signifying their relative benchmark in the sustainability performance of the postal operators.

Then the CSDI can be designed as:

$$CSDI = \sum_{i=1}^n w_{i\, ecol} \, p_{i\, ecol} + \sum_{i=1}^n w_{i\, soc} \, p_{i\, soc} + \sum_{i=1}^n w_{i\, econ} \, p_{i\, econ}$$

Where:

n – number of sub – categories in each pillar of sustainability,

$w_{i\, ecol}$ - weight of each sub – category in ecological pillar,

$p_{i\, ecol}$ - result of the exponential function of evaluation of implementation ecological aspects of sustainability in sub – categories,

$w_{i\, soc}$ - weight of each sub – category in social pillar,

$p_{i\, soc}$ - result of the exponential function of evaluation of implementation social aspects of sustainability in sub – categories,

$w_{i\, econ}$ - weight of each sub – category in economic pillar,

$p_{i\, econ}$ - result of the exponential function of evaluation of implementation economic aspects of sustainability in sub – categories.

Parameter evaluation is based on best practice benchmarks resulting in a metric of performance that is then compared to others. The best performance described in the first part of this analysis, is the base point for assessing the value of each parameter. Results of these discrete scores are obtained with an exponential function of 2.

Since the method cannot be based purely on the discrete status of the data, it assigns weights associated with the above indicators. From a wide range of weighing methods a swing weighting based on multi-attribute utility function is the most suitable method for the survey data analysis. It is also most appropriate due to a disproportion between scores within the same category as well as a best practice benchmarking.

Research hypothesis: **“The COVID-19 pandemic has a positive impact on the level of sustainable development of European Union postal operators”.**

Analysis and results

The results of the study revealed that most of the countries remain their strategy in SD during the COVID-9 pandemic. Only one postal operator - bpost states that though remains fully committed to delivering sustainable shareholder returns, given the high level of uncertainty that still remains in light of COVID-19 and its impact on the overall economy, bpost's priority is in the current circumstances the strength of bpost's balance sheet, cash reserves and capacity to invest on the long term. 7 postal operators did not report any activity regarding sustainability during that period. Generally, one can state that the ecological pillar still obtains the highest focus even though it requires most substantial investments. However, there are some examples of postal operators that focus mainly on the social aspect of sustainability as well as their network and proximity in order to promote high social and ecological standards of behaviour of their stakeholders. The economic pillar of sustainability, in the aspects surveyed in this paper, remains least developed. Moreover, during the two quarters of pandemic, e-commerce boosted which for most of the postal operators from the core 15 of EU means a substantial increase of domestic parcel volume. The remaining ones declared a slight or no increase in that field. Naturally, COVID-19 pandemic had an extensive positive effect on digitalisation process in most of the cases which led to positive effect in SD of the postal operators. The process of digitalisation even went further during the lockdown for COVID-19, some postal operators launched devices and platforms for companies and self – employed a quick entry into e-commerce, allowing the participants to build a web shop in a few clicks to ensure a successful entry into online retailing.

The conducted research allowed to obtain the following scores of CSDI grouped in four clusters:

- $1.125 \leq \text{CSDI} \leq 18.99$ - the postal operator does not implement sustainability or the level of implementation is not at satisfactory level (cluster 4);
- $19.00 \leq \text{CSDI} \leq 36.99$ – limited sustainability applied; some plans or actions but limited effects of SD (cluster 3);
- $37.00 \leq \text{CSDI} \leq 54.99$ – high level of sustainable development; actions taken and visible effects (cluster 2);
- $55.00 \leq \text{CSDI} \leq 72.00$ – highest implementation integrity; coherent SD in the three fields; highly integrated sustainable processes with positive impacts (cluster 1).

The calculations of CSDI for the European Union postal operations revealed that 16 (exactly the same amount as in the previous research time interval - UK Royal mail was excluded from the research) surveyed entities belong to cluster 4, meaning that they present non-satisfactory level of sustainability implementation. Those postal operators come from countries: Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Estonia, Greece, Hungary, Latvia and Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia and Spain. Those are mainly the countries that joined EU in years 2004, 2007 and 2013 as well as two Iberian countries. Some countries do not provide any information regarding SD therefore obtained lowest possible score. It is worth mentioning that Estonia has increased the number of points from the lower to higher end of the cluster interval. 3 (compared to 5 in the previous research) postal operators applied some sustainable solutions in their organisational procedures and were classified in the 3rd cluster. Those entities come from Croatia, Italy and Luxembourg. Remaining 9 entities coming from northern Europe: Denmark and Sweden, Finland as well as from 1st (Germany) and 2nd (France) economies of Europe and from Austria as well as Belgium, Ireland, Netherlands (new in this cluster) exhibit a high level of sustainable development and belong to cluster 2. None of the postal operators reached the level of the 1st cluster which is the same result as in the previous survey. Therefore, one can conclude that even though the number of entities in the 1st and 4th clusters has not changed, there was an increase of number of entities in the 2nd cluster.

Moreover, taking into account the total population score of CSDI, the result has increased from 415 points to 507 points by about 20% over just two quarters of pandemic.

Taking all above measures into account, one can conclude that the hypothesis "The COVID-19 pandemic has a positive impact on the level of sustainable development of European Union postal operators" has been proven during the research. Though, the intensity of SD was caused mainly by the need of augmented digitalisation and boost of e-commerce which are exogenic factors to SD of postal development.

SUMMARY

The survey has proven that the **COVID-19 pandemic has a positive impact on the level of sustainable development** of European Union postal operators mainly due to increased digitalisation and boom of e-commerce.

Nevertheless, the effectiveness of the research measuring sustainable development on a supply chain basis is very much dependent on the availability of data across the entire population under evaluation. However, such data is rarely available as well as presents high level of incoherence. In fact, the difficulties in obtaining the required data have formed a major barrier to the development of methods to measure the sustainable development of the postal operators and impact of the pandemic on the level of SD. Despite the limitations of the study, the goal of this paper has been achieved and its result can be transposed also outside the survey population.

REFERENCES

1. Bjerkem J., Pilati M., Dhéret C., GiuliM., Šipka S., *An Industry Action Plan for a more competitive, sustainable and strategic European Union*, European Policy Centre, Brussels, 2019.
2. Blokdyk G., *Sustainable Development Goals A Complete Guide*, 5STARCOoks, US, 2000.
3. Commission Implementing Regulation (EU) 2015/2447 of 24 November 2015 laying down detailed rules for implementing certain provisions of Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council laying down the Union Customs Code).
4. Copenhagen Economics, *Main Developments in the Postal Sector 2013-2016*, 2018.
5. Du Pisani, J. *Sustainable development – historical roots of the concept*, *Environmental Sciences*, 3:2, 83-96, DOI, 2007.
6. Durbach A., Lixinski L. (Eds.), *Heritage, Culture and Rights: Challenging Legal Discourses*, Hart Publishing, Oxford, 2017.
7. Ebner D., Baumgartner R. J., *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*, Belfast, Queen's University Belfast, 2014.
8. <https://www.europarl.europa.eu> revised 25th November 2019.
9. Kemp R., Loorbach D., Rotmans J., *Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development*, Published online: 24 Nov 2009, <https://doi.org/10.1080/13504500709469709> (revised 15th march 2020).

10. M. Ziolo, B. S. Sergi, *Financing Sustainable Development Key Challenges and Prospects*, Palgrave MacMillan, London, 2019.
11. Meadows, D H. *The limits to growth: a report of the Club of Rome's project on the predicament of mankind*, New York: Universe Books, 1972.
12. N. J. Schrijver, *The Evolution of Sustainable Development in International Law: Inception, Meaning and Status*, Brill, Hague, 2008.
13. Oxford English Dictionary, Oxford University Press, Oxford, 1989.
14. Paris Agreement prepared in November 2015 by the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), dealing with greenhouse-gas-emissions mitigation, adaptation, and finance and signed in 2016 by 195 members of UNFCCC, 2015.
15. Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies PE 629.201, 2017.
16. Policy Department for Structural and Cohesion Policies Directorate-General for Internal Policies PE 629.201, 2019.
17. Postal Services Directive (97/67/EC, amended by Directives 2002/39/EC and 2008/6/EC)
18. *Postal services in the EU*, TRAN Committee, European Parliament, 2019.
19. Report of European Economic and Social Committee, More Innovation and R&D for a competitive and sustainable economy, 2020.
20. Report of the World Commission on Environment and Development: *Our Common Future* Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427 - Development and International Co-operation: Environment, Brussels, 2018.
21. Report on the application of the Postal Services Directive adopted, Brussels, 2015.
22. The Sustainable Development Goals Report, UNSD, 2017.
23. Van Zon, H., Kuipers K. *Geschiedenis & duurzame ontwikkeling: duurzame ontwikkeling in historisch perspectief: enkele verkenningen*, Nijmegen, Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs, 2002.

24. World Commission on Environment and Development, 1997, VOL. 17 - DOC. 149.

WPŁYW PANDEMII COVID-19 NA POZIOM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU OPERATORÓW POCZTOWYCH UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie: W artykule publikowane są oryginalne badania dotyczące wpływu pandemii COVID-19 na zrównoważony rozwój operatorów pocztowych z Unii Europejskiej, które mogą mieć konsekwencje zarówno dla środowiska akademickiego, jak i dla praktyków. Dotyczą one kwestii środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Dlatego rozważania mogą służyć agencjom rządowym, decydentom, organizacjom pozarządowym, operatorom pocztowym i innym firmom transportowym. Badanie dotyczy stopnia realizacji zrównoważonego rozwoju na przykładzie operatorów pocztowych Unii Europejskiej oraz wpływu na nią przez pandemię, która jest punktem wyjścia dla ram analitycznych do oceny poprawności modelu pomiarowego dla zrównoważonego rozwoju populacji, zależności między trzema filarami zrównoważonego rozwoju i wreszcie dostosowuje korporacyjne wskaźniki zrównoważonego rozwoju operatorów pocztowych UE. Populację badawczą wybrano z najwyższą uwagą jako grupę podmiotów o dużym wpływie ekologicznym i misji społecznej.

Słowa kluczowe: zrównoważenie, zrównoważony rozwój, operatorzy pocztowi, pandemia COVID-19.

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM JAKO DETERMINANTA BEZPIECZEŃSTWA ZARZĄDZANIA RUCHEM LOTNICZYM

Streszczenie: Bezpieczeństwo jest priorytetem i fundamentem wykonywania operacji w lotnictwie cywilnym. Ponadto, środowisko bezpieczeństwa to warunki pozwalające na prowadzenie interesów określonego podmiotu i osiąganie zamierzonych celów w dziedzinie bezpieczeństwa. Jakiegokolwiek działania podejmowane przez człowieka czy tym bardziej podmiot lotniczy nie będzie efektywne jeżeli nie zostanie zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa. Należy więc nieustannie dbać o podnoszenie poziomu bezpieczeństwa oraz zapewnianie zrównoważonego rozwoju branży lotniczej, zarówno na poziomie krajowym jak i światowym. **Celem artykułu** było scharakteryzowanie proaktywnych aspektów procesu zarządzania bezpieczeństwem i ich przedstawienie w wymiarze praktycznym na przykładzie instytucji zapewniającej służby żeglugi powietrznej oraz określenie kierunków doskonalenia tego procesu. **Problem badawczy** został wyrażony w postaci następującego pytania: *w jaki sposób instytucja zapewniająca służby żeglugi powietrznej prowadzi proces zarządzania ryzykiem w dążeniu do zapewnienia akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa oraz jakie są niezbędne działania usprawniające ten proces?* Przeprowadzone w ramach artykułu badania, wymagały dobrania odpowiednich metod, technik oraz narzędzi badawczych, co przyczyniło się do uzyskania odpowiedzi na główny problem badawczy oraz weryfikacji hipotezy. Korzystano z następujących **metod badawczych:** krytyczna analiza literatury, artykułów naukowych i aktów prawnych, porównanie, analogia, uogólnienie, abstrahowanie, wnioskowanie indukcyjne i dedukcyjne oraz synteza. Jako rezultat przeprowadzonych badań opracowano następujące **wnioski:** akty prawa lotniczego międzynarodowego, europejskiego i krajowego szczegółowo

¹ mgr, Akademia Sztuki Wojennej, WZiD, Instytut Zarządzania Lotnictwem Cywilnym.

ustalają zakres i treść procesu zarządzania bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym. Instytucja zapewniająca służby żeglugi powietrznej zarządza ryzykiem w sposób zgodny z przepisami prawa oraz stosując procedury ujęte w dokumentach normatywnych, jednak w związku z dynamicznym rozwojem lotnictwa cywilnego system nadzoru nad nim musi nieustannie ewoluować uwzględniając przy tym zmieniające się otoczenie prawne, aktualne wyzwania w obszarze zarządzania bezpieczeństwem oraz sugestie środowiska lotniczego. Wzrost operacji lotniczych w polskiej przestrzeni powietrznej wiąże się z występowaniem zagrożeń w ruchu lotniczym, nakłada to obowiązek ich przewidywania oraz ciągłego usprawniania procesu zarządzania ryzykiem.

Słowa kluczowe: System zarządzania bezpieczeństwem, zarządzanie ryzykiem, przeglądy bezpieczeństwa, służby ruchu lotniczego, instytucja zapewniająca służby żeglugi powietrznej.

DEFINICJE

Bezpieczeństwo – to naczelną potrzebą człowieka ale także kluczową potrzebą państw, systemów społecznych czy podmiotów (w tym lotniczych). Bezpieczeństwo nie posiada ustalonego z góry poziomu². Poziom ten zależy od wielu czynników zachodzących w środowisku podmiotu bezpieczeństwa. Definiując niniejszy termin: *bezpieczeństwo w najogólniejszym znaczeniu można określić, jako pewność istnienia i przetrwania, posiadania oraz funkcjonowania i rozwoju podmiotu. Pewność jest wynikiem nie tylko braku zagrożeń, ale także powstaje wskutek kreatywnej działalności danego podmiotu i jest zmienna w czasie, czyli ma naturę procesu społecznego*³. Bezpieczeństwo, zgodnie z podaną definicją i potocznym rozumieniem tego pojęcia, przez długi czas było utożsamiane ze stanem gwarantującym pewność istnienia i przetrwania. Współcześnie taki pogląd jest kwestionowany jako zbyt wąski a nawet konserwatywny. W nowym ujęciu ma oznaczać nie tylko gwarancje nienaruszalnego przetrwania danego podmiotu, lecz także swobodę jego rozwoju. W kontekście lotnictwa bezpieczeństwo – to *stan, w którym możliwość uszkodzenia ciała*

² W. Zubrzycki, *Poznawcze aspekty zagrożeń*, [w:] *Bezpieczeństwo – teoria, badania, praktyka*, (red.) A. Czupryński, wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2015, s. 25.

³ R. Zięba, *Wprowadzenie. Pozimnowojenny paradygmat bezpieczeństwa międzynarodowego*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, (red.) R. Zięba, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

*lub mienia jest zredukowana i utrzymywana na akceptowalnym poziomie lub poniżej tego poziomu poprzez ciągły proces identyfikacji zagrożeń i zarządzania ryzykiem dotyczącym bezpieczeństwa*⁴. Wspomniana kreatywna działalność podmiotu w pierwszej definicji to min. prowadzenie procesu zarządzania ryzykiem jak wskazano w drugiej definicji. To także wdrożenie obowiązkowego i dobrowolnego systemu zgłaszania zdarzeń lotniczych, zarządzanie zmianą czy promowanie bezpieczeństwa.

Zarządzanie ryzykiem – żeby lepiej zrozumieć to pojęcie należy kolejno zdefiniować oba człony. Pojęcie **ryzyko** należy rozumieć jako *swoistą cechę sytuacji, której prognozowany, losowy rozwój może przynieść efekty tylko negatywne lub negatywne i pozytywne oraz znany jest rozkład prawdopodobieństwa tych efektów, zidentyfikowany z akceptowalną dokładnością*⁵. Oznacza to że zarządzający podmiotem potrafią oszacować efekty prowadzonych działań (w tym identyfikują zagrożenia i prawdopodobieństwo ich wystąpienia) oraz skutki – następstwa zidentyfikowanych zagrożeń.

Termin **zarządzanie** (podobnie jak *ryzyko*) jest różnorodnie interpretowany w literaturze przedmiotu, co sprawia, że występuje wiele jego definicji, które akcentują odmienne aspekty. Mówi się także o wielu rodzajach zarządzania, koncepcjach czy metodach. Najpopularniejszą definicją tego terminu jest ta podana przez R. Griffina: *zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*⁶. Szczególne znaczenie w takim podejściu przypisuje się poszczególnym czynnościom składającym się na wyodrębnione złożone działania (procesy), jak również sprawnej i skutecznej realizacji wytyczonych celów organizacji. Łącząc obie definicje należałoby przyjąć że **zarządzanie ryzykiem** to podejmowanie działań planistycznych, organizacyjnych, kontrolnych i kierowniczych, mających na celu zidentyfikowanie i łagodzenie lub eliminację negatywnych skutków sytuacji zaistniałych w wyniku prowadzenia działalności.

Natomiast wg. przedmiotowej literatury z dziedziny stricte lotniczej **proces zarządzania ryzykiem** oznacza *identyfikację, analizę i eliminację lub łagodzenie do akceptowalnego i dającego się tolerować poziomu zagrożeń oraz*

⁴ ICAO Doc 9859 – *Podręcznik zarządzania bezpieczeństwem (SMM)*, wyd. 3, Montreal 2013, s. 17.

⁵ Ibidem, s. 15.

⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 6.

wynikającego z nich ryzyka, które zagrażają dalszej egzystencji organizacji lotniczej⁷. Ponadto stanowi składową zarządzania bezpieczeństwem, w związku z tym można spotkać się z takim pojęciem jak *ryzyko dotyczące bezpieczeństwa*, definiowane jako: *przewidywane prawdopodobieństwo i dotkliwość konsekwencji lub wartości wynikowej zagrożenia*⁸.

Bezpieczeństwo, ryzyko oraz zarządzanie to terminy będące przedmiotem badań wielu naukowców. W związku z tym istnieje wiele definicji wskazanych terminów, a ich interpretacja zależy od środowiska i przedmiotu badań. Wyodróżnione w artykule definicje zostały dostosowane do omawianej tematyki zarządzania bezpieczeństwem w lotnictwie cywilnym.

WSTĘP

Celem niniejszego rozdziału jest charakterystyka procesu zarządzania ryzykiem jako proaktywnego elementu systemu zarządzania bezpieczeństwem – SMS (*Safety Management System*) w świetle przepisów prawa międzynarodowego, europejskiego i krajowego.

Uwarunkowania środowiska lotniczego, ulegają ciągłym zmianom cywilizacyjnym, kulturowym i ekonomicznym oraz kształtują wartość tzw. *akceptowalnego* poziomu bezpieczeństwa wśród instytucji zapewniających służby żeglugi powietrznej. Bezpieczeństwo dzieli się obecnie na dwie kategorie: społeczną i instytucjonalną. To znaczy że poza organami i podmiotami państwowymi, odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo są również poszczególne instytucje oraz jednostki we własnym zakresie.

Głównym dokumentem, który ustanawia regulacje międzynarodowe odnoszące się do żeglugi powietrznej jest Konwencja o międzynarodowym lotnictwie cywilnym z dnia 7 grudnia 1944 roku, podpisana w Chicago (tzw. konwencja chicagowska). Na jej podstawie utworzona została Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (*International Civil Aviation Organization* – ICAO). Zasadniczym zobowiązaniem państw sygnatariuszy konwencji jest ciągle zwiększanie efektywności żeglugi oraz jej ułatwianie, co związane jest z podejmowaniem działań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem. Działalność ta prowadzona ma być w zgodzie z normami i zalecanymi metodami postępowania (*Standards and Recommended Practices* – SARPs), których postać stanowią aneksy do konwencji. W 2013 roku, ICAO podjęła decyzję

⁷ T. Compa, *Bezpieczeństwo transportu lotniczego w systemie bezpieczeństwa narodowego*, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych, Dęblin 2014, s. 411.

⁸ ICAO Doc 9859 - *Podręcznik zarządzania bezpieczeństwem* (SMM), wyd. III 2013, s. 13.

o utworzeniu załącznika (nr 19) specjalnie dedykowanego zagadnieniom zarządzania bezpieczeństwem. Tym samym aneks pt. *Zarządzanie bezpieczeństwem* ten stał się dokumentem dającym podstawy do utworzenia skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem, jako kompatybilny, a także dopasowany do wskazanych w dokumencie ICAO Doc 9859 (*Safety Management Manual* – SMM)⁹ najskuteczniejszych praktyk.

Załącznik 19 określa odpowiedzialność państw, system zarządzania bezpieczeństwem oraz gromadzenie informacji, które dotyczą bezpieczeństwa. Cała idea ma za zadanie, wsparcie państw w procesie identyfikacji zagrożeń oraz zarządzania ryzykiem. Zgodnie z zapisami załącznika 19, zarządzanie ryzykiem – składa się z dwóch proaktywnych elementów:

- identyfikacja zagrożeń – odnosi się do działań formalnych, mających na celu rozpoznanie zagrożeń prowadzonej działalności. Odbyna się za pomocą połączenia metod reaktywnych, proaktywnych oraz przewidywania;
- ocena i ograniczanie ryzyka – dotyczy badania, szacowania oraz monitorowania ryzyka w trakcie prowadzenia działalności.

Najważniejszym dokumentem określającym zasady systemu zarządzania bezpieczeństwem na poziomie europejskim jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1139¹⁰. Wymagania, wobec służb zarządzania ruchem lotniczym, służb żeglugi powietrznej, a także kontrolerów ruchu lotniczego zostały opisane w załączniku ósmym, który określa również zakres kwalifikacji i wytyczne nt. zdrowia kontrolerów ruchu lotniczego oraz instruktorów. Od 1 stycznia 2020 roku weszło w życie Rozporządzenie Wykonawcze Komisji (UE) 2017/373 z dnia 1 marca 2017 r. *ustanawiające wspólne wymogi dotyczące instytucji zapewniających zarządzanie ruchem lotniczym/służby żeglugi powietrznej i inne funkcje sieciowe zarządzania ruchem lotniczym oraz nadzoru nad nimi*, uchylające rozporządzenie (WE) nr 482/2008, rozporządzenia wykonawcze (UE) nr 1034/2011, (UE) nr 1035/2011 i (UE) 2016/1377 oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 677/2011¹¹. Rozporządzenie określa

⁹ ICAO Doc 9859, SMM (*Safety Management Manual*) – *Podręcznik zarządzania bezpieczeństwem*. Wersja pl: Załącznik do wytycznych nr 11 Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego z dnia 24 listopada 2015 r.

¹⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1139 z dnia 4 lipca 2018 r. w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie lotnictwa cywilnego i utworzenia Agencji Unii Europejskiej ds. Bezpieczeństwa Lotniczego oraz zmieniające rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 2111/2005, (WE) nr 1008/2008, (UE) nr 996/2010, (UE) nr 376/2014 i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/30/UE i 2014/53/UE, a także uchylające rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 552/2004 i (WE) nr 216/2008 i Rozporządzenie Rady (EWG) nr 3922/9, DUrz UE L 212/1, z 22.08.2018 r.

¹¹ DzUrz (UE) L 62 z 8.3.2017.

wymogi związane z zarządzaniem ruchem lotniczym i służbami ANS (ATM/ANS) na potrzeby ogólnego ruchu lotniczego. Wymagania wobec służb żeglugi powietrznej zostały zawarte w załączniku III (część ATM/ANS.OR) podczęści A i B oraz w załączniku XIII (część PERS).

W odniesieniu do SMS na poziomie krajowym, Polska jako strona Konwencji o międzynarodowym lotnictwie cywilnym, zobowiązana jest do respektowania jej postanowień oraz stosowania norm i zalecanych metod postępowania (SARPs), zawartych w załącznikach do konwencji. Poza spełnianiem wymogów określonych przez ICAO – Rzeczpospolita Polska stosuje bezpośrednio rozporządzenia przyjmowane przez organy prawodawcze Unii Europejskiej. Najważniejszym dokumentem prawnym regulującym działalność lotnictwa cywilnego w Polsce jest Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. *Prawo Lotnicze*¹². W dziale czwartym pt.: Żegluga powietrzna określono zasady korzystania z przestrzeni powietrznej oraz scharakteryzowano sposób organizacji ruchu lotniczego w Polsce. Ponadto do Ustawy Prawo Lotnicze wydano szereg aktów wykonawczych, regulujących kwestie transportu lotniczego, np.:

- rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 grudnia 2018 r. *w sprawie struktury polskiej przestrzeni powietrznej oraz szczegółowych warunków i sposobu korzystania z tej przestrzeni*¹³;
- rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 22 stycznia 2015 r. *w sprawie przepisów ruchu lotniczego*¹⁴;
- rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 30 grudnia 2014 r. *w sprawie warunków i sposobu działania służb ruchu lotniczego*¹⁵.

Ponadto wszystkie państwa członkowskie ICAO zostały zobligowane do sporządzenia oraz realizowania Planu Zarządzania Bezpieczeństwem – będącego załącznikiem Krajowego Programu Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym (KPBwLC¹⁶), a przy tym takiego zharmonizowania własnych modeli dotyczących zarządzania bezpieczeństwem aby odpowiadały one na standardy światowe, które w tym zakresie zostały przedstawione.

¹² DzU nr 130, poz. 1112, z 2002 r.

¹³ DzU. poz. 619, z 2019 r.

¹⁴ DzU poz. 141, z 2015 r.

¹⁵ DzU, poz. 58 z 2015 r.

¹⁶ *Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym*, Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa – Urząd Lotnictwa Cywilnego, wyd. 1, 2016.

PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Zgodnie z zapisami załącznika 19 do konwencji chicagowskiej *podmiot prowadzący działalność w lotnictwie cywilnym opracuje i utrzymuje proces, który zapewni identyfikowanie zagrożeń występujących w związku z oferowanymi produktami lub usługami lotniczymi oraz opracowuje i utrzymuje proces zapewniający analizowanie, ocenę i kontrolę ryzyka dotyczącego bezpieczeństwa związanego ze zidentyfikowanymi zagrożeniami*¹⁷.

Proces zarządzania ryzykiem należy rozpocząć od zidentyfikowania zagrożeń mających lub mogących mieć wpływ na bezpieczeństwo lotnicze. Identyfikowanie zagrożeń to inaczej formalne zbieranie, analizowanie i zapisywanie opinii nt. zagrożeń. Działania te mają obejmować cały zakres tej działalności, tj. personel, wyposażenie, procedury czy środowisko operacyjne. Identyfikacja zagrożeń opiera się na zebranych, z wykorzystaniem kombinacji metod reaktywnych, proaktywnych i przewidujących, danych dotyczących bezpieczeństwa¹⁸. Do metod wspomagających identyfikację zagrożeń należą:

- burza mózgów;
- badanie zagrożeń i wykonalności;
- listy kontrolne;
- dane ze zdarzeń lotniczych z przeszłości;
- wewnętrzne i zewnętrzne audyty bezpieczeństwa;
- obowiązkowy i dobrowolny system zgłaszania zdarzeń;
- instrukcje komisji badania wypadków;
- raporty z przeprowadzonych analiz bezpieczeństwa (czy organizacja stosuje się do wymagań z zakresu bezpieczeństwa);
- statystyki okresowe (dot. liczby wykonanych operacji);
- dane na temat powstania zagrożeń nieprzewidzianych podczas analizy bezpieczeństwa.

Po zidentyfikowaniu zagrożeń, kolejnym krokiem jest ocena częstotliwości wystąpienia zdarzenia oraz jego dotkliwości (wagi). Za pomocą wagi zdarzenia określa się jak istotne przez pryzmat bezpieczeństwa było zdarzenie. Do określenia tego parametru wykorzystuje się kategorię zdarzenia, zgodnie z poniższymi rodzajami:

¹⁷ Załącznik 19 do Konwencji o międzynarodowym lotnictwie cywilnym, *Zarządzanie bezpieczeństwem*, wyd. 1, Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO), 2013, s. 20.

¹⁸ J. Rajchel, B. Grenda, J. Nowak, *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe w lotnictwie*, WSOSP, Dęblin 2014, s. 214.

- wypadek
- poważny incydent;
- ważniejszy incydent;
- znaczący incydent;
- zdarzenie nie mające wpływu na bezpieczeństwo,
natomiast z zakresu zdarzeń należących do charakterystyk ATM, należą:
- całkowita niemożność bezpiecznego zapewnienia służby ATM;
- poważna niemożność bezpiecznego zapewnienia służby ATM;
- częściowa niemożność bezpiecznego zapewnienia służby ATM;
- zdolność zapewniania bezpiecznej, ale zdegradowanej służby ATM;
- zdarzenie nieokreślone;
- zdarzenie nie wpływające na zapewnianie służby ATM,¹⁹

Częstotliwość wyrażana jest w pięciu kategoriach:

- ekstremalnie rzadka – efekt ten nie powinien zdarzyć się w przeciągu całego życia systemu;
- rzadka – skutek taki może zaistnieć, lecz tylko w szczególnych okolicznościach w trakcie całego okresu eksploatacji systemu;
- okazjonalna – możliwość wystąpienia skutku w trakcie całego okresu eksploatacji systemu;
- częsta – skutek wydarzy się kilkakrotnie w ciągu całego okresu eksploatacji;
- bardzo częsta – skutek zdarzy się często w cyklu eksploatacji.

Przykładową macierz klasyfikacji ryzyka w instytucji zapewniającej służby żeglugi powietrznej prezentuje tabela 1.

¹⁹ EUROCONTROL, Wymagania w zakresie przepisów bezpieczeństwa, ESARR 2 – *Składanie meldunku i rozpatrywanie nieprawidłowości w ruchu lotniczym*, Dz.Urz. ULC nr 5, ed. 2, 2000, s. 6.

Tabela 1. Macierz ryzyka

		MACIERZ RYZYKA				
		WYPADKI / CAŁKOWITA NIEZDOLNOŚĆ ZAPEWNIENIA BEZPIECZNEJ USŁUGI ATM	POWAŻNE INCYDENTY / POWAŻNA NIEZDOLNOŚĆ ZAPEWNIENIA BEZPIECZNEJ USŁUGI ATM	WAŻNIEJSZE INCYDENTY / CZĘŚCIOWA NIEZDOLNOŚĆ ZAPEWNIENIA BEZPIECZNEJ USŁUGI ATM	ZNACZĄCE INCYDENTY / ZDOLNOŚĆ ZAPEWNIENIA BEZPIECZNEJ, ALE OGRAŃCZONEJ USŁUGI ATM	INCYDENTY BEZ BEZPOŚREDNIEGO WPLYWU NA BEZPIECZEŃSTWO / BEZ WPLYWU NA USŁUGI ATM
PRAWDOPODOBIENSTWO		(SC 1)	(SC 2)	(SC 3)	(SC 4)	(SC 5)
BARDZO CZĘSTO	(A)	a	a	b	c	d
CZĘSTO	(B)	a	b	c	d	d
OKAZJONALNIE	(C)	b	c	d	d	d
RZADKO	(D)	c	d	d	d	d
EKSTREMALNIE RZADKO	(E)	d	d	d	d	d

Źródło: Eurocontrol, *Wymagania w zakresie przepisów bezpieczeństwa*, ESARR 4 Ocena oraz ograniczanie ryzyka w systemie zarządzania ruchem lotniczym, DzUrz ULC, nr 5, poz. 27, ed. 1, 2000.

W odniesieniu do powyższego rysunku, litera „a” oznacza ryzyko niedopuszczalne czyli wypadek lub poważny incydent występujący bardzo często (np.: utrata statku powietrznego, incydent skutkujący poważnym obrażeniem ciała/ zniszczeniem części maszyny). Litera „b” została przypisana ryzyku niepożądanemu (okazjonalne wypadki, częste poważne incydynty, bardzo częste ważniejsze incydynty). Litera „c” to charakterystyka ryzyka akceptowalnego (rzadkie wypadki, okazjonalne poważne incydynty, częste ważniejsze incydynty oraz bardzo częste znaczące incydynty). Litera „d” zaś przypisana została pozostałym zdarzeniom, występującym rzadko ale będącym bardzo poważnymi lub występującym często lecz niebędącym bardzo poważnymi (m.in. ekstremalnie rzadkie wypadki, rzadko występujące ważniejsze incydynty czy częste lecz niewpływające bezpośrednio na bezpieczeństwo incydynty).

Dla przykładu, w przypadku zaistnienia zdarzenia kategorii czwartej tj. znaczącego incydyntu sytuacja wygląda następująco: dostarczanie usługi pozostaje bezpieczne jednak usługa jest osłabiona. W wyniku wystąpienia stresu czy określonych warunków otoczenia, działania kontroler lub załogi są nieznacznie zaburzone. W tym przypadku możliwe jest automatyczne podjęcie niezawodnych środków zaradczych celem niwelacji skutków darzenia. Przykładami skutków mogą być: niewielkie obniżenie separacji tak iż zarówno załoga jak i kontrolerzy mają pełną kontrolę nad sytuacją oraz są w stanie przywrócić właściwe minima natychmiastowo, innym skutkiem może być obciążenie pracą kontrolera lub załogę, mogące doprowadzić do zaistnienia incydyntu.

Po oszacowaniu ryzyka, wdrażane są stosowne środki łagodzące. Środki łagodzące ryzyko mogą obejmować cały szereg alternatyw, w tym (ale nie tylko): modyfikacje istniejących procedur operacyjnych, programów szkoleniowych

lub sprzętu używanego w dostarczaniu produktów i usług lotniczych. Dodatkowe alternatywy mogą obejmować wprowadzanie nowych procedur operacyjnych, programów szkoleniowych, technologii lub kontroli nadzorczych.

Ogólnie, w systemie bezpieczeństwa, ryzyko klasyfikuje się przez pryzmat trzech wartości, jak w tabeli 2.

Tabela 2. Ogólna klasyfikacja ryzyka według wartości

Wartość	Działanie
Akceptowalne	Brak potrzeby podejmowania działań
Niepożądane	Możliwość akceptacji celem osiągnięcia korzyści z gwarancją łagodzenia ryzyka w maksymalnym zakresie
Nieakceptowalne	Konieczne zaniechanie kontynuacji operacji w danych warunkach do momentu redukcji ryzyka minimum do poziomu akceptowalnego

Źródło: opracowanie własne.

Nie każdy rodzaj ryzyka wymaga podejmowania niezwłocznych działań zapobiegawczych. Ryzyko, które może zostać zaakceptowane zwykle stanowi rodzaj sytuacji niewpływającej lub wpływającej nieznacznie na wykonywaną operację lotniczą – nie prowadząc do sytuacji niebezpiecznej. Mimo tego, zalecane jest także podejmowanie działań oraz w miarę możliwości dodatkowo obniżających jego poziom. Ryzyko zaś może zostać zaakceptowane jednak instytucja zobowiązana jest do podjęcia wszelkich kontrolujących i monitorujących celem maksymalnego złagodzenia zaistniałego ryzyka. Ryzyko nieakceptowane wiąże się z natychmiastowym zaprzestaniem wykonywania operacji.

ZAKOŃCZENIE

Proces zarządzania bezpieczeństwem w instytucji zapewniającej służby żeglugi powietrznej prowadzony jest zgodnie z wytycznymi oraz najlepszymi praktykami, które określają akty prawa międzynarodowego, europejskiego oraz krajowego. Przepisy nakładają na państwowe władze nadzorujące i podmioty działające na rynku transportu lotniczego, w tym instytucje zapewniające służby żeglugi powietrznej, obowiązek ustanowienia, wprowadzenia i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem. W sytuacji rosnącego

zapotrzebowania społeczeństw na przewozy lotnicze, zapewnienie możliwie najwyższego poziomu bezpieczeństwa jest warunkiem koniecznym dynamicznego rozwoju rynku transportu lotniczego w skali globalnej. Właściwie prowadzony proces zarządzania ryzykiem przez instytucję zapewniającą służby żeglugi powietrznej niewątpliwie przyczynia się do spełnienia tego warunku, jednak istotnym jest ciągle jego ulepszanie. Niezbędnym więc jest rozwijanie strategii proaktywnej poprzez wypracowywanie precyzyjnych narzędzi do prognozowania przyszłych zdarzeń oraz prowadzenie szkoleń dot. wniosków wyciągniętych z przeprowadzonych analiz ryzyka i planowanych działań naprawczych wśród personelu operacyjnego, którego zdarzenia dotyczyły lub mogą dotyczyć.

BIBLIOGRAFIA

1. Compa T., *Bezpieczeństwo transportu lotniczego w systemie bezpieczeństwa narodowego*, Wyższa Szkoła Oficerska Sił Powietrznych, Dęblin 2014.
2. EUROCONTROL, Wymagania w zakresie przepisów bezpieczeństwa, ESARR 2 – *Składanie meldunku i rozpatrywanie nieprawidłowości w ruchu lotniczym*, DzUrz ULC nr 5, ed. 2, 2000.
3. ICAO Doc 9859 – *Podręcznik zarządzania bezpieczeństwem (SMM)*, wyd. 3, Montreal 2013.
4. *Krajowy Program Bezpieczeństwa w Lotnictwie Cywilnym*, Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa – Urząd Lotnictwa Cywilnego, wyd. 1, 2016.
5. Rajchel J., Grenda B., Nowak J., *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe w lotnictwie*, WSOSP, Dęblin 2014.
6. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/1139 z dnia 4 lipca 2018 r. w sprawie wspólnych zasad w dziedzinie lotnictwa cywilnego i utworzenia Agencji Unii Europejskiej ds. Bezpieczeństwa Lotniczego oraz zmieniające rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 2111/2005, (WE) nr 1008/2008, (UE) nr 996/2010, (UE) nr 376/2014 i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/30/UE i 2014/53/UE, a także uchylające rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 552/2004 i (WE) nr 216/2008 i Rozporządzenie Rady (EWG) nr 3922/9, DUrz UE L 212/1, z 22.08.2018 r.

7. Załącznik 19 do Konwencji o międzynarodowym lotnictwie cywilnym, *Zarządzanie bezpieczeństwem*, wyd. 1, Organizacja Międzynarodowego Lotnictwa Cywilnego (ICAO), 2013.
8. Zięba R., *Wprowadzenie. Pozimnowojenny paradygmat bezpieczeństwa międzynarodowego*, [w:] *Bezpieczeństwo międzynarodowe po zimnej wojnie*, (red.) R. Zięba, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008 r.
9. Zubrzycki W., *Poznawcze aspekty zagrożeń, w: Bezpieczeństwo – teoria, badania, praktyka*, red. A. Czupryński, wyd. CNBOP-PIB, Józefów 2015.

RISK MANAGEMENT AS A DETERMINANT FOR THE AIR TRAFFIC MANAGEMENT SAFETY

Summary: safety is the top priority and the foundation of civil aviation operations. Moreover, the safety environment means the prerequisite that allow to a specific entity provide his business and achieve intended security objectives. Any approach taken by a human, or even less an entity, will not be effective if an adequate level of security is not provided. Therefore, it is necessary to constantly raise the level of safety and ensure the sustainable development of the aviation industry, both at the national and global level.

Keywords: safety management system, risk management, air traffic services, air navigation services provider.

ANALIZA KONFLIKTÓW W ORGANIZACJACH NA PODSTAWIE OPINII PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Głównym celem pracy było zbadanie doświadczenia pracowników firm w temacie konfliktów środowiska pracy. Do przeprowadzenia badania została wykorzystana metoda ankietowa z zastosowaniem kwestionariusza internetowego na nielosowej grupie osób. Badanie pokazało, że większość pracowników, która miała styczność z konfliktami w organizacjach, brała udział, bądź była obserwatorem konfliktów jawnych o negatywnych skutkach.

Słowa kluczowe: Analiza, konflikt, organizacja.

WSTĘP

Nie tylko w życiu prywatnym, ale też zawodowym można spotkać się z sytuacją konfliktową. W poniższej pracy zostanie omówiona tematyka konfliktów istniejących w środowisku pracy. Analizując firmy, z pominięciem jednoosobowej działalności gospodarczej, w każdym przedsiębiorstwie, gdzie spotyka się grupa ludzi, starcie osób o innych poglądach, przekonaniach czy systemach wartości jest nieuniknione. Nie tylko przyczyny sporu mogą być różne, ale także rodzaje czy skutki konfliktu. Jak do tej pory nie znaleziono

¹ Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Wydział Zarządzania.

też jednej, uniwersalnej metody na rozwiązanie zatargu, dlatego też tak ważnym jest zrozumienie czym konflikt jest i jak z nim postępować. Celem poniższego badania była analiza doświadczeń pracowników firm w zakresie sytuacji konfliktowych w środowisku pracy, sprawdzenie na jakim podłożu konfliktu wybuchały najczęściej, jakiego rodzaju były to konflikty, a także jakim metody ich rozwiązywania używano najczęściej i z jakim skutkiem.

DEFINICJA KONFLIKTU

Zaczynając od definicji, warto zauważyć, że pojęcie konfliktu wywodzi się z łacińskich słów *conflictus* i *configre*, które w dosłownym tłumaczeniu oznaczają „zderzenie”². Według R. Edelmana „konflikt (...) jest procesem, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów (zaspokojenia potrzeb, realizacji interesów) przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych”³. Inną definicję podaje A.F. Stoner określając konflikt organizacji jako „spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennej pozycji, różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych”⁴. W większości definicji podkreśla się, że każda ze stron zmierza do wyeliminowania rywala lub występują działania skierowane bezpośrednio przeciwko drugiej stronie, zatem konflikt należy do bardzo poważnym implikacji społecznych. W każdym z konfliktów wyróżnia się następujące składowe:

- strony konfliktu – w organizacjach są nimi najczęściej grupy pracowników,
- przedmioty konfliktu – mogą nimi być poglądy, rzeczy materialne czy też relacje,
- źródła konfliktu – szerokie spektrum powodów, które wywołały konflikt,
- skutki konfliktu – mogą być negatywne bądź pozytywne⁵.

Konflikty charakteryzuje ich dynamika, to w jaki sposób od zwykłego

² Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/konflikt;3924920.html>, dostęp z dnia 20.09.2020.

³ R. Edelmann, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005.

⁴ J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, 1997.

⁵ I. Salejko-Szyszczyk, *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie* 38, 2011, s. 137-148.

nieporozumienia, przekształcają się w poważny problem. W konfliktach można wyróżnić cztery etapy: sytuację konfliktową, wybuch konfliktu, trwanie konfliktu i finał konfliktu.

Sytuacja konfliktowa jest pierwszą fazą zatargu, to ona inicjuje cały konflikt. Zdania obu stron zaczynają się od siebie różnić m.in. poprzez niezgodność celów, różnice w systemach wartości, odmienne poglądy. Oponenti porzucają zainteresowanie kooperacją, a skupiają się na przedmiocie sprzeczki⁶. Przeciwnicy charakteryzują się: zawziętością, brakiem życzliwości i spojrzeniem na problem tylko z jednej perspektywy. Nasila się frustracja, zła atmosfera, wzrasta lista zarzutów pod adresem przeciwnika.

Kolejna faza to wybuch konfliktu, gdzie dochodzi do eskalacji zarzutów wobec drugiej strony i przekonania o własnej racji, która nie pozwala na znalezienie porozumienia. Obie strony sporu nasilają agresywne zachowanie i kategoryczne odrzucają możliwość współpracy.

Trwanie konfliktu to moment, w którym narasta napięcie między stronami, rośnie znaczenie osób, które mogą zrobić dla grupy najwięcej tj. formują się liderzy stron. Osoby te to zazwyczaj jednostki, które wyrażają swoje opinie agresywnie bądź mają zdolności przywódcze.

Ostatnim etapem jest finał konfliktu, który rozumiany jest jako zwycięstwo jednej ze stron bądź kompromis. Może się zdarzyć, że spór nie zostanie jednoznacznie rozstrzygnięty, z powodu wyczerpania trwająca sytuacją jej uczestników, co prowadzi do (przejściowej) normalizacji sytuacji⁷.

ŹRÓDŁA I RODZAJE KONFLIKTÓW

Przyglądając literaturę można spotkać się z generalnym podziałem konfliktów na wewnętrzne, w których człowiek walczy sam ze sobą, i zewnętrzne, w których walczy z innymi⁸. W wyniku nierozwiązanych i nawarstwiających się sporów konflikty indywidualne (wewnętrzne) przeradzają się w interpersonalne (zewnętrzne). Ze względu na zasięg tych konfliktów można wyróżnić następującą klasyfikację:

- konflikt między jednostkami – zwykle przypisywany różnicom charakterów, jednak częściej powstaje wskutek zaburzonych relacji międzyludzkimi,
- konflikt między grupami pracowniczymi – może zaistnieć w wyniku

⁶ M. Plucińska, *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, 2014.

⁷ M. Zawilska, *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Diss, 2016.

⁸ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006.

rozbieżności interesów poszczególnych grup, odmiennych celów, a nawet sposobów radzenia sobie z zaistniałymi problemami,

– konflikt między organizacjami i globalne – najszerze w swoim zasięgu, obejmują największą liczbę osób zaangażowanych, zwykle wynikają z dążenia organizacji do realizacji swoich celów, które niekoniecznie odpowiadają drugiej stronie sporu⁹.

Patrząc na podłoże zatargów, można wyróżnić dwa podstawowe typy: konflikty rzeczowe i emocjonalne. Podłożem tych pierwszych jest różnica zdań w zakresie metodologii, a nawet samego sposobu rozwiązania problemów. Konflikty emocjonalne natomiast są wynikiem określonej postawy emocjonalnej w interakcji z drugim człowiekiem¹⁰. Ich efekt jest zazwyczaj nacechowany pejoratywnie, z powodu irracjonalności.

Christopher Moore, mediator pochodzący ze USA, w swojej publikacji przedstawiła pięć typów konfliktów związanych z miejscem ich powstania: konflikt danych, relacji, wartości, strukturalny i interesów¹¹.

Konflikt danych jest spowodowany niepełnymi informacjami pochodzącymi z różnych źródeł, bądź wynikającymi z zastosowania przez strony konfliktu odmiennej metody analizy. Posiadanie nieaktualnych danych, czy też inna ich interpretacja może prowadzić do zaognienia konfliktu, gdyż strony będą oskarżać się o wzajemnie zatajenie informacji, czy nawet celowe wprowadzanie w błąd.

Na skutek negatywnych emocji i nieporozumień pojawiają się konflikty relacji. Powodem, dla którego powstaje ten rodzaj sporów może być nieprawidłowy sposób komunikowania się czy też stereotypy istniejące w środowisku pracy. Konflikt relacji jest ściśle związany z błędnym postrzeganiem drugiej osoby, wywołuje nieprzyjazną atmosferę i negatywnie wpływają na relacje międzyludzkie co prowadzi do zaburzenia współpracy.

Prezentowanie przez pracowników odmiennych postaw, wynikające z postępowania zgodnego z przyjętym przez nich systemem wartości, mogą przerodzić się w konflikty wartości. Takie konflikty mogą występować na tle religijnym, ideologicznym czy kulturowym. Konflikty tego typu należą

⁹ K. Wojtoszek, *Zarządzanie przez konflikt. Teoria przeciwko praktyce*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 26.1, 2014, s. 53-64.

¹⁰ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, 1998.

¹¹ Ch. Moore, *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons, 2014.

do jedynych z najpoważniejszych, ponieważ są związane z postrzeganiem własnego „ja” (poczuciem godności i honoru)¹².

Konflikt strukturalny wynika z budowy wewnętrznej organizacji, jej zależności hierarchicznych i podziału obowiązków. Źródłem tego rodzaju sporu mogą być patologie organizacyjne i problemy w zarządzaniu: nierównomierny podział zadań wśród pracowników, presja czasu, brak komunikacji, wadliwe technologie i systemy. Tego typu konflikt może stać się załącznikiem konfliktów: relacji, danych bądź wartości.

Konflikt interesów następuje, gdy osoby stanowią dla siebie przeszkodę w zaspakajaniu swoich potrzeb. W takiej sytuacji żadna ze stron nie jest w stanie osiągnąć swoich celów bez zgody czy udziału drugiej strony¹³.

To, że konflikty istnieją w organizacji nie od razu da się zauważyć. Poniższa tabela wyjaśnia tę zależność opisujące konflikty jawne i ukryte.

Tabela 1. Formy konfliktu

Forma konfliktu	Charakterystyka
Forma jawna	Strony konfliktu nie ukrywają swoich uczuć, pokazują swoje emocje i pretensje. Jest to zdecydowanie najlepsza forma ze względu na szybką możliwość wychwycenia problemu.
Forma ukryta	Występuje, gdy w zespole wyczuwalny jest spadek efektywności, narastająca frustracja, i coraz częstsza nieobecność pracowników. Taki spór jest tym trudniejszy do rozwiązania, że nikt otwarcie o konflikcie nie mówi i przyjmuje się, że on nie istnieje. Jeśli konflikt nie rozwiąże się samoistnie może przeobrazić się w postać jawną.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Czakon, A. Margasiński, *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, AJD, 2007.

Konflikt jest sytuacją nacechowaną emocjonalnie, dlatego warto przyglądać się z mechanizmom psychologicznym, które zniekształcają jego postrzeganie. Popularnym zjawiskiem wśród osób, które są zaangażowane w konflikt jest tzw. mechanizm żdźbła i belki, polegający na wyolbrzymianiu niewłaściwego postępowania strony przeciwnej, przy jednoczesnym nie dostrzeganiu

¹² M. Zawilska, *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Diss, 2016.

¹³ D. Czakon, A. Margasiński, *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, AJD, 2007.

swojego niepoprawnego zachowania. Podobnym sposobem do mechanizmu wymienionego powyżej jest biegunowe myślenie, które spłaszcza obraz sporu, zakładając, że wszystko co czyni dana strona jest słuszne, a wszystkie działania oponenta są złe. To działanie w swoim założeniu również przypomina zasadę tzw. podwójnej normy, gdzie nawet jeśli obie strony konfliktu są świadome, że postępują w ten sam sposób, to wciąż dana strona twierdzi, że tylko ona ma prawo tak czynić, a ta druga już nie. Ostatnim mechanizmem, który warto tutaj przytoczyć jest zasada tzw. lustrzanego odbicia, gdzie w całości za konflikt obwinia się oponenta, pomimo identycznych działań obydwóch stron. Przeciwnicy przekonani o swoich racjach, twierdzą, że kontrpartner ponosi winę za nierozstrzygnięcie sporu. Tego typu zachowania prowadzą do nieodpowiedniego odczytania sygnałów płynących z otoczenia przez co mogą prowadzić do błędnej interpretacji postępowania drugiej strony i zakłócać proces rozwiązywania konfliktu¹⁴.

METODY ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW

Konflikt sam w sobie nie jest ani dobry ani zły. Nabiera wartości pozytywnej lub negatywnej zależnie od tego, w jaki sposób zostanie potraktowany. Rozwiązywany niewłaściwie lub przez długi czas tłumiony może przynieść straty. Dostrzeżony w odpowiednim momencie i rozwiązany może przynieść wiele korzyści. W tabeli poniżej przedstawiono wybrane metody kierowania konfliktem i ich charakterystykę na podstawie publikacji D. Czekan i A. Magrasińskiej.

Tabela 2. Metody kierowanie konfliktem

Reakcja	Charakterystyka
Ignorowanie	Wywodzi się z teorii, że konflikt będzie mniejszy, gdy nie podejmie się decyzji w ogólne. Takie działanie daje małą szansę na satysfakcjonujące zakończenie konfliktu ze względu na przemilczenie i zignorowanie problemu.
Odwlekanie	Strony spodziewają się, że pozytywne zmiany mogą nastąpić w przyszłości w postaci przypadkowych sytuacji. Z biegiem czasu jednakże konflikt się zaostrza, gdyż przeciwnicy stają się coraz pewniejsi swoich przekonań.

¹⁴ D. Czakon, A. Margasiński, *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, AJD, 2007.

Pokojuowe współlistnienie	Oponenci udają, że konfliktu nie ma. Pracują ze sobą z racji obowiązku, a nie zaangażowania. Spór ten przybiera rodzaj gry, która przeszkadza w komunikacji.
Reorientacja	Odpowiedzialność za powstanie konfliktu jest skierowana na stronę słabszą tzw. kozła ofiarnego.
Separacja	Odizolowanie przeciwnika z dotychczasowego otoczenia. W wyniku tego działaniu traci się walory jakie wpływały z kooperacji skłóconych stron.
Eskalacja	Celowe działanie jednej ze stron w celu zaostrzenia konfliktu. Nie rozwiązuje konfliktu, a prowadzi do jego ujawnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Tusznió, M. Wojtkowiak, *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*, Wszechnica Świętokrzyska, 2004.

W literaturze przedstawiono wiele sposobów na rozwiązywanie konfliktów, jednak warto zapoznać się z pięcioma najpopularniejszymi stylami zarządzania tego typu sytuacjami: unikaniem, rywalizacją, kompromisem, współpracą dostosowaniem.

Unikanie polega na ucieczce, wycofaniu się czy niepodejmowaniu żadnej decyzji. Wynika z przekonania osób biorących udział w konflikcie jako negatywnej i zagrażającej organizacji sytuacji. Zwykle styl ten wybierany jest przez osoby dla, których sama świadomość możliwości wystąpienia konfliktu jest frustrująca, że wolą wycofać się ze sporu niż zakończyć go efektywnie. Takie rozwiązanie nie przynosi korzyści żadnej ze stron, a sprawdza się, jedynie gdy spór dotyczy spraw nieistotnych bądź gdy któraś ze stron chce zyskać na czasie¹⁵.

Rywalizacja, w kontekście konfliktów, to egoistyczne dążenie do realizacji swoich celów za wszelką cenę. Daje satysfakcji tylko jednej ze stron. Styl sprawdza się podczas kryzysowych zdarzeń, gdy brak czasu na polemikę i potrzeba szybkich decyzji¹⁶.

Stylem, który działa w odwrotny sposób do rywalizacji jest dostosowanie. W tej metodzie zaspokaja się potrzeby oponenta, nie zważając na swoje własne interesy. Zwykle stosowany w celu utrzymania dobrych relacji, bądź gdy jest się w błędzie i można w ten sposób go skorygować¹⁷.

¹⁵ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006.

¹⁶ E. Chrapek, *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 3, 2011, s. 98-107.

¹⁷ D. Czakon, A. Margasiński, *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, AJD, 2007.

Kompromis to najlepsze rozwiązanie, patrząc oczami organizacji. Każda ze stron może coś zyskać, ale równocześnie stracić. Jest to zachowanie pośrednie pomiędzy dostosowaniem, a rywalizacją. Uważa się również, iż kompromis jest taktyką, która pozwala na wykorzystanie czasu "zawieszenia broni" by znaleźć nowe środki pozwalające na uderzenie z zaskoczenia oponenta w wybranym momencie. Styl ten można zastosować, gdy przeciwnicy mają równorzędnie silne argumenty oraz gdy kontrpartnerzy nie czują się na tyle silni, aby podjąć decydujące rozstrzygnięcie¹⁸.

Współpraca jest reakcją na konflikt przynosząca jedne z najlepszych efektów. Jest przeciwieństwem unikania. Podstawową koncepcją jest możliwość znalezienia konsensusu odpowiadającego obu stronom. Sposób ten związany jest z akceptacją celów strony przeciwnej bez rezygnacji z własnych zamierzeń. Rozwiązując konflikt w ten sposób umacniania się więzi z innymi oraz można uzyskać wysokie wyniki własnego działania¹⁹.

Gdy wszystkie z powyższych możliwości zawiodą i konflikt ciągle narasta warto sięgnąć po pomoc mediatora, czyli osoby trzeciej, która pomocą w poszukiwaniu rozwiązania możliwego do przyjęcia przez obie strony sporu. Fachowa nazwa takiego precedensu to mediacja, słowo wywodzące się z łaciny i tłumaczone na język polski w wyrażeniu „być w środku”. Jest to „dobrowolne, poufne i niesformalizowane pozasądowe postępowanie w sprawach, w których możliwe jest zawarcie ugody, prowadzone między stronami (uczestnikami) określonego sporu przez osobę trzecią – bezstronnego mediatora – w celu doprowadzenia do ugodowego załatwienia tego sporu”²⁰. W toku działań mediatora wyróżnia się sześć stadium, które zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 3. Fazy mediacji

Faza mediacji	Charakterystyka
Przygotowanie mediacji	Mediator kontaktuje się ze stronami, stara się zdobyć ich zaufanie, objaśnia reguły negocjacji i własną rolę. Oponenti jeszcze nie kontaktują się ze sobą bezpośrednio.
Otwarcie spotkania stron	Rozpoczyna się od powtórnego wyjaśnienia zasad mediacji oraz uzyskania akceptacji co do uczestnictwa mediatora w sporze. Mediator pokazuje stronom skutki braku porozumienia.

¹⁸ E. Chrapek, *Wybrane uwarunkowania osobowościowe...*, s. 98-107.

¹⁹ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w...*, *op. cit.*

²⁰ A. Rękas, *Mediacja w polskim prawie karnym*. Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.

Prezentacja perspektyw	Oponenci określają swoje punkty widzenia oraz wraz z mediatorem i ustalają obszar omawianych spraw.
Definiowanie kryteriów	Następuje identyfikacja alternatywnych sposobów rozstrzygnięcia sporu.
Ocena alternatyw	Przeciwnicy oceniają przydatność alternatyw ze względu na własne cele.
Zamknięcie mediacji	Dochodzi do podjęcia decyzji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Godlewski, J. Śliwa, *Negocjacje i Mediacje*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, 2015.

Mediator nie jest ani sędzią ani arbitrem, ponieważ jego rola w sporze nie polega na rozstrzygnięciu konfliktu. Ma on za zadanie usprawnić proces komunikacji między stronami konfliktu, a także pomaga jego uczestnikom w „wypracowaniu satysfakcjonującego obie strony rozwiązania”.

SKUTKI KONFLIKTU

To jak konflikt będzie oceniany zależy od wartości jaką nadadzą mu jego uczestnicy. Spory zwykle wywołują wiele negatywnych emocji, ale także są ważnym sygnałem pojawienia się problemów w organizacji, które na jakimś etapie zostały przeoczone. Te nieodpowiednio rozwiązane działają demotywująco na pracowników, mogą prowadzić do pogorszenia efektywności w zespole i nieprzyjemną atmosferę w pracy. Konflikt to nie tylko negatywna egeria, ale także wiele wymiernych korzyści. Warto zwrócić uwagę na to, że spory w organizacjach:

- oczyszczają negatywną atmosferę w zespole,
- motywują do działania,
- rozwiązane w rozsądny sposób umacniają więzi,
- pobudzają innowacyjność, poprzez starcie się różnych poglądów,
- konstruktywnie rozwiązane wzbudzają zaufanie i dają poczucie zrozumienia, co może zaowocować łatwiejszym rozwiązywaniem problemów w przyszłości.

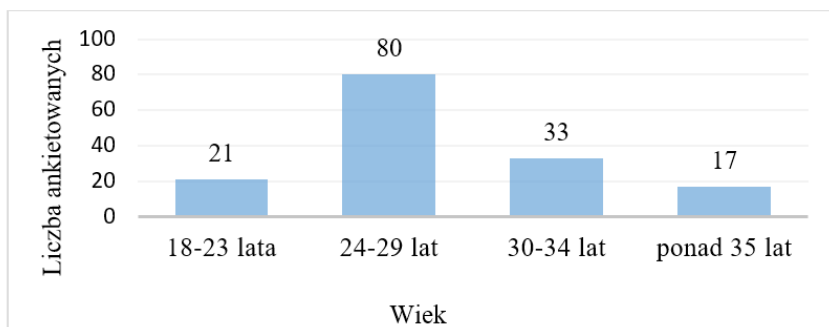
WYNIKI BADAŃ

W celu poznania opinii pracowników firm na temat konfliktów przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystanie metody ankietowej w formie kwestionariusza internetowego. Badanie miało miejsce we wrześniu 2020 roku na próbie nielosowej, ponieważ ankietowanymi byli wyłącznie pracownicy przedsiębiorstw polskich, bądź posiadających oddział w Polsce. W ankiecie wzięło udział 151 osób, które różniły się pod względem: płci, wieku, wielkości miejsca zatrudnienie. Ankietowani zostali podzielenie na cztery kategorie wiekowe:

- 18-23 lata,
- 24-29 lat,
- 30-35 lat,
- powyżej 35 roku życia.

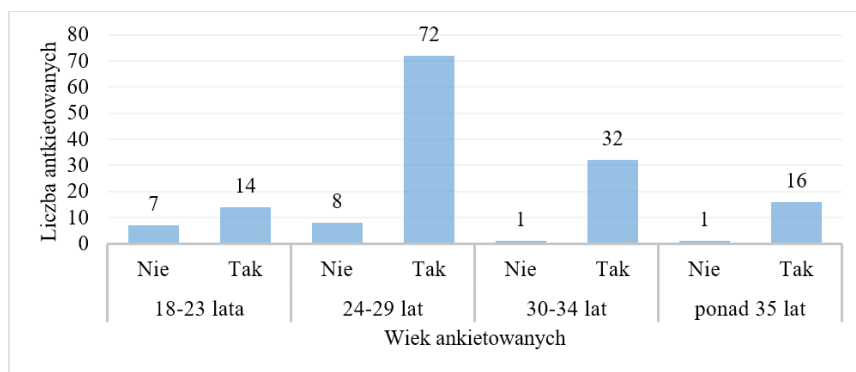
Ponad połowa badanych znalazła się w kategorii wiekowej 24-29 lat (53%) stanowiąc tym samym największy odsetek ankietowanych. Najmniej liczną grupą byli przedstawiciele powyżej 35 roku życia (11,3%).

Rysunek 1. Analiza wieku ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie, czy dana jednostka spotkała się z sytuacją konfliktową w środowisku pracy, aż 50 % odpowiedzi negatywnych udzieli ankietowani w wieku 19-23 lat. Starsi uczestnicy badania zdecydowanie częściej potwierdzali, że byli świadkami, bądź uczestniczyli w zatargach organizacyjnych.

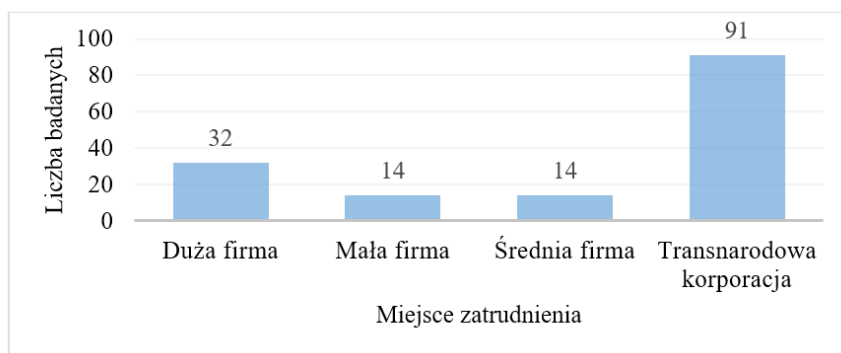
Rysunek 2. Konflikt, a wiek ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując miejsce zatrudnienia badanych wprowadzono własny podział na cztery kategorie cechujące się ilością zatrudnionych osób:

- mała firma – zatrudniająca do 50 osób,
- średnia firma – zatrudniająca 51-249 osób,
- duża – zatrudniająca 250-999 osób,
- korporacja transnarodowa – polski oddział międzynarodowego przedsiębiorstwa, zatrudniający ponad 1000 osób we wszystkich swoich placówkach.

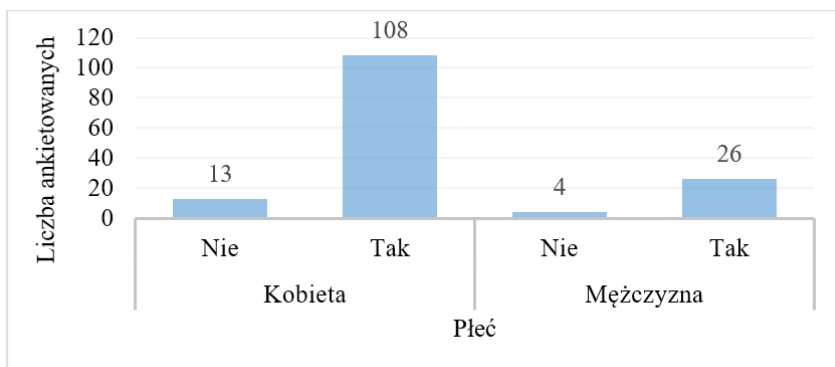
W tej kategorii pracownicy transnarodowych korporacji zdominowali pozostałych ankietowanych uzyskując 60,3% udziału wśród wszystkich badanych. Co ciekawe głosy równorzędnie rozłożyły się pomiędzy pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, którzy mieli dokładni 9,3% udziału w całym badaniu.

Rysunek 3. Analiza miejsca zatrudnienia ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne.

Pod względem ilości odpowiedzi, ankietę zdominowały kobiety, uzyskując wynik 80,1% udzielonych odpowiedzi. Na pytanie, czy dana osoba spotkała się z sytuacją konfliktową w środowisku pracy 88,7% biorących udział w badaniu odpowiedziało twierdząco, z czego w gronie kobiet było to 90%, a gronie mężczyzn 86%.

Rysunek 4. Udział w konflikcie, a płeć ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne.

Patrząc na strony konfliktu jako kolejną kwestię poddaną badaniu wyróżniono trzy kategorie:

- pracownik – pracownik,
- pracownik – manager,
- manager – manager.

Aż 43% badanych podało, że było świadkiem konfliktów na wszystkich wymienionych szczeblach, natomiast tylko jedna osoba spotkała się ze sporem w wyłącznie dotyczących managerów. Kolejno 32,6% badanych podało, że spór dotyczył relacji pracownik-pracownik, a pozostał 23% pracownik – manager.

Analizując przyczynę konfliktów pracownicy za powód sporów, podawali najczęściej różnice w systemach wartości (44%), a najrzadziej różnice kulturowe. Ta sama zależność została wykazana bez względu na wiek, płeć, czy miejsce zatrudnienia.

Rysunek 5. Przyczyny konfliktów w organizacjach

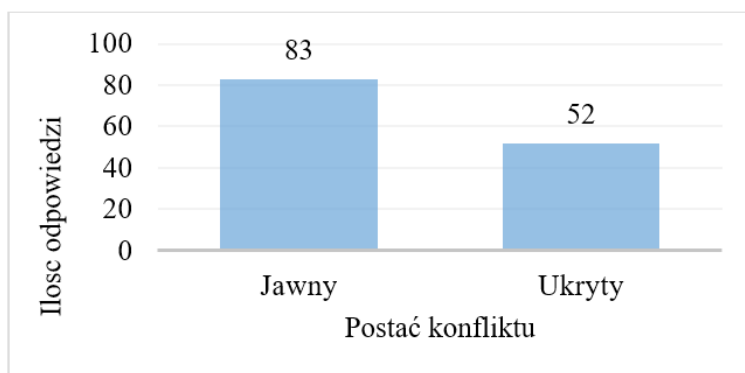
Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu wyróżniono pięć typów konfliktów:

- danych – istniejący z powodu dezinformacji bądź odmiennej metody analizy danych,
- relacji – powstający w wyniku błędnego postrzegania drugiej osoby,
- wartości – wynikający z odmiennych systemów wartości,
- interesów – gdy postępowanie jednej ze stron uniemożliwia zrealizowanie celów drugiej osobie,
- konflikt strukturalny – wynikający z organizacji pracy w firmie i jej zaplecza technologicznego.

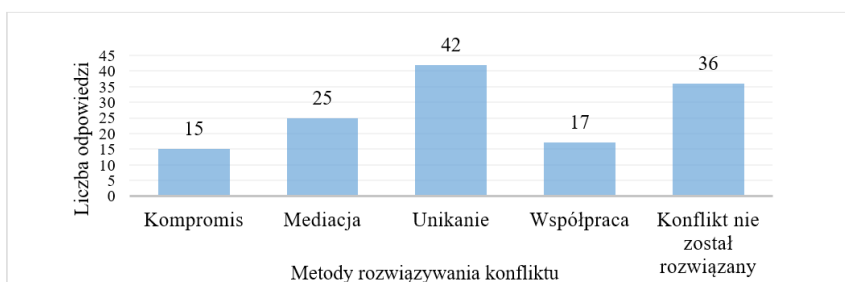
Patrząc na typ konfliktu zdecydowana większość ankietowanych wskazywała na konflikt relacji (71%), jako ten dominujący w organizacjach. Kolejno w podpowiedziach pojawiły się: konflikt strukturalny (40,7%), interesów (33,3%), danych (30,4) i na ostatnim miejscu znalazł się konflikt wartości (25,9%). Jako, że kwestionariusz dopuszczał więcej niż jedną odpowiedź w tym pytaniu, stąd sumaryczna ilość punktów procentowych przekracza 100.

Zwracając uwagę formę konfliktu założono postać: jasną i ukrytą. W przeprowadzonej ankiecie 61% badanych potwierdziło, że spotkało się z formą jawną konfliktu.

Rysunek 6. Rodzaje konfliktów w organizacjach

Źródło: Opracowanie własne.

W toku badania poproszono ankietowanych również o stwierdzenie jakie skutki miał konflikt w organizacji. Okazało się, że skutek konfliktu, który ankietowali wymieniali najczęściej były negatywny (58%).

Rysunek 7. Metody rozwiązywania konfliktu

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnim pytaniem, którego wyniki przedstawiono na wykresie powyżej, był sposób rozwiązywania konfliktu. Okazało się, że tylko 11% konfliktów rozwiązano za pomocą kompromisu, a aż 27% wcale nie zostało rozwiązanych. Styl, który zdominował wypowiedzi ankietowanych było unikanie oponentów (31%). Mediacja odpowiednio zdobyła 19% głosów, a współpraca 13%.

PODSUMOWANIE

Konflikty w organizacjach mogą mieć różnorakie podłoże: ideologiczne, kulturowe, wynikające z odmiennych systemów wartości bądź hierarchicznej struktury organizacyjnej. Przeprowadzone badania wykazały, że niezależnie od płci, wieku czy wielkości firmy, pracownicy jako najczęstszy powód konfliktów podawali różnice systemów wartości. Cel badawczy powyższego badania został osiągnięty. Stwierdzono, że konflikt relacji jest najczęstszą formą zatargów w miejscu pracy. Zaskakującym faktem było to, że najwięcej ankietowanych przyznało, iż było świadkiem, bądź uczestniczyło, w konfliktach, które rozgrywały się na wszystkich możliwych szczeblach organizacyjnych, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i samą kadrą managerską. Pomimo stopniowego odkrywania pozytywnych skutków konfliktów, ankietowani wciąż wskazywali na negatywny wydźwięk sporów w miejscu pracy. Najpopularniejszą metodą na rozwiązanie konfliktu okazało się unikanie, a najmniej popularny był kompromis. Badanie pokazało, że wiedza teoretyczna znacznie różni się od praktyki i wciąż pozostawia miejsce do stawiania nowych hipotez i eksperymentów społecznych.

BIBLIOGRAFIA

1. Chrapek E., *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 3, 2011.
2. Czakon D., Margasiński, A., *Konflikty i mediacje we współczesnej rzeczywistości społecznej*, AJD, 2007.
3. Edelmann R., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005.
4. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/konflikt;3924920.html>, dostęp z dnia 20.09.2020.
5. Godlewski T., Śliwa J., *Negocjacje i Mediacje*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, 2015.
6. Kiezun W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, 1998.

7. Ministerstwa Sprawiedliwości, <https://www.mediacja.gov.pl>, dostęp z dnia 04.11.2020.
8. Moore Ch., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons, 2014.
9. Plucińska M., *Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w wymiarze jednostkowym i społecznym*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM, 2014.
10. Rękas A., *Mediacja w polskim prawie karny*, Ministerstwo Sprawiedliwości, 2012.
11. Salejko-Szyszczyk I., *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie 38, 2011.
12. Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, 1997.
13. Tusznio S., Wojtkowiak M., *Mediacje i negocjacje jako formy rozwiązywania konfliktu*, Wszechnica Świętokrzyska, 2004.
14. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, 2006.
15. Wojtoszek K., *Zarządzanie przez konflikt*, Teoria przeciwko praktyce. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 26.1, 2014.
16. Zawilska M., *Kierowanie konfliktami w zarządzaniu szkołą ponadgimnazjalną*, Diss, 2016.

ANALYS OF CONFLICT AT WORKPLACE BASED ON EMPLOYEES OPINIONS

Summary: The main goal of the work was to examine the experience of company employees in the subject of work environment conflicts. The survey method with online questionnaire was in this examination. The survey showed that the majority of employees who had contact with conflicts in organizations participated or were an observer of open conflicts with negative consequences.

Keywords: Analysis, conflict, organization.

ZMIANA INSTYTUCJONALNA W GOSPODARCE POLSKIEJ – KONTEKST FORMALNY I NIEFORMALNY

Streszczenie: Przemiany instytucjonalne w ścisłym ujęciu to ciągłe, nieformalne zmiany, które w późniejszym czasie przeobrażają się w formalny system instytucjonalny. Warunkiem sprawnego i prawidłowo funkcjonującego państwa jest odpowiednia struktura instytucjonalna. Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia zmiany instytucjonalnej w kontekście instytucji formalnych i nieformalnych. W artykule przeanalizowano wzajemne zależności pomiędzy instytucjami formalnymi i nieformalnymi oraz dokonano charakterystyki ścieżki zależności.

Słowa kluczowe: Zmiana instytucjonalna, instytucja formalna, instytucja nieformalna, ścieżka zależności.

WSTĘP

Ostatnie ćwierćwiecze przyniosło wiele zmian dla krajów Europy Środkowej oraz Wschodniej. Niektóre z nich oprócz transformacji związanej z przejściem od systemu gospodarki centralnie planowanej do kapitalizmu wzięły również udział w procesie integracji europejskiej, co wiązało się z dodatkowymi zmianami w zakresie przystosowania przepisów jak i zasad funkcjonowania

¹ Magister, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

w społeczeństwie. Jak zaznaczają autorzy instytucje mają charakter przyczynowy dla rozwoju gospodarczego oraz pierwotny w stosunku do czynników geopolitycznych. Wiele badań wskazuje na rolę poszczególnych aspektów otoczenia instytucjonalnego dla wzrostu gospodarczego.

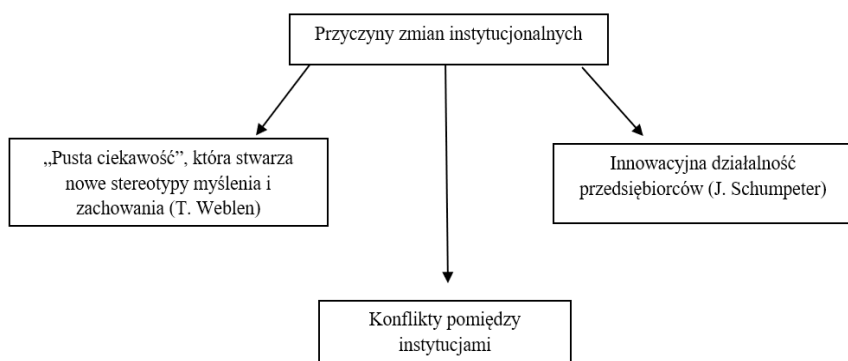
Celem opracowania jest zaprezentowanie znaczenia zmiany instytucjonalnej w kontekście instytucji formalnych i nieformalnych. Scharakteryzowano i przeanalizowano wzajemne zależności pomiędzy instytucjami formalnymi i nieformalnymi oraz określono ich wpływ na funkcjonowanie gospodarki. W artykule posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa.

ZMIANA INSTYTUCJONALNA I JEJ PRZYCZYNY

Przemiany instytucjonalne w ścisłym ujęciu to ciągłe, nieformalne zmiany, które w późniejszym czasie przeobrażają się w formalny system instytucjonalny. System ten tworzy właściwe normy zachowań i organizacji, kontrolujące te zachowania.

Zmiany instytucjonalne są wynikiem ważnych czynników, które pojawiają się w trakcie rozwoju historycznego. Tworzą zmianę układu gospodarki współczesnego społeczeństwa, jego struktury instytucjonalnej, które wskazują pojawienie się nowych reguł z właściwymi mechanizmami zapewniającymi ich przestrzeganie, jak i zastąpienie starych reguł w zakresie nowej struktury transakcji.

Rysunek 1. Przyczyny zmian instytucjonalnych



Źródło: A. Tkacz, *Zmiany instytucjonalne w gospodarce: doświadczenia ukraińskie i polskie*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy”, Zeszyt nr 10, Rzeszów 2007, s. 330.

Instytucjonaliści uważają, że przyczyną zmian jest zdolność człowieka do niepragmatycznej twórczej działalności oraz eksperymentowania („pusta ciekawość”), która jest głównym źródłem zmian technicznych, społecznych i naukowych². „Pusta ciekawość” niesie ze sobą nowe zachowania, nowe instytucje oraz nowe stereotypy myślenia. Kolejną przyczyną zmian są konflikty zachodzące między instytucjami, które mają miejsce w różnych kulturalnych i historycznych epokach. J. Schumpeter wskazuje, że czynnikiem zmian instytucjonalnych jest innowacyjna działalność przedsiębiorców i reszty społeczeństwa oraz proces technologiczny³.

TRAJEKTORIA TRANSFORMACJI I ŚCIEŻKA ZALEŻNOŚCI

Badania przemian w Europie Środkowo-Wschodniej potwierdzają, że instytucje tworzą nie tylko tło, ale mają bezpośredni wpływ na działania podmiotów gospodarczych oraz ich wysiłek wdrażania w życie swojej strategii i tworzenia przewagi konkurencyjnej⁴. Istotne zmiany instytucjonalne, jakie miały miejsce w latach dziewięćdziesiątych trwające do dziś określa się, jako całościowe oraz fundamentalne zmiany formalnych oraz nieformalnych reguł postępowania, które mają wpływ na działania jednostek oraz całych organizacji⁵. K. E. Meyer i M. W. Peng zbadali wykorzystanie teorii instytucjonalnych w analizie przemian Europy Środkowo-Wschodniej oraz zastosowania analizy przemian do wyjaśnienia procesów gospodarczych, zachodzących w gospodarkach transformujących się⁶ [Meyer, Peng, 2005]. Wskazują oni na istotną rolę teorii instytucjonalnych do analizy formalnych i nieformalnych reguł prowadzenia działalności.

Do transformacji ustrojowej można zaliczyć trzy podstawowe sfery: gospodarczą, polityczną oraz społeczną. Sednem transformacji w sferze gospodarczej jest przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. W obszarze politycznym istotą jest przejście z systemu autorytarnego do demokratycznego. Jeśli chodzi o sferę społeczną to dotyczy ona zmiany społeczeństwa opartego na zasadach wymuszonego kolektywizmu w społeczeństwo, w którym główną rolę odgrywa indywidualna aktywność.

² A. Tkacz, *Zmiany instytucjonalne...*, s. 330.

³ J.A. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, London, 1939.

⁴ K. E. Meyer, M.W. Peng, *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions*. „Journal of International Business Studies”, 2005, 36, s. 600-621.

⁵ M. W. Peng, *Institutional Transition and Strategic Choices*. „Academy of Management Review”, 28, 2, 2003, s. 275.

⁶ K. E. Meyer, M.W. Pen, *Probing theoretically...*, s. 610-613.

Zmiany, jakie zachodzą w jednej sferze nie są objęte z punktu widzenia tego, co dzieje się w pozostałych. Poszczególne sfery posiadają ograniczoną autonomię przeobrażeń. Pogląd ten jest zgodny z podejściem holistycznym, który jest akcentowany na gruncie tradycyjnego instytucjonalizmu.

Analizując upadek gospodarki centralnie planowej z punktu widzenia nowej ekonomii instytucjonalnej należy zaznaczyć, że transformacja ustrojowa w sferze ekonomicznej musiała polegać na przywróceniu reguł respektujących prawa własności związane z dominacją własności prywatnej, radykalnie zmniejszających rolę państwa w sferze alokacyjnej, zachowując znaczenie państwa, jako podmiotu regulacyjnego. Nie oznaczało to jednak, że należy wykorzystać te same rozwiązania instytucjonalne.

Rozpatrując transformację ustrojową w obszarze ekonomicznym w kategorii tradycyjnego instytucjonalizmu, należy zwrócić uwagę na konsekwencje dziedzictwa instytucjonalnego wyniesionego z gospodarki centralnie zarządzanej dla możliwości rozwoju gospodarki rynkowej, w szczególności w oparciu o konkretny powszechny wzorzec. Rozwiązania gospodarki centralnie planowanej w obszarze społecznym i politycznym doprowadziły do coraz częstszego pojawiania się instytucji świadczących o dysfunkcjonalności życia społecznego oraz gospodarczego. Do takich instytucji można zaliczyć na przykład korupcję postrzeganą, jako sposób korygowania absurdów centralnego planowania.

Infrastrukturę instytucjonalną, jaką rozwinięto w gospodarce centralnie planowanej jak i rolę państwa w gospodarce, należało odnieść do nowych warunków ustrojowych, które wiązały się z transformacją. Na początku transformacji dziedzictwo instytucjonalne w postaci instytucji, zwyczajów czy reguł nieformalnych zostało niedocenione. W efekcie tego pojawiły się koncepcje zmian ustrojowych, które pomijały zróżnicowanie instytucji w poszczególnych krajach⁷.

Skutkiem nieodwołania się do uwarunkowań instytucjonalnych we wprowadzanych programach transformacyjnych było wystąpienie dwóch zjawisk. Pierwsze z nich to nałożenie się transformacji ustrojowej w krajach Europy Wschodniej z okresem tryumfu neoliberalizmu, również w naukach ekonomicznych. Drugie zjawisko, które przyczyniło się do niedowartościowania kwestii instytucjonalnych (z perspektywy instytucji norm pozaprawnych) był brak koncepcji zmiany z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej⁸.

⁷ J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004, s. 127-152.

⁸ M. Ratajczak, *Transformacja ustrojowa w świetle ustaleń i założeń ekonomii instytucjonalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2009, nr 2, s. 240.

Mówiąc o instytucjonalnym dziedzictwie gospodarki centralnie planowanej, należy mieć także na uwadze, że instytucje w formie obowiązujących reguł prawa czy organizacji można zmienić w szybki sposób. Instytucje formalne są uzupełnieniem reguł nieformalnych ułatwiają codzienne działania całego społeczeństwa⁹. Zaś instytucje tworzące nieformalne reguły, tradycje, zwyczaje są trwalsze, a ich przeobrażanie się jest stopniowym procesem, który wymaga długiego czasu. Uzależniony jest on od zmian demograficznych oraz przeobrażeń społeczno-gospodarczych. Inercja instytucji jest jednym z czynników decydujących o zjawisku ścieżki zależności (*path dependence*)¹⁰.

Pojęcie *path dependence* zostało wprowadzone przez Paula A. Davida i Briana Arthura¹¹, którzy badali procesy „wrażliwe” na własną historię a więc takie, których trajektoria rozwoju jest zależna od ich dotychczasowego przebiegu. Inaczej mówiąc historia systemów instytucjonalnych kształtuje się jako ścieżka, na której kolejne zdarzenia są od siebie zależne¹². Występuje tutaj zależność pomiędzy stadiami rozwoju danego procesu. Stany, jakie osiąga się na kolejnych etapach są efektem przeszłych zdarzeń, a istotne znaczenie mają tu wydarzenia z fazy początkowej. Zdarzenia mające miejsce w tej fazie mogą utrudnić albo w ogóle uniemożliwić osiągnięcie pewnych wyników i stanów na kolejnych etapach. Patrząc z perspektywy zmian zachodzących w życiu społecznym cecha ta jest istotna w sytuacji, gdy zablokowane bądź trudne do obrotu ścieżki okazują się prowadzić do wyników, które stają się pożądane przez społeczeństwo lub zostają ocenione, jako sytuacje korzystniejsze z punktu widzenia możliwego do osiągnięcia poziomu dobrobytu¹³.

Autorzy tej teorii zaznaczali, że w sytuacji występowania ścieżki zależności dochodziło do wybrania najbardziej korzystnych rozwiązań. Natomiast koncepcja nie pociąga za sobą żadnych nieuniknionych implikacji ani w odniesieniu do istnienia, ani nieistnienia błędów rynku¹⁴. W sytuacji gdy w kraju

⁹ M. Stępień, *Organizacja formalna i nieformalna - ujęcie nowej ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Polskie uczelnie podążające w kierunku światowej potęgi naukowej*, (red.) M. Olkiewicz, M. Drewniak Wyd. Network Solutions, Słupsk 2015 s. 171.

¹⁰ D. Acemoglu, S. Johnson, J. A. Robinson, *The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation*, „The American Economic Review” 91, 2001, nr 5.

¹¹ P. David, *Clio and the Economics of QWERTY*. „American Economic Review” 1985, Vol. 75, No. 2, s. 332-337; B. Arthur: *Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Small Events*. „Economic Journal” 1989, No. 1, s. 116-131.

¹² M. Lissowska, *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 27.

¹³ J. Dzionek-Kozłowska, *Rynek a maksymalizacja dobrobytu w świetle dyskusji wokół koncepcji path dependence* [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Teoretyczne ujęcie dobrobytu*, (red.) U. Zagóry-Jonszty, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 84.

¹⁴ P. David, *Path dependence: a fundamental concept for historical social science*, „Cliometrica” 2007, vol. 1, no. 2, s. 97-98.

zaczną powszechnie obowiązywać gorsze standardy, mogą zahamować efektywne wybory instytucjonalne¹⁵.

Należy zaznaczyć, że skuteczność działania rynku, jako mechanizmu alokacyjnego i instytucji stanowiącej zabezpieczenie przed możliwością wybrania gorszej drogi rozwoju jest niepewna. Nie można, bowiem mieć gwarancji, że obrane rozwiązanie będzie najlepsze z możliwych nawet w sytuacji racjonalnych wyborów dokonywanych przez jednostki¹⁶.

Społeczeństwa przyzwyczajają się do publicznej opiekuńczości oraz świadome są jej historycznej ciągłości jednak instytucje utrwalone w ten sposób są bardzo trudne do zmiany lub w ogóle do likwidacji¹⁷.

J. Szomburg¹⁸ zaznacza, że system społeczno-ekonomiczny jest przedmiotem świadomego wyboru. Wybór ten dokonywany jest ciągle w toku decyzji legislacyjnych i wykonawczych. Istotne jest tu by od początku podążać we właściwym kierunku i w ten sposób tworzyć system bardziej konkretny mogący szybciej pracować. Zgodnie z ideą ścieżki zależności (*path dependency*) bierze się pod uwagę pewne idee kierunkowe nazwane „kulturową adekwatnością”. Chodzi tu głównie o skłonność do ryzyka oraz o stosunek indywidualizmu do wspólnotowości.

Zwolennicy ścieżki zależności wskazują, iż w danym państwie występują organy i instytucje ekonomiczne mające bezpośredni wpływ na kształt struktur własnościowych w momencie powoływania przedsiębiorstw oraz na reguły funkcjonowania spółek, ustalone przez przyjęte w kraju zwyczaje oraz grupy rządzące¹⁹. Normy i wzorce zwyczajowe są o wiele bardziej stabilne niż reguły prawne zmieniane co jakiś czas. Według teorii *corporate governance* organy lokalne, centralne i państwowe tworzą interesariuszy, wywierające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw zarówno od zewnątrz w formie prawa, polityki podatkowej, finansowej i monetarnej oraz od wewnątrz poprzez obsadzanie swoich członków w radach nadzorczych. Teoria zarysowana przez L. Bebchuka i M. Roe'a mówi, iż ścieżkę zależności od przeszłych zmian dla ładu korporacyjnego wyznaczają z jednej strony jego cechy

¹⁵ Z. Staniek, *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*, Diffin, Warszawa 2017, s. 101.

¹⁶ B. Arthur, *Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Small Events*, „Economic Journal” 1989, no. 1, s. 116–131.

¹⁷ L. Magnusson, J. Ottosson. E. Elgar (red.), *The Evolution of Path Dependence*. Cheltenham 2009, s. 1–15.

¹⁸ J. Szomburg, *Jaki kapitalizm?*, „Przegląd Polityczny”, numer specjalny, Gdańsk, s. 10.

¹⁹ A.L. Bebchuk, M.J. Roe, *A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance*. „Stanford Law Review” 1999, No. 52(1).

z najwcześniejszego etapu rozwoju, a z drugiej strony uwarunkowania instytucjonalne, w szczególności prawne.

FORMALNA I NIEFORMALNA ZMIANA INSTYTUCJONALNA

Instytucje kształtują się w efekcie społecznych interakcji podczas różnorodnych transakcji. Instytucje to także otoczenie, które wpływa na powstawanie norm działania, to ograniczenia formalne i nieformalne²⁰. Pojedyncze wybory jakie dokonywane są przez jednostki nie mają znacznego wpływu na instytucje. Jednak w sytuacji powtarzających się działań i przekroczenia tzw. masy krytycznej dochodzi do pojawienia się nowych wzorców działań – czyli instytucji²¹.

Do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa niezbędna jest odpowiednia struktura instytucjonalna. Sednem jej zrozumienia jest koncepcja efektywności adaptacyjnej, która związana jest z elastycznością reguł kształtujących przebieg procesu gospodarczego w długim okresie²². Zdolność ta polega na tworzeniu form współpracy oraz postaw kreatywności, które sprzyjają wzrostowi dobrobytu. Efektywności adaptacyjnej nie powinno się mylić z efektywnością alokacyjną, która opiera się na optymalizacji relacji pomiędzy efektami a nakładami, przez optymalną alokację istniejących zasobów w danym miejscu, momencie i otoczeniu instytucjonalnym²³. Efektywność adaptacyjna określa reguły, które kształtują metodę, jaką gospodarka rozwija się w czasie. Efektywność dotyczy sposobów rozwiązywania problemów, eliminacji zatorów pojawiających się w toku rozwoju społeczeństwa, oraz chęci społeczeństwa do podejmowania ryzyka, zdobywania wiedzy, pobudzania innowacji, uczenia się²⁴. Koncepcja efektywności adaptacyjnej mówi, iż zarówno instytucje formalne jak i nieformalne podlegają zmianom²⁵.

²⁰ J. Wilkin, *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016, s. 147.

²¹ M. Owczarczuk, *Zmiany instytucjonalne w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62), s. 37.

²² J. Boehlke, *Kompletność, komplementarność i substytucyjność instytucji w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowanie*, Kielce 2009 s. 96.

²³ J. Godłów-Legiędź, *Instytucjonalna analiza transformacji ustrojowej. Od planu do rynku*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna*, (red.) S. Rudolf, Kielce 2005 s. 31.

²⁴ D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 2004, s. 80.

²⁵ J. Boehlke, *Kompletność, komplementarność...*, s. 99.

Zmiany instytucjonalne można pogrupować na zmiany ewolucyjne i zmiany radykalne²⁶. Zmiany ewolucyjne odnoszą się do praw spełniających zasady teorii ewolucji Darwina. Zmiany radykalne polegają na odejściu od ciągłości instytucji i stworzeniu nowego porządku instytucjonalnego. Na zmianę radykalną składają się równoczesne zmiany w większości wymiarów instytucji²⁷.

Do źródeł zmian zaliczyć można czynniki środowiska zewnętrznego, oraz gromadzenie wiedzy i doświadczeń, które powstają podczas zawieranych umów pomiędzy działającymi stronami. Efektem gromadzenia wiedzy i doświadczeń jest powstanie nowych modeli otaczającego środowiska. Modele te wpływają na powstawanie zmian w relatywnej ocenie potencjalnych postanowień.

Proces zmian instytucjonalnych rozpoczyna się poprzez połączenie zmian zewnętrznych oraz wewnętrznego gromadzenia wiedzy²⁸. Do przyczyn zmian formalnych można zaliczyć zmiany prawe, w normach regulujących, które są tworzone przez społeczne struktury, oraz zmiany w konstytucji, wyznaczających metareguly, tworzące cały system reguł. Zmiany w regułach nieformalnych powstają stopniowo, kształtują alternatywne modele zachowań jednostek, związane z nowym postrzeganiem zysków i wydatków²⁹.

Zmiany instytucji formalnych dokonują się szybciej niż nieformalnych³⁰. Powstająca w danym kraju matryca instytucjonalna narzuca surowe ograniczenia na pole wyboru nowych rozwiązań³¹. Zakres stosowania norm oraz reguł jest uzależniony od zbieżności charakteru reguł z dominującym w społeczeństwie systemem wartości. W zachodzącym procesie zmiany instytucjonalnej duże znaczenie mają instytucje nieformalne. D. North uważał, że na zmianę instytucji formalnych wpływają celowe działania przedsiębiorców indywidualnych oraz organizacji³². Zmiany instytucji formalnych

²⁶ M. Owczarczuk, *Zmiany instytucjonalne w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (62), 2013, s. 30.

²⁷ S. Mazur, *Władza dyskrecyjna wysokich urzędników publicznych. Perspektywa nowego instytucjonalizmu*, Kraków 2011, s. 35.

²⁸ A. Tkacz: *Zmiany instytucjonalne...*, s. 331.

²⁹ Ibidem.

³⁰ K. Bentkowska, *Przemiany instytucjonalne w Polsce – proces zakończony czy nieustające wyzwanie?*, https://www.researchgate.net/publication/342004772_Bentkowska_Przemiany_instytucjonalne_w_Polsce_-_proces_zakonczoney_czy_nieustajace_wyzwanie, [data dostępu 30.10.2020].

³¹ D.C. North, *Zrozumieć przemiany gospodarcze*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 2.

³² D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990, s. 47.

mogą wynikać ze zmian egzogenicznych lub endogenicznych parametrów. Wg D. Northa zmiana instytucjonalna stanowi przyrostową zmianę będącą kumulacją wielu małych zmian, nie jest to nagły proces wynikający z dużych zmian. Zmiany instytucjonalne tworzą ścieżkę zależną, co wynika z procesu uczenia się ludzi, rozwoju organizacji, formułowania ideologii w kontekście konkretnego zestawu reguł formalnych i nieformalnych³³. Zmiana instytucjonalna, aby była efektywna musi dojść do spójności zmieniającego się systemu norm formalnych, kierunkowej zgodności z nimi norm nieformalnych oraz skutecznego i sprawnego egzekwowania prawa przez instytucje państwowe.

Są także sytuacje, w których instytucje nieformalne uniemożliwiają efektywne oddziaływanie instytucji formalnych. Degradacja norm społecznych na przykład w postaci zwiększenia liczby kradzieży skutkuje rosnącymi kosztami praw własności i ograniczeniem wartości przedmiotu własności. Stopniowa instytucjonalizacja reguł nieformalnych prowadzi do przekształcania się ich w instytucje formalne³⁴.

Do zmiany instytucji formalnych może dojść w rezultacie ich stworzenia lub wprowadzenia reguł już istniejących w innych państwach. W tym przypadku mogą mieć miejsce pewne rozbieżności pomiędzy nabytymi instytucjami a już istniejącymi. Jednak wiele krajów celowo wdraża zapożyczone instytucje prawne by wypełnić próżnię instytucjonalną. Przyjmowanie formalnych instytucji od innych państw może spowodować osiąganie zupełnie różnych się od siebie wyników. Całkowicie inne normy społeczne mogą doprowadzić do oportunistycznych zachowań ludzi. Dlatego też istniejąca ścieżka zależności może służyć za wzór rozwoju w zależności od indywidualnej dla danego państwa historii czy dziedzictwa kulturowego³⁵.

Zmiany instytucji formalnych mają charakter konstruktywistyczny, w instytucjach nieformalnych źródła zmian są bardziej złożone. Teoria ewolucyjna pokazuje nieustanny proces tworzenia instytucji oraz ich zmiany. Instytucje nieformalne w dużym stopniu tworzone są w sposób reaktywny i niezależny. Zmiany instytucji nieformalnych mogą być skutkiem procesów historycznych oraz doświadczeń, podczas których stają się one niezamierzonym produktem różnych kompromisów i konfliktów. Mogą one także mieć źródło z niekompletności instytucji formalnych, a przez to uzasadniać procedury lub normy

³³ C. Kingston, G. Caballero, *Comparing Theories of Institutional Change*, "Journal of Institutional Economics", August, Vol. 5. 2009 s. 167.

³⁴ Z. Staniek, *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, <https://www.esgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081>, [data dostępu 18.11.2016].

³⁵ D. North, *The New Institutional Economics and Development*, Washington University in St. Louis, MO, 1992, s. 17.

nieprawidłowo realizowane przez formalne przepisy. Instytucje nieformalne mogą być także efektem obejścia reguł formalnych lub wykonywania czynności nielegalnych lub mało popularnych³⁶. Do mechanizmów przekazywania i wykonywania reguł nieformalnych jest istnienie prywatnych sieci, które funkcjonują dzięki organizacjom³⁷. Często aktorzy, którzy stworzyli lub stosują nieformalne instytucje nie przyznają się do tego. Dlatego trudno określić początki tworzenia instytucji nieformalnych³⁸. W tabeli 1 przedstawiono źródła ewolucji reguł nieformalnych.

Tabela 1. Źródła zmian instytucji nieformalnych

Źródła zmiany	Mechanizm zmiany	Tempo zmiany	Odpowiadające zmianom nieformalne instytucje
Zmiany instytucji formalnych	Zmiany kształtu instytucji formalnych	Często i stosunkowo gwałtowne	Reaktywne o charakterze komplementarnym, dostosowawczym i konkurencyjnym
Zmiany instytucji formalnych	Zmiany efektywności i skuteczności instytucji formalnych	Zmienne	Reaktywne i spontaniczne, substytucyjne i konkurencyjne
Ewolucja kulturowa	Zmiany wartości społecznych	Bardzo wolne	Spontaniczne
Zmiany warunkowe status quo	Zmiany dystrybucji władzy, nowa runda przetargu	Zwykle wolne	Spontaniczne
Wzrost zaufania i doskonalenie mechanizmu koordynacji	Przewrót „nowe pchnięcie”	Gwałtowne	Spontaniczne

Źródło: G. Helmke, S. Levitsky, *Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda*, „Perspective on Politics”, December, Vol. 2. No. 4, 2004, s. 733.

³⁶ M. Owczarczuk, *Zmiany instytucjonalne...*, s. 34.

³⁷ B. Seyoum, *Informal Institutions and Foreign Direct Investment*, „Journal of Economic Issues”, Vol. 45, No. 4, 2011 s. 922.

³⁸ G. Helmke, S. Levitsky, *Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda*, „Perspective on Politics”, December, Vol. 2. No. 4, 2004, s. 731.

Instytucje nieformalne są różne w zależności od źródła oraz tempa zmian. Część z nich (komplementarne i dostosowawcze) zależą w dużym stopniu od konstrukcji instytucji formalnych, substytucyjne i konkurencyjne natomiast są bardziej wrażliwe na zmianę skuteczności oraz siły oddziaływania formalnych instytucji. Jeżeli chodzi o tempo zmian, ewolucja kulturowa tworzy przyrostowe zmiany instytucji nieformalnych, zaś formalna zmiana instytucjonalna lub koordynacja wokół alternatywnej równowagi może wywołać gwałtowny upadek istniejących instytucji nieformalnych³⁹.

Istnieje wiele powodów zmian instytucjonalnych. Powstanie lub zmiana instytucji mogą zaistnieć jedynie w warunkach zbiorowej akceptacji⁴⁰. Instytucje charakteryzuje dynamiczność, co spowodowane jest ich ciągłą ewolucją oraz zmianą w czasie. Biorąc pod uwagę historyczne dowody oraz doniesienia badaczy można stwierdzić, że zmiany instytucjonalne zachodzą stopniowo w większości przypadków. Jednak transformacja, jaka miała miejsce w krajach europejskich dowodzi, że instytucje mogą zmienić się gwałtownie i szybko się przeobrażać⁴¹.

ZAKOŃCZENIE

Wyróżnia się egzogeniczne i endogeniczne źródła przemian, jednak za główne przyczyny przemian instytucjonalnych uznaje się działania ludzi, którzy dążą do maksymalizacji własnych korzyści. Kierunek zmian instytucjonalnych jest rezultatem wzajemnych interakcji między obowiązującymi zasadami oraz ludźmi. Instytucje warunkują działanie ludzkie.

System instytucjonalny składa się zarówno z formalnych jak i nieformalnych instytucji. Formalne normy prawne będą właściwie funkcjonowały, jeśli będą miały poparcie w systemie norm nieformalnych przyjętych w danym społeczeństwie. Zasady formalne tworzone są intencjonalnie przez ludzi, funkcjonują poprzez bazowanie na instytucjach nieformalnych. Zasady nieformalne w postaci zwyczajów, tradycji i kodeksie zachowań są nieczułe na umyślne działania człowieka, a system instytucjonalny jest efektem celowych intencji oraz nieumyślnego efektu przekształceń matrycy.

³⁹ G. Helmke, S. Levitsky, *Informal Institutions...*, op. cit., s. 732-733.

⁴⁰ G.H. Cole, *Economic Property Rights* as "Nonsense upon Stilts": A Comment on Hodgson, "Journal of Institutional Economics" 2015, t. 11, nr 4, s. 726.

⁴¹ A. Efendic, G. Pugh, N. Adnett, *Confidence in formal institutions and reliance on informal institutions in Bosnia and Herzegovina*, "Economics of Transition Volume", Vol. 19, No. 3. 2011 s. 526.

Zmiany instytucjonalne to ciągły proces, do którego dochodzi poprzez dokonywanie decyzji przez grupy oraz organizacje, istniejący jedynie w sytuacji zbiorowej akceptacji. Zarówno zmiany norm zachowań jak i zmiana zasad współdziałania organizacji i jednostek prowadzi do przekształcania instytucji. Kształt instytucji w danym momencie zależy od dziedzictwa przeszłości, wpływu historycznych rozwiązań i ich zmian.

Transformacja systemowa, jaka miała miejsce w Polsce przebiegała szybko i względnie spokojnie⁴². Stworzenie podstaw nowego systemu odbyło się w krótkim czasie i było skutkiem wprowadzonych rozwiązań sprawdzonych w krajach o utrwalonej demokracji. Rozwiązania te musiały jednak mieć właściwy grunt instytucji nieformalnych, aby były zaakceptowane i zaadaptowane przez społeczeństwo oraz gospodarkę.

BIBLIOGRAFIA

1. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A., *The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation*, "The American Economic Review", 91, nr 5, 2001.
2. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2003.
3. Arthur B., *Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Small Events*, "Economic Journal" 1989, no. 1.
4. Bebchuk A.L., Roe M.J., *A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance*, "Stanford Law Review" 1999, No. 52(1).
5. Bentkowska K., *Przemiany instytucjonalne w Polsce – proces zakończony czy nieustające wyzwanie?*, https://www.researchgate.net/publication/342004772_Bentkowska_Przemiany_instytucjonalne_w_Polsce_-_proces_zakonczoney_czy_nieustajace_wyzwanie, [data dostępu 30.10.2020].
6. Boehlke J., *Kompletność, komplementarność i substytucyjność instytucji w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowanie*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009.

⁴² S.R. Domański, *Kwestia własnościowa w transformacji systemowej*, „Studia Ekonomiczne” 2010, nr 2 (LXV).

7. Cole G. H., *Economic Property Rights* as "Nonsense upon Stilts": *A Comment on Hodgson*, "Journal of Institutional Economics" 2015, t. 11, nr 4.
8. David P., *Clio and the Economics of QWERTY*, American Economic Review, 1985, Vol. 75, No. 2.
9. David P., *Path dependence: a fundamental concept for historical social science*, Cliometrica 2007, vol. 1, no. 2.
10. Domański S.R., *Kwestia własnościowa w transformacji systemowej*, Studia Ekonomiczne 2010, nr 2 (LXV).
11. Dzionek-Kozłowska J., *Rynek a maksymalizacja dobrobytu w świetle dyskusji wokół koncepcji path dependence* [w:] *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Teoretyczne ujęcie dobrobytu*, (red.) U. Zagóra-Jonszta, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
12. Efendic A., Pugh G., Adnett N., *Confidence in formal institutions and reliance on informal institutions in Bosnia and Herzegovina*, "Economics of Transition Volume", 2011, Vol. 19, No. 3.
13. Godłów-Legiędź J., *Instytucjonalna analiza transformacji ustrojowej. Od planu do rynku*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, (red.) S. Rudolf, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. Prof. E. Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2005.
14. Helmke G., Levitsky S., *Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda*, "Perspective on Politics", 2004, Vol. 2. No. 4.
15. Kingston C., Caballero G., *Comparing Theories of Institutional Change*, "Journal of Institutional Economics", 2009, August, Vol. 5.
16. Lissowska M., *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
17. Mazur S., *Władza dyskrecyjna wysokich urzędników publicznych. Perspektywa nowego instytucjonalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
18. Meyer K.E., Peng M.W., *Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions*. "Journal of International Business Studies" 2005, 36.
19. North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1993.

20. North D.C., *Zrozumieć przemiany gospodarcze*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
21. North D.C., *The New Institutional Economics and Development*, Washington University in St. Louis, MO, 1992.
22. Owczarczuk M., *Zmiany instytucjonalne w gospodarce – wybrane aspekty teoretyczne*, Optimum. Studia Ekonomiczne, 2003, nr 2 (62).
23. Peng M. W., *Institutional Transition and Strategic Choices*, "Academy of Management Review" 2008, 28, 2.
24. Ratajczak M., *Transformacja ustrojowa w świetle ustaleń i założeń ekonomii instytucjonalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2009, nr 2.
25. Rodrik D., Subramanian A., Trebbi F., *Institutions Rule: The Primacy of Institutions over Geography and Integration in Economic Development*, "Journal of Economic Growth", 2004, vol. 9 (2, Jun).
26. Schumpeter J.A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, MacGraw-Hill, London 1939.
27. Seyoum B., *Informal Institutions and Foreign Direct Investment*, "Journal of Economic Issues", 2011, Vol. 45, No. 4, 2011.
28. Staniek Z., *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*, Difin, Warszawa 2017.
29. Staniek Z., *Zróżnicowanie ekonomii instytucjonalnej*, <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27233173&pid=1081>, [data dostępu 18.11.2016].
30. Stępień M., *Organizacja formalna i nieformalna - ujęcie nowej ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Polskie uczelnie podążające w kierunku światowej potęgi naukowej*, red. M.Olkiewicz, M.Drewniak, Wyd. Network Solutions, Słupsk 2015.
31. Stiglitz J. E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2004.
32. Szomburg J., *Jaki kapitalizm?*, „Przegląd Polityczny”, 1993, numer specjalny, Gdańsk.
33. Magnusson L., Ottosson J., Elgar E., (red.) *The Evolution of Path Dependence*, Cheltenham 2009.

34. Tkacz A., *Zmiany instytucjonalne w gospodarce: doświadczenia ukraińskie i polskie*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka oparta na wiedzy”, Zeszyt nr 10, Rzeszów 2007, , s. 330-331.
35. Wilkin J., *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2016.
36. Zielenkiewicz M., *European integration and changes in public regulation sphere*, “Actual Problems of Economics”, 2013 No. 10, Tarnopol.

INSTITUTIONAL CHANGE IN THE POLISH ECONOMY - FORMAL AND INFORMAL CONTEXT

Summary: Institutional changes in the strict sense are continuous, informal changes, which later transform into a formal institutional system. The condition for an efficient and properly functioning state is an appropriate institutional structure. The aim of the article is to present the meaning of institutional change in the context of formal and informal institutions. The article analyzes the interdependencies between formal and informal institutions and describes the path of dependence.

Keywords: Institutional change, formal institution, informal institution, path dependency.

SYSTEM KONTROLI ZARZĄDCZEJ FUNDAMENTEM BEZPIECZEŃSTWA FINANSOWEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem opracowania jest próba weryfikacji i oceny systemu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego i na tej podstawie pokazanie, że poprawnie wdrożony system kontroli zarządczej jest fundamentem bezpieczeństwa finansowego w każdej organizacji nie tylko w jednostkach samorządu terytorialnego. Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano analizę jakościową literatury przedmiotu na bazie aktów prawnych, publikacji i raportów. W opracowaniu przybliżono definicję systemu kontroli zarządczej ukształtowanego ustawą o finansach publicznych oraz istotę jej kluczowych elementów składowych -audytu wewnętrznego i audytu finansowego jako mechanizmów ograniczających z jednej strony nadużycia gospodarcze, z drugiej zapewniających stabilność finansową. Przedstawiono kluczowe elementy systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, które swe odniesienie znajdują w standardach określonych w Komunikacie Ministra Finansów Nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. W zakończeniu sformułowano wnioski, które mogą posłużyć jako rekomendacje dla praktyki.

Słowa kluczowe: Kontrola zarządcza, audyt wewnętrzny, audyt finansowy, bezpieczeństwo finansowe.

¹ Doktor nauk ekonomicznych, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania, Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

WSTĘP

Zasady funkcjonowania współczesnej gospodarki światowej uległy radykalnym przekształceniom. Wraz z nimi zmianie uległy wymagania praktyki gospodarczej, które dzisiaj wyznaczają nowe kierunki rozwoju organizacji XXI wieku.

Analiza otoczenia i uwzględnianie go w rozwoju wszystkich organizacji w tym sektora publicznego, pokazuje, że coraz wyraźniej zwiększa się rola efektywnego i skutecznego zarządzania organizacją. Wynika to z faktu, iż nowe warunki gospodarowania, w których funkcjonują dzisiejsze organizacje są dużo bardziej nieprzewidywalne i turbulentne, niż to miało miejsce w XX w. Do tego rosnące oczekiwania społeczeństwa co do poprawy jakości świadczonych usług publicznych² sprawiło, że w wielu krajach państw Europy Zachodniej rozpoczęto intensywne poszukiwania efektywnych rozwiązań w zakresie zarządzania sektorem publicznym zapewniających skuteczność i bezpieczeństwo finansowe. Efektem poszukiwań było wdrożenie odwołującej się do mechanizmów rynkowych oraz oceny efektywności działania koncepcji nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management – NPM*).

Model nowej koncepcji zarządzania administracji publicznej pojawił się w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii w latach 80. XX wieku, a od początku lat 90. XX wieku rozpowszechnił się w USA³. Zdaniem K. Marchewki-Bartkowiak w polskiej administracji publicznej wprowadzanie elementów koncepcji *NPM* zbiegło się z wejściem do Unii Europejskiej. Członkostwo Polski w strukturach unijnych oraz udział w budżecie Unii Europejskiej wymusiły wdrożenie wielu wymaganych w tym zakresie rozwiązań ponadnarodowych⁴.

Wprowadzenie koncepcji *NPM* wiąże się z zastosowaniem do oceny funkcjonowania administracji publicznej rozwiązań stosowanych dotychczas w sektorze prywatnym. Jakość zarządzania i świadczonych usług oraz przejrzystość procedur działania powinna być zdefiniowana jako wartość, która przyczynia się do podnoszenia jakości. Współczesna administracja powoli odchodzi

² S. Owsiak, *Stabilność systemu zasilenia finansowego a nowatorskie zarządzanie podmiotami publicznymi w warunkach kryzysu* [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, (red.) S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011, s. 35-37.

³ E. Skrzypek, *Nowe zarządzanie publiczne – budżet zadaniowy*, [w:] *Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania gospodarką rynkową*, (red.) A. Siedlecka, Wydawnictwo Państwowej Szkoły Wyższej, Biała Podlaska 2011, s. 18.

⁴ K. Marchewka-Bartkowiak, *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2014, s. 3.

od zbiurokratyzowanych mechanizmów na korzyść podejścia procesowego oraz realizacji projektów. Pierwszym działaniem na rzecz wdrażania usprawnień jest pełna identyfikacja potencjału, ograniczeń i problemów, a także szans i zagrożeń. Wprowadzenie nowego systemu zarządzania związane jest z:

- a) określeniem wizji, misji, celów oraz systemu wartości jednostki,
- b) określeniem mierników i systemu monitorowania działań,
- c) zastosowaniem podejścia procesowego, budżetów zadaniowych i ewaluacji działań,
- d) rozwojem sfery zarządzania wiedzą i procesu uczenia się,
- e) rozwojem kompetencji kierowniczych.

Na takich założeniach opiera się obecnie wdrażany system kontroli zarządczej.

Celem rozdziału jest próba weryfikacji i oceny systemu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego i na tej podstawie pokazanie, że poprawnie wdrożony system kontroli zarządczej jest fundamentem bezpieczeństwa finansowego w każdej organizacji nie tylko w jednostkach samorządu terytorialnego. Jej elementy składowe takie jak audyt wewnętrzny czy audyt finansowy skutecznie przeciwdziałają nadużyciom gospodarczym i zwiększają bezpieczeństwo finansowe.

Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano analizę jakościową literatury przedmiotu na bazie aktów prawnych, literatury i raportów.

NOWA JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU SEKTORA PUBLICZNEGO – KONTROLA ZARZĄDCZA

W Polsce kontrola zarządcza została zdefiniowana w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych obowiązującej od 1 stycznia 2010 r. Zastąpiła wcześniejsze pojęcie kontroli finansowej. Odnosząc się do kwestii uwarunkowań ekonomicznych i organizacyjnych oraz przyjętych w polskim prawodawstwie unormowań prawnych dotyczących funkcjonowania kontroli zarządczej należy zwrócić uwagę na standardy INTOSAI w świetle, w których została przedstawiona definicja kontroli wewnętrznej. Ma ona charakter zarządczy, a jej celem, jest uzyskanie racjonalnego zapewnienia, że jednostka sektora finansów publicznych funkcjonuje zgodnie z prawem, regulacjami i wytycznymi kierownictwa; działa w sposób uporządkowany, etyczny, oszczędny, wydajny i skuteczny oraz osiąga planowane wyniki; chroni zasoby przed oszustwem, marnotrawstwem, nadużyciem i złym zarządzaniem; dostarcza wysokiej jakości produktów i usług zgodnych z misją jednostki;

przygotowuje wiarygodne dane finansowe i zarządcze oraz ujawnia je w sposób rzetelny w terminowych sprawozdaniach.

Do tych wytycznych odwołuje się Minister Finansów, który w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych wyraźnie wskazuje, że przy ich opracowywaniu uwzględniono międzynarodowe standardy, w tym „Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym” - przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (*International Organization of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI)⁵.

Zgodnie z art. 68 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Kontrola zarządcza nie ogranicza się wyłącznie do procedur, instrukcji i zarządzeń kierownictwa. Skuteczność kontroli zarządczej zależy w dużym stopniu od sposobu, w jaki pracownicy jednostki wykonują wynikające z niej obowiązki.

W odniesieniu do definicji kontroli zarządczej zamierzeniem ustawodawcy jest skupienie kontroli na wszystkich aspektach działalności jednostki. Podstawowym elementem kontroli zarządczej w administracji ma być odpowiedzialność każdego kierownika jednostki za wdrożenie i monitorowanie takich elementów kontroli zarządczej, aby jednostka osiągała wyznaczone jej cele w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny oraz terminowy.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

a) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,

b) skuteczności i efektywności działania,

c) wiarygodności sprawozdań,

d) ochrony zasobów,

e) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,

f) efektywności i skuteczności przepływu informacji,

g) zarządzania ryzykiem⁶.

Analizując przedstawione cele kontroli zarządczej można wnioskować, że kontrola zarządcza w założeniu jest narzędziem szeroko pojętego zarządzania obejmującym zagadnienie formułowania celów i zadań, a następnie

⁵ M. Adamczyk, *System kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego - próba oceny i weryfikacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012, s. 10-12.

⁶ Art. 68 ustawy z dnia 11 listopada 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 869, z późn. zm.).

sprawdzenie ich realizacji, zgodnie z założonymi kryteriami z uwzględnieniem analizy ryzyka. Jest warunkiem koniecznym do właściwego zarządzania jednostką, a w konsekwencji do efektywnego wykorzystywania środków publicznych z zachowaniem przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania.

ZAWARTOŚĆ INFORMACYJNA STANDARDÓW KONTROLI ZARZĄDCZEJ

Cele kontroli zarządczej realizowane są poprzez standardy kontroli zarządczej, stanowiące uporządkowany zbiór wskazówek, które osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie kontroli zarządczej powinny wykorzystać do tworzenia, oceny i doskonalenia tego systemu z uwzględnieniem specyficznych zadań organizacji.

Standardy kontroli zarządczej definiują elementy kontroli zarządczej - pięć najważniejszych obszarów zarządzania⁷:

- a) środowisko wewnętrzne,
- b) zarządzanie ryzykiem,
- c) mechanizmy kontroli,
- d) informacja i komunikacja,
- e) monitorowanie i ocena.

Stan każdego z przedstawionych obszarów ma bezpośredni wpływ na realizację wszystkich celów i zadań w organizacji. Należy zwrócić uwagę, że kolejność elementów kontroli nie jest przypadkowa i stąd podobna powinna być kolejność oceny kontroli zarządczej. Co ważne, wszystkie te elementy powinny być monitorowane, ocenianie i poprawiane w sposób ciągły, systematyczny i jednoczesny. Analizując treść Komunikatu Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej oraz definicji określonej w art. 68 ust. 1 ustawy o finansach publicznych za najistotniejszy element kontroli zarządczej należy uznać system wyznaczania celów i zadań oraz system ich monitorowania, gdzie za pomocą wyznaczonych mierników dokonujemy oceny ich realizacji, uwzględniając takie kryteria jak: oszczędność, gospodarność, efektywność i skuteczność. Powyższe elementy ściśle powiązane są z audytem wewnętrznym (monitorujący skuteczność poszczególnych elementów systemu kontroli zarządczej) i audytem finansowym (badający wiarygodność sprawozdań finansowych).

⁷ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora publicznego.

Według Glumińskiej-Pawlic i Sawickiej celem kontroli zarządczej jest zabezpieczenie mienia przed utratą, zapewnienie pełnej i terminowej realizacji zadań oraz celowego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych, a także zapewnienie prawidłowego systemu prowadzenia rachunkowości w taki sposób, aby możliwe było rzetelne ustalenie sytuacji majątkowej i wyniku finansowego jednostki oraz odpowiednie wykorzystanie poczynionych ustaleń dla potrzeb zarządzania jednostką⁸. Lisiecka podkreśla, że kontrola zarządcza obejmuje proces implementacji rozwiązań, regulowania oraz korygowania wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej skuteczności organizacyjnej i ekonomicznej⁹.

Nadolna akcentuje przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania jako szczególnego celu kontroli zarządczej. Zasady przestrzegania postaw etycznych w jednostkach samorządowych powinny być opracowywane w postaci kodeksów lub innych regulacji w tym zakresie¹⁰.

Wiarygodność sprawozdań to kolejny cel i zadanie stawiane przez ustawodawcę przed kontrolą zarządczą¹¹. Zagwarantowanie wiarygodności sprawozdań wiąże się z zapewnieniem odpowiedniej jakości zawartych w nich informacji. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na występujące sprzężenie zwrotne, ponieważ wiarygodność sporządzanych sprawozdań warunkuje efektywność i skuteczność kontroli zarządczej w innych jej obszarach.

Koncepcja kontroli zarządczej w jednostkach samorządowych wskazuje ochronę zasobów jako jeden z istotnych obszarów wymagających nadzoru, weryfikacji i monitoringu, zgodnie z art. 68 ust. 2 ustawy o finansach publicznych. Ochrona zasobów jednostki obejmuje kilka obszarów, wśród których można wyróżnić: ochronę fizyczną jednostki i jej pracowników, ochronę informacji, ochronę zasobów materialnych, ochronę środków finansowych.

Z powyższych informacji widać, że kontrola zarządcza może ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości w jednostkach sektora finansów publicznych. Dlatego od kierownictwa tych jednostek wymaga się przejrzystego i spójnego opisu działań, czytelnego systemu delegowania zadań, dokumentacji systemu kontroli zarządczej i przebiegu poszczególnych jej

⁸ J. Glumińska-Pawlic, K. Sawicka, *Budżet jednostki samorządu terytorialnego*, Zielona Góra 2002, s. 328.

⁹ K. Lisiecka, *Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w procesach doskonalenia zarządzania organizacją sektora publicznego*, Warszawa 2012, s. 7.

¹⁰ B. Nadolna, *Przestrzeganie zasad etycznego postępowania jako przedmiot kontroli zarządczej w wybranych jednostkach sektora finansów publicznych, Wyniki badań ankietowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2014, s. 833.

¹¹ E. Chojna-Duch, H. Litwińczuk, *Prawo finansowe*, Warszawa 2010, s. 191.

procesów oraz spójnego systemu wdrażania rekomendacji i wniosków z oceny niezależnego audytu wewnętrznego. Niezmiernie ważna jest także jakość stosowanych zasad, metod, procedur i narzędzi, które mają służyć poprawie efektywności, wydajności i realizacji postawionych celów. Sukces organizacji, a zatem także jej wartość, ma swe podłoże w dobrym, skutecznym zarządzaniu. Drucker często podkreślał, że nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane¹².

Ten fakt podkreśla również Winiarska, która uznaje system informacyjny za najistotniejszy element kontroli. Jest on tworzony przez kierownictwo jako zbiór różnego rodzaju zarządzeń, instrukcji, procedur, wytycznych zasad i mechanizmów ukierunkowanych na generowanie i rozpowszechnianie zbiorów informacji umożliwiających realizację wszystkich funkcji zarządzania. Przy konstrukcji tego systemu szczególną uwagę przypisuje się identyfikacji potrzeb informacyjnych różnych użytkowników, co zapewnia elastyczność systemu informacyjnego i zdolność sprostania oczekiwaniom kierownictwa i pracowników. Oczekują oni informacji właściwych, dostępnych oraz przydatnych do sprawnego zarządzania, oraz wypełniania obowiązków kontrolnych¹³.

O przydatności kontroli zarządczej decyduje nie tylko ciągła i systematyczna realizacja procesów, zadań i celów kontroli zarządczej, ale przede wszystkim zrozumienie przez kierownictwo oraz pracowników potrzeby jej istnienia.

Uświadomienie kadry kierowniczej i personelu, co do zasad i konieczności przeprowadzenia kontroli zarządczej w jednostce usprawnia jej działanie. Osiągnięcie efektu świadomości personelu jest możliwe pod warunkiem, że wszystkie procedury kontroli zostaną opisane w dokumentach dostępnych dla każdego pracownika. System kontroli zarządczej musi ewoluować wraz z rozwojem jednostki, co oznacza, że kontrola zarządcza ma pobudzać samokontrolę pracowników, skłaniając ich do działań usprawniających funkcjonowanie jednostki w ramach przyznanych im uprawnień i zakresu odpowiedzialności.

Zdaniem autorki kontrola wewnętrzna jest systemem obejmującym wewnętrzne procedury, regulaminy oraz dobre praktyki, które mają służyć wypełnieniu misji jednostki i osiągnięcia założonych celów. Z kolei wyróżnikiem kontroli zarządczej będzie sposób jej realizacji oraz cele, które należy postrzegać przez pryzmat zarządzania organizacją jako całością w kontekście skuteczności, efektywności, bezpieczeństwa finansowego i poprawy jakości realizowanych zadań.

¹² P. Drucker, *Myśli przewodnie P. Druckera*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2001, s. 13-37.

¹³ K. Winiarska, *Ocena realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań ankietowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, Tom 86 (142), s. 68-70.

SKALA NADUŻYĆ GOSPODARCZYCH

Praktyka pokazuje, że coraz większa liczba podmiotów celowo nie przestrzega i nie stosuje zasad rachunkowości, tym samym ich sprawozdania finansowe nie posiadają cech jakościowych o czym świadczy wzrastająca fala nadużyć gospodarczych w tym nadużyć finansowych nie tylko w skali krajowej, ale w również w skali międzynarodowej¹⁴.

Z przeprowadzonych badań przez Stowarzyszenie Biegłych ds. Przepływów i nadużyć gospodarczych wynika, że statystyczna organizacja traci średnio 5% swoich dochodów rocznie w wyniku nadużyć gospodarczych. W zestawieniu z PKB największymi gospodarkami świata (USA, Chiny, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Indie, Włochy, Brazylia, Korea Południowa) szacowanym na ponad 56 bln USD oznacza to potencjalną roczną stratę podmiotów gospodarczych w wysokości 2,8 bln USD¹⁵. Według raportu przygotowanego przez CBA oraz danych innych służb wskazujących na obszary zagrożone przestępczością korupcyjną w Polsce w latach 2018-2019 około 70% przypadków korupcji dotyczyło sektora publicznego, co oznacza, że korupcja w sektorze publicznym zdarzała się dwa razy częściej niż łącznie w sektorze prywatnym i publiczno-prywatnym¹⁶. Zjawiska korupcji politycznej, rozliczne przypadki pospolitego łapownictwa oraz innego typu nadużycia popełniane przez urzędników występują w szeregu działach polskiej administracji. Przede wszystkim są to obszary tradycyjnie wrażliwe na rozmaite patologie administracyjne, na przykład zamówienia publiczne, przetargi prywatyzacyjne, fundusze i agencje celowe, aparat celny i podatkowy, służby wydające koncesje i licencje, służba zdrowia oraz aparat nadzoru i wydawania koncesji medycznych. Blisko ¼ prowadzonych postępowań przygotowawczych dotyczyła spraw w obszarze infrastruktury, budownictwa i nieruchomości¹⁷. Według danych z opublikowanego raportu Rule of Law Index – RLI przygotowanego przez międzynarodową organizację World Justice Project ograniczana jest skala zjawiska korupcji w Polsce w wymiarze sprawiedliwości, w aparacie bezpieczeństwa i w ramach procesu wypracowywania projektów

¹⁴ *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2016, <https://www.acfe.com/rtrn2016.aspx>.

¹⁵ Międzynarodowy Fundusz Walutowy, 2019. <https://inzynieria.com/budownictwo/rankin-gi/52442,najwieksze-gospodarki-swiata-2019>, Data dostępu 19.10.2020.

¹⁶ Raport CBA, *Obszary Przestępczości Korupcyjnej w Polsce w latach 2018-2019*, CBA, Warszawa 2020, s.10.

¹⁷ Ibidem, s. 19.

aktów prawnych¹⁸.

Jak widać ryzyko wystąpienia nadużyć i oszustw gospodarczych może pojawić się w każdej organizacji bez względu na sektor czy profil działalności jednostki. Do najczęstszych sposobów wykrywania nadużyć respondenci międzynarodowych badań nadużyć gospodarczych przeprowadzonych przez EY¹⁹ wskazywali: analizę danych, zarządzanie ryzykiem nadużyć, bezpieczeństwo firmowe (IT i fizyczne), audyt wewnętrzny (rutynowy), audyt finansowy, przypadkowe wykrycie, śledztwo organów ścigania, inne metody wykrywania, monitoring/raportowanie podejrzanych transakcji, rotacja personelu, zgłoszenie (wewnętrzne i zewnętrzne), infolinia etyczna, media śledcze.

Liczne nieprawidłowości oraz nadużycia gospodarcze w sektorze publicznym potwierdzają także kompleksowe kontrole przeprowadzane przez Regionalne izby obrachunkowe (RIO) powołane ustawą z 7 października 1992 roku jako organy nadzorujące i kontrolujące jednostki samorządu terytorialnego w zakresie gospodarki finansowej i zamówień publicznych.

Na tle tak zarysowanego problemu nadużyć gospodarczych Komisja Europejska zaleca, by instytucje zarządzające stosowały oficjalną strategię zwalczania nadużyć finansowych, wykazując się tym samym zdecydowaną postawą w stosunku do ich zwalczania i eliminowania. W strategii takiej należy uwzględnić w szczególności plany rozwoju kultury zwalczania nadużyć oraz podział obowiązków w zakresie zarządzania ryzykiem nadużyć gospodarczych i mechanizmów ich zwalczania. W opinii Europejskiego Trybunału Obrachunkowego krajowe instytucje zarządzające powinny opracować oficjalną strategię zwalczania nadużyć finansowych lub osobny dokument o podobnym charakterze, w którym wyszczególniłyby środki służące zapobieganiu, wykrywaniu i reagowaniu, dając tym samym wyraźny sygnał swoim pracownikom, beneficjentom środków publicznych i innym organom, że środki zwalczania nadużyć finansowych zostały podjęte i są wdrażane²⁰.

Praktyka pokazuje, że nie ma w pełni skutecznych rozwiązań przeciwdziałających nadużyciom gospodarczym w tym manipulacjom księgowym. Rozstrzygająca jest etyka menedżerów, księgowych, audytorów i członków rad

¹⁸ Raport, *Rule of Law Index – RLI*, World Justice Project, Washington 2019, s. 123.

¹⁹ Międzynarodowy koncern świadczący profesjonalne usługi doradcze i audytorskie z główną siedzibą w Londynie. Należy do tzw. wielkiej czwórki przeprowadza co roczne badania dotyczące skali nadużyć gospodarczych.

²⁰ Europejski Trybunał Obrachunkowy, *Zwalczanie nadużyć finansowych w wydatkowaniu środków UE w obszarze spójności – instytucje zarządzające powinny usprawnić wykrywanie, reagowanie i koordynację działań*, Wydanie specjalne przedstawione na mocy art. 287 ust. 4 akapit drugi TFUE nr 06, Luksemburg 2019, s. 50-52.

nadzorczych. Przy ich wyborze istotne jest staranne uwzględnianie nie tylko kwalifikacji zawodowych, ale i predyspozycji osobowościowych²¹.

Postępowanie etyczne jest jedną z głównych zasad wskazanych w standardach kontroli zarządczej. Większość organizacji już ma, albo jest na etapie przygotowania lub planuje wdrożenie kodeksu etycznego. Samo narzędzie jednak nie wystarczy, aby etyka wypełniła całą kulturę organizacyjną jednostki. Potrzeba mechanizmów, procedur i zaangażowania zarówno pracowników jak i menedżerów. Należy też zaznaczyć, że sama istota, jak również występowanie kontroli zarządczej w każdej jednostce samorządowej pozytywnie wpływa na jej funkcjonowanie.

Błędne rozumienie kontroli zarządczej, jej celów i płynących z niej informacji skutkuje niemożnością zastosowania kontroli zarządczej w kontekście wzmocnienia jakości realizowanych zadań publicznych. Autorka widzi potrzebę podejmowania szeregu działań zmierzających do usprawnienia i unowocześniania metod pracy, lepszej organizacji administracji publicznej, korekty wzajemnych relacji między organami samorządowymi a pracownikami naukowymi, ośrodkami badawczymi i szkoleniowymi.

Ulepszanie jakości pracy administracji ma swój wyraz nie tylko w poprawie administrowania, ale również w tworzeniu prawa dobrej jakości opartego o etyczne zasady i elementy bezpieczeństwa stabilności finansowej pojedynczego podmiotu i gospodarki jako całości.

AUDYT FINANSOWY NARZĘDZIEM USPRAWNIAJĄCYM FUNKCJONOWANIE SYSTEMU KONTROLI ZARZĄDCZEJ

W świetle występujących nadużyć gospodarczych, ich skali i dysfunkcji zarówno w jednostkach sektora prywatnego jak i publicznego, które wpływają na obniżenie wiarygodności, rzetelności i przejrzystości informacji sprawozdawczości budżetowej i finansowej uzasadnione jest wdrożenie systemu kontroli zarządczej wraz z narzędziami usprawniającymi jej funkcjonowanie – audytem wewnętrznym i audytem finansowym, również w sektorze prywatnym.

Mimo wydawałoby się obszernego katalogu podmiotów podlegających badaniu sprawozdań finansowych, to praktyka pokazuje, że zdecydowana większość przedsiębiorstw działających na rynku nie poddaje badaniu swoich sprawozdań finansowych. Po części wynika to ze stosunkowo wysokich

²¹ M. Tokarski, *Sprawozdanie finansowe – niedoskonałe źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, Rola Przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, CEON Biblioteka Nauki, Toruń 2009, s. 185.

progów ustalonych przez ustawodawcę zobowiązujących firmy do badania sprawozdań finansowych²². Wyjątkiem są spółki akcyjne, które bez względu na wysokość obrotów, przychodów i zatrudnienia muszą powoływać biegłego rewidenta. W spółkach osobowych, gdzie właściciele nie korzystają z przywileju ograniczonej odpowiedzialności, potrzeba obowiązku badania jest mniej odczuwalna, gdyż wierzyciele mogą dochodzić swoich roszczeń, naruszając osobisty majątek dłużnika. Natomiast w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością badanie sprawozdań finansowych postrzegane jest jako swoiste zabezpieczenie udziałowców czy kredytodawców, zabezpieczeniem stabilności systemu finansowego. Dla przykładu w Danii, Finlandii, Norwegii i Szwecji wszystkie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mają prawny obowiązek poddania badaniu sprawozdań finansowych.

Zdaniem autorki weryfikacji powinien być poddany zarówno artykuł 64 ustawy o rachunkowości oraz zapis artykułu 268 ustawy o finansach publicznych, ponieważ podobnie jak limity przychodów wskazane w ustawie o rachunkowości, tak i przyjęte kryteria w ustawie o finansach publicznych ograniczają w znacznym stopniu liczbę jednostek podlegających obligatoryjnemu badaniu ich sprawozdań finansowych. Istotą sporządzania sprawozdań finansowych jest prezentacja sytuacji majątkowej i kapitałowej jednostki, uzyskiwanych przez nią wyników ekonomicznych oraz przepływów pieniężnych w wybranym okresie. Informacje te nabierają coraz większego znaczenia zwłaszcza dla inwestorów i kredytodawców działających w dobie wyzwań związanych z globalizacją, dynamicznych zmian politycznych i społecznych. Toczy się walka o utrzymanie przewagi konkurencyjnej, którą można osiągnąć kreatywnym działaniem, przedsiębiorczością, wprowadzaniem zmian i innowacji, wiedzą o majątku, kapitale, kondycji finansowej, a także szansach i zagrożeniach organizacji²³.

ZAKOŃCZENIE

Funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej nie daje pożądanых efektów, jakie w zamierzeniu miało przynieść JST zwłaszcza małym powiatom i gminom (w tych położonych na terenach wiejskich) wdrożenie systemu kontroli zarządczej. Z czego to wynika?

Wśród czynników, które spowodowały poszukiwanie nowych rozwiązań

²² Art. 64 ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 (Dz.U. z 2020 roku poz. 568).

²³ M. Szczerbak, *Rola audytu finansowego w wykrywaniu nadużyć gospodarczych*, Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyt 14, 2019, s. 211-213.

w administracji *NPM*, wymienić należy: podejmowanie prób mających na celu ograniczenie przerostu zatrudnienia w administracji, właściwe wyznaczanie celów i mierników ich realizacji, zwrócenie uwagi na konieczność powrotu do idei subsydiarności, rozwój technologii informacyjnych, otwarcie na międzynarodowe programy reform i wymianę doświadczeń, koordynację polityki zarządzania publicznego, przeciwdziałanie nadużyciom i korupcji, bezpieczeństwo finansowe.

Krótką i syntetyczną analizę wyników pokazuje, że problemy wdrażania systemu kontroli zarządczej powiązane są w pierwszej kolejności ze środowiskiem wewnętrznym. Występują one tam, gdzie świadomość konieczności wdrażania standardów kontroli, wśród osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie kontroli zarządczej jest stosunkowo niska. Wśród przyczyn takiego stanu to brak dbałości o to, aby osoby zarządzające i pracownicy jednostek samorządu terytorialnego posiadały odpowiednią wiedzę i kompetencje zawodowe do tworzenia i doskonalenia systemu kontroli zarządczej.

Pogląd ten był już niejednokrotnie sygnalizowany w literaturze przedmiotu. Według Misiąga od tworzenia norm prawnych wymuszających formalne stosowanie procedur budżetowania zadaniowego, audytu wewnętrznego, czy wprowadzających obowiązek ewaluacji wszystkiego i bez przerwy, ważniejsza jest edukacja. Uświadomienie kadry kierowniczej i personelu, co do zasad i konieczności przeprowadzenia kontroli zarządczej w jednostce usprawnia jej działanie. Osiągnięcie efektu świadomości personelu jest możliwe pod warunkiem, że wszystkie procedury kontroli zostaną opisane w dokumentach dostępnych dla każdego pracownika. System kontroli zarządczej musi ewoluować wraz z rozwojem jednostki, co oznacza, że kontrola zarządcza ma pobudzać samokontrolę pracowników, skłaniając ich do działań usprawniających funkcjonowanie jednostki w ramach przyznanych im uprawnień i zakresu odpowiedzialności²⁴.

Z analizy literatury przedmiotu, aktów prawnych i raportów w zakresie kontroli zarządczej wynika, że jednostki samorządu terytorialnego w ograniczonym zakresie uwzględniają wszystkie standardy kontroli zarządczej, których celem jest stworzenie spójnego i jednolitego modelu tego systemu. Taki stan rzeczy wynika niejednokrotnie z braku wystarczającej wiedzy, przygotowaniu personalnym i organizacyjnym jednostek do realizacji ustawowych obowiązków. System kontroli zarządczej doceniają nieliczne samorządy. Wykorzystują

²⁴ W. Misiąg, *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, (red.) A. Haber, M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie, Warszawa 2009, s. 32.

jej elementy (audyt finansowy i audyt wewnętrzny) jako narzędzia przeciwdziałające manipulacjom księgowym, systematycznie zarządzają ryzykiem.

Jak się okazuje kontrola zarządcza, poprzez jej dopasowanie do rzeczywistych potrzeb, może pomóc zwolennikom i liderom zmian w jednostkach samorządu terytorialnego, a za ich pośrednictwem wszystkim interesariuszom tych jednostek, we wdrożeniu myślenia strategicznego, które charakteryzuje oryginalność, kreatywność i siła wyobraźni, chęć tworzenia czegoś nowego oraz umiejętność jego urzeczywistniania²⁵.

Kwestie, które były przedmiotem rozważań niniejszego opracowania mogą stanowić bodziec do dalszych badań i podstawę do rozważenia możliwości zmian w prawodawstwie, takich aby kontrola zarządcza stanowiła zaplecze informacyjne dla wszystkich JST realizacji funkcji kierowniczych i obejmowała: udział w opracowywaniu i koordynacji planów, sprawozdawczość wewnętrzną i zewnętrzną, interpretację wyników, badanie i analizę otoczenia, samokontrolę, nadzór, monitoring, audyt wewnętrzny i audyt finansowy, zachowania etyczne i inne czynności służące zapewnieniu realizacji celów organizacji.

Obecnie należy przyjąć założenie, że ustawodawca kształtując system kontroli zarządczej w pełni świadomie odstąpił od sformalizowania prezentacji procedur kontroli na rzecz jej adekwatności, skuteczności i efektywności niezależnie od ilości przepisów, instrukcji i ich szczegółowości oraz rygorystyczności stosowania czy tworzących system nakazów i zakazów. Nasuwa się pytanie czy takie podejście ustawodawcy może zagwarantować nową jakość w zarządzaniu środkami publicznymi we wszystkich JST?

Próba **weryfikacji i oceny** systemu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego prowadzi do wniosku, że niewystarczającymi – do skutecznego wdrożenia kontroli zarządczej **są** istniejące obecnie rozwiązania – zwłaszcza w małych gminach. Zasadna i racjonalna wydaje się decyzja, że należy odchodzić od typowego administrowania, wykazując bardziej efektywne, menadżerskie podejście w zarządzaniu jednostkami sektora finansów publicznych. To ma umożliwić – obecnie tworzony i wdrażany w jednostkach samorządu terytorialnego – system kontroli zarządczej. Wdrożenie modelowego systemu kontroli zarządczej wymaga dużej pracy całej administracji nad umiejętnością jasnego i precyzyjnego formułowania celów, ustanawiania właściwych wskaźników do pomiaru stopnia ich osiągnięcia oraz wprowadzenia ewaluacji.

Rozwiązania w zakresie kontroli zarządczej powinny być odpowiednie

²⁵ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 2-10.

do wielkości, struktury i zakresu działania jednostki oraz wielkości środków publicznych, jakimi dysponuje jednostka, a zadania i czynności związane z realizacją i koordynacją kontroli zarządczej w jednostce należy przypisać pracownikom tej jednostki.

Pojęcie bezpieczeństwa finansowego jednostek sektora publicznego wiąże się ściśle z kryteriami pozwalającymi na określenie stabilności całego systemu finansowego, również ze stanem realizacji funkcji prywatnego systemu finansowego, jego odpornością na szok zewnętrzny i możliwością przewycięzania go, utrzymaniem zaufania, wiarygodności i przejrzystości działania całego systemu i poszczególnych jego elementów²⁶. Jeżeli obraz polskiej administracji zmienia się systematycznie pod wpływem przyjętych nowych rozwiązań *NPM* to może warto byłoby wdrożyć jego mechanizmy – system kontroli zarządczej – również w sektorze prywatnym aby usprawnić zarządzanie, realizować wyznaczone cele, zmniejszyć skalę nadużyć, a tym samym zwiększyć bezpieczeństwo i stabilność obrotu gospodarczego.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamczyk M., *System kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego - próba oceny i weryfikacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
2. Burkat H., *Implementacja szczupłej rachunkowości-metaanaliza badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 299, Katowice 2016.
3. Drucker P., *Mysli przewodnie P. Druckera*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2001.
4. Europejski Trybunał Obrachunkowy, *Zwalczanie nadużyć finansowych w wydatkowaniu środków UE w obszarze spójności – instytucje zarządzające powinny usprawnić wykrywanie, reagowanie i koordynację działań*, Wydanie specjalne przedstawione na mocy art. 287 ust. 4 akapit drugi TFUE nr 06, Luksemburg 2019.
5. Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

²⁶ H. Burkat, *Implementacja szczupłej rachunkowości-metaanaliza badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 299, Katowice 2016, s. 72-73.

6. Glumińska-Pawlic J., Sawicka K., *Budżet jednostki samorządu terytorialnego*, Zielona Góra 2002.
7. Lisiecka K., *Audyt wewnętrzny i kontrola zarządcza w procesach doskonalenia zarządzania organizacją sektora publicznego*, Warszawa 2012.
8. Marchewka-Bartkowiak K., *Nowe zarządzanie publiczne*, „Infos”, nr 18(178), 9 października 2014, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe dla Biura Analiz Sejmowych, Warszawa 2014.
9. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, 2019, <https://inzynieria.com/budownictwo/rank-ingi/52442,najwieksze-gospodarki-swiata-2019>
10. Misiąg, W., *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, (red.) A. Haber, M. Szałaj, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie, Warszawa 2009.
11. Nadolna B., *Przestrzeganie zasad etycznego postępowania jako przedmiot kontroli zarządczej w wybranych jednostkach sektora finansów publicznych, Wyniki badań ankietowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2014.
12. Owsiak S., *Stabilność systemu zasilenia finansowego a nowatorskie zarządzanie podmiotami publicznymi w warunkach kryzysu* [w:] *Nowe zarządzanie finansami publicznymi w warunkach kryzysu*, (red.) S. Owsiak, PWE, Warszawa 2011.
13. Raport CBA, *Obszary Przestępczości Korupcyjnej w Polsce w latach 2018-2019*, CBA, Warszawa 2020.
14. Raport *Rule of Law Index – RLI*, World Justice Project, Washington 2019.
15. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2016. <https://www.acfe.com/rtn2016.aspx>
16. Skrzypek, E., 2011, *Nowe zarządzanie publiczne – budżet zadaniowy*, [w:] *Budżet zadaniowy jako nowoczesne narzędzie zarządzania gospodarką rynkową*, (red.) A. Siedlecka, Wydawnictwo Państwowej Szkoły Wyższej, Biała Podlaska 2011.
17. Szczerbak M., *Rola audytu finansowego w wykrywaniu nadużyć gospodarczych*, Nowoczesne systemy zarządzania, Zeszyt 14, 2019.

18. Tokarski M., *Sprawozdanie finansowe – niedoskonałe źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Rola Przedsiębiorczości w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, CEON Biblioteka Nauki, Toruń 2009.

19. Winiarska K., *Ocena realizacji celów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych – wyniki badań ankietowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2016, tom 86 (142).

Akty prawne

1. Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 roku w sprawie standardów kontroli zarządczej dla jednostek sektora publicznego.
2. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 (Dz. U. z 2020 roku poz. 568).
3. Ustawa z dnia 11 listopada 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 869, z późn. zm.).

THE MANAGEMENT CONTROL SYSTEM AS THE FOUNDATION OF ORGANIZATIONS' FINANCIAL SECURITY

Summary: This study aims to attempt an evaluation and verification of the management control system in local government units. The goal is to show that a properly implemented management control system is the foundation of financial security in every organization, not only in local government units. To achieve this aim following research method was used - qualitative analysis, based on legislative acts, literature and reports. The study presents the definition of the management control system formed by the Public Finance Act and the essence of its key components - internal audit and financial audit as mechanisms limiting economic fraud on the one hand and ensuring financial stability on the other. The key elements of the management control system in the public finance sector units are presented, which are referenced in the standards set out in the Communication of the Minister of Finance No. 23 dated December 16, 2009. Conclusions were drawn in the end, which may serve as practical recommendations.

Keywords: Management control, internal audit, financial audit, financial security.

KREOWANIE WIZERUNKU ORGANIZACJI W INTERNECIE NA PRZYKŁADZIE POLSKIEJ AKCJI HUMANITARNEJ

Streszczenie: Ogólnodostępny Internet stworzył nowe możliwości kontaktów między ludźmi. Z każdym kolejnym rokiem liczba jego użytkowników rośnie w bardzo szybkim tempie. Obecnie do sieci podłączonych jest 4,54 miliarda ludzi na całym świecie, co stanowi 59% całej populacji. Zmieniło to sposób prowadzenia działalności gospodarczej oraz sposobu komunikacji z klientami. Inne media straciły na znaczeniu na rzecz Internetu, który zwiększył zasięg komunikatów przy zmniejszeniu kosztów użytkowania. Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie istoty budowania wizerunku Polskiej Akcji Humanitarnej w Internecie. O organizacjach, które nie figurują w globalnej sieci, można powiedzieć, że nie istnieją. Bezpośredniość, szybkość przekazu i łatwość dotarcia do odbiorcy, a także możliwość prowadzenia dialogu, które to cechy oferuje Internet, pozwalają na stworzenie relacji z odbiorcą, jak również zaprezentowanie mu funkcjonowania organizacji oraz jakości oferowanych usług i produktów.

Słowa kluczowe: Cyfrowe public relations, kreowanie wizerunku w Internecie, Polska Akcja Humanitarna.

WSTĘP

Dynamiczny rozwój, globalność, szybkość, pojemność, interaktywność to tylko niektóre cechy ogólnosiwiatowego systemu połączeń między komputerami. Rozwój gospodarki sieciowej oraz związana z nim globalizacja pozwoliła na zrewolucjonizowanie dotychczasowego życia. Wszystko to, za sprawą Internetu – *„ogólnosiwiatowej sieci komputerowej, łączącej lokalne sieci, korzystające z pakietowego protokołu komunikacyjnego TCP/IP, mająca jednolite zasady*

*adresowania i nazywania węzłów (komputerów włączonych do sieci) oraz protokoły udostępniania informacji*¹.

Powszechny dostęp do Internetu stwarza nowe możliwości kontaktów międzyludzkich. Z roku na rok liczba użytkowników rośnie w szybkim tempie. Obecnie do sieci podłączonych jest 4,54 miliarda ludzi na całym świecie, co stanowi 59% całej populacji. Jest to zatem największe medium, które umożliwia przysyłanie treści do praktycznie każdego miejsca na Ziemi. Należy zaznaczyć, że wszystko to odbywa się bardzo małym kosztem w porównaniu do innych mediów masowych, które zazwyczaj oferują maksymalnie zasięg krajowy².

Skutkiem tak wzmożonych przemian jest zmiana prowadzenia działalności gospodarczej oraz sposobu komunikacji z klientami. Zmieniła się konsumpcja mediów – radio i prasa znacznie straciły na znaczeniu. Internet nad wyraz zwiększył zasięg komunikatów przy zminimalizowaniu kosztów użytkowania w porównaniu z innymi mediami. Umożliwił przy tym jednocześnie dialog między organizacją a jej odbiorcami – klientami. Ułatwił także monitoring i analizy strategiczne, co przełożyło się na dobrane odpowiednich działań koniecznych do rozwoju organizacji³.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty budowania wizerunku Polskiej Akcji Humanitarnej w Internecie. Obecnie o organizacjach, które nie posiadają o sobie choćby małej wzmianki w globalnej sieci, można powiedzieć, że nie istnieją. Każda racjonalnie myśląca osoba przed zakupem lub skorzystaniem z usług danej firmy, sprawdza opinie na jej temat oraz opinie dotyczące sprzedającego. Na ich podstawie podejmuje decyzję czy skorzystać z oferty, czy ją odrzucić. Niezwykle ważną rolę w tym aspekcie odgrywa *public relations*, a w przypadku ogólnodostępnego Internetu – *digital public relations*, który ma na celu budowanie relacji z otoczeniem.

Organizacje pozarządowe to wszystkie podmioty, które nie są jednostkami albo organami administracji publicznej oraz których działalność nie jest nastawiona na osiąganie zysku⁴. Misja tych organizacji polega na edukacji, upowszechnianiu wiedzy, budowaniu świadomości i uwrażliwiania na problemy społeczne. Dzięki przemyślanym działaniom komunikacyjnym

¹ Iglesias - Joanna d'Arc, *Wielka Encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2002, s. 193.

² *Digital 2020 Global Overview Report*, www.wearesocial.com/digital-2020 (dostęp: 29.08.2020).

³ A. Miotk, *Nowy PR. Jak internet zmienił public relations*, Wydawnictwo Sława i Myśli, Lublin 2016, s. 17.

⁴ *Fakty o NGO. Organizacje pozarządowe*, www.fakty.ngo.pl/slownik/organizacje-pozarzadowe (29.08.2020).

wzmacniają swoją wiarygodność, pozyskują sponsorów oraz nawiązują trwałe relacje z władzami lokalnymi, które przekładają się na dodatkowe profity. Jedną z takich organizacji jest Polska Akcja Humanitarna, której celem jest udzielanie pomocy humanitarnej i rozwojowej osobom dotkniętym skutkami klęsk żywiołowych i konfliktów zbrojnych.

FUNKCJE I CELE DIGITAL PUBLIC RELATIONS

Działania polegające w głównej mierze na pisaniu relacji prasowych, komentarzy i artykułów eksperckich, wysyłkach, obdzwonieniu dziennikarzy, organizowaniu różnego typu spotkań dla mediów, zmieniły się nie do poznania. Tradycyjną formę publikacji treści w radiu, prasie, telewizji zastępuje jedno medium mające znacznie większe zasięgi odbiorców – Internet. Pomimo zmiany obszaru zainteresowania PR, jego funkcje oraz cele nie uległy modyfikacji⁵.

Rysunek 1. Schemat ilustrujący generalizację pojęcia public relations



Źródło: B. Antczak, A. Antczak, *Nowoczesne metody komunikacji w marketingu i public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018, s. 155.

⁵ D. Wilding, P. Fray, S. Molitorisz, E. McKewon, *Centre for Media Transition. The Impact of Digital Platforms on News and Journalistic Content*, University of Technology Sydney, 2018, s. 15-23.

Istoty public relations nie można zawrzeć w jednej lapidarnej formule, gdyż trudno określić jest granicę jego działalności. Najbardziej trafną definicją PR wydaje się: „*oddzielny sposób zarządzania, który pomaga stworzyć i utrzymać wzajemne linie komunikacji, zrozumienia, akceptacji i współpracy między organizacją a jej społeczeństwem. Angażuje zarządzanie problemami lub zagadnieniami, pomaga kierownictwu być informowanym o opinii publicznej i reagować na nią. Definiuje i podkreśla odpowiedzialność kierownictwa za informowanie o interesach publicznych i reagowanie na nie. Pomaga kierownictwu nadążać za zmianami i skutecznie je wykorzystywać, służąc jako system wczesnego ostrzegania pomagający przewidywać trendy, a także wykorzystuje badania oraz solidne i etyczne techniki komunikacji jako podstawowe narzędzia*”⁶.

E-PR to *public relations*, które swoje działania skupia przede wszystkim na narzędziach dostępnych w Internecie i rzeczywistości wirtualnej. Wykorzystanie przestrzeni online w działaniach PR zmienia perspektywę realizowanych strategii. Zmienił się sposób komunikowania, który pozwala na dwukierunkowy przekaz – dialog. Dialog, który może być fundamentem do budowania lojalności, wiarygodności oraz zaufania organizacji. Odbiorca treści uzyskał także rolę kreatora treści. Podstawową różnicą ze standardowym *public relations* jest komunikacja bezpośrednia, której treści są nastawione na reakcje i wzbudzenie zainteresowania wśród internautów⁷.

Systematyczne i metodyczne działanie PR wyraża się stadialnym osiąganiem celów, których ustalanie oraz realizacja są oparte na badaniach, wykorzystaniu różnych dyscyplin wiedzy i zdominowane przez proces metodycznego zarządzania zmierzającego do działalności zorganizowanej. Stosunkowo szybka opinia odbiorcy na przekazywane treści pozwala na sprawne ich nakierowywanie na właściwe tory na każdej z trzech kategorii hierarchicznych celów. Dzieje się to zarówno na najniższym poziomie, którym są zadania przyjęte w formie projektu realizacyjnego, jak i na poziomie celów operacyjnych, by móc realizować cele strategiczne. Wszystko to składa się na budowanie pożądanego wizerunku⁸.

Kreowanie wizerunku zależy od podejścia do działań o charakterze PR przez organizację. Wyróżniamy cztery takie modele. Różni je głównie

⁶ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 25.

⁷ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2013, s. 9-19.

⁸ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 28-41.

cel, metody komunikowania oraz relacje, jakie panują pomiędzy uczestnikami wymiany informacji. Zaliczamy do nich: rozgłos, informacja publiczna, dwukierunkowy asymetryczny, dwukierunkowy symetryczny. Wszystkie z tych modeli mogą być wykorzystywane w medium, jakim jest Internet. Jednak tylko dwa ostatnie z nich mogą w pełni wykorzystać potencjał sieci, gdyż w ich przypadku niezbędne jest otrzymanie sprzężenia zwrotnego. Zakładają aktywne zaangażowanie odbiorcy w proces komunikacji. Zgodnie z modelem dwukierunkowym asymetrycznym, PR może służyć dobru publicznemu, jeżeli przekonuje się ludzi do tego, co jest zgodne z ich interesem, natomiast organizacja dostosowuje się do wymagań otoczenia. Manipulacja jest wykorzystywana tylko w celu podkreślenia cech organizacji, które najbardziej podobają się otoczeniu. Zadaniem tego jest przekonanie odbiorców do siebie, co jest poprzedzone badaniem potrzeb i jest rezultatem chęci ich zaspokojenia. Jest to obecnie najczęściej stosowany model⁹.

Kreowanie społeczności internetowych, zwiększanie rozpoznawalności oraz budowa wizerunku nie mogą odbywać się bez wykorzystania odpowiednich narzędzi. Podstawowym akcesorium e-PR są:

- Strona internetowa, mająca na celu przedstawienie firmy – jej misji, wizji, celów, wartości, jakimi się posługuje oraz produktów. Jest to internetowa wizytówka firmy.
- E-mailing, który stanowi głównie narzędzie marketingowe, ale może być także stosowany w kampaniach PR jako nośnik informacji na temat firmy, jej produktów.
- Biuro prasowe online, polegające na publikowaniu informacji oraz komunikatów na temat działalności firmy, zapewnia stały kontakt z otoczeniem, zachęca do zapoznania się z informacjami na temat firmy. Skierowane jest nie tylko do dziennikarzy, ale także do potencjalnych odbiorców.
- Konferencja prasowa online, umożliwiająca przeprowadzenie konferencji bez konieczności organizowania spotkania oraz zapewnienia sali. Pozwala na zaoszczędzenie czasu, kosztów oraz dotarcia do większej ilości dziennikarzy.
- Media społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn), stanowiące jedno z głównych narzędzi e-PR, które umożliwia nawiązanie komunikacji dwustronnej, dialogu oraz wymiany opinii.
- Blogi, umożliwiające komunikację dwustronną oraz prezentowanie opinii, myśli.

9 B. Antczak, A. Antczak, *Nowoczesne metody komunikacji w marketingu i public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018, s. 163-172.

- Elementy marketingu wirusowego (tzw. łańcuszek), umożliwiające przekazanie danych informacji do konkretnych odbiorców, którzy później sami przesyłają je dalej do kolejnych odbiorców.
- Działania NPRS (Net Public Relations Synergy), oznaczające budowanie wizerunku przy pomocy zarządzania komunikatami z użyciem pozycjonowania w celu promowania określonych elementów strategii wizerunkowo-komunikacyjnej. Jest to nic innego jak promowanie wybranych artykułów opublikowanych w Internecie w wyszukiwarkach.
- Kursy online, pozwalające na aktywizację odbiorców, stworzenie pozytywnego wrażenia i przyciągnięcie odbiorców, zwrócenie ich uwagi.
- Optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych, celem uzyskania jak najwyższej pozycji w wynikach wyszukiwarek na podstawie określonych haseł.
- Narzędzia platform VIDEO, umożliwiające transmisję dźwięku i obrazu¹⁰.

Przedstawiony katalog nie jest oczywiście zamknięty, można do niego dodać chociażby *brand journalism*, czyli historię, która będzie wspomagała markę i kierowanie działań, by zainteresować i zainspirować przedstawicieli mediów. Działanie te należy prowadzić z rozwagą, by nie przekroczyć cienkiej granicy etyki oraz nie zostać oskarżonym o próby wywierania wpływu na media¹¹.

INTERNET JAKO MEDIUM KOMUNIKACYJNE

Nie tylko interaktywność jest przyczyną rosnącej przewagi nowego kanału komunikacji. Możliwość przekazów multimedialnych zwiększających atrakcyjność zarówno odbiorcy, jak i nadawcy, niski koszt dotarcia do masowego odbiorcy to tylko niektóre z zalet korzystania z Internetu w *public relations*. Zaliczyć możemy do nich także:

- Zatarcie granicy pomiędzy komunikacją masową a indywidualną, co umożliwia wykorzystanie zalet jednej, jak i drugiej.
- Zapewnienie reakcji zwrotnej i synergicznego modelu komunikowania, które mogą być przydatne w modelach komunikowania: „jeden do jednego” oraz „wielu do wielu”. W przypadku pierwszego z nich przykładem może być poczta elektroniczna, natomiast w drugim modelu interakcja następuje

¹⁰ Ibidem, s. 173-175.

¹¹ *Brand journalism narzędziem mądrego PR-owca. 3 przykłady potwierdzające skuteczność tej metody*, <https://nowymarketing.pl/a/5173,brand-journalism-narzedziem-madrego-pr-owca-3-przyklady-potwierdzajace-skutecnosc-tej-metody> (17.10.2020).

z samym medium i przez medium przy pomocy moderowanych lub niemoderowanych grup, blogów.

- Wybór zasięgu przekazywanej informacji od globalnej do celowo ograniczonej grupy osób.
- Bezpośredniość docierania do adresatów, bez żadnych filtrów i ograniczeń objętości – jaką dla przekazów PR ustalają tradycyjne media.
- Zwielokrotnienie odbioru opublikowanych treści o organizacji poprzez elektroniczne wersje mediów tradycyjnych
- Walor newsa każdej nowej informacji, niezależnie od wielkości organizacji, która ją umieściła.
- Elastyczność i szybkość reakcji na zapotrzebowanie informacyjne interesariuszy, nie tylko przez dynamiczne kształtowanie treści we własnej witrynie, ale także obcych w ramach partnerstwa z zasobami serwisów pokrewnych.
- Siła przyciągania odbiorcy przez multimedialność, swobodny wybór i selekcję informacji przez internautę oraz możliwości interakcji z indywidualnym odbiorcą.
- Możliwość pokonywania różnic czasowych i geograficznych.
- Oszczędność kosztów i czasu.
- Możliwość kształtowania grup z otoczenia¹².

Przy tak dużej ilości zalet należy zadać sobie pytanie, czy to medium jest bez żadnych wad. Niestety z tych samych co zalety właściwości wynikają jego wady i zagrożenia. Zaliczamy do nich m.in.:

- Kłopoty natury technicznej – przeciążenie sieci, zawieszanie, blokady dostępu, hakerzy oraz wirusy.
- Nadmiar informacji – duża konkurencja wśród nadawców.
- Malejący stosunek liczby użytecznych informacji do liczby wszystkich informacji dostępnych w Internecie.
- Małą wiarygodność informacji jednych operatorów, która często jest przenoszona na innych.
- Uogólnianie oceny sposobu funkcjonowania organizacji w Internecie i przenoszenie ich na wizerunek organizacji.
- Łatwość kopiowania treści przez konkurentów.
- Łatwość tworzenia i upowszechniania się nieprawdziwych i wprowadzających w błąd informacji.

¹² K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 525-527.

- Powstawanie antywizerunkowych stron niedozwolonych użytkowników.
- Prowokacyjny zalew wiadomości na listach dyskusyjnych¹³.

Przedstawione powyżej wady i zalety *digital public relations* uświadamiają, jak duże są dobrodziejstwa płynące z wykorzystania Internetu przez organizacje. Jest ich znacznie więcej niż wad czy zagrożeń z tego wynikających. Warto zwrócić uwagę na to, że pozytywy płynące z możliwości używania Internetu mają wpływ na najważniejsze dla organizacji wartości, takie jak: prosty kontakt z klientem i możliwość dotarcia do jak najszerzego grona konsumentów przy stosunkowo małym nakładzie finansowym¹⁴.

POLSKA AKCJA HUMANITARNA W INTERNECIE

W niniejszej pracy przyjęto metodę badawczą analizy i krytyki piśmiennictwa. Technikę badawczą stanowiła analiza treści zawartych w pozycjach książkowych oraz źródłach internetowych.

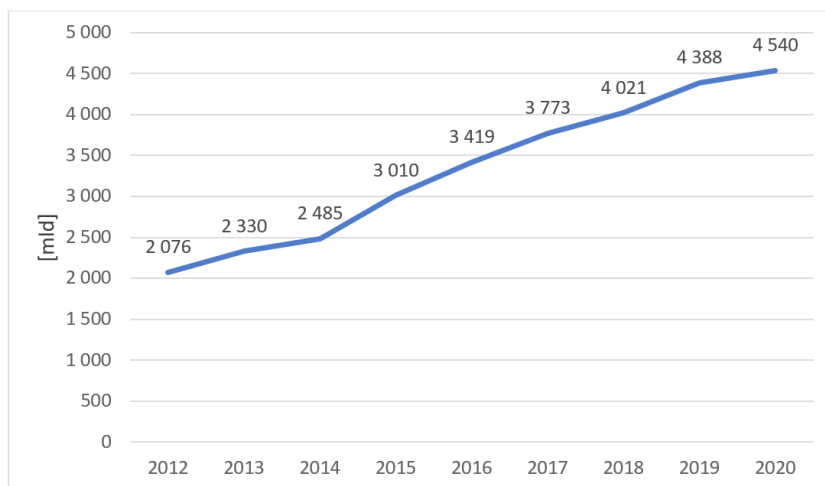
Dopiero 28 lat temu Tim Berners-Lee udostępnił społeczeństwu „World Wide Web”, ale w tym czasie Internet stał się już integralną częścią codziennego życia większości światowej populacji. Pomimo kontrowersji związanych z prywatnością, hakerstwem, fałszywymi wiadomościami i wszystkimi innymi negatywnymi aspektami życia w sieci, świat nadal ogarnia Internet i media społecznościowe. Globalny wzrost cyfrowy nie wykazuje oznak spowolnienia, a każdego dnia w sieci pojawia się milion nowych ludzi na całym świecie¹⁵.

¹³ Ibidem, s. 527-528.

¹⁴ *Stories from Experts About the Impact of Digital Life*, www.pewresearch.org/internet/2018/07/03/stories-from-experts-about-the-impact-of-digital-life/ (17.10.2020).

¹⁵ A. Adamski, *Media w analogowym i cyfrowym świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej*, ELIPSA, Warszawa 2012, s. 28-39.

Wykres 1. Użytkownicy Internetu



Źródło: Digital. Global Digital Overview, *Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media and commerce*, 2012-2020.

Rola cyfryzacji w życiu ludzi osiągnęła kolejny poziom. Coraz więcej osób spędza czas online, robiąc tam zdecydowanie więcej rzeczy niż kiedykolwiek wcześniej. Przeciętny użytkownik Internetu codziennie spędza 6 godzin i 43 minuty online, co można przeliczyć na ponad 100 dni rocznie¹⁶

W organizacjach pozarządowych największym problemem działalności są finanse. Organizacje te nie mają własnych funduszy na działalność, więc zachodzi konieczność pozyskiwania wszystkich funduszy z zewnątrz. W Polsce aktywnie działa około 100 tysięcy stowarzyszeń i fundacji, roczny przeciętny budżet każdej z nich to 28 000 zł. Organizacje pozarządowe na swoją działalność pozyskują środki na działania z różnych źródeł, są to m.in.:

- darowizny od osób fizycznych i od firm,
- zbiórki publiczne,
- 1% podatku oraz sponsoring¹⁷.

Najbardziej popularną formą finansowania działań organizacji są dotacje. Jest to bezzwrotna pomoc finansowa, którą organizacja otrzymała od donatorów na cel zgodny z jej statutem. Najczęściej są udzielone na zrealizowanie

¹⁶ Digital 2020. Global Digital Overview. *Essential insights into how people around the world use the internet, mobile devices, social media and commerce*, 2020.

¹⁷ Rola PR w organizacji non-profit, www.medialnaperspektywa.pl/rola-pr-w-organizacji-non-profit (29.08.2020).

jakiegoś konkretnego działania (np. zorganizowanie obozu sportowego dla dzieci). Może być też przeznaczona na wsparcie instytucjonalne organizacji, czyli np. na zakup sprzętu czy szkolenia dla pracowników¹⁸.

Polska Akcja Humanitarna nie tworzy produktów na masową skalę, skupia się bardziej na duchu niż na materii. Zebrani wokół projektu ludzie kierują się ustalonym kodeksem postępowania, a pomaganie ma dla nich unikalną wartość. Celem PR w tej organizacji jest naświetlenie problemów, które występują w miejscach dotkniętych konfliktami zbrojnymi i katastrofami naturalnymi oraz zachęcenie ludzi do niesienia pomocy osobom zamieszkującym te tereny. Dotarcie do jak największej ilości osób ma tutaj kluczowe znaczenie, gdyż pośrednio wpływa to na możliwości działania organizacji. Oprócz aspektów finansowych może zapewnić także wolontariuszy, których pomoc w przypadku działalności organizacji non-profit jest nieoceniona.

Kreowanie pozytywnego wizerunku, utrzymywanie relacji z otoczeniem oraz dziennikarzami to podstawa, która przynosi korzyści nie tylko korporacjom. Bez podstawowych działań komunikacyjnych, bardzo ciężko jest udowodnić takiej organizacji swoją wiarygodność. Przez co zarówno sponsorzy, jak i władze lokalne czy środowiskowe bywają nieprzychylnie do wydawania pozytywnych decyzji, czy finansowania projektów. Podstawą jest więc ułożenie długofalowej komunikacji opartej na budowaniu pozytywnej reputacji. To przełoży się na społeczną świadomość realizowanych przez fundację celów¹⁹.

Największym problemem, który dotyczy organizacji to umiejętne zwrócenie uwagi społeczeństwa na problem przy niewielkich lub zerowych nakładach finansowych. Czasy, w których żyjemy sprawiają, że natłok informacji powoduje zubożenie na nowe treści. Żywotność wartościowych treści maleje z roku na rok. Jest to największe wyzwanie podczas planowania komunikacji. Wyzwaniem jest przekucie uwagi odbiorcy w jego aktywność, czyli rzeczywiste zaangażowanie w działanie²⁰.

Polska Akcja Humanitarna prowadzi *digital public relations* w mediach społecznościowych takich jak: Facebook, Instagram, Twitter i YouTube, a także posiada własną stronę internetową. Wszystkie jej działania wizerunkowe w Internecie służą budowaniu zaufania oraz obrazują skutki zapewnionej

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ *Jak mówić o NGO by słyszeli*, www.comecreationsgroup.pl/blog/2018/08/22/pr-dla-ngo/ (29.08.2020).

²⁰ Ibidem.

przez organizację pomocy. Wskazują także na słuszność tych działań i tym samym zachęcają kolejne osoby do niesienia pomocy.

Istotną zaletą *digital public relations* jest stosunkowo niska cena przy globalnym zasięgu, który cały czas się zwiększa. Ma to bardzo duże znaczenie w przypadku Polskiej Akcji Humanitarnej, której działalność opiera się w głównej mierze na dotowaniu przez ludzi. W przypadku publikacji materiałów w standardowych mediach musieliby część tych środków finansowych przeznaczyć na reklamy i publikacje w prasie, radiu i telewizji. W przypadku działań wizerunkowych w Internecie publikowanie treści jest darmowe, wystarczy tylko dobra kampania PR.

Stale rosnąca liczba użytkowników oraz sposób korzystania przez nich z globalnej sieci umożliwia łatwe nawiązanie interakcji przez firmę z jej odbiorcami i potencjalnymi klientami. Badania wskazują także na coraz większą pozycję mediów społecznościowych, jaką odgrywają przy wyszukiwaniu produktów oraz usług. Zazwyczaj zawierają także opinie innych klientów, co przekłada się na konkretną informację w pigułce o danej firmie czy usługach jakie oferuje. Jest to unikatowe narzędzie pozwalające dotrzeć do dużej ilości osób, a co za tym idzie budować z nimi relację²¹.

ZAKOŃCZENIE

Elementami wyróżniającymi narzędzia nowoczesne są na pewno bezpośredniość, szybkość przekazu i łatwość dotarcia do odbiorcy. Niezwykle istotnym aspektem jest także możliwość prowadzenia dialogu, która pozwala odbiorcom wyrażać własne opinie oraz przekonania. Komunikacja dwukierunkowa umożliwia zbudowanie znacznie silniejszej i trwalszej relacji. Odbiorca odnosi wtedy wrażenie współtworzenia firmy albo produktu, m.in. poprzez przekazywanie swoich uwag i komentarzy. Takie zbliżenie stwarza szanse długofalowego związku pomiędzy firmą a jej otoczeniem, który przekłada się na budowę marki oraz pozytywnego wizerunku²².

Digital public relations pozwala organizacji, jaką jest Polska Akcja Humanitarna, na ukazaniu problemów osób, które ucierpiały w wyniku działań zbrojnych albo klęsk żywiołowych, a także pokazaniu działalności organizacji ludziom, którzy angażują się w nią angażują. Tym samym motywuje

²¹ S. Skowron, R. Skrzetuski, *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 6, 2015, s. 162-172.

²² B. Antczak, A. Antczak, *Nowoczesne metody komunikacji w marketingu i public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018, s. 174-175.

do działania i buduje zaufanie wśród ludzi. E-PR zapewnia ciągłość i niską cenę tych działań przy wspomnianym już wcześniej globalnym zasięgu.

Istota budowania wizerunku organizacji w Internecie jest niepodważalna. Osoby, które mają dostęp do „globalnej sieci”, korzystają z jej dobrodziejstw i sprawdzają w niej informacje o danej firmie, której usługami są zainteresowani, ale także opinie innych klientów obrazujące sposób działania organizacji i jakości oferowanych produktów.

Na rosnącą przewagę nowego kanału komunikacji składa się nie tylko interaktywność. Znając już definicję Internetu, należy podkreślić cechy, które wyróżniają to medium od tradycyjnych. Uświadomienie sobie tej przewagi umożliwia wykorzystanie właściwości, którymi nie dysponują inne środki przekazu²³.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamski A., *Media w analogowym i cyfrowym świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej*, ELIPSA, Warszawa 2012.
2. Antczak B., Antczak A., *Nowoczesne metody komunikacji w marketingu i public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018.
3. *Brand journalism narzędziem mądrego PR-owca. 3 przykłady potwierdzające skuteczność tej metody*, <https://nowymarketing.pl/a/5173,brand-journalism-narzedziem-madrego-pr-owca-3-przyklady-potwierdzajace-skutecnosc-tej-metody> (17.10.2020).
4. Dejnaka A., *Viral marketing as an innovative form of marketing communication*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 31, 2012.
5. *Digital 2020 Global Overview Report*, <https://wearesocial.com/digital-2020>, (dostęp: 29.08.2020).
6. *Fakty o NGO. Organizacje pozarządowe*, <https://fakty.ngo.pl/slownik/organizacje-pozarzadowe> (dostęp: 29.08.2020).

²³ R. Guzowski, *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo PRESSCOM, Warszawa 2015, s. 212-224.

7. Guzowski R., *Administracja publiczna w mediach społecznościowych*, Warszawa 2015.
8. Iglesias - Joanna d'Arc, *Wielka Encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2002.
9. Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w przestrzeni mediów społecznościowych. Działania organizacji i jej pracowników*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2013.
10. Miotk A., *Nowy PR. Jak internet zmienił public relations*, Wydawnictwo Sława i Myśli, Lublin 2016.
11. *Raport digital i mobile na świecie w 2020 roku*, <https://mobirank.pl/2020/01/31/raport-digital-i-mobile-na-swiecie-w-2020-roku/> (17.10.2020).
12. Skowron S., Skrzetuski R., *Media społecznościowe jako narzędzie komunikacji firmy z klientem*, „Handel Wewnętrzny” 6, 2015.
13. Stachowiak-Krzyżan M., *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez młodych konsumentów w procesach zakupowych*, „Minib. Marketing instytucji naukowych i badawczych” 1, Warszawa 2019.
14. *Stories from Experts About the Impact of Digital Life*, <https://www.pewresearch.org/internet/2018/07/03/stories-from-experts-about-the-impact-of-digital-life/> (17.10.2020).
15. Wilding D., Fray P., Molitorisz S., McKewon E., *Centre for Media Transition. The Impact of Digital Platforms on News and Journalistic Content*, University of Technology Sydney, 2018.
16. Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

CREATING THE IMAGE OF THE ORGANIZATION IN THE INTERNET ON THE EXAMPLE OF THE POLISH HUMANITARIAN ACTION

Summary: The public Internet has created new opportunities for contacts between people. Each year the number of its users grows at a fast pace. Currently, 4.54 billion people around the world are connected to the network, which is 59% of the total population. This has changed the way we do business and communicate with customers. Other media have lost their importance in favor of the Internet, which has increased the range of messages while reducing costs of use. The aim of this article is to show the essence of building the image of Polish Humanitarian Action in the Internet. It can be said that companies that are not present in the global network do not exist. Directness, speed of transmission and ease of reaching the recipient, as well as the possibility of conducting a dialogue, which are offered by the Internet, allow to create a relationship with the recipient and to present the functioning of the organization and the quality of services and products offered.

Keywords: Digital public relations, image creation, Polish Humanitarian Action.

WŁĄCZANIE MŁODYCH DOROSŁYCH KLIENTÓW WE WSPÓŁZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE RYNKU MODY

Streszczenie: Celem badawczym opracowania jest określenie wartości, jakich młodzi konsumenci poszukują w odniesieniu do produktów modowych oraz zdiagnozowanie, na ile można ich włączyć we współtworzenie tych korzyści. Przedstawione rozważania odnoszą się do odzieży i obuwia, ponieważ na etapie wchodzenia konsumentów w czas samodzielnego dysponowania swoimi środkami finansowymi są to rodzaje produktów, które pozwalają kreować ich wizerunek. Podstawę empiryczną opracowania stanowią case study firm, które podejmują starania w zakresie włączania konsumentów w proces zarządzania wartością oraz badania własne przeprowadzone wśród studentów łódzkich uczelni wyższych z wykorzystaniem metody ankiety audytoryjnej w latach 2019-2020 w ramach szerszego projektu naukowego. Włączanie klientów w zarządzanie wartością dla nich samych może prowadzić do zrozumienia postępowania konsumentów, budowania z nimi trwałych relacji, poprawy wizerunku i pozycji rynkowej firmy oraz doskonalenia bieżących działań firmy.

Słowa kluczowe: Wartość dla klienta, młody dorosły konsument, współzarządzanie wartością, rynek mody

¹ Doktor, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

WSTĘP

Konsumenci są coraz bardziej aktywni i świadomi swoich potrzeb. Często chcą włączać się w proces współtworzenia produktów i usług oraz doskonalenia działalności firmy. Wdrożenie współtworzenia wartości z klientem wymaga od organizacji dostrzeżenia potencjału prosumentów, integrowania celów obu stron oraz określenia wartości, jakich klienci poszukują w produktach i usługach. Dotyczy to również podmiotów działających na rynku mody, które mogą dostarczać młodym konsumentom wartość tkwiącą w samym produkcie czy obsłudze klienta, ale także stanowiącą środek do celu w postaci budowania ich wizerunku. **Celem opracowania jest wskazanie możliwości i korzyści związanych z włączaniem młodych dorosłych konsumentów jako nabywców produktów mody w zarządzanie wartością dla klienta.** Efektem takiej współpracy jest stworzenie więzi korzyści dla klienta i organizacji. W opracowaniu przywołano przykłady firm z branży modowej, które aktywnie włączają klienta we współzarządzanie wartością i mają ten aspekt osadzony w misji swojej działalności. W empirycznej części opracowania przedstawiono wybrane wyniki częściowe badań własnych przeprowadzonych wśród studentów wyższych uczelni w Łodzi. Badania zrealizowano z wykorzystaniem metody ankiety audytoryjnej w latach 2019-2020.

PRZEGLĄD LITERATURY PRZEDMIOTU

Koncepcja współzarządzania wartością z klientem jest osadzona na fundamencie logiki usługowej dominacji w marketingu oraz prosumeryzmu konsumentów, a na tym tle wyróżniają się młodzi nabywcy. Pojawia się potrzeba włączania klientów w zarządzanie wartością dla nich samych na poszczególnych etapach tego procesu, a także zidentyfikowania, jakie wartości dla klienta są specyficzne dla poszczególnych branż oraz jak angażować klientów w ich tworzenie.

Logika usługowej dominacji i prosumpcja a współzarządzanie wartością dla klienta

Zgodnie z założeniami logiki usługowej dominacji w marketingu, konsument ma pełne prawo do bycia włączonym we współtworzenie wartości związanej z produktem, a więc wartości dla niego samego. Wspólne tworzenie wartości oznacza podjęcie interaktywnej współpracy między stronami,

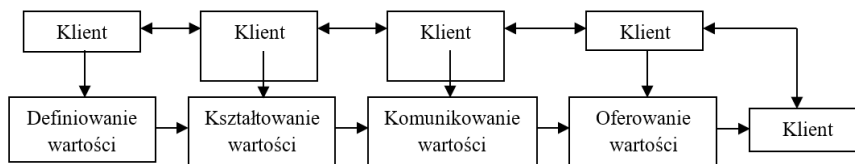
z których każda wnosi swoje zasoby. Efektem takiej współpracy jest powiększona wartość dla nabywcy, firmy i innych partnerów biznesowych. Konsument w procesie tworzenia wartości dla niego samego wykorzystuje swoje umiejętności i zasoby, a firma powinna wchodzić z nim w interakcję. W proces współtworzenia i współzarządzania wartością włączają się najczęściej konsumenci, którzy są doświadczeni oraz reprezentują postawy innowacyjne. Aktywni konsumenci oczekują bycia docenionym przez firmę.

Prosument powstał jako efekt ewolucji w zachowaniach rynkowych nabywców od biernych odbiorców do aktywnych współtwórców oferty rynkowej. Motywem takich postaw jest chęć nabywania dóbr i usług, które będą możliwie spersonalizowane i dopasowane do indywidualnych potrzeb. Przez swoją aktywność konsumenci poszukują możliwości budowania swojego wizerunku i statusu w grupach społecznych oraz dążą do kreacji własnej unikalności. Efektem współpracy firmy z prosumentami mogą być udoskonalone instrumenty marketingu-mix. Prosumenci mogą wyrażać swoje opinie o dobrach i markach w Internecie, reagować na zaproszenia firm np. do składania propozycji nowych wariantów produktów (np. smaków), wymyślać produkty i usługi i rekomendować ich wprowadzenie do oferty przedsiębiorstwom, jak i samodzielnie tworzyć dobra dla własnych potrzeb. Szczególne predyspozycje do bycia prosumentami mają młodzi dorośli klienci, czyli tacy, którzy mogą już samodzielnie dysponować własnymi, często osobiście zarobionymi środkami finansowymi. Są oni otwarci na innowacyjne produkty i rozwiązania, łatwo ulegają wybranym trendom, a także żyją w rzeczywistości powszechnej informacji i rozwoju technologii. Ze względu na swoją sytuację życiowo-ekonomiczną, często poszukują dóbr wartościowych, ale tanich.

Włączanie konsumentów w proces zarządzania wartością dla klienta

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele propozycji modeli zarządzania wartością dla klienta. Zbyt rzadko prezentuje się na nich jednak włączanie w ten proces samego nabywcy. Poniżej zaprezentowano model, który najsilniej podkreśla aktywność klienta.

E. Rudawska w swoim modelu silnie zaakcentowała rolę klienta we współtworzeniu i współzarządzaniu wartością dedykowaną dla niego samego (rysunek 1). Klient pojawia się nie tylko przed zdefiniowaniem wartości i po jej zaoferowaniu, ale także wyraża swoją opinię na etapie kształtowania oraz komunikowania wartości.

Rysunek. 1. Proces zarządzania wartością dla klienta autorstwa E. Rudawskiej

Źródło: Rudawska 2008, s. 190.

Wartości dla klienta w produkcji mody i potencjał młodych klientów w zakresie współtworzenia wartości

W literaturze przedmiotu odnaleźć można liczne klasyfikacje wartości dla klienta². Najczęściej odnoszą się one do cech produktu³, ale także szeroko rozumianych doznań i emocji konsumenta. Wartość ta ma jednak prawie zawsze charakter subiektywny, podlegający ocenie na podstawie percepcji konsumenta⁴.

Na potrzeby zdefiniowania obszarów wartości dla klienta dla produktu mody wybrano podział zaproponowany przez J.N. Shetha, B.I. Newmana i B.L. Grossa⁵. W tabeli 1 scharakteryzowano poszczególne obszary wartości, wskazano ich zastosowanie w odniesieniu do produktów mody oraz ukazano, w jaki sposób klienci mogą współtworzyć dane kategorie wartości.

² K. Dziewanowska, *Współtworzenie wartości w marketingu. Przykład szkolnictwa wyższego*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 51-52.

³ B.J. Smith, M. Colgate, *Customer Value Creation: A Practical Framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, Vol. 15, nr 1, s. 7-23, J. Lapierre, *Customer-Perceived Value In Industrial Context*, „The Journal of Business and Industrial Marketing” 2000, Vol. 15, nr 2-3, s. 122-140.

⁴ M.G. Gallarza, I. Gil-Saura, *Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour*, „Tourism Management” 2006, Vol. 27, s. 437-452.

⁵ J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross, *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South-Western, New York 1991.

Tabela. 1. Obszary wartości dla klienta w produktach mody

Rodzaj wartości dla klienta	Zastosowanie wartości w produkcie mody	Włączenie klienta we współtworzenie wartości
Wartość funkcjonalna – przydatność produktu wynikająca z jego cech fizycznych	Wynika z jakości materiałów, ich trwałości, komfortu noszenia, łatwości eksploatacji	Klienci mogą sugerować rozmiary produktów, dostrzegane trendy, słabości produktów itd.
Wartość społeczna – budowanie wizerunku konsumenta z perspektywy własnej i otoczenia	Produkty mody budują wizerunek osób, które je nabywają – dotyczy to dostosowania stroju do sytuacji użytkowania i np. ekspozycji marki na metce	Klienci mogą przyczyniać się do budowania świadomości marki w swoim otoczeniu. Dzięki produktom o zadowalającej jakości poprawia się samopoczucie i poczucie własnej wartości.
Wartość emocjonalna – wywoływanie odczuć i skojarzeń związanych z produktem	Produkty modowe mają zróżnicowany poziom przyjemności ich noszenia, krój produktu i kraj pochodzenia mogą wzbudzać określone emocje	Klienci mogą opisywać markę w Internecie z wykorzystaniem określeń emocjonalnych, przekazywać z otoczenia komentarze na temat marki.
Wartość poznawcza – ubogacenie wiedzy klienta i skłonienie go do poszukiwania informacji	Wiedza jest rozwijana poprzez lekturę informacji na metce, motywowanie do poszukiwania odzieży i obuwia w określonym stylu	Klienci mogą zadawać pytania o jakość produktu i warunki jego użytkowania oraz sugerować ubogacenie oferty o produkty w podobnym stylu.
Wartość warunkowa – percepcja dobra w zależności od sytuacji osobistej i zakupowej nabywcy	Wartość zmienia się w zależności od dochodu konsumenta, miejsca dokonywania zakupów oraz organizacji przestrzeni handlowej	Klienci mogą wykazywać się zmiennością oczekiwań co do cen, wyprzedaży itd. Mogą sugerować zmiany w organizacji sklepów czy zachowaniu personelu.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu opisu klasyfikacji wartości w: J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross, *Consumption Values...*, za: Łapczyński 2010, s. 70.

Zestawienie nie wyczerpuje tematyki obszarów wartości dla klienta na rynku mody i możliwości angażowania klienta we współzarządzanie wartością, ale może stanowić ilustrację zagadnienia. W branży modowej istnieje możliwość kreowania wartości dla klienta w różnych wymiarach. Ponadto, nie ma ograniczeń, jeśli chodzi o angażowanie klienta we współzarządzanie wartością.

Współtworzenie wartości z klientami jest uzasadniane rosnącą świadomością konsumentów, a także przejściem do roli aktywnego współtwórcy wartości. Zbyt mało jest modeli, które pokazywałyby, jak współzarządzać wartością dla klienta z nabywcami – może to oznaczać, że firmy mogą być zainteresowane takim rozwiązaniem, ale mają problem z jego wdrożeniem. Tymczasem, każda branża daje możliwość dostarczania wielu korzyści dla klienta. Konieczne jest rozpoznanie tych korzyści oraz rozważenie, na ile klient może pomóc w ich kreacji i weryfikacji.

CZĘŚĆ BADAWCZA OPRACOWANIA

– CASE STUDY I WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Aby zdiagnozować wartości oczekiwane przez młodych dorosłych konsumentów na rynku mody oraz określić, na ile można ich zaangażować we współzarządzanie tymi wartościami, przeprowadzono dwojakie badania empiryczne.

Case study wybranych podmiotów rynkowych

Dla zilustrowania prób wdrażania współzarządzania wartością z klientami wybrano dwa podmioty polskie i jeden podmiot działający w skali międzynarodowej.

Firma Gym Hero funkcjonuje od 2015 r. i oferuje odzież sportową dla kobiet. Koncentruje się ona na tworzeniu produktów estetycznych, o odpowiedniej jakości i komforcie użytkowania podczas intensywnego wysiłku fizycznego. Są to funkcjonalne, emocjonalne i społeczne wartości dla klienta. Z misji firmy wynika również wskazana wartość społeczna w postaci przyrostu poczucia własnej wartości u kobiet aktywnych fizycznie⁶. Twórcy marki koncentrują się na idei motywacji i podejmują rozmowy z klientkami. Celem dialogu jest dopasowanie produktów do oczekiwań nabywców⁷. Na Instagramie

⁶ Gym Hero, <https://gymhero.eu>, (21.09.2020).

⁷ J. Gugniwicz, *Budowanie wizerunku marki modowej: Gym Hero*, 25.02.2020, <https://nowy-marketing.pl/a/25175,budowanie-wizerunku-marki-modowej-gym-hero>, (21.09.2020).

firma m.in. zaprasza klientów do korzystania z działań promocyjnych oraz dziękuje za reakcje na nie (rysunek 2).

Dowodem troski o podtrzymywanie motywacji klientek do uprawiania sportu są także hasła w social media (rysunek 3).

Rysunek. 2. Podziękowanie za zainteresowanie klientek akcją promocyjną.



Źródło: Profil marki Gym Hero na Instagramie, https://www.instagram.com/gymhero_official/?hl=pl, (5.09.2020).

Rysunek. 3. Motywowanie klientek firmy do działania i aktywności fizycznej

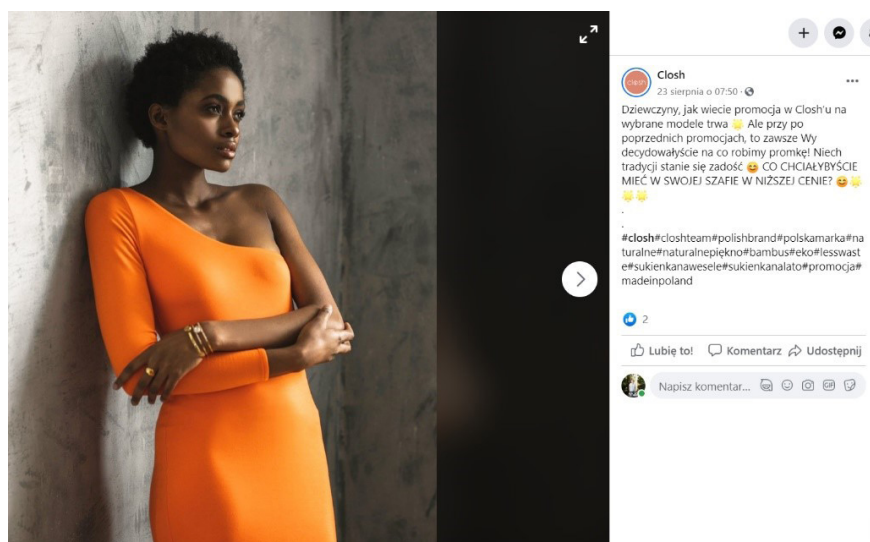


Źródło: Profil marki Gym Hero na Instagramie, https://www.instagram.com/gymhero_official/?hl=pl, (5.09.2020).

Firma Closh koncentruje się wokół idei ekologii oraz tworzenia produktów na tyle dobrej jakości, a jednocześnie dających odczucie przyjemności użytkowania, aby nie trzeba było ich często wymieniać⁸. Są to wartości o charakterze funkcjonalnym, emocjonalnym i poznawczym. Innymi ważnymi wartościami dla twórców marki Closh są lokalność oraz wdrażanie idei CSR. Firma koncentruje się także na edukacji ekologicznej swoich obecnych i potencjalnych klientów⁹. Jako przykłady podejmowania dialogu z klientami przez firmę Closh wybrano dwa posty z jej profilu na Facebooku. Na rysunku 4 zaprezentowano zachętę dla klientów do zadecydowania, jaki produkt powinien być objęty promocją sprzedaży.

Drugi post (rysunek 5) stanowi zapytanie do klientów o produkty marki Closh, jakich się spodziewają.

Rysunek. 4. Zaproszenie do określenia przedmiotu działań promocyjnych.

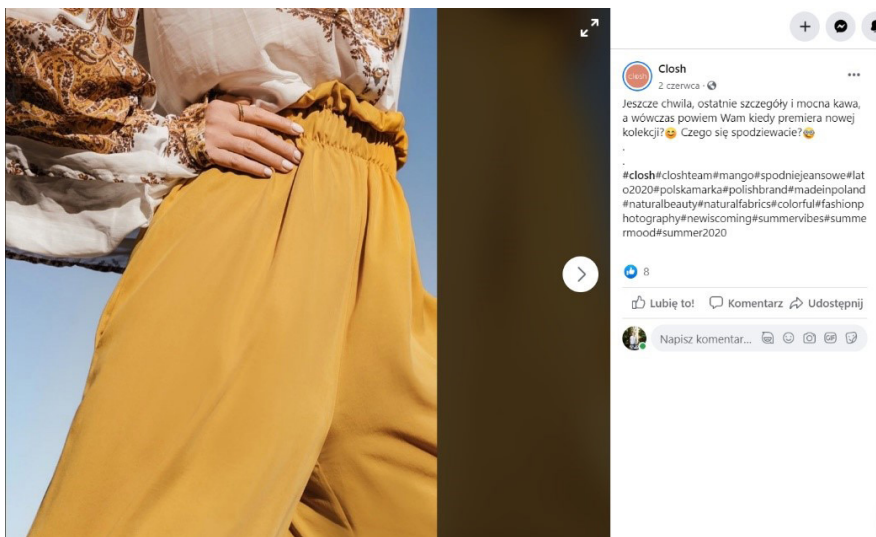


Źródło: Profil marki CLOSH na Facebooku, <https://www.facebook.com/closhbytravelover>, (22.09.2020).

⁸ CLOSH, <https://closh.store>, (22.09.2020).

⁹ J. Gugniwicz, *Budowanie wizerunku marki modowej: CLOSH*, 12.05.2020, <https://nowymarketing.pl/a/26541, budowanie-wizerunku-marki-modowej-closh>, (22.09.2020).

Rysunek. 5. Zachęta do odgadnięcia składu nowej kolekcji



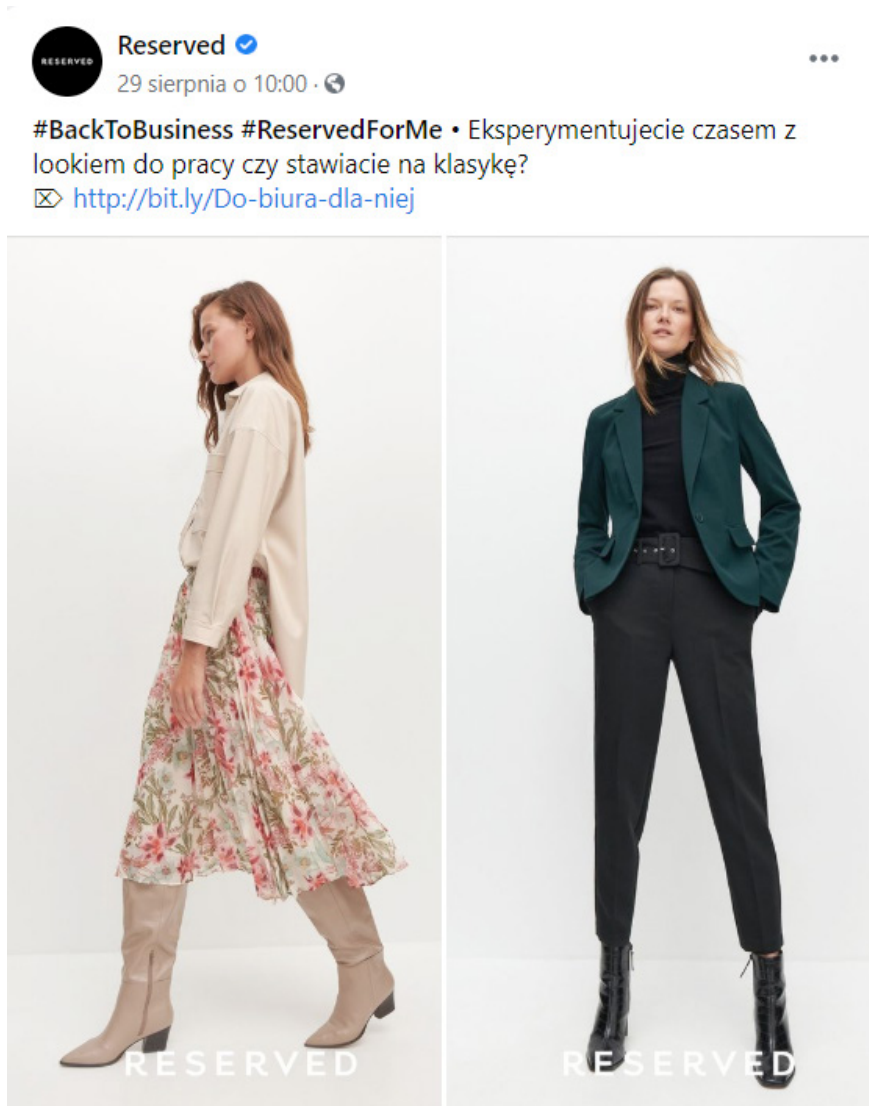
Źródło: Profil marki Closch na Facebooku,
<https://www.facebook.com/closchbytravelover>, (22.09.2020).

Współzarządzanie wartością dla klientów nie jest dedykowane tylko dla stosunkowo niewielkich organizacji o wąsko zdefiniowanej grupy docelowej. LPP S.A. posiada w swoim portfolio marki Reserved, House, Cropp, Sinsay oraz Mohito. Asortyment ogólny firmy jest bardzo szeroki i obejmuje w zasadzie wszystkie kategorie odzieżowe, obuwnicze oraz dodatków. W misji LPP S.A. można znaleźć informację, że firma chce dostarczać swoim klientom korzyści emocjonalnych i powodować, że osiągną swoje cele poprzez wizerunek w odzieży tej firmy (wartość społeczna). Firma akcentuje także znaczenie CSR¹⁰, co może generować wartość emocjonalną i poznawczą. Firma nie deklaruje wprost współzarządzania wartością z klientem, ale można wnioskować, że jednak rozpoznaje jego oczekiwania. O próbie podejmowania dialogu z klientem świadczy aktywność marek należących do LPP S.A. w social media. Jako przykład można wskazać skłanianie klientów do wyboru preferowanego przez nich wizerunku i informowania o nim (rysunek 6).

Innym przykładem jest zachęta do opowiadania o swoich doświadczeniach (rysunek 7).

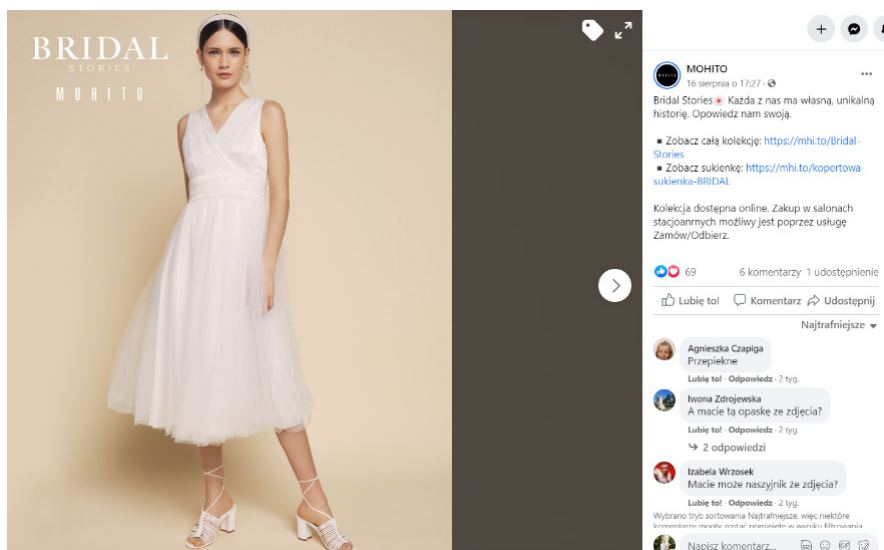
¹⁰ LPP S.A., <https://www.lppsa.com>, (22.09.2020).

Rysunek. 6. Skłanianie do wyboru preferowanego wizerunku



Źródło: Profil marki Reserved na Facebooku, <https://www.facebook.com/ReservedPL>, (22.09.2020).

Rysunek. 7. Skłanianie do opowiadania o doświadczeniach klienta.



Źródło: Profil marki Mohito na Facebooku, <https://www.facebook.com/Mohito-Fashion>, (22.09.2020).

Opisane firmy widzą potrzebę współpracy z klientami w procesie zarządzania wartością dla nabywców. Wyzwanie stanowi jednak skuteczne zmotywowanie klientów do aktywności spodziewanej przez firmę.

METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

W celu wskazania, jakich korzyści oczekują klienci przeprowadzono badania własne. Ze względu na sposób doboru próby, jej liczebność i strukturę nie jest zasadne formułowanie wniosków uogólniających. Wyniki stanowią jedynie ilustrację problemu i nie uwzględniają one szczegółowych oczekiwań klientów. Badania stanowią część dużego projektu naukowego dotyczącego zachowań młodych konsumentów na rynku mody.

Przeprowadzono badania z wykorzystaniem ankiety audytoryjnej, przy zachowaniu celowego doboru próby. Respondentami byli studenci uczelni wyższych działających w Łodzi i reprezentujący różne roczniki studiów. Badania zrealizowano w latach 2019-2020 i uzyskano łącznie 3666 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Na potrzeby niniejszego opracowania wystarczającym wydaje się podkreślenie, że w badaniach wzięły udział 2562

kobiety, 1046 mężczyzn i 59 osób, które odmówiły wskazania płci. W gronie respondentów znalazło się 54,89% ankietowanych z Uniwersytetu Łódzkiego, 9,27% z Politechniki Łódzkiej, 32,24% z Uniwersytetu Medycznego, 2,7% z Akademii Muzycznej i 0,9% ze Szkoły Filmowej. Dysproporcje w strukturze próby wyniknęły z dostępności do grup studentów.

Aby określić, jakich wartości oczekują młodzi konsumenci od firm odzieżowych i obuwniczych przeanalizowano ich wskazania dotyczące percepcji zakupów (wykres 1).

Wykres. 1. Percepcja zakupów odzieżowo-obuwniczych w opinii respondentów



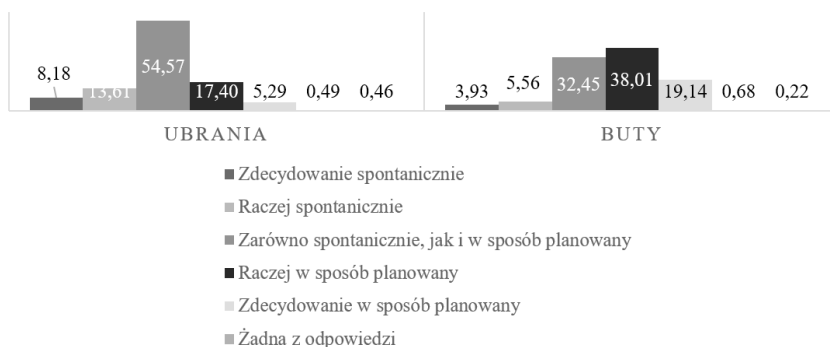
Źródło: Badania własne. Wyjaśnienie: w elemencie dotyczącym „wydawania” pytano o środki finansowe. Każdy z respondentów mógł wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

W opinii ankietowanych najważniejszą wartością jest doświadczanie przyjemności z samego procesu dokonywania zakupów oraz chęć zakupu nowych i estetycznych rzeczy. Są to wartości emocjonalne, warunkowe i społeczne. Można przypuszczać, że wartości funkcjonalne są mniej istotne, ponieważ relatywnie niski odsetek badanych postrzegał zakupy jako konieczność, co można utożsamiać z zakupem produktu dopiero wtedy, gdy poprzedni ulegnie zniszczeniu lub będzie niestosowny do okazji. Firmy i sklepy

odzieżowe powinny przeanalizować, czego oczekują konsumenci w zakresie struktury asortymentu i organizacji sklepów, aby uczynić zakupy jak najbardziej przyjemnymi.

Warto przeanalizować, czy deklarowane postrzeganie zakupów przekłada się na dokonywanie ich w sposób bardziej racjonalny i planowany (a zatem związany np. z wartościami funkcjonalnymi lub poznawczymi) czy raczej emocjonalny (osadzony w wartościach społecznych, emocjonalnych i warunkowych), co obrazuje wykres 2.

Wykres. 2. Sposób dokonywania zakupów (struktura % odpowiedzi)



Źródło: Badania własne.

Chociaż wśród deklaracji dotyczących postrzegania zakupów przeważały wartości emocjonalne, to jednak w odniesieniu do odzieży badani najczęściej deklarowali łączenie zakupów z motywów emocjonalnych i racjonalnych, a w odniesieniu do obuwiu zakupy mają częściej charakter planowany lub łączący oba style. Takie rozbieżności mogą świadczyć o wielości istotnych wartości albo chęci przekonania siebie o umiejętności podejmowania decyzji o nacechowaniu racjonalno-emocjonalnym.

ZAKOŃCZENIE

Rosnące wymagania klientów powinny stanowić motywację dla firmy do włączania ich w proces współzarządzania wartością. Rolę klientów w procesie zarządzania wartością dostrzegają zwłaszcza autorzy zajmujący się problematyką logiki usługowej dominacji oraz modeli zarządzania wartością dla klienta.

Jednak nawet jeśli firmy chcą wdrażać taką formę współpracy, to czasem brakuje im znajomości narzędzi angażowania klientów. Istotna jest także umiejętność skutecznego docierania do klientów i motywowania ich do spodziewanej aktywności. Przedstawione przykłady firm pokazują, że niezależnie od skali ich działania i szerokości asortymentu podejmują one próby włączania klientów w tworzenie wartości. Zarówno na rynku mody, jak i w innych branżach wartość dla klienta może mieć silnie zróżnicowane aspekty. Diagnoza spodziewanych wartości jest ważna, ale należy też mieć świadomość, że konsumenci mogą dążyć do optymalizacji procesu zakupów przez łączenie poszukiwania argumentów racjonalnych i emocjonalnych za zakupem. Szczególną rolę jako konsultanci i współtwórcy wartości odgrywają tu konsumenci młodzi.

Współzarządzanie wartością z klientami może powodować poprawę innowacyjności firmy, rozwój personalizacji oferty, poprawę pozycji konkurencyjnej oraz pozwala na bieżąco śledzić zachowania konsumentów. Może się to przełożyć na dobre samopoczucie klientów i lojalność wobec firmy lub marki¹¹.

BIBLIOGRAFIA

1. Aarikka-Stenroos L., Jaakkola E., *Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem-Solving Process*, „Industrial Marketing Management” 2012, Vol. 41, nr 1.
2. Awdziej M., Krzyżanowska M., Tkaczyk J., *Przegląd koncepcji współtworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 3 (362).
3. Bobola A.M., *Prosument w opiniach polskich konsumentów*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10 (59).
4. Closh, <https://cosh.store>, (22.09.2020).
5. Dziewanowska K., *Współtworzenie i współniszczenie wartości, czyli wady i zalety współpracy z klientem*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 328.

¹¹ E. Szul, *Prosumpcja młodych konsumentów – korzyści i wyzwania dla firm*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2018, Nr 88, s. 67.

6. Dziewanowska K., *Współtworzenie wartości w marketingu. Przykład szkolnictwa wyższego*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.
7. Foster R.J., *The Work of the „New Economy”: Consumers, Brands and Value Creation*, „Cultural Anthropology” 2007, Vol. 22, nr 4.
8. Gallarza M.G., Gil-Saura I., *Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students’ Travel Behaviour*, „Tourism Management” 2006, Vol. 27.
9. Grönroos Ch., *Conceptualizing Value Co-Creation: A Journey to the 70s and Back to the Future*, „Journal of Marketing Management” 2012, Vol. 28, nr 13-14.
10. Grönroos Ch., *Service Logic Revisited: Who Create Values? And Who Co-creates?*, „European Business Review” 2008, Vol. 20, nr 4.
11. Gugniwicz J., *Budowanie wizerunku marki modowej: Cłosh*, 12.05.2020, <https://nowymarketing.pl/a/26541,budowanie-wizerunku-marki-modowej-cłosh>, (22.09.2020).
12. Gugniwicz J., *Budowanie wizerunku marki modowej: Gym Hero*, 25.02.2020, <https://nowymarketing.pl/a/25175,budowanie-wizerunku-marki-modowej-gym-hero>, (21.09.2020).
13. Gym Hero, <https://gymhero.eu>, (21.09.2020).
14. Jonas A., *Logika usługowa a kształtowanie wartości usług*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2016, nr 255.
15. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2017.
16. Lapierre J., *Customer-Perceived Value in Industrial Context*, „The Journal of Business and Industrial Marketing” 2000, Vol. 15, nr 2-3.
17. Leclercq T., Hammedi W., Poncin I., *Ten Years of Value Cocreation: An Integrative Review*, „Recherche et Applications en Marketing” 2016.
18. LPP S.A., <https://www.lppsa.com>, (22.09.2020).
19. Łapczyński M., *Wartość dla klienta – przegląd wybranych koncepcji z ostatniego dwudziestolecia*, [w:], *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, Sz. Figiel (red.), PWE, Warszawa 2010.

20. Massie E., *Drilling Down to Find What Drives Corporate IT Buyers*, „Computer Reseller News”, 5.07.1999.
21. Profil marki Cosh na Facebooku, <https://www.facebook.com/coshbytravelover>, (22.09.2020).
22. Profil marki Gym Hero na Instagramie, https://www.instagram.com/gymhero_official/?hl=pl, (5.09.2020).
23. Profil marki Mohito na Facebooku, <https://www.facebook.com/Mohito.Fashion>, (22.09.2020).
24. Profil marki Reserved na Facebooku, <https://www.facebook.com/ReservedPL>, (22.09.2020).
25. Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Rozprawy i Studia, t. 716 (DCCXC), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
26. Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L., *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*, Thomson South-Western, New York 1991.
27. Smith B.J., Colgate M., *Customer Value Creation: A Practical Framework*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, Vol. 15, nr 1.
28. Sowa I., *Determinanty zróżnicowania zachowań prosumenckich młodych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2015, nr 231.
29. Spohrer J., Maglio P.P., *The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovation to Accelerate Co-Creation of Value*, „Production and Operations Management” 2010, Vol. 17, nr 3.
30. Szul E., *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2013, nr 31.
31. Szul E., *Prosumpcja młodych konsumentów – korzyści i wyzwania dla firm*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2018, Nr 88.
32. Trzeciak A., *Innowacyjny trexy marketing*, „Marketing w Praktyce”, 2009, nr 7.

33. Vargo S.L., Lusch R.F., *Envolving to A New Dominant Logic of Marketing*, „Journal of Marketing 2004”, Vol. 68, nr 1.
34. Vargo S.L., Lusch R.F., *Service-dominant Logic: Continuing the Evolution*, „Journal of the Academic Marketing Science” 2008, Vol. 36, nr 1.
35. Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.

CO-MANAGEMENT OF VALUE FOR A YOUNG ADULT CUSTOMER IN THE FASHION MARKET

Summary: The research objective is to identify the values that young consumers seek in relation to fashion products and to diagnose the extent to which they can be involved in their co-creation. The considerations presented relate to the fashion market because, at the stage of consumers' entry into the market, it is the type of products that allows them to create their image. The empirical basis of the study are case studies of companies that make efforts to involve consumers in the process of value management and own research conducted among students of higher education institutions in Łódź using the auditory survey method in the years 2019-2020 as part of a wider scientific project. Involving consumers in value management for themselves can lead to an understanding of consumer behaviour, building lasting relationships with them, improving the company's image and market position and improving the company's current operations.

Keywords: Value for the customer, young adult consumer, co-management of value, fashion market.

ZALETY I WADY WYBRANYCH METOD ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: We współczesnych przedsiębiorstwach dla realizacji potrzeb budowania silnej pozycji konkurencyjnej konieczne jest wdrażanie najnowocześniejszych koncepcji i metod zarządzania. Celem pracy jest przedstawienie zalet i wad najbardziej powszechnych i sprawdzonych koncepcji i metod zarządzania. Praca powstała na podstawie przeglądu literatury o tematyce organizacji i zarządzania. Wybór odpowiedniej dla przedsiębiorstwa metody zarządzania należy do kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Wprowadzanie nowych zasad zarządzania jest procesem trudnym, a przy tym długotrwałym. Poznanie różnorodności zalet i wad pomoże kadrze zarządczej dokładniej przeanalizować jaką metoda najlepiej sprawdzi się w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: Metody zarządzania, przedsiębiorstwo, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Outsourcing*, *Lean Management*, zalety, wady.

¹ Członek Studenckiego Koła Naukowego Odpowiedzialnych Konsumentów KNOK działającego przy Wydziale Zarządzania w UTP w Bydgoszczy.

² Dr inż. Anna Murawska, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Marketingu.

WSTĘP

Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach silnej konkurencji i szybko dokonujących się zmian w otoczeniu. Muszą więc dysponować odpowiednimi instrumentami, które pozwolą sprawnie zarządzać³. Współczesna nauka organizacji i zarządzaniu proponuje różne koncepcje i metody zarządzania, które należy postrzegać jako wsparcie dla realizowanych procesów zmian względem otoczenia⁴. Poddawane weryfikacji w praktyce gospodarczej koncepcje albo się upowszechniają, albo też stają materiałem do dalszego doskonalenia, czy też integrowania z innymi, już sprawdzonymi narzędziami i orientacjami⁵. Współczesne koncepcje zarządzania, wśród których można wyróżnić: *Business Process Reengineering (BPR)*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Lean Management* i inne, charakteryzują się przenikaniem przez różne obszary działalności przedsiębiorstwa, wprowadzają nowy sposób myślenia oraz działania i przez to są trudne do precyzyjnego zdefiniowania, a przede wszystkim wdrożenia⁶. Istnieje wiele metod i koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami, aczkolwiek przedstawione w artykule są najczęściej stosowane i opisywane w literaturze. W pracy przedstawione są zalety i wady wybranych metod zarządzania, które mogą wpłynąć na wybór odpowiedniej koncepcji działania dla przedsiębiorstwa.

BUSINESS PROCESS REENGINEERING(BPR)

Metoda zarządzania *Business Process Reengineering (BPR)* to fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do poprawy osiąganych wyników⁷. *BPR* bywa również nazywany potocznie idealną wizją firmy⁸. Jest metodą nastawioną na natychmiastowe spektakularne efekty, pomagającą w projektowaniu skuteczniejszej organizacji poprzez szereg zmian. Wprowadzane w organizacji zmiany mogą dotyczyć

³ K. Pałucha, *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, 2012, nr 1871, s.259-279.

⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, „Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 500.

⁵ J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 254.

⁶ K. Pałucha, *op. cit.*

⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 18.

⁸ M. Wincewicz, *Reengineering jako jedna z metod przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu: Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze” 2002, nr 959, s. 275–285.

planowania, struktury organizacyjnej, systemu komunikowania i informowania, podejmowania decyzji czy kultury organizacyjnej⁹.

BPR wywołuje dyskusje i wiele kontrowersji. Podzielił on świat praktyków i teoretyków zarządzania na dwie grupy: zdecydowanych zwolenników i stanowczych przeciwników¹⁰. W tabeli 1 przedstawiono zalety i wady *BPR*.

Tabela 1. Zalety i wady *Business Process Reengineering*

Zalety	Wady
– szeroki zakres oferowanych celów i korzyści, – wzrost satysfakcji klientów, – wzrost pozycji na rynku, – radykalizm, – elastyczność, – rozwój koncepcji zarządzania procesowego wypierającej zarządzanie funkcjonalne – przyznanie potrzebom klienta najważniejszego priorytetu, przyspieszenie procesu produkcji, – szybsze zbieranie niezbędnych informacji o projektowanym produkcie.	– wzrost kosztów zatrudnienia przez podniesienie wynagrodzeń, – szybkie, masowe zwolnienia w wyniku, których redukcja często obejmowała kluczowych pracowników – możliwość wystąpienia niepokojów społecznych (z uwagi na nieprzygotowanie pracowników i kadry do zmian). – niedoceniające niematerialnych zasobów firmy budujących wartości dla klienta, w szczególności wiedzy i doświadczenia pracowników, których interesy były naruszane, – koncentracja na procesach produkcyjnych, a zaniedbywanie możliwości usprawnień w promocji, dystrybucji, pracach badawczo-rozwojowych, które z trudem poddawały się <i>BPR</i>.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Borawska Z., *Business proces reengineering-reorganizacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Roczniki ekonomii i zarządzania”, Tom 4(40), 2012, [online], file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/10166-Article%20Text-24812-1-10-20200305.pdf, (18.08.2020.), Myszak J. M., *Business proces reengineering (BPR): przyszłość czy przeszłość biznesu?*, „Management theory and studies for rural business and infrastructure development”, 2011, nr 2, s.169-176.

Przykładem firmy, w której skutecznie zastosowano metodę *BPR* jest *Ford Motor*. Na początku lat osiemdziesiątych w firmie tej zaczęto poszukiwać sposobów, dzięki którym możliwa stałaby się redukcja kosztów

⁹ M. Wojciechowska, *Reengineering w projektowaniu pracy bibliotek*, 2007, [online], <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/17927>, (10.08.2020).

¹⁰ A. Borawska, *Business proces reengineering-reorganizacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Roczniki ekonomii i zarządzania”, Tom 4(40), 2012, [online], file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/10166-Article%20Text-24812-1-10-20200305.pdf, (18.08.2020).

zarządu i administracji. Analizie poddano m.in. oddział *Ford North American*, w którym w dziale zakupów i rozliczeń zatrudnionych było 500 pracowników. Dyrekcja *Forda* zauważyła wówczas, iż w fabryce *Mazdy* podobną pracę wykonywało zaledwie 5 pracowników. Zszokowane kierownictwo wobec takiej sytuacji postanowiło wprowadzić 20% uszczuplenie zatrudnionego personelu. Ponadto redukcji uległa liczba dostawców z kilku do jednego, na którym skupiono szczególną uwagę. W konsekwencji udoskonalenia podjęte przez jeden z największych koncernów motoryzacyjnych przekroczyły najśmielsze oczekiwania, albowiem planowana redukcja zatrudnienia zamiast oczekiwanych 20% wyniosła 75%. Gwarancją osiągnięcia sukcesu w dużej mierze było zastosowanie wówczas nowoczesnej technologii informatycznej oraz zmiana charakteru wykonywanej pracy. Wdrożenie *BPR* było niezwykle cennym posunięciem przedsiębiorstwa *Ford Motor*, które oprócz redukcji zatrudnienia przyczyniło się również do redukcji zapasów, czasu wykonywania procesu oraz sprawniejszego przepływu gotówki¹¹.

OUTSOURCING

Pojęcie outsourcingu wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich: *outside* - zewnętrzny i *resource* - zasoby, możliwości. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie. Tę ostatnią coraz częściej powierza się specjalistycznym firmom. Outsourcing tak jak wcześniej wymienione metody posiada swoje zalety i wady. Do najczęściej wymienianych w literaturze zalet należą m. in. cięcie kosztów, zwiększona konkurencyjność, poprawa jakości produktu i zwiększenie wydajności¹². Z kolei wielokrotnie wymienianymi wadami są uzależnienie się od firmy zewnętrznej, możliwość utraty cennych informacji i pokazanie niemożności wykonania pewnych funkcji. Więcej zalet, jak również wad przedstawiono w tabeli 2.

Poniższe zalety są widoczne w przedsiębiorstwie *Nike* zajmującym się odzieżą sportową. Firma jest doskonałym przykładem zastosowania outsourcingu. *Nike* nigdy nie było właścicielem fabryk i stało się światowej sławy marką poprzez outsourcing całej pracochłonnej produkcji, co pozwoliło jej na

¹¹ J. M. Myszak, *Business proces reengineering (BPR): przyszłość czy przeszłość biznesu?*, „Management theory and studies for rural business and infrastructure development”, 2011, nr 2, s.169-176.

¹² M. Davies, *Outsourcing: the transport*, „Director”, 1995, Vol. 49 No. 1.

osiągnięcie ogromnych zysków i poszerzenie zasięgu rynkowego¹³.

Tabela 2. Zalety i wady *Outsourcingu*

Zalety	Wady
- cięcie kosztów, - specjalistyczna wiedza, - zrekonstruowanie i odbudowa od podstaw, aby dana sfera działa lepiej, - zwiększenie wydajności, - sposób na utrzymanie działania podstawowych funkcji, - realne rozwiązanie problemu produktywności, - elastyczne partnerstwa, - zwiększona konkurencyjność, - poprawa jakości produktu, - podział ryzyka i odpowiedzialności, - duża elastyczność strategiczna, - koncentracja na działalności podstawowej, - dostęp do nowoczesnych technologii i know-how, - wprowadzenie nowych metod zarządzania w dziedzinie HR, - obniżenie kosztów związanych z obsługą kadrowo-płacową i przejęcie wszelkich działań z nią związanych przez zleceniodawcę.	- wycofywanie się niekoniecznie prowadzi do oszczędności pieniędzy, - prawdopodobne są błędy podczas wykonywania głębokich cięć sztabowych, rezultatem może być chudy, średni wewnętrzny personel, - uzależnienie się od firmy zewnętrznej, - możliwość utraty cennych informacji, - pokazanie niemożności wykonania pewnych funkcji, - groźba utraty przez przedsiębiorstwo tożsamości, a w efekcie -przewagi konkurencyjnej ze względu na zatarcie się granic kto i co wytwarza, - uniemożliwienie pracownikom administracyjnym zajmowania się rutynowymi transakcjami biznesowymi przez redukcję zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Davies, *Outsourcing: the transport, „Director,”* 1995, Vol. 49 No. 1, R.H. Gamble, *Inside outsourcing*, „Corporate Cash-flow”, 1995, Vol. 16 No. 8, s. 2., T. Runnion, *Outsourcing can be a productivity solution for the '90s*, „HR Focus”, 1993, Vol. 70 No. 11., J. Grabowska, *Outsourcing usług logistycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2012, nr 1871,[online],-file:///C:/Users/Tomek/AppData/ Local/Temp/Grabowska_ZNPSL%20Org.%20Zarz._60_2012.pd, (25.08.2020), M. Kocot, *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, 2013, [online], https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2013%20podzielone/kocot.pdf, (25.08.2020).

¹³ J. Merk, *Global outsourcing and socialization of labour: the case of Nike*, Handbooks of Research on International Political Economy series, 2015, [online], <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781783470204/9781783470204.00017.xml>, (25.08.2020).

LEAN MANAGEMENT

Toyota Motor Corporation jest powszechnie znana z tego, że stworzyła ważną nowość- system zarządzania, który zarządza najwyższymi szczeblami¹⁴. Z badań wynikało, że fabryki *Toyoty* były bardziej wydajne niż zakłady ich konkurentów, wytwarzając wysokiej jakości auta przy wykorzystaniu dwukrotnie mniejszych zasobów¹⁵. Koncepcja *Lean Management* jest powszechnie określana jako „odchudzona produkcja” ze względu na jej początki w zarządzaniu produkcją i operacjami¹⁶. *Lean Management* składa się z podstawowych zasad, którymi m.in. są praca grupowa, orientacja na klienta, ciągłe ulepszanie (kaizen), Totalne Zarządzanie Jakością (TQM)¹⁷.

Wskazując zalety koncepcji *Lean Management*, należy również zastanowić się nad ewentualnymi wadami, które mogą pojawić się podczas jej wdrażania. Im mocniej będzie się akcentowało zalety i wady tej koncepcji, tym skuteczniej można zaplanować działania wykorzystujące jej ideę. W Polsce wzrasta liczba organizacji, które wprowadziły lub planują wprowadzić tę metodę. Głównym powodem są korzyści, jakie mogą zyskać dzięki zastosowaniu japońskiej metody¹⁸. Lepsze kontakty z pracownikami, zmniejszenie rozrzutności w firmie czy wyższa jakość produktów to tylko nieliczne zalety koncepcji¹⁹. Trzeba jednak podkreślić, że pomimo wielu zalet jakie przynosi wdrożenie tej koncepcji, wciąż mała liczba organizacji korzysta z niej w możliwie pełnym zakresie, przez trudności, które opóźniają i ograniczają właściwe wdrożenie²⁰. Trudności, jak i więcej zalet tej metody znajduje się w Tabeli 3.

¹⁴ M.L. Emiliani, *Origins of lean management in America The role of Connecticut businesses*, „JM”, 2006, nr.12, [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552520610654069/full/html?fullSc=1&mbSc=1>, (12.08.2020).

¹⁵ A. Grycuk, *Bariery w stosowaniu koncepcji lean management*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2016, nr 3.

¹⁶ T. Ohno, *Toyota Production System*, Productivity Press, Portland 1988, s. 13.

¹⁷ F. Gendo, R. Korschak, *Mythos Lean Production. Die Wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Essen: Verl. Betrieb&Wirtschaft, Essen 1999, s. 53-94.

¹⁸ P. Romaniuk, *Zastosowanie Lean Management w nowoczesnym zarządzaniu administracją publiczną*, 2018, [online], <http://www.jomswsge.com/Zastosowanie-Lean-Management-w-nowoczesnym-zarzadzaniu-administracja-publiczna,89777,0,1.html>, (25.08.2020).

¹⁹ M. Podobiński, *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji lean management–wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3 (24), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, s. 112-122.

²⁰ P. Romaniuk, *op. cit.*

Tabela 3. Zalety i wady *Lean management*

Zalety	Wady
– lepsze kontakty z pracownikami, – zmniejszenie rozrzutności w firmie, – wzrost wykształcenia, – wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, – zmniejszenie liczby reklamacji, – wyższa jakość produktów, – elastyczna struktura organizacyjna, którą bez problemu można w dowolnym czasie i wymiarze przekształcić, – otwartość na pomysły, które można wykorzystać, będące efektami kreatywności i zaangażowania pracowników, – odkrywanie wiedzy, czynności i procesy można uprościć lub skrócić, – oszczędność czasu, – przeszkolenie liderów, edukacja i zainteresowanie szerszej grupy pracowników teorią i praktyką, – wprowadzenie koncepcji w wybranej części przedsiębiorstwa, – zmniejszenie kosztów, – zmniejszenie ilości odpadów, – zmniejszenie zapasów produkcji w toku.	– po upływie kilku lub kilkunastu lat można spodziewać się pozytywnych wyników, – „wymuszenie” na firmach budowania nowych hal produkcyjnych, biurowych i zwiększenia zatrudnienia, – brak odpowiedniego wsparcia ze strony zarządzających organizacją, – brak przekonania o skuteczności i funkcjonalności, – nieodpowiednią atmosferę panującą w zespole, – problemy z napięciem w łańcuchu dostaw, – brak prawidłowej komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacji, – nadmierny system kontrolny, – brak współpracy pomiędzy pracownikami, – brak ukierunkowania strategicznego, – brak odpowiednich systemów IT, – wymaga czasu i może być bardzo uciążliwy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Podobiński, *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji lean management– wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3 (24), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, s. 112-122; M. Podobiński, *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Nauki o Zarządzaniu MANAGEMENT SCIENCES”, 2014, 1(18), s. 78-89, P. Romaniuk, *Zastosowanie Lean Management w nowoczesnym zarządzaniu administracją publiczną*, 2018, [online], <http://www.jomswsge.com/Zastosowanie-Lean-Management-w-nowoczesnym-zarzadzaniuadministracja-publiczna,89777,0,1.html>, (25.08.2020.), Piowar-Sulej K., *Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów– wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 457, „Zmiana warunkiem sukcesu. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa”, Wrocław 2016., A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014., J. Maciąg, *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka

i Szkolnictwo Wyższe”, 2018, nr 1(51); M. Golarz, *Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016; J. Davies, *Disadvantages of Lean Manufacturing (and How to Make Lean Work in Your Firm)*.2017,[online], <http://www.winman.com>, (25.08.2020)., Kumar R, Kumar V, *Lean Manufacturing: Elements And Its Benefits For Manufacturing Industry Proceedings of the National Conference on Trends and Advances in Mechanical Engineering*, „YMCA University of Science & Technology”, Haryana2012., J. Lang, *Disadvantages of Lean Manufacturing*, 2017, [online], <https://bizfluent.com>, (25.08.2020).

Zwolennicy tej metody zarządzania jako zalety najczęściej wymieniają lepsze kontakty z pracownikami, odkrywanie wiedzy i zmniejszenie kosztów. Wśród badaczy, jak i kadry zarządzającej wykorzystującej tę metodę w praktyce nie brakuje również negatywnych opinii. Zazwyczaj przytaczane wady tej metody to brak odpowiednich systemów IT i ukierunkowania strategicznego.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w artykule metody wspomagające procesy zarządzania przedsiębiorstwem pokazują, jak szerokim wyborem instrumentów dysponują obecnie menedżerowie²¹. Analiza zgromadzonej literatury oraz zestawienia zalet i wad pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Wprowadzanie nowych zasad zarządzania jest procesem trudnym, a przy tym długotrwałym. W przedsiębiorstwach powinny być stworzone odpowiednie warunki, aby procesy wdrożenia różnorodnych narzędzi przebiegały sprawnie.

2. Nie ma metody zarządzania idealnej, pasującej do każdej sytuacji zaistniałej w przedsiębiorstwie podczas wszystkich etapów w procesie zarządzania nim, a spowodowane jest to tym, że opisywane koncepcje zajmują się odmiennymi aspektami.

3. Ze względu na zróżnicowane zalety i wady kadra kierownicza musi dokładnie przeanalizować jaką metoda i na którym etapie zarządzania najlepiej sprawdzi się w przedsiębiorstwie. Przykładowo wśród najważniejszych zalet *Business Process Reengineering* są wzrost satysfakcji klientów i pozycji na rynku, natomiast wad masowe zwolnienia. Zasadniczymi zaletami *Outsourcingu* są cięcie kosztów i poprawa jakości produktu, niekorzystne z kolei jest uzależnienie się od firmy zewnętrznej i możliwość utraty cennych informacji. Główną zaletą *Lean Management* jest ograniczenie trwonienia zasobów i zmniejszanie

²¹ K. Pałucha, *op. cit.*

strat, które powstają przy produkcji, a wadą czasochłonność jej wdrożenia i konieczność posiadania odpowiedniego doświadczenia.

4. Wskazując zalety metod zarządzania przedsiębiorstwem, należy również zastanowić się nad ewentualnymi wadami, które mogą pojawić się podczas ich wdrażania. Posiadanie szerokiej wiedzy na temat plusów i minusów powszechnie znanych i wykorzystywanych przez kadrę zarządzającą metod może w dużym stopniu uchronić przed podejmowaniem niekorzystnych dla przedsiębiorstwa decyzji, a także wspomóc w skuteczniejszym i sprawniejszym zaplanowaniu i realizacji działań prowadzących do wzrostu efektywności i obniżenia kosztów zarządzania przedsiębiorstwem.

BIBLIOGRAFIA

1. Borawska Z., *Business proces reengineering-reorganizacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Roczniki ekonomii i zarządzania”, Tom 4(40), 2012,
2. Czajkowska K., *5S jako metoda budowania przewagi konkurencyjnej*, „Journal of Modern Management Process”, 2017, nr 2,
3. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, „Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora”, Toruń 2001.
4. Davies J., *Disadvantages of Lean Manufacturing (and How to Make Lean Work in Your Firm)*.2017, [online], <http://www.winman.com>, (25.08.2020).
5. Davies M., *Outsourcing: the transport*, „Director,” 1995, Vol. 49 No. 1.
6. Emiliani M.L., *Origins of lean management in America The role of Connecticut businesses*, „JMH”, 2006, nr.12, [online], <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552520610654069/full/html?fullSc=1&mbSc=1>, (12.08.2020).
7. Eversheim W. i in., *Mit Outsourcing die Kosten in der Produktion reduzieren*, IO new management 62(10), Seiten/Artikel-Nr.:82-86,1993.
8. Gamble R.H., *Inside outsourcing*, „CorporateCashflow”, 1995, Vol. 16 No. 8.

9. Gendo F., *Konschak R., Mythos Lean Production. Die Wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Essen: Verl. Betrieb&Wirtschaft, Essen 1999.
10. Golarz M., *Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2016.
11. Grabowska J., *Outsourcing usług logistycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2012, nr 1871.
12. Grycuk A., Bariery w stosowaniu koncepcji lean management, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2016, nr 3.
13. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
14. Kaczmarek K.: *5S zrób to sam*, „Etena.pl”, 2014, [online], https://onypress.pl/ksiazki/5s-zrob-to-sam-katarzyna-kaczmarek,e_0u00.htm#format/e, (18.08.2020.)
15. Kocot M., *Wykorzystanie outsourcingu w wybranych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach, 2013, [online], https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2013%20podzielone/kocot.pdf, (25.08.2020).
16. Kumar R., Kumar V., *Lean Manufacturing: Elements and Its Benefits For Manufacturing Industry* *Proceedings of the National Conference on Trends and Advances in Mechanical Engineering*, „YMCA University of Science & Technology” Haryana 2012.
17. Lang J., *Disadvantages of Lean Manufacturing*, 2017, [online], <https://bizfluent.com>, (25.08.2020).
18. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
19. Maciąg J., *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 2018, nr 1(51).
20. Materac J., *Benchmarking jako metoda zapożyczania najlepszych rozwiązań*, Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK, 2019, 2 (56).

21. Merk J., Global outsourcing and socialization of labour: the case of Nike, *Handbooks of Research on International Political Economy series*, 2015, [online], <https://www.elgaronline.com/view/ed-coll/9781783470204/9781783470204.00017.xml>, (25.08.2020).
22. Myszak J. M., *Business proces reengineering (BPR): przyszłość czy przeszłość biznesu?*, „Management theory and studies for rural business and infrastructure development”, 2011, nr 2, s.169-176.
23. Ohno T., *Toyota Production System*, Productivity Press, Portland 1988.
24. Pałucha K., *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej”, 2012, nr 1871, s. 259-279.
25. Pieske R., *Benchmarking- czyli uczenie się od innych*, „Zarządzanie na świecie” 1994, nr 7-8.
26. Piwowar-Sulej K., *Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów– wyniki badań empirycznych*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 457, „Zmiana warunkiem sukcesu. Innowacyjność w doskonaleniu i rozwoju przedsiębiorstwa”, Wrocław 2016.
27. Podobiński M., *Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji lean management– wyniki badań*, „Nauki o Zarządzaniu” nr 3 (24), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015.
28. Podobiński M., *Skutki stosowania japońskich koncepcji i metod zarządzania w polskim przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Nauki o zarządzaniu MANAGEMENT SCIENCES”, 2014,1(18), s. 78-89.
29. Romaniuk P., *Zastosowanie Lean Management w nowoczesnym zarządzaniu administracją publiczną*, 2018, [online], <http://www.jomswsge.com/Zastosowanie-Lean-Management-w-nowoczesnym-zarzadzaniu-administracja-publiczna,89777,0,1.html>, (25.08.2020).
30. Runnion T., *Outsourcing can be z productivity solution for the '90s*, „HR Focus”, 1993, Vol. 70 No. 11.
31. Wincewicz M., *Reengineering jako jedna z metod przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu: Ekonomia i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze” 2002, nr 959.

32. Wojciechowska M., *Reengineering w projektowaniu pracy bibliotek*, 2007, [online], <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/17927>, (10.08.2020).
33. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SELECTED METHODS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary: The most modern concepts and management methods are implemented in nowadays enterprises in order to establish strong competitive position. The main goal of this article is to present pros and cons of those concepts and management methods. Article was made based on literature about organization and management. Highest ranked managers decide which method will be chosen. Introduction of new rules is a long and difficult process. Learning pros and cons will help the management board analyze which method will be the best for their enterprise.

Keywords: Management methods, business, Business Process Reengineering (BPR), Outsourcing, Lean Management, advantages, disadvantages

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY WDROŻENIA AGILE W PRZEDSIĘBIORSTWACH⁴

Streszczenie: Rozdział zawiera wprowadzenie do podejścia Agile, definiuje podstawowe bariery i czynniki sprzyjające wdrożeniu Agile oraz przedstawia wyniki badań dotyczące poziomu wdrożenia Agile w polskich przedsiębiorstwach. Głównym celem badania jest zweryfikowanie najczęściej występujących barier i czynników sprzyjających wdrożeniu Agile w Polsce na próbie celowo wybranych organizacji. Wyniki zostały również zanalizowane pod kątem sektora, w którym działa przedsiębiorstwo oraz jego rozmiaru. Badanie zostało przeprowadzone w formie wywiadów bezpośrednich. Badanie wykazało, że zwinne podejście w zarządzaniu jest coraz popularniejsze i sprzyja reagowaniu na dynamicznie postępujące zmiany technologiczne i organizacyjne.

Słowa kluczowe: Podejście zwinne, agile, czynniki sprzyjające, bariery, wdrożenie.

ORCID: Małgorzata Zakrzewska: 0000-0001-7914-1313; Szymon Jarosz: 0000-0003-2150-6193; Mariusz Sołtysik: 0000-0002-8240-1099

¹ Magister Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, Członek zespołu zadaniowego pn. "Złożoność zarządzania organizacjami w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej" w ramach programu Regionalnej Inicjatywy Doskonałości.

² Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Członek zespołu zadaniowego pn. "Złożoność zarządzania organizacjami w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej" w ramach programu Regionalnej Inicjatywy Doskonałości.

³ Doktor Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, Lider naukowy zadania pn. "Złożoność zarządzania organizacjami w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej" w ramach programu Regionalnej Inicjatywy Doskonałości.

⁴ "Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą "Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019-2022 nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 zł". "The Project has been financed by the Ministry of Science and Higher Education within "Regional Initiative of Excellence" Programme for 2019-2022. Project no.: 021/RID/2018/19. Total financing: 11 897 131,40 PLN".

WSTĘP

We współczesnych organizacjach dużym zainteresowaniem w ostatnich latach cieszy się podejście zwinne, zwane też metodologią Agile. Z perspektywy nauk o organizacji i zarządzaniu jest to bardzo ważne zagadnienie, szczególnie pod względem zmian, które zachodzą w organizacjach. W przedmowie do „Unlocking Agility: Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation” Bjarte Bogsnes twierdzi, że zwinne myślenie zaczyna radykalnie zmieniać sposób zarządzania organizacjami. Zwinność biznesowa zyskuje uwagę wielu praktyków z bardzo ważnych powodów (Hesselberg i Bognes, 2018). Metody zwinne są stosowane w wielu organizacjach i przy różnego rodzaju projektach, od pracy rozproszonej po pracę indywidualną (Nagaria i in., 2019). Zwinne podejście coraz częściej wdrażane jest w organizacjach, które muszą stawić czoła zmieniającemu się otoczeniu i rosnącej konkurencji. Żyjemy w czasach rewolucji przemysłowej, która przyczynia się do gwałtownych zmian otoczenia biznesowego w zakresie rozwoju nowych technologii, prowadzi do rosnącej konkurencji i postępującej globalizacji, stawia przed przedsiębiorstwami coraz trudniejsze wymagania (Grabowska i Furman, 2015).

Oczekuje się, że zmiany w modelach i procesach biznesowych będą odgrywać ważną rolę w zakresie metod i technik zarządzania (Grabowska, 2019). Warunki te nakładają na organizacje obowiązek stosowania innowacyjnych narzędzi zarządzania, które pomagają im w natychmiastowej adaptacji zewnętrznych uwarunkowań rynkowych i rozwoju. Zwinne zarządzanie to koncepcja, która umożliwia wzrost w tej dziedzinie. Sprzyja ono organizacjom w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej (de Borja, Trabasso i Pessôa, 2019). Ponadto, zwinne organizacje są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną, która wynika z ich natychmiastowej reakcji na zmiany i dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia.

W badaniach Kujala i in. (2016) zaproponowali ramy zarządzania projektami, określając jego kluczowe wymiary i mechanizmy. Badanie to polegało na analizie projektów, w których zastosowano tradycyjne, regulowane i zorientowane na planowanie metody zarządzania projektami, a także modele etapowe. Wyniki tej analizy stanowiły kluczowy mechanizm zarządzania stosowany w tradycyjnych projektach, a nie w kontekście zwinności (Lappi i in., 2018). Mając na uwadze powyższe, zdefiniowano potrzebę zbadania potrzeby wdrożenia podejścia zwinnego we współczesnych organizacjach. Przyjęto za cel główny identyfikację kluczowych czynników decydujących o sukcesie wdrożenia zwinnego zarządzania jako kluczowego narzędzia przyczyniającego

się do rozwoju firmy. Opracowanie skupia się nie tylko na czynnikach sprzyjających wdrożeniu Agile, ale także prezentuje czynniki ograniczające pomyślne wdrożenie, które mogą stanowić zestaw kompleksowych wskazówek dla organizacji, które planują wdrożenie zwinnego systemu organizacji i zarządzania. Ponadto, analiza czynników sprzyjających oraz barier wdrożenia agile obejmuje ich rozróżnienie na poziomie sektora, w którym działa organizacja oraz jej wielkości.

PRZEGLĄD LITERATURY

Idea Agile

Główną ideę zwinnego podejścia do zarządzania organizacjami można odnaleźć w pierwszych zdaniach deklaracji „Agile Manifesto” z 2001 roku (Dingsøyr i in., 2012). Twórcy tego dokumentu wchodzili w interakcję z procesami i narzędziami, uruchamiając oprogramowanie zamiast obszernej dokumentacji, pracując z klientami przy negocjacjach kontraktów i reagując na zmiany wynikające z planu (Agile Manifesto, 2001). W wyniku zgromadzonego doświadczenia zdefiniowali oni zasady, które odzwierciedlają ideę Agile: **ludzie i interakcje** ponad procesy i narzędzia, **działające oprogramowanie** ponad szczegółową dokumentację, **współpracę z klientem** ponad negocjacje umów oraz **reagowanie na zmiany** ponad realizację założonego planu.

Praktyki tworzenia zwinnego oprogramowania nie były całkowicie nowe, ale fakt, że zostały sformułowane i zintegrowane w ramach jednej przełomowej teorii (Williams, Cockburn, 2003) skłonił klientów do docenienia ulepszeń w wielu aspektach, takich jak szybkość dostarczania i redukcja kosztów rozwoju oprogramowania (Highsmith, 2002). Z biegiem czasu wartości te przestały ograniczać się do inżynierii oprogramowania, a metody zwinne zyskały na popularności i są obecnie stosowane niezależnie od wielkości czy branży, w której działa organizacja. Dzięki metodom zwinnym organizacje są w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym szybkimi zmianami rynkowymi, przy jednoczesnej redukcji czasu pracy i kosztów rozwoju (Abrahamsson i in., 2002). Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez zwiększenie umiejętności organizacyjnych w zakresie intuicji, reagowania i uczenia się, dlatego zwiększa się też potrzeba również efektywnego adaptowania zmian (Turetken i in., 2017).

Początkowo metody zwinne zostały opracowane dla małych projektów (Boehm i Turner, 2005), ponieważ małe projekty są doskonałym środowiskiem do ich implementacji, m.in. z powodu braku w nich potrzeby

dotatkowej koordynacji działań, w przeciwieństwie do większych organizacji, gdzie jest to konieczne. Niemniej jednak powodzenie metod zwinnych dla małych firm zainspirował duże organizacje do stosowania zwinnych praktyk. Można powiedzieć, że na rynku istnieje tendencja do przyjmowania zwinnych metodologii na dużą skalę, a dowodem na to może być rosnąca popularność Agile w różnych sektorach, takich jak: usługi finansowe, doradztwo czy nawet w ogólnie uważanych za tradycyjne przemysły metali i obrony (Conforto, Re-bentisch, & Amaral, 2014). Ponadto, zwinne transformacje na dużą skalę są obszarem zainteresowania naukowców (Dikert, Paasivaara i Lassenius, 2016).

Działanie w coraz bardziej złożonym i destrukcyjnym środowisku wymaga również sprawności intelektualnej i społecznej oraz kreowania innowacyjnych rozwiązań. Podejście organizacji musi być holistyczne, elastyczne i adaptacyjne, stale integrujące wiele różnorodnych zainteresowań i opinii (Schwab, 2016). Ponadto, ważnym faktem jest, że w czasach, w których innowacyjność jest na wagę złota zwinność może również przyspieszyć innowacje produktów, usług i modeli biznesowych, a następnie przyczynić się do przyszłego wzrostu wartości i rozwoju firmy (Bouncken et al. 2019). Ten proces upowszechniania idei zwinnych, niezależnie od skali organizacji, podkreśla wagę systemów zwinnych, a co za tym idzie, wymaga dokładnego zbadania czynników sprzyjających i ograniczających skuteczne wdrożenie zwinnego modelu zarządzania. Przeprowadzona analiza literatury wskazuje, że metodyka agile może być doskonałą odpowiedzią na wyzwania, które stawia coraz to bardziej zmienne i nieprzewidywalne otoczenie.

Proces wdrożenia Agile

Metodyki zwinne są powszechnie wdrażane i stosowane na całym świecie, opracowano ponad dwadzieścia różnych metodologii zwinnych i ich typów (Rasnacis i Berzis, 2016), m.in. Crystal, programowanie oparte na funkcjach (FDD), programowanie adaptacyjne (ASD) i Scrum (Jayasudha, Viswanathan i Shanthi, 2017). Wybór metody adaptacji i zwinnego wdrożenia musi być poprzedzony dokładną oceną firmy, pracowników i rodzaju realizowanych projektów. Ponadto, należy brać pod uwagę wiele ważnych czynników, takich jak sektor, w którym działa firma (prywatny lub publiczny), kompetencje pracowników, ich wzajemne relacje i motywacje (Ribeiro i Domingues, 2018). Muszą one również podlegać ścisłej kontroli ze względu na ich wpływ na pomyślnie wdrożenie metodologii zwinnej (Jha i Iyer, 2006). Jeśli chodzi o kluczowe czynniki wpływające na ogólny sukces, definiuje się je jako

czynniki wpływające na procesy zarządzania, które bezpośrednio lub pośrednio prowadzą do sukcesu projektu, firmy lub organizacji (Cooke-Davies, 2002), w tym krótkoterminową efektywność zarządzania projektami i długoterminowy proces osiągania pożądanych rezultatów projektu (Joslin i Müller, 2015a).

Dotychczas przeprowadzone wśród organizacji badania pokazują, że przejście do zwinności biznesowej jest trudne, ponieważ wiąże się z tym wiele aspektów, począwszy od kosztów, harmonogramu (Fossum, Binder, Madsen, Aarseth i Andersen, 2019), kultury organizacyjnej, kompetencji przywódczych kadry menadżerskiej (Podgórska i Pichlak, 2019), aż po sposoby reagowania na zmiany, ciągłego doskonalenia procesów i narzędzi (Rasnacis i Berzis, 2016). Ponadto, w odniesieniu do kompleksowych praktyk zarządzania, organizacje często borykają się z możliwymi napięciami wewnątrz organizacji, które w efekcie mogą wpływać na efektywną realizację projektu (Lappi i Aaltonen, 2017). Niemniej jednak, zwinne podejście do zarządzania zapewnia szereg korzyści, zwłaszcza dla zespołów projektowych, klientów i końcowych produktów (Azanha, Argoud, de Camargo Junior i Antonioli, 2017). Badania dowodzą, że wdrożenie zwinnego podejścia wprowadzono przyniosło znaczące usprawnienia, takie jak zwiększona zdolność do zarządzania zmieniającymi się priorytetami - 87%, zwiększona wydajność - 85%, lepsza widoczność projektu - 84%, wzrost motywacji zespołu - 81%, lepsza przewidywalność - 81%, szybszy czas wprowadzenia produktów na rynek - 80%, lepsza jakość oprogramowania - 79%, mniejsze ryzyko projektu - 78% (VersionOne, 2016). To dowód na to, że wdrożenie metodyki zwinnej w organizacji jest warte wysiłku, pomimo trudności, jakie napotyka organizacja.

Wielu naukowców badało czynniki sukcesu i niepowodzenia projektów zwinnych. Wieloletnie badania i studia przypadków dotyczące czynników sprzyjających lub barier, które mogą wpływać na rezultat procesu implementacji podejścia zwinnego i zwinnego projektowania oprogramowania, przyniosły różne wyniki oraz rozszerzyły liczbę badanych kryteriów oceny powodzenia procesu (Reel, 1999; Schatz i Abdelshafi, 2005; Joslin i Müller, 2015b; Hobbs i Besner, 2016). Na podstawie przeglądu literatury, Tsun Chow i Dac-Buu Cao wyodrębnili pięć kategorii barier wdrożenia: organizacyjne – problemy związane z kulturą organizacyjną, wielkością firmy, rozwiązaniami logistycznymi lub zaangażowaniem w zarządzanie i sponsoring wykonawczy; behawioralne - problemy wynikające z relacji z klientami, pracy zespołowej, oporu, braku umiejętności lub kompetencji; procesowe - problemy z zakresem projektu, wymaganiami lub planowaniem; techniczne – mają miejsce, gdy organizacja cierpi z powodu nieodpowiedniej technologii, narzędzi lub zestawu zwinnych

praktyk. Ogólnie, kategorie te odnoszą się do zakresu projektu z uwzględnieniem czynników takich jak: charakter i rodzaj działań, harmonogramy, zespoły, ocena kosztów i analiza ryzyka (Chow i Cao, 2008). Ponadto, należy podkreślić, że wiele czynników sprzyjających i/lub ograniczających wdrożenie Agile ma charakter subiektywny i zależy od kontekstu, branży, w której działa firma oraz sytuacji organizacyjnej (Albert, Balve i Spang, 2017). Nowoczesna gospodarka, charakteryzująca się ciągłymi zmianami, wymaga szybkiej adaptacji i efektywnego systemu zarządzania. Obserwując rozprzestrzenianie się idei zwinnego zarządzania i wskazując na kluczowe usprawnienia organizacyjne w zwinnych organizacjach, jesteśmy w stanie pokazać, że zwinność jest ważną odpowiedzią na dzisiejsze wyzwania. W związku z powyższym potrzebne są wszechstronne wytyczne dla organizacji, które planują wdrożenie skutecznego systemu zwinnego zarządzania. Niniejsze opracowanie i przeprowadzone badanie stanowią odpowiedź na tę potrzebę i mogą służyć jako przewodnik dla organizacji i firm o tym, jakie czynniki należy uwzględnić przy planowaniu implementacji zwinnego podejścia do organizacji i zarządzania, niezależnie od branży i sektora gospodarki.

BADANIE EMPIRYCZNE

Opis badania

Badanie zakładało określenie obecnego poziomu wdrożenia Agile w firmach w oparciu o czynniki sprzyjające oraz bariery wdrożenia zidentyfikowane przez pracowników wybranych korporacji z największych polskich miast. Badanie zostało przeprowadzone w 2019 roku.

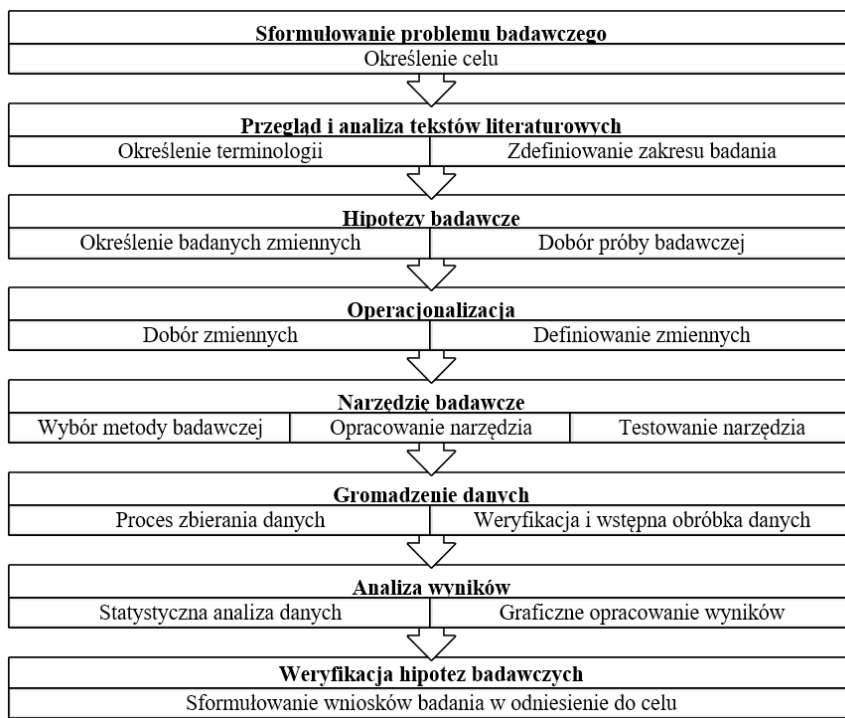
Aby osiągnąć główny cel badania, przyjęto następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki są najbardziej korzystne, a jakie niekorzystne dla wdrożenia Agile w organizacjach?
2. W jakich sektorach gospodarki występuje więcej barier niż czynników sprzyjających wdrożeniu Agile?

Metodologia badania

Badanie poziomu wdrożenia Agile w polskich firmach w oparciu o czynniki sprzyjające i bariery implementacji tego podejścia zostało przeprowadzone zgodnie z planem badawczym przedstawionym na poniższym rysunku 1.

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe etapy procesu badawczego przyjętego na potrzeby realizacji niniejszego badania prezentują metodologię postępowania badawczego. Na początku zdefiniowano problem badawczy, który odnosił się do potrzeby wyodrębnienia czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile w celu umożliwienia organizacjom ograniczenia czynników negatywnie wpływających na proces implementacji podejścia zwinnego.

Analiza tekstów literaturowych umożliwiła określenie terminologii w odniesieniu do podejścia Agile oraz zdefiniowania zakresu badania, a następnie prawidłowego doboru badanych zmiennych. Sformułowanie hipotez badawczych zostało poprzedzone wyodrębnieniem próby badawczej – w badaniu udział wzięli pracownicy dużych korporacji działających w Polsce, zajmujący stanowiska kierownicze.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza wywiadu, który zawierał pytania dotyczące branży działalności organizacji, sposobu definiowania Agile, poziomu obecnego wdrożenia Agile w badanej firmie oraz

czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile. Pytania zawarte w kwestionariuszu miały charakter zamknięty logicznie i zamknięty formalnie, co oznacza, że były zadawane w sposób zamkniętych i miały zamknięty zakres odpowiedzi. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego, taka forma wywiadu okazała się najbardziej sprzyjająca dalszej analizie danych.

Analiza danych

Zaproszenie do badania zostało skierowane do 150 organizacji mających swoje siedziby w Polsce. W wywiadach udział wzięło 50 respondentów, a więc stopa zwrotu odpowiedzi wyniosła 33%.

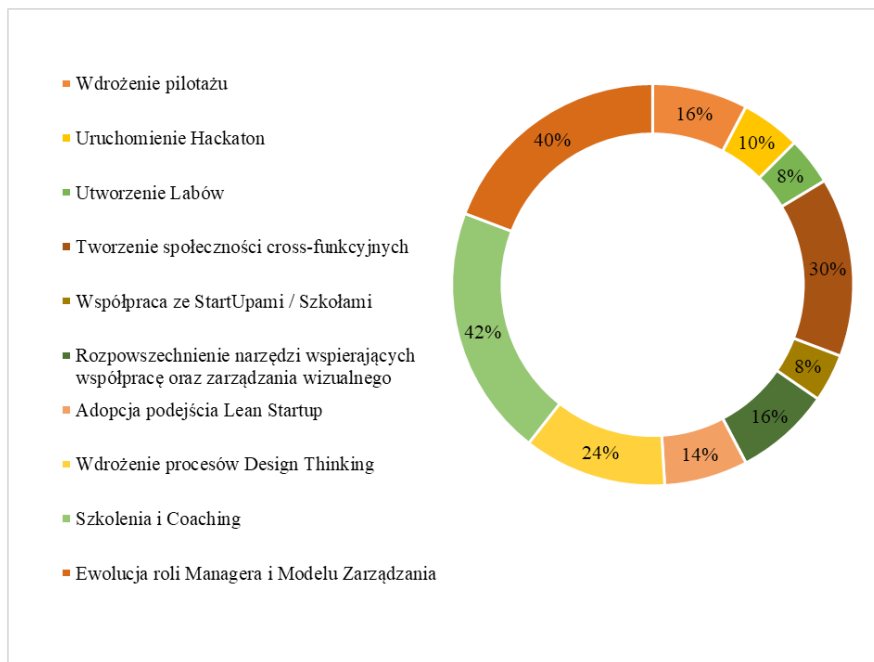
Analiza uzyskanych informacji pozwoliła na wyodrębnienie najczęściej występujących czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile w badanych organizacjach. Zidentyfikowano następujące obszary analizy:

- występowanie poszczególnych czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile w badanych firmach;
- związek pomiędzy czynnikami sprzyjającymi i barierami wdrożenia Agile w badanych firmach a sektorem działalności.

Wyniki analizy zostały przedstawionej w formie graficznej na wykresach, które opracowano dzięki analizie korespondencji, czyli eksploracyjnej technice analizy tablic dwudzielczych, zawierających miary charakteryzujące relacje między kolumnami (czynniki sprzyjające i bariery wdrożenia zwinnego) a wierszami (branża i wielkość zatrudnienia w firmie).

Kluczowe, biorąc pod uwagę cel badania, są odpowiedzi respondentów wskazujące na czynniki wpływające na wdrażanie zwinności w badanych. Zidentyfikowane przez badanych respondentów czynniki sprzyjające i ograniczające przedstawiono na poniższych rysunkach 2 i 3.

Rysunek 2. Czynniki sprzyjające wdrożeniu Agile

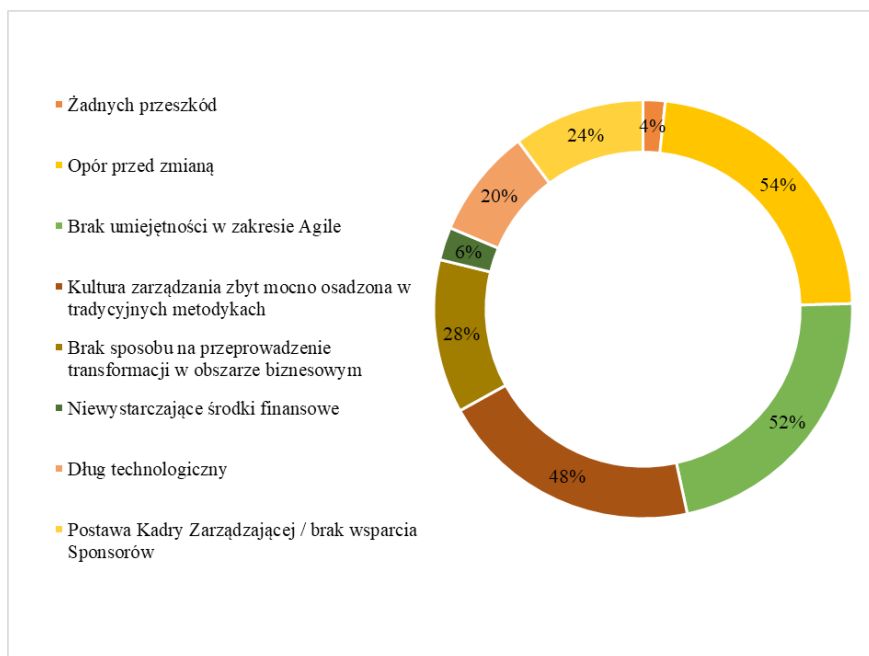


Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wykresu wynika, iż wśród czynników najczęściej sprzyjających wdrożeniu Agile w badanych organizacjach są szkolenia i coaching oraz ewolucja roli managera i modelu zarządzania. Respondenci rzadko wskazywali współpracę ze StartUpami lub szkołami, tworzenie Labów czy uruchamianie Hackatonów jako czynniki wpływające pozytywnie na proces implementacji Agile w organizacji.

Poniżej przedstawiono wyniki badania dotyczące barier wdrożenia Agile w badanych organizacjach. Z rysunku 3. wynika, że tylko 4% badanych respondentów zadeklarowało, że w miejscach ich pracy nie wystąpiły żadne przeszkody w procesie wdrożenia Agile. Aż 54% jako barierę wskazało opór przed zmianą, a 48% brak umiejętności w zakresie Agile. Najrzadziej występujące bariery to niewystarczające środki finansowe czy dług technologiczny

Rysunek 3. Czynniki ograniczające wdrożenie Agile

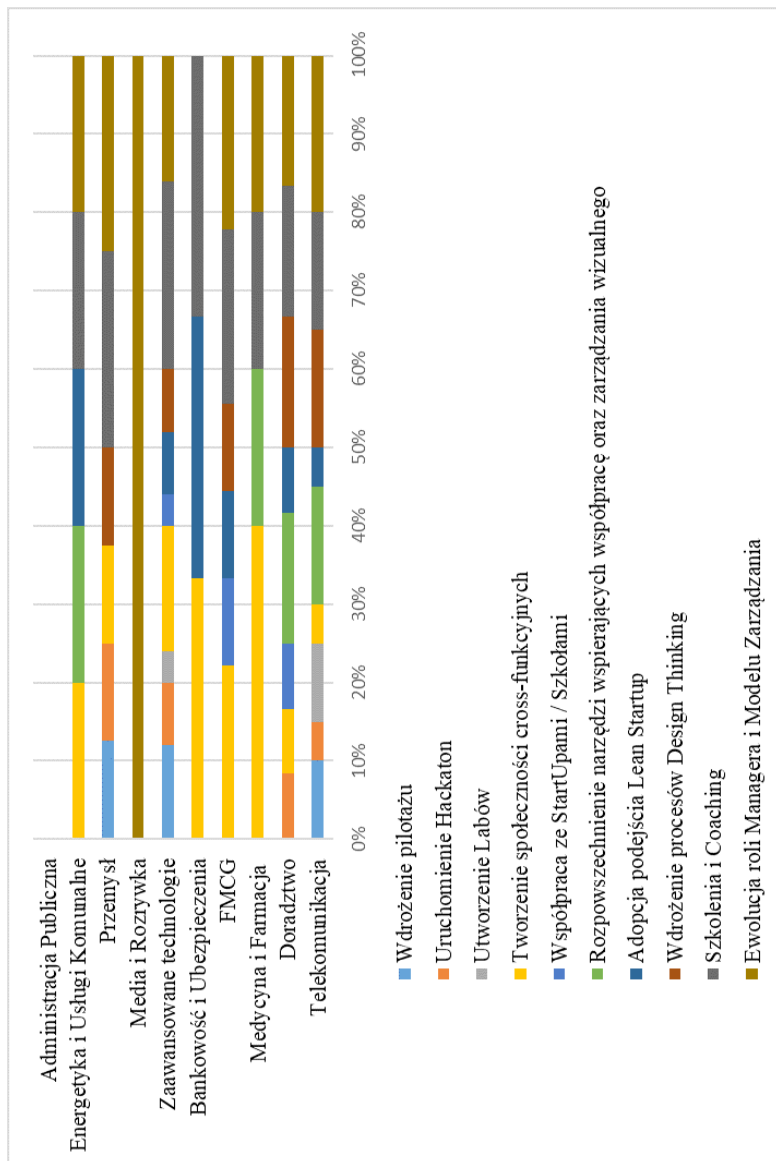


Źródło: Opracowanie własne.

Różnorodność czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile skłoniła autorów badania do zbadania ich z uwzględnieniem sektora działalności firmy. Na tej podstawie można wyodrębnić kluczowe czynniki efektywnego wdrożenia modelu zwinnego w różnych gałęziach gospodarki. Wyniki tej analizy zostały zilustrowane na poniższych rysunkach 4 i 5.

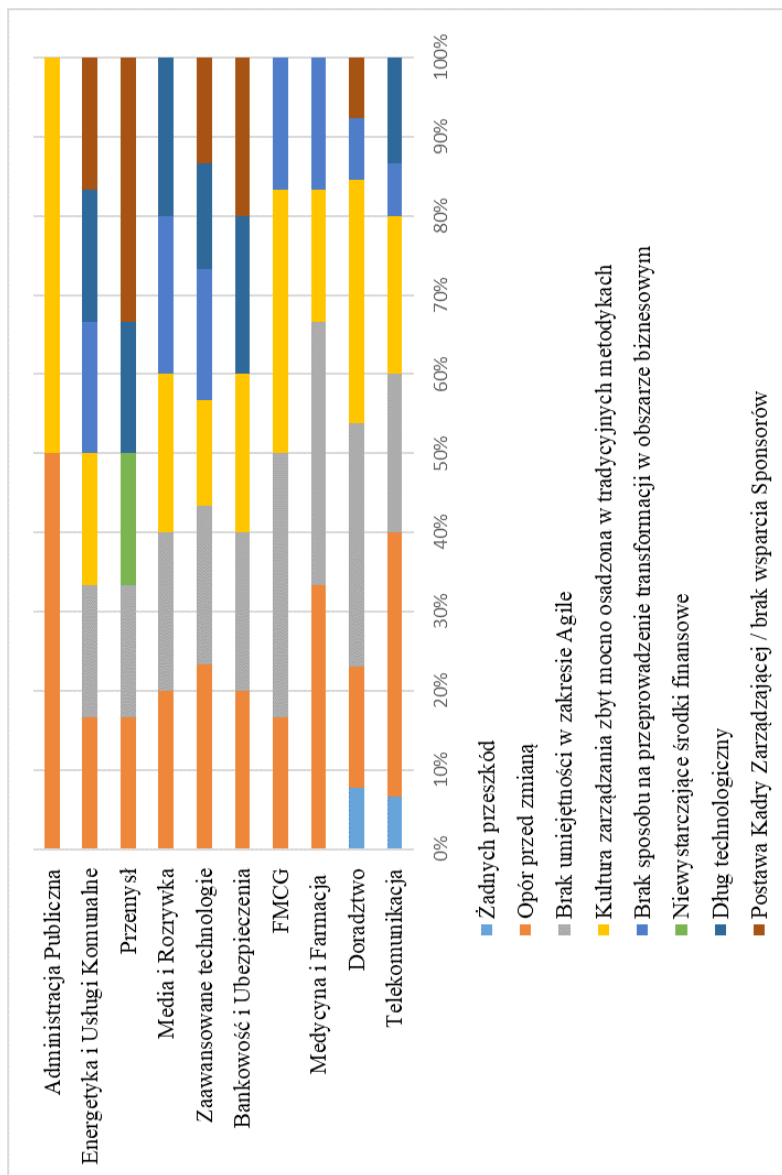
Na rysunku 4. zaprezentowano czynniki sprzyjające wdrożeniu Agile w firmach reprezentujących różne sektory działalności gospodarczej. Z danych wynika, że w sektorze telekomunikacji czynnikiem sprzyjającym jest głównie ewolucja roli menedżera i modelu zarządzania, a w sektorze zaawansowanych technologii szkolenia i coaching. Okazało się, że w sektorze administracji publicznej żadne z badanych czynników nie występowało, co może również być związane z faktem, że model zwinny nie jest rozpoznawalny w tym obszarze i nie znajduje tam swojego zastosowania.

Rysunek 4. Czynniki sprzyjające wdrożeniu Agile z uwzględnieniem sektora działalności firmy



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 5. Bariery wdrożenia Agile z uwzględnieniem sektora działalności firmy



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 5. przedstawiono wyniki analizy występowania barier wdrożenia Agile w reprezentowanych przez respondentów branżach. Analiza wykazała, że w sektorze telekomunikacyjnym najczęściej występującą barierą jest opór przed zmianą. W sektorze zaawansowanych technologii czynnikami ograniczającymi pomyślnie wdrożenie Agile jest opór przed zmianą, brak umiejętności w zakresie Agile, brak sposobu na przeprowadzenie transformacji w obszarze biznesowym oraz kultura zarządzania zbyt mocno zakorzeniona w tradycyjnych modelach zarządzania. Analiza pokazała, że sektor ten jest jedynym, w którym wyodrębniono aż tyle barier jednocześnie. W pozostałych sektorach występują takie bariery jak brak środków finansowych, dług technologiczny czy brak wsparcia ze strony kierownictwa organizacji, jednak nie są one oceniane jako główne czynniki ograniczające implementację Agile.

Powyższa analiza danych i przedstawienie kluczowych z punktu widzenia tematu pracy kwestii wskazała, że przedstawiciele badanych organizacji są w stanie wyodrębnić czynniki, które pozytywnie i negatywnie wpływają na wynik procesu wdrożenia modelu Agile.

ZAKOŃCZENIE

Niniejsze badanie pozwoliło zidentyfikować zarówno czynniki sprzyjające wdrożeniu zwinnych podejścia, jak również bariery, które mogą ograniczać implementację. Głównymi sektorami, w których wdrażanie Agile nie napotyka ograniczeń są telekomunikacja oraz zaawansowane technologie. Ponadto, w sektorze telekomunikacyjnym największy wpływ na poziom wdrożenia Agile ma ewolucja roli menedżera i modelu zarządzania. Jest to oznaka potrzeby zwiększenia roli edukacji, np. poprzez szkolenie z transformacji przedsiębiorstw do modelu zwinnego.

Wyniki badań wykazały, że tylko w sektorze zaawansowanych technologii i firmach zatrudniających powyżej 500 pracowników szkolenia i coaching są głównym czynnikiem sprzyjającym wdrażaniu Agile. Można przypuszczać, że wynika to z jednej strony z możliwości finansowych, z drugiej zaś z dostępu do wiedzy kierownictwa firmy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W małych i średnich przedsiębiorstwach najbardziej widoczny jest brak umiejętności zwinnych oraz brak wsparcia ze strony kierownictwa.

Przy analizie struktury badanych przedsiębiorstw warto zauważyć, że w dużych firmach najczęstszą barierą transformacji jest opór wobec zmian. Brak elastyczności i kultury organizacyjnej są zbyt zakorzenione w tradycyjnych metodach. Sytuacja ta może mieć związek z tym, że pracownicy, obawiając

się szybkich zmian organizacyjnych i utraty klientów, unikają wprowadzania nowych rozwiązań.

Wyniki przedstawiają obraz zarządzania, w którym kierownictwo chce, a pracownicy muszą. Jedną z często przytaczanych barier jest również brak wsparcia kadry zarządzającej we wdrożeniu Agile. Przedstawione wyniki wskazują na lukę w badaniach w zakresie transformacji małych i średnich przedsiębiorstwach do modelu zwinnego.

Rekomenduje się kontynuację badania czynników sprzyjających i barier wdrożenia Agile w polskich firmach, wyniki którego będą mogły stanowić bazę wiedzy i dobrych praktyk dla menadżerów w planowaniu procesu implementacji podejścia zwinnego do organizacji i zarządzania.

BIBLIOGRAFIA

1. Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., Warsta, J., (2002). "Agile Software Development Methods – Review and Analysis". Technical Report 478. VTT Publications.
2. Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). "Evaluation of project success: a structured literature review." *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10, pp. 796–821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
3. Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., de Camargo Junior, J. B., & Antonioli, P. D. (2017). "Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project." *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0054>.
4. Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R.C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D., (2001), Agile Manifesto, <http://www.agilemanifesto.org>, accessed: 3.03.2020.
5. Boehm, B., Turner, R., (2005). "Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations." *Softw. IEEE* 22 (5), 30–39.

6. Bouncken RB, Roig-Tierno N, Kraus S (2019) Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Rev Manag Sci.* <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>.
7. Chow, T., & Cao, D. B. (2008). "A survey study of critical success factors in agile software projects." *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>.
8. Conforto, E. C., Rebentisch, E., & Amaral, D. C. (2014). *Project management agility global survey* (Massachusetts Institute of Technology, Consortium for Engineering Program Excellence—CEPE). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
9. Cooke-Davies, T. (2002). "The 'real' success factors on projects." In *International Journal of Project Management* (Vol. 20). Retrieved from www.elsevier.com/locate/ijproman.
10. De Borba, J. C. R., Trabasso, L. G., & Pessôa, M. V. P. (2019, September 3). "Agile Management in Product Development." *Research Technology Management*, Vol. 62, pp. 63–67. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638488>.
11. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). "Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review." *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>.
12. Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., Moe, N.B., (2012). "A decade of agile methodologies: towards explaining agile software development." *J. Syst. Software* 85 (6), 1213–1221, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>.
13. Fossum, K. R., Binder, J. C., Madsen, T. K., Aarseth, W., & Andersen, B. (2019). "Success factors in global project management: A study of practices in organizational support and the effects on cost and schedule." *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 128–152. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0182>.
14. Grabowska, S. (2019). "Industry 4.0 challenges for the business model." *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(136), 137–144. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.11>.

15. Grabowska, S., Furman, J. (2015) The business model of steel company – focus on the innovation. In: METAL 2015. 24th international conference on metallurgy and materials. Conference proceedings, Brno, Czech Republic, 3-5 June 2015. Tanger, Ostrava, pp. 1800-1807.
16. Hesselberg, J., (2018), *Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*. Pearson Education, Inc.
17. Highsmith, J. A. (2002) *Agile software development ecosystems*, vol. 13. Addison-Wesley Professional.
18. Hobbs, B. and Besner, C. (2016), "Projects with internal vs external customers: an empirical investigation of variation in practice", *International Journal of Project Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 675-687.
19. Jayasudha, R., Viswanathan, V., & Shanthi, P. (2017). "Implementation of reuse in the agile software development process scrum." *Asian Journal of Pharmaceutical and Clinical Research*, 10, 143–147. <https://doi.org/10.22159/ajpcr.2017.v10s1.19597>.
20. Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). "Critical determinants of project coordination." *International Journal of Project Management*, 24(4), 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.005>.
21. Joslin, R. and Müller, R. (2015a), "New insights into project management research: a natural sciences comparative", *Project Management Journal*, Vol. 46 No. 2, pp. 73-89.
22. Joslin, R. and Müller, R. (2015b), "Relationship between a project management methodology and project success in different project governance contexts", *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 1377-1392.
23. Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the Nature of Stakeholder Relationships: An Empirical Examination of a Conflict Situation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 53–65. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1379-2>.
24. Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). "Project governance in public sector agile software projects." *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263–294. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>.
25. Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). "Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance:

A Systematic Literature Review.” *Project Management Journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/8756972818803482>.

26. Nagaria, J., Sadath, L., & Ahmed, S. (2019). Agile Implementation-A milestone for Academics using Software Engineering Industry Practices.

27. Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). “Analysis of project managers’ leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders?” *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869–887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>.

28. Rasnacis, A., & Berzis, S. (2016). “Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology.” *Procedia Computer Science*, 104, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.055>.

29. Reel, J.S., (1999). “Critical success factors in software projects”. *IEEE Software* 16 (3), 18–23.

30. Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). “Acceptance of an agile methodology in the public sector.” *Procedia Computer Science*, 138, 621–629.

31. Schatz, B., Abdelshafi, I., (2005). “Primavera gets agile: A successful transition to agile development”. *IEEE Software* 22 (3), 36–42.

32. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, ISBN: 1944835008.

33. Turetken, O., Stojanov, I., Trienekens, J.J.M., (2017). Assessing the adoption level of scaled agile development: a maturity model for scaled agile framework. *J. Softw.* 29 (6), e1796.

34. VersionOne, *The 10th annual state of agile report*. (2016), Retrieved from: <http://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2016/04/VersionOne-10th-Annual-State-of-Agile-Report.pdf>, (10.09.2020).

35. Williams L., Cockburn A. (2003) “Guest Editors’ Introduction: Agile Software Development: It’s About Feedback and Change,” *Computer (Long Beach, Calif.)*, vol. 36, no. 6, pp. 39–43.

SUCCESS AND LIMITING FACTORS OF AGILE IMPLEMENTATION

Abstract: The chapter introduces the Agile approach, defines the basic barriers and factors favoring the implementation of Agile in companies, and presents the results of research on the level of Agile implementation in Polish enterprises. The main objective of the study is to verify the most common barriers and factors favoring the implementation of Agile in Poland on a sample of intentionally selected organizations. The study was conducted in the form of direct interviews. The study showed that an agile approach to management is becoming more and more popular and helps to respond to dynamically progressing technological and organizational changes.

Keywords: Agile approach, agile, success factors, limiting factors, implementation.

Monografia ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE jest zbiorem tekstów dotyczących zagadnień związanych z tematyką finansów, zarządzania, logistyki.

Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny, ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. Zarówno globalizacja jak i wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je często do zmiany swoich dotychczasowych koncepcji działania. Bardzo ważnym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się być zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzeniu nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidzianych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania.

Każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał.

Ze wstępu