

**PRAGMATA TES OIKONOMIAS**

**VIII**

## **Recenzenci 2014 r.**

Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK	(Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach)
Marek SZAJT	(Politechnika Częstochowska)
Liliane JODKOWSKI	(Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin)
Agnieszka BEM	(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
Yuliya ULASIUK	(Brzeski Państwowy Uniwersytet Techniczny)
Julius RAMANAUSKAS	(Uniwersytet Kłajpedzki)

PRACE NAUKOWE  
AKADEMII IM. JANA DŁUGOSZA W CZĘSTOCHOWIE

**PRAGMATA  
TES  
OIKONOMIAS**

**VIII**

**Redakcja naukowa  
PAULINA UCIEKLAK-JEŻ**



**Częstochowa 2014**

Rada Naukowa

prof. zw. dr hab. Walenty OSTASIEWICZ (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
– przewodniczący;  
prof. dr hab. Zofia MIELECKA-KUBIEŃ (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach);  
prof. zw. dr hab. Antoni KOŻUCH (Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu);  
doc. RNDr. Zuzana HAJDUOVÁ (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie);  
prof. Tatyana LIPAI (Białoruski Państwowy Uniwersytet Rolniczo-Techniczny w Mińsku);  
prof. dr hab. Siergiej SOLODOWNIKOW (Brzeski Państwowy Uniwersytet Techniczny)

Redaktor naukowy  
Paulina UCIEKLAK-JEŻ

Redaktor statystyczny  
Paulina UCIEKLAK-JEŻ

Sekretarz redakcji  
Ewa KSIAŻEK

Redaktorzy językowi  
Paulina PIASECKA, Michael BALDWIN

Redaktor naczelny wydawnictwa  
Andrzej MISZCZAK

Korekta  
Dariusz JAWORSKI

Redakcja techniczna  
Piotr GOSPODAREK

Projekt okładki  
Sławomir SADOWSKI

© Copyright by Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie  
Częstochowa 2014

PISMO RECENZOWANE

Wersja elektroniczna czasopisma dostępna na stronie: <http://mp.ajd.czyst.pl/~p.ucieklak-jez/>

Punktacja za publikację naukową w roczniku „Pragmata tes Oikonomias”  
według wykazu czasopism MNiSW z 2013 roku – 5 punktów

**ISSN 2300-2999**

Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego  
Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie  
42-200 Częstochowa, ul. Waszyngtona 4/8  
tel. (34) 378-43-29, faks (34) 378-43-19  
[www.ajd.czyst.pl](http://www.ajd.czyst.pl)  
e-mail: [wydawnictwo@ajd.czyst.pl](mailto:wydawnictwo@ajd.czyst.pl)

## Spis treści

Słowo wstępne .....	9
Urszula BALON	
Badanie zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji .....	11
Anna BARCIK	
Współpraca nauki i gospodarki w teorii i praktyce biznesu .....	25
Bartosz BARTNICZAK	
Jakość życia na obszarach wiejskich na pograniczu polsko-niemieckim w świetle wyników badań ankietowych .....	33
Ewa BITNER	
Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach usługowych .....	51
Joanna DZIADKOWIEC	
Preferencje konsumentów usług gastronomicznych .....	63
Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK, Romuald SZOPA, Dariusz WIĘCEK	
Tradycyjne i innowacyjne modele pracy we współczesnych organizacjach .....	75
Justyna GRZEŚ-BUKŁAHO	
Analiza zmian w zakresie atrakcyjności nieruchomości mieszkaniowych na rynku pierwotnym Białegostoku .....	87
Monika JAKUBIAK	
Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów kierunków ekonomicznych w dobie przemian rynku pracy .....	99
Lilianna JODKOWSKA	
Sprawiedliwość społeczna społecznej gospodarki rynkowej w Niemczech – teoria i praktyka .....	111
Jacek KAMIŃSKI	
Marketing a społeczeństwo – obszary oddziaływania – bariery badania .....	129
Tomasz KARKOWSKI	
Komerccjalizacja i prywatyzacja szpitali w perspektywie dostarczania świadczeń zdrowotnych .....	143

Waldemar KARPA, Joanna LEŚNIEWSKA Efficiency of Health Care Systems: Stochastic Frontier Analysis Including Innovation Component .....	159
Dariusz KŁAK Organizational Dimension of Management of Human Capital Selection Process .....	169
Antoni KOŻUCH, Ewa KSIĄŻEK Spółdzielnia socjalna jako forma przedsiębiorstwa społecznego .....	181
Tatyana LIPAI, Natalia TCHANTURIA, Tamar BERIDZE, Shorena METREVELI Priorities of Implementation of Households' Consumption Function .....	191
Marcin LIS, Sabina RATAJCZAK Jakość funkcjonowania systemu edukacji w okresie rosnącej globalizacji .....	199
Luiza MAŃKOWSKA-WRÓBEL Podstawowe problemy gospodarowania wodami opadowymi i roztopowymi na terenach zurbanizowanych .....	209
Marian MROZIEWSKI Społeczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej .....	221
Wanda NAGÓRNY Wybrane aspekty zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce .....	239
Lidia OGIELA Inteligentne systemy zarządzania informacją wspomagające procesy zarządzania przedsiębiorstwem .....	251
Janusz PAWŁOWSKI Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa .....	261
Michał PTAK Jakość życia na pograniczu polsko-niemieckim w świetle badań ankietowych .....	271
Michał ROMAN Rachunkowość gospodarstw agroturystycznych województwa podlaskiego .....	283
Anna RUNGE Demograficzno-społeczne uwarunkowania rynku pracy w regionie częstochowskim .....	293
Joanna SNOPKO Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców .....	307

Сергей Ю. СОЛОДОВНИКОВ	
Цивилизация, культура, экономическая система общества и институциональные матрицы: категориальная субординация .....	323
Danuta SZWAJCA	
Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji .....	341
Agnieszka SZYMANKOWSKA	
Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji .....	353
Katarzyna ŚWIETLA, Krzysztof JONAS	
Zapewnienie wysokiej jakości informacji pochodzących z rachunkowości w świetle planowanej deregulacji usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych .....	363
Monika ŚWIETLIŃSKA	
Zrównoważony łańcuch dostaw żywności – studium przypadku .....	373
Paulina UCIEKLAK-JEŻ, Agnieszka BEM	
Happy and Long Life of the Elderly .....	383
Julia WLASIUK, Maria TSUKANOVA	
Measures of Regulation of World Economic Crisis Effect on Small Business ...	393
Katarzyna ZIĘTEK-KWAŚNIEWSKA	
Etyczne aspekty finansowania przedsiębiorstw kredytem kupieckim .....	405





## Słowo wstępne

Do rąk Czytelników oddajemy ósmy już numer periodyku „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata Tes Oikonomias”, w którym zamieszczono 33 artykuły naukowe. Czasopismo wydawane jest od 2006 roku, przez kolejne lata jego charakter ewoluował, osiągając status periodyku o charakterze ponadnarodowym, w którym Radę Naukową stanowią znani w świecie badacze. Artykuły zamieszczane w roczniku publikowane są zarówno w języku polskim, jak i w językach obcych (angielskim, rosyjskim).

Niezmieniona jednak pozostała tematyka publikacji, którą wyraźnie nakreślił prof. Walenty Ostasiewicz w słowach:

Ta nowa seria prac naukowych wydawanych przez Akademię im. Jana Długosza w Częstochowie, jak sugeruje jej grecka nazwa, poświęcona jest publikacji prac dotyczących **ekonomii**, tzn. wszystkich rzeczy, spraw i produktów naukowych dotyczących umiejętnego gospodarowania nie tylko w ramach gospodarstwa rodzinnego, ale także w ramach kolonii takich gospodarstw, którą Arystoteles nazwał społeczeństwem.

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania Recenzentom czasopisma – za rzetelność opracowania szczegółowych opinii; Władzom Uczelni i Wydawnictwu AJD dziękuję za wspaniałe warunki współpracy oraz stałe dążenie do udoskonalenia czasopisma, podniesienia jego jakości oraz umocnienia naukowej rangi.

PaulinaUcieklak-Jeż



Urszula BALON  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Badanie zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji**

**Synopsis:** Zadowolony klient jest gwarancją zysków dla przedsiębiorstwa. W praktyce jednak pomimo prowadzonych kontroli na rynek trafiają produkty niskiej jakości, które nie spełniają potrzeb nabywców. Klienci swoje niezadowolenie mogą wyrazić poprzez złożenie reklamacji. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczące zachowań konsumentów w zakresie reklamacji. Respondenci ocenili swoje zadowolenie na etapie składania reklamacji, kontaktowania się w trakcie rozpatrywania reklamacji, a także z końcowego efektu załatwienia reklamacji. Przeanalizowano wpływ podejścia sprzedawcy do klienta i sposobu realizacji reklamacji na zadowolenie klienta.

**Słowa kluczowe:** reklamacje, zadowolenie klienta, proces reklamacyjny.

### **Wprowadzenie**

Klient, kupując produkt lub usługę, oczekuje zaspokojenia potrzeby i satysfakcji z nowo nabytych dóbr. Jego zadowolenie kształtuje opinię o przedsiębiorstwie, a także ma znaczący wpływ na wielkość sprzedaży. Potrzeby klientów, ich oczekiwania i zadowolenie z produktów stają się punktem odniesienia do podejmowania decyzji i rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa więc coraz większą uwagę zwracają na swoich klientów, ich potrzeby, oczekiwania, a także badają zadowolenie swoich klientów z zakupionych produktów. Celem działań rynkowych podejmowanych przez współczesne przedsiębiorstwa jest budowanie stałej więzi z klientami, czego efektem powinno być zdobycie i utrzymanie ich lojalności, a także pozyskiwanie nowych klientów.

Zadowolony klient jest gwarancją zysków dla przedsiębiorstwa, które w dużej mierze wykorzystuje informacje dotyczące preferencji klientów, ich indywidualnych potrzeb, co ma gwarantować stały przychód oraz zwiększać liczbę stałych klientów. Dobrze prosperująca organizacja liczy się z opinią swoich klientów i na tej podstawie opracowuje plany rozwoju swojej działalności [2].

W warunkach ogromnej konkurencji na rynku, gdy wiele firm oferuje produkty porównywalnej jakości, po zbliżonych cenach i podobnie je promując, tym, co jest w stanie odróżnić ich ofertę od oferty konkurencji, jest dobrze zorganizowana obsługa klienta. To właśnie dzięki sprawnej i dobrej obsłudze klienta organizacja może zdobyć nowych nabywców swoich produktów i nowe rynki zbytu [4].

W praktyce jednak, pomimo prowadzonej kontroli jakości wewnątrz przedsiębiorstwa, nie udaje się uniknąć błędów, niezgodności i usterek. Na rynek, a zatem i do klientów, trafiają produkty niskiej jakości, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań nabywców. W takiej sytuacji klient swoje niezadowolenie może wyrazić poprzez złożenie reklamacji. Celem niniejszego opracowania jest poznanie opinii na temat zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji.

## **1. Reklamacje – prawo konsumenta**

Reklamacja jest to skierowane do organizacji wyrażenie niezadowolenia związanego z jej wyrobami lub samym procesem postępowania z reklamacjami, gdzie oczekiwana jest lub wymagana odpowiedź lub rozwiązanie [8]. Jest żądaniem klienta, kierowanym do sprzedawcy produktu lub wykonawcy usługi, w związku z niezadowalającą jakością towaru. Poprzez reklamację klient żąda wymiany lub naprawy wyrobu oraz poprawienia jakości świadczenia usługi, albo zwrotu pieniędzy bądź obniżenia ceny. Reklamacje najczęściej występują w wyniku [5]:

- zły jakości wyrobu,
- niezadowalającego poziomu obsługi klienta,
- różnic cenowych w stosunku do ceny w chwili składania zamówienia,
- różnic ilościowych w dostarczanej partii towaru,
- dostarczenia innego produktu niż zamawiany,
- opóźnienia dostawy.

Działania związane z reklamacjami są normowane przez przepisy prawne, przede wszystkim kodeks cywilny oraz ustawę o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej [6, 11]. Zgodnie z przepisami klient po zakupie produktu niezgodnego z umową (umowa kupna-sprzedaży zawierana podczas zakupu produktu lub usługi) może skorzystać z jednego ze swoich praw, jakim jest możliwość złożenia reklamacji, wyrażając w ten sposób swoje niezadowolenie z jakości produktu.

Proces reklamacyjny można zasadniczo podzielić na trzy etapy: składanie reklamacji, rozpatrywanie reklamacji, zamknięcie reklamacji. Na etapie składania reklamacji klient kontaktuje się z firmą (pracownikiem, sprzedawcą) w celu złożenia wniosku reklamacyjnego. Pracownik powinien sprawdzić, czy jest to pierwsza, czy kolejna reklamacja od klienta, zweryfikować poprawność formal-

ną dokumentu reklamacyjnego lub sporządzić go wraz z klientem, zarejestrować wniosek w bazie danych i potwierdzić klientowi przekazanie go do rozpatrzenia kompetentnej osobie. Kolejny etap – rozpatrywanie reklamacji – zależy od struktury kanału komunikowania się z klientem, czyli od przepływu informacji od miejsca i osoby, z którą klient ma kontakt, do miejsca i osoby kompetentnej do rozstrzygnięcia w sprawach reklamacji. Najczęściej przyjmuje się rozróżnienie bezpośredniego i pośredniego sposobu rozpatrywania reklamacji w zależności od sposobu kontaktowania się z klientem. Bezpośrednie rozpatrywanie reklamacji dotyczy sytuacji, w której klient spotyka się z pracownikiem w celu rozpatrzenia reklamacji. Taki sposób komunikowania się warunkuje określenie właściwego trybu postępowania z reklamacjami i ułatwia rozwiązanie problemu. Pośrednie załatwienie reklamacji jest znacznie trudniejsze ze względu na formę kontaktowania się klienta z firmą. List skierowany do firmy lub wypełniony wniosek reklamacyjny znacząco ograniczają analizę sytuacji reklamacyjnej, a przez to również możliwość indywidualnego i elastycznego podejścia do zaistniałego problemu. Zamknięcie reklamacji związane jest z przekazaniem klientowi decyzji dotyczącej rozpatrywanej reklamacji, a następnie archiwizowanie dokumentów z postępowania reklamacyjnego, opracowanie analiz i raportów z ewentualnymi propozycjami zmian lub modyfikacji sposobów postępowania. Na tym etapie następuje również aktualizacja baz danych zawierająca historię kontaktów z klientem, która jest ważnym elementem zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwie i pomocna w sferze obsługi klienta [10].

## **2. Wyniki badań**

### **2.1. Materiał i metodyka badań**

Na przełomie 2012/2013 roku przeprowadzono badania ankietowe w wybranych województwach Polski południowej i południowo-wschodniej. Celem badań było poznanie opinii na temat zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji. Badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi. Na podstawie uzyskanych uwag i komentarzy wprowadzono modyfikacje w kilku pytaniach i opracowano wersję ostateczną. Badania były przeprowadzone w centrach handlowych w dużych miastach wybranych województw Polski. W badaniach wzięły udział osoby, które w tym czasie przebywały w centrach handlowych, robiąc zakupy, i zgodziły się odpowiedzieć ankietnikom na pytania zadawane z kwestionariusza. Ankieta składała się z 20 pytań dotyczących reklamacji, które zostały podzielone na dwie grupy, a także z metryczki. Pierwsza grupa pytań dotyczyła procesu reklamacyjnego, oceny jego przebiegu, własnego podejścia do reklamacji, a także sposobu załatwienia reklamacji. W pytaniach dotyczących stopnia zadowolenia z poszczególnych etapów składania reklamacji zastosowano skalę pięciostopniową (1 – bardzo niezadowolony, 5 – bardzo zado-

wolony). Natomiast druga grupa pytań dotyczyła reklamowanych produktów. Przeprowadzona analiza ankiet wykazała, że wszystkie ankiety są kompletne i nadają się do dalszej analizy. Wśród ankietowanych były osoby, które nigdy nie składały reklamacji (8,3%), oraz osoby, które nigdy nie kupiły wadliwego produktu (4,3%) i w związku z tym nie mogły składać reklamacji. Osoby te na pytania dotyczące ostatnio składanej reklamacji nie odpowiadały. Z tego powodu liczba respondentów odpowiadająca na poszczególne pytania jest różna.

W badaniu wzięły udział 504 osoby w wieku powyżej 13 lat, z czego 56% badanych stanowiły kobiety, a 44% mężczyźni. Zgodnie z kodeksem cywilnym dzieci, które ukończyły 13 lat, lecz nie skończyły 18, mają ograniczoną zdolność do czynności prawnych. Mogą jednak dokonywać drobnych bieżących zakupów związanych z codziennym życiem. Wszystkie zakupy towarów niepotrzebne w życiu codziennym lub o wyższej wartości powinny być dokonywane w towarzystwie rodziców lub opiekunów [6], dlatego osoby poniżej 18 roku życia nie były badane. Badania przeprowadzono w województwach śląskim, małopolskim, podkarpackim i świętokrzyskim. Większość respondentów miała wykształcenie średnie (40,5%) lub wyższe (40,9%).

**Tabela 1.** Charakterystyka respondentów uczestniczących w badaniu (n=504)

Wyszczególnienie	% populacji
<b>Płeć</b>	
kobieta	56,0
mężczyzna	44,0
<b>Wiek</b>	
do 24 lat	27,4
24–44 lat	35,3
45–64 lat	29,4
pow. 64 lat	7,9
<b>Województwo</b>	
podkarpackie	18,6
małopolskie	29,3
świętokrzyskie	16,9
śląskie	35,2
<b>Wykształcenie</b>	
podstawowe lub zawodowe	18,7
średnie	40,5
wyższe	40,9

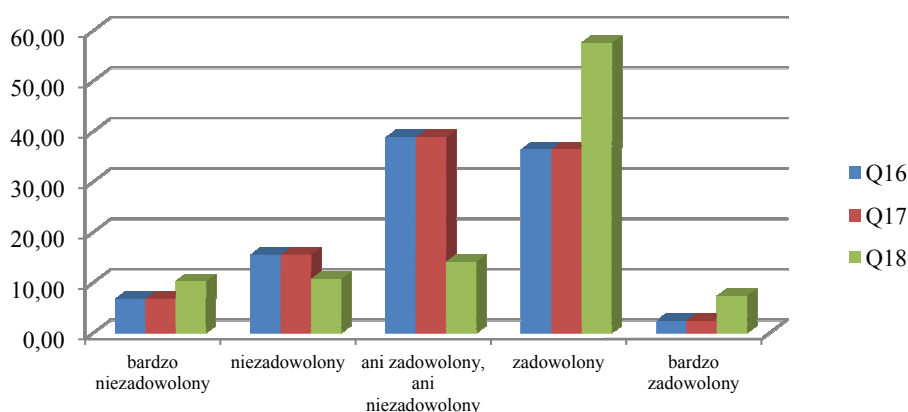
Źródło: opracowanie własne.

Badane osoby zostały podzielone na trzy grupy wiekowe, które wynikają z faz rozwojowych człowieka dorosłego. Pierwszy etap życia dorosłego trwa od

18 do 24–27 roku życia i nazywany jest etapem wchodzenia w dorosłość. Ludzie w tym wieku rozpoczynają życie dorosłe, próbują znaleźć swoje miejsce w społeczeństwie, podejmują pracę zawodową, a także tworzą związki partnerskie i małżeńskie. Następnym etapem jest wczesna dorosłość (do 40–44 roku życia), w którym dąży się do rozwoju i stabilizacji w życiu zawodowym, a także w życiu prywatnym. Kolejny etap, tzw. średnia dorosłość (45–60 lat), stanowi czas największych osiągnięć w życiu zawodowym i prywatnym. W tym czasie należy zadbać o środki finansowe dla rodziny, które są potrzebne do realizacji swoich założonych celów, a także do wsparcia i pomocy dzieciom, które rozpoczynają własne dorosłe życie. Jest to także czas na budowanie własnego zabezpieczenia finansowego na przyszłość. Ostatnim etapem jest późna starość (po 64 roku życia), który charakteryzuje się odejściem z pracy i dramatycznymi incydentami związanymi m.in. z utratą zdrowia i bliskich (np. współmałżonka) (por. [6], [7], [3], [1], [9]). Zgodnie z teorią Levinsona [7] poszczególne etapy rozdzielone są pięcioletnim okresem przejściowym. W badaniu, do analizy danych okresy przejściowe zostały wliczone do poszczególnych etapów dorosłości (tab. 1).

## 2.2. Ocena procesu reklamacyjnego

Celem przeprowadzonych badań było poznanie opinii na temat zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji. Możliwość składania reklamacji jest prawem konsumenta, który zakupił produkt lub usługę niezgodną z umową. W badaniach przyjęto kilka pytań badawczych. Pierwsze z nich dotyczyło: „Czy klienci zadowoleni są z przebiegu procesu reklamacyjnego?”.



**Ryc. 1.** Zadowolenie z etapów składania reklamacji (Q16 – etap składania wniosku reklamacyjnego, Q17 – etap kontaktowania się z klientem w trakcie załatwiania reklamacji, Q18 – etap końcowy związany z efektem załatwienia reklamacji, n=412)

Źródło opracowanie własne.

Proces składania reklamacji został podzielony na trzy etapy: etap złożenia reklamacji, etap rozpatrywania reklamacji i etap końcowy załatwienia reklamacji. Respondenci osobno oceniali swoje zadowolenie z poszczególnych etapów. Z przeprowadzonych badań wynika, że 37,4% respondentów określiło, że są „ani zadowoleni ani niezadowoleni” ze składania reklamacji, 36,4% badanych uznało, że są zadowoleni z przebiegu tego etapu (ryc. 1). Pozostałe osoby prezentowały skrajne opinie. Tylko 4,4% respondentów było bardzo zadowolonych z etapu składania reklamacji, 6,3% bardzo niezadowolonych i 15,0% niezadowolonych.

Ostatecznie średnia ocena zadowolenia z etapu składania reklamacji, obliczona z wszystkich odpowiedzi, wynosi 3,17. Potwierdza ona, że klienci są średnio zadowoleni z tego etapu. Podobną średnią (3,12) charakteryzuje się następny etap, jakim jest kontaktowanie się z klientem w trakcie załatwiania reklamacji. Nieznacznie wyżej (na poziomie 3,41) oceniany był ostatni etap związany z końcowym efektem rozpatrywania reklamacji. Ocena tego etapu ściśle wiąże się z pozytywnym lub negatywnym załatwieniem reklamacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy zaobserwowano znaczną korelację pomiędzy oceną poszczególnych etapów załatwiania reklamacji. Wartość współczynnika korelacji dla poszczególnych etapów rozpatrywania reklamacji przedstawiono w tab. 2, a jego wartość waha się w przedziale 0,85 do 0,88. Na tej podstawie można wnioskować, że ostateczny stopień zadowolenia z przebiegu procesu reklamacyjnego jest wypadkową poszczególnych ocen z kolejnych etapów procesu. Jeśli klient będzie zadowolony z pierwszego etapu procesu reklamacyjnego, wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo (0,88), że będzie również zadowolony z przebiegu pozostałych etapów.

**Tabela 2.** Współczynniki korelacji Spearmana pomiędzy oceną poszczególnych etapów rozpatrywania reklamacji (n=412)

	Q16	Q17	Q18
Q16	1,000000	0,881933	0,847621
Q17	0,881933	1,000000	0,850015
Q18	0,847621	0,850015	1,000000

Legenda: Q16 – etap składania wniosku reklamacyjnego, Q17 – etap kontaktowania się z klientem w trakcie załatwiania reklamacji, Q18 – etap końcowy związany z efektem załatwienia reklamacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie w badaniach analizowano „Czy zadowolenie ze składania reklamacji zależy od płci i wieku klientów”.

W celu zweryfikowania zależności pomiędzy zadowoleniem z rozpatrywania reklamacji a wiekiem konsumenta wykorzystano test Tukeya (HSD) (tab. 3, 4, 5). Z przeprowadzonej analizy wynika, że wiek generalnie nie ma wpływu na



zadowolenie z rozpatrywania reklamacji. Jedynie różnice w średniej ocenie poszczególnych etapów załatwiania reklamacji można zaobserwować, porównując grupę powyżej 64 lat z pozostałymi grupami wiekowymi (etap kontaktowania się w trakcie załatwiania reklamacji i efekt końcowy załatwienia reklamacji). Osoby starsze mają wiele wątpliwości związanych z reklamowaniem produktów. Większość z nich prosi o pomoc bliskich, którzy wiedzą, jak i gdzie można złożyć reklamację. Osoby młodsze są natomiast bardziej świadome tego prawa, wiedzą, jak rozmawiać ze sprzedawcą, aby odnieść pożądaną skuteczną, jakim jest złożenie wniosku reklamacyjnego. Osoby starsze mają mniejszą pewność swoich racji, a także przyjmują postawę wycofywania się z życia społecznego, co ściśle związane jest z zakończeniem pracy zawodowej.

**Tabela 3.** Przybliżone prawdopodobieństwo dla testów post hoc Tukeya – etap składania reklamacji

	do 24	25–44	45–64	pow. 64
do 24		0,852678	0,994634	0,000596
25–44	0,852678		0,945998	0,003098
45–64	0,994634	0,945998		0,001048
pow. 64	0,000596	0,003098	0,001048	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 4.** Przybliżone prawdopodobieństwo dla testów post hoc Tukeya – etap kontaktowania się w trakcie załatwiania reklamacji

	do 24	25–44	45–64	pow. 64
do 24		0,970227	0,988430	<b>0,000138</b>
25–44	0,970227		0,858720	<b>0,000320</b>
45–64	0,988430	0,858720		<b>0,000053</b>
pow. 64	<b>0,000138</b>	<b>0,000320</b>	<b>0,000053</b>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 5.** Przybliżone prawdopodobieństwo dla testów post hoc Tukeya – końcowy efekt załatwiania reklamacji

	do 24	25–44	45–64	pow. 64
do 24		0,998850	0,732642	0,002228
25–44	0,998850		0,788160	0,001181
45–64	0,732642	0,788160		<b>0,000137</b>
pow. 64	0,002228	0,001181	<b>0,000137</b>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu sprawdzenia zależności pomiędzy zadowoleniem z reklamacji a płcią, dokonano analizy ANOVA (tab. 6), na podstawie której określono brak

zależności statystycznej pomiędzy tymi wielkościami. Oznacza to, że wśród przebadanych osób płeć nie miała wpływu na stopień zadowolenia konsumenta z przebiegu poszczególnych etapów rozpatrywania reklamacji.

**Tabela 6.** Wyniki analizy ANOVA – różnice ze względu na płeć

	<b>Liczba odpowiedzi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Q16</b>	496	2,642703	0,010877
<b>Q17</b>	496	3,626476	0,000797
<b>Q18</b>	496	2,910854	0,005423

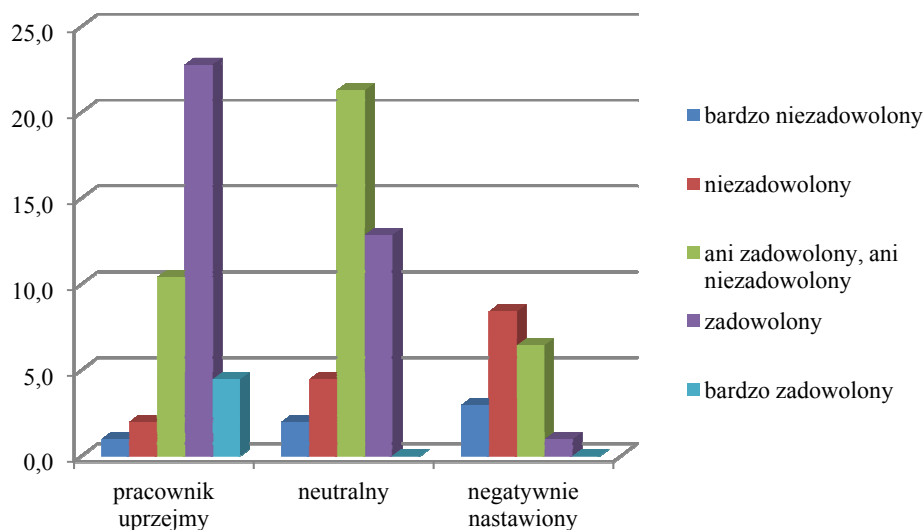
Legenda: Q16 – etap składania wniosku reklamacyjnego, Q17 – etap kontaktowania się z klientem w trakcie załatwiania reklamacji, Q18 – etap końcowy związany z efektem załatwienia reklamacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejne pytanie badawcze dotyczyło: „Na stopień zadowolenia ze składania reklamacji ma wpływ pracownik (sprzedawca), który ją przyjmuje, a także fakt czy reklamacja została przyjęta”.

W badaniach sprzedawców podzielono na trzy grupy. Pierwsza grupa to sprzedawcy uprzejmi, którzy starali się zrozumieć klienta, jego niezadowolenie i problem wynikający z zakupu wadliwego produktu. Ci sprzedawcy starają się wysłuchać klienta, pomóc mu i doradzić, jak wypełnić wniosek reklamacyjny, informują również klientów, jak powinni dalej postąpić. Oni dbają o klienta i są świadomi, że tacy pomagają w tworzeniu wizerunku firmy i w doskonaleniu produktów. Druga grupa sprzedawców ma neutralne podejście do klienta. Przyjmuje wniosek reklamacyjny, wykonując swoje obowiązki służbowe. Nie stara się utrudniać, ale również nie pomaga klientowi. Trzecia grupa sprzedawców jest negatywnie nastawiona do klienta, robi wszystko, by nie przyjąć reklamacji albo znacząco utrudnić jej złożenie. Tacy sprzedawcy często mówią, że reklamacji nie przyjmują, że ta wada nie podlega reklamacji albo że wada ta wynika z nieprawidłowego użytkowania. Starają się oni zniechęcić klienta do złożenia reklamacji, wytłumaczyć, że takie rozwiązanie problemu nie jest właściwe.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że stopień zadowolenia klienta z etapu składania reklamacji wyraźnie zależy od nastawienia i uprzejmości sprzedawcy (ryc. 2). Zadowolonych z kontaktu ze sprzedawcą i z jego podejścia do klienta było aż 22,8% badanych, a bardzo zadowolonych było tylko 4,5%. Jest to związane z samym procesem reklamacyjnym, który zainicjowany jest przez zakup produktu/usługi niezgodnego z umową lub wadliwego. Już sam ten fakt u wielu klientów przyczynia się do braku zadowolenia. Z uprzejmego traktowania klienta były niezadowolone (2,0%) i bardzo niezadowolone (1,0% badanych) tylko pojedyncze osoby.



**Ryc. 2.** Wpływ nastawienia pracownika (sprzedawcy) przyjmującego reklamacje na zadowolenie konsumenta z jej składania (n=404)

Źródło opracowanie własne.

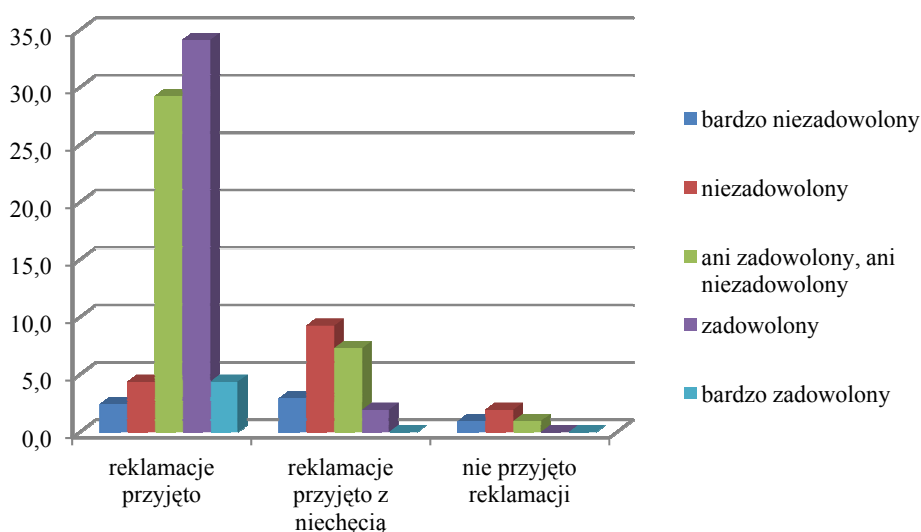
Respondenci ocenili, że sprzedawcy, u których składali reklamacje, byli uprzejmi (40,6% respondentów) lub mieli nastawienie neutralne (również 40,6% badanych). Pozostałe 18,8% badanych twierdzi, że sprzedawca, u którego składali reklamacje, był do nich negatywnie nastawiony i starał się odwieść ich od tego zamiaru. Respondenci, którzy przy składaniu reklamacji spotkali się z negatywnym nastawieniem sprzedawcy, byli bardzo niezadowoleni (3,0% badanych), niezadowoleni (8,4%) lub średnio zadowoleni (6,4%). Niektórym klientom pomimo niechęci ze strony sprzedawcy udało się złożyć reklamację. Z przeprowadzonej analizy wynika, że średnia ocen z tego etapu wynosi 3,17, czyli respondenci ocenili swoje zadowolenie na poziomie średnim z nieznaczną tendencją w kierunku zadowolenia. Taka tendencja wynika z podejście sprzedawcy do często sfrustrowanego klienta, który chce złożyć wniosek reklamacyjny, aby domagać się produktu zgodnego z zawartą umową.

W celu zweryfikowania pytania badawczego dotyczącego wpływu problemów ze złożeniem reklamacji na zadowolenie klienta, w badaniu wyodrębniono trzy sytuacje (ryc. 3):

- reklamacja została przyjęta bez problemów,
- sprzedawca nie chciał przyjąć reklamacji, ale po interwencji jednak ją przyjął,
- reklamacja nie została przyjęta.

Większość respondentów (74,0% badanych) złożyła reklamacje bez problemu. Z takiego faktu 34,1% osób badanych było zadowolonych, a tylko 4,4% by-

ło bardzo zadowolonych. Natomiast 29,3% osób oceniło swoje zadowolenie na poziomie średnim. Pomimo przejęcia wniosku reklamacyjnego 4,4% badanych było niezadowolonych, a 2,4% było bardzo niezadowolonych. Respondentów, którym sprzedawca nie chciał przyjąć reklamacji, ale po interwencji ostatecznie przyjął, było 21,5%. W większości byli oni niezadowoleni (9,3%), bardzo niezadowoleni (2,9%) lub średnio zadowoleni (7,3%). Pomimo przykrego incydentu związanego z dochodzeniem swoich praw 2,0% badanych konsumentów uznało, że są zadowoleni, iż w ogóle udało im się złożyć reklamację wadliwego produktu. Tylko 3,9% respondentom nie udało się złożyć wniosku reklamacyjnego, z czego byli niezadowoleni i bardzo niezadowoleni.

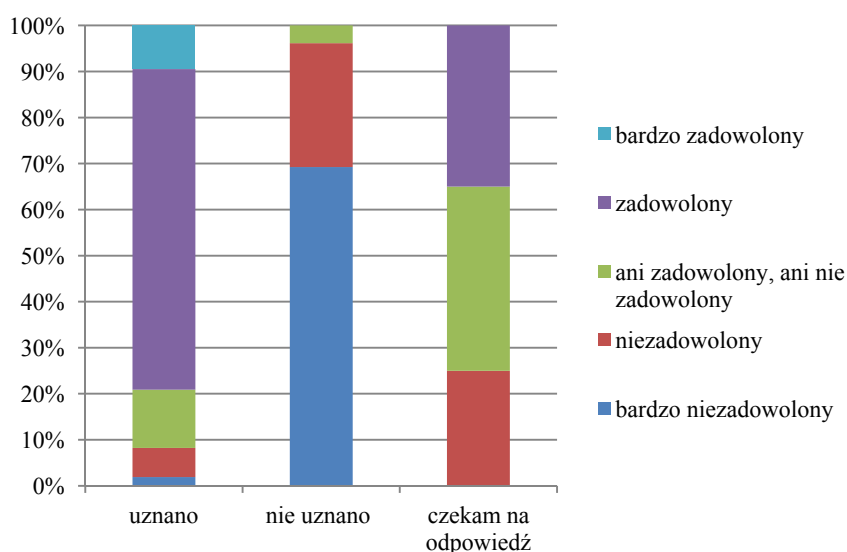


**Ryc. 3.** Stopień zadowolenia klienta z etapu składania reklamacji w zależności od tego, czy reklamacja została przyjęta (n=410)

Źródło: opracowanie własne.

Następnie podjęto próbę określenia, czy ostateczny efekt załatwienia reklamacji ma wpływ na ocenę przebiegu procesu reklamacyjnego (ryc. 4). Respondenci, których reklamacja została uznana, byli zadowoleni (53,9%) lub bardzo zadowoleni (7,4%) z jej efektu końcowego, a 9,8% oceniło swoje zadowolenie na poziomie średnim. Pomimo uznania reklamacji ok. 5,0% badanych było niezadowolonych i 1,5% bardzo niezadowolonych z załatwienia reklamacji. Wśród osób, którym nie uznano reklamacji, było 8,8% badanych bardzo niezadowolonych i 3,4% niezadowolonych. Pozostali respondenci (9,8%) czekali na decyzję w sprawie złożonego wniosku reklamacyjnego. Ogólnie przebieg procesu reklamacyjnego został oceniony średnio na poziomie 3,4. Oznacza to, że osoby

składające reklamacje są ani zadowolone, ani niezadowolone z jej przebiegu, z tendencją ku zadowoleniu. Ostateczna ocena przebiegu procesu reklamacyjnego uzależniona jest głównie od pierwszego kontaktu klienta ze sprzedawcą, podejścia sprzedawcy do niezadowolonego klienta i ostatecznej decyzji w sprawie złożonej reklamacji. W swoich opiniach respondenci uznali, że proces reklamacyjny jest bardzo czasochłonny, frustrujący i wiążący się z wieloma problemami.



**Ryc. 4.** Wpływ ostatecznego efektu z załatwienia reklamacji na zadowolenie klienta z przebiegu procesu reklamacyjnego (n=408)

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Celem przeprowadzonych badań było poznanie zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji. Z przeglądu literatury wynika, że konsumenci są świadomi swojego prawa do składania reklamacji i coraz częściej z niego korzystają. W praktyce jednak spotykają się z różnymi sytuacjami dotyczącymi przebiegu procesu reklamacyjnego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że konsumenci postrzegają proces reklamacyjny jako frustrujący i długotrwały. Na ostateczną ocenę procesu reklamacyjnego bezpośredni wpływ ma podejście sprzedawcy (pracownika) do konsumenta, a także ostateczne rozwiązanie jego problemu. Konsumenci oceniają swoje zadowolenia na poziomie średnim z lekką tendencją do poziomu zadowolony. Średni stopień zadowolenia z procesu reklamacyjnego oznacza, że w więk-

szości przypadków sprzedawcy robią to, co do nich należy, tzn. przyjmują od niezadowolonego klienta wnioski reklamacyjne i informują o dalszym postępowaniu. Indywidualne podejście do klienta i pozytywne rozpatrzenie reklamacji przyczynia się do wyższego poziomu zadowolenia z przebiegu procesu reklamacyjnego.

## Literatura

- [1] Arnett J.J., *Young people's conceptions of the transition to adulthood*, „Youth and Society” 1997, s. 1–23.
- [2] Bieniasz D., *Obsługa klienta i jej wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 1, cz. 1, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2012, s. 471–480.
- [3] Brzezińska A. I., Kaczan R., Piotrowski K., Rękosiewicz M., *Odroczona dorosłość: fakt czy artefakt?*, „Nauka” 2011, nr 4, s. 76–107.
- [4] Cichosz M., *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 111–119.
- [5] Demblińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- [6] Kodeks cywilny – aktualny tekst ujednolicony – Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- [7] Levinson D.J., *A conception of adult development*, „American Psychologist” 1986, nr 41(3), s. 3–13.
- [8] PN-ISO 10002:2006 *Zarządzanie jakością. Zadowolenie klienta. Wytoczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach*.
- [9] Roschk H., Muller J., Gelbrich K., *Age matters: How developmental stages of adulthood affect customer reaction to complaint handling efforts*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2013, nr 20, s. 154–164.
- [10] Szczepańska K., *Obsługa reklamacji*, „Problemy Jakości” 2007, nr 11, s. 32–36.
- [11] Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz zmianie Kodeksu cywilnego (Dz. U. 2002, nr 141, poz. 1176 ze zm.).

## **Study on Consumer Behavior in the Range of Complaint**

**Summary:** A satisfied customer is the guarantee of profits for the company. However, even though the checks are carried out, low quality products get on the market and do not meet the needs of customers. Customers can express their lack of satisfaction by making a complaint. This paper presents the results of research on consumer behavior in the range of complaint. Respondents rated their satisfaction on the stage of submitting a complaint, when contacting while the complaint has been pending, and from the final effects of settling the claim. The influence of seller approach to the customer and the way of the complaint realization on customer satisfaction has been analyzed.

**Keywords:** complaints, customer satisfaction, complaint process.





Anna BARCIK

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego w Katowicach

## Współpraca nauki i gospodarki w teorii i praktyce biznesu

**Synopsis:** Celem prezentowanego opracowania jest przedstawienie (w wielkim skrócie) współpracy, współzależności, a także rozziwu między nauką a procesami gospodarowania. Zadaniem artykułu jest zasygnalizowanie barier w nieefektywnej gospodarce, szkodach ekonomicznych, kryzysach finansowych, konfliktach społecznych, które wyrastają z braku współpracy między nauką a gospodarką.

**Słowa kluczowe:** nauka, gospodarka, bariery, nieefektywna gospodarka, szkoda ekonomiczna.

### Wprowadzenie

Współpraca nauki i życia gospodarczego istnieje od chwili powstania ludzkości. Dotyka egzystencji człowieka i wiąże się z zaspokojeniem jego potrzeb. Dlatego zawsze był to gorący temat, a obecnie, w dobie kryzysu, staje się strategicznym problemem – tematem jutra. Rosnący rozziw między rzeczywistością społeczną a gospodarczą we współczesnym globalnym świecie prowadzi do stwierdzenia, że nauka nie spełnia pokładanych w niej nadziei. Zastosowanie nauki w praktyce zaowocowało wielkimi zmianami w rozwoju gospodarczym, a właściwie w każdej dziedzinie, co świadczy o współczesnym postępie cywilizacyjnym.

W toku rewolucji przemysłowych zrodziła się nadzieja, że postęp techniczny prowadzić będzie do polepszania poziomu życia, do którego przyczyniać się będą: coraz wyższa inicjatywność i kreatywność oraz coraz wyższe umiejętności ludzkie. Dzięki rewolucjom przemysłowym wykształciły się ożywcze związki nauki z biznesem. Idea związków nauki i techniki sprawiła, że będą one służyły zawsze podnoszeniu jakości życia tak, jak „to się działo w minionych stuleciach” [1]. Tymczasem szybkość zmian spowodowała „skomplikowane i nieuporządkowane zachowania się układu” [3].

Dzisiaj, w okresie globalnych zmian strukturalnych, widać wysoką niepewność ich ukierunkowania, nie ma jasnych wskazówek „co do kształtu mogących się pojawić odkryć i wynalazków” [14].

Współczesna nauka nie zawsze potrafi przewidzieć efekty, skutki i czas ich pojawienia się w praktyce, gdyż inicjatywy naukowe weryfikuje samo życie. Tak więc czasookres stanowi istotne wyzwanie dla biznesu, dla polityki i przyszłego rozwoju.

Celem prezentowanego opracowania jest przedstawienie (w wielkim skrócie) współpracy, współzależności, a także rozziwu między nauką a procesami gospodarowania. Zadaniem artykułu jest zasygnalizowanie barier w nieefektywnej gospodarce, szkodach ekonomicznych, kryzysach finansowych, konfliktach społecznych, które wyrastają z braku współpracy między nauką a gospodarką.

## **Współzależność nauki i techniki w teorii i praktycznym działaniu**

Rozwój nauk i postęp techniczny prowadziły do osiągnięć gospodarczych i cywilizacyjnych. Historia ludzkości przekazuje przełomowe wydarzenia i dokonania oraz genialne osiągnięcia myśli ludzkiej. Miały one decydujące znaczenie w przeorientowaniu mentalności pokoleń, a także rozwoju poszczególnych społeczeństw. Nauka i technika przekształciły świat na przestrzeni jego dziejów, ale wiek XIX i XX to wielki rozwój idei i ich praktycznego wykorzystywania w gospodarce. Przywołując tutaj wypowiedź Melvyna Bragga, można sobie przypomnieć lub wyobrazić genialność dwustu pięćdziesięciu lat w intelektualnym i gospodarczym rozwoju. Pojawiły się „nowe modele, relacje, synergie, analizy i symetrie, nowe światy, nowe słowa, nowość wyłaniająca się z każdej szczeliny” [1]. Ta żądza zmian i nowości nie jest czymś oryginalnym, tak bywało zawsze, ale intensyfikacja innowacyjności jest czymś nowym. Jest też wyrazem optymizmu, że nauka, technika i technologia są współzależne i komplementarne wobec siebie i one decydować mogą o postępie i presji wzajemnego oddziaływania.

Przykładem jest pierwsza rewolucja w Anglii. Polegała ona na wprowadzeniu maszyn parowych jako źródła energii poruszającej maszyny produkcyjne oraz na wynalezieniu nowych metod wytapiania metali. Wprowadzenie innowacji technicznych prowadziło do nowych środków produkcji, podniesienia wydajności pracy, zastąpienia energii naturalnej (wody, wiatru, siły zwierząt i ludzi) energią mechaniczną, co dało szybkie podniesienie ilości produkowania dóbr, przyspieszyło ich transport, podniosło możliwość akumulacji kapitału i podniosło stopę inwestycji oraz wymusiło stworzenie nowej organizacji przedsiębiorstwa – manufaktura została zastąpiona zmechanizowaną fabryką. Innowacje naukowe i techniczne przyczyniły się do powstania nowoczesnego przemysłu [13].

Od początku ery przemysłowej, a więc od 1750 r., można wyróżnić co najmniej trzy rewolucje naukowo techniczne:

1. Od 1787 do 1842 – rozwój przemysłu i powstanie fabryk,
2. Od 1843 do 1897 – wynalezienie kolei żelaznych a więc szybkie i wielkie rozprzestrzenienie się przemysłu i dystrybucji dóbr,
3. Od 1898 do 1929/31 – wprowadzenie do przemysłu elektryczności, motorów spalinowych i odkrycie naukowe w strefie chemii i tworzyw sztucznych.

Współzależność nauki i praktyki (techniki) oparta była na współpracy. Naukowa wiedza teoretyczna znajdowała zastosowanie poprzez technikę w różnych dziedzinach. Wiedzę teoretyczną wykorzystywali, i nadal to czynią, technolodzy. Kadra technologów do skonstruowania prototypu pomysłu naukowego musiała zapoznać się z odpowiednim zakresem wiedzy teoretycznej i metodycznej. Wielki wynalazca Watt przyjaźnił się z profesorami z Edynburga i Glasgow, z wybitnymi uczonymi z zagranicy i poszerzał swe doświadczenia o wiedzę naukową (por. [13]). Współpracy wiedzy technicznej i naukowej służył system edukacji w Europie i USA po II wojnie światowej, oparty na strategii nauki i praktyki, co stało się podwalinami rewolucji naukowo-technicznej. Synergia nauki i techniki przyczyniła się do powstania „okresu nowoczesnego wzrostu gospodarczego” [12]. Rewolucja naukowo-techniczna objawiła się jako oczywistość, jako możliwość zwycięstwa myśli nad materią nieustannego postępu bez końca.

Wielka idea nieograniczonej wiedzy i uzależniony od niej postęp techniczny niosą za sobą sceptycyzm i prowadzą do relatywizacji, do pesymizmu koncepcji o końcu historii, w tym przede wszystkim nauki, a więc wszelkiego postępu. Czarnowidztwo w spojrzeniu na naukę i gospodarkę, a więc historię ludzkości, reprezentuje znany amerykański ekonomista, pochodzenia japońskiego, w swych kontrowersyjnych dziełach: *Koniec historii* (1986 r.) oraz *Koniec człowieka* (2008 r.).

Analogiczne rozważania prowadzi na kartach swego dzieła J.D. Barrow, w formie pytania stawia tezę o kresie możliwości poznania i granicach rozwoju. Wysuwa szereg zagrożeń hamujących naukę i technikę, aby dojść do konstatacji, iż nieprzewidywalność postępu naukowo-technicznego „odsłania przed nami to, czego nie można poznać, niż to, co można poznać” [4]. W przedmowie J. Barrow rozróżnia między możliwym a niemożliwym i uzasadnia, że koncepcja niemożliwego pozwala ujrzeć w nowym świetle naturę i istotę rzeczywistego. Autor uważa, że w skomplikowanych systemach występują fundamentalne granice, tworząc niemożliwość, która pełni rolę pozytywną, gdyż istotne jest to, czego nie można zobaczyć ani zrobić [4]. Granice możliwości dotyczą także realizacji praktycznych, zwłaszcza w gospodarce. Obserwuje się obecnie, że życie gospodarcze nie wypełnia podstawowych celów zaspokajania potrzeb społecznych, lecz kierowane jest imperatywem ekonomicznym, dyktowanym przez globalne interesy niewielkiej grupy ludzi. Możliwości i środki stworzone przez naukę i technikę wykorzystywane są do realizacji wąskich i partykularnych, krótko-

wzrocznych i egoistycznych przedsięwzięć i korzyści pozostających w izolacji, w oderwaniu od kontekstu narodowego i ogólnoludzkiego. To właśnie w tym uwikłaniu zawiera się paradoks naszych czasów. Świadczy to nie tylko o globalnych sprzecznościach i trudnościach, lecz o „intelektualnym i moralnym zaślepieniu”, o głębokim rozdźwięku między teorią a praktyką, między decyzjami a działaniem (por. [5]).

Rozziew między rzeczywistością a nauką, między praktyką a teorią pogłębia się pod względem ideowym i metod zarządzania, co przynosi coraz wyższą niepewność.

Założenia naukowe znane i akceptowane do czasów współczesnych były bliższe opisywanej rzeczywistości i spełniały funkcje badawcze zarówno w nauce, jak i w praktycznym działaniu. Dzisiaj wszystkie te założenia stały się anachroniczne i są niespójne z rzeczywistością, i jak pisze P. Drücker, „stały się przeszkodami w teorii, a już na pewno w praktyce biznesu” [6]. Konieczność przeprowadzenia zmian i dostosowywania się do nowych warunków staje się tylko pretekstem do debat, do rozprawiania o nich, ale nie działaniem praktycznym, we wprowadzaniu tych zmian do praktyki. W ten sposób sygnalizuje się jedynie problem, bez wyciągania konkretnych teoretycznych i praktycznych wniosków. Poważny więc kryzys przeżywa nauka, a dotyczy to założeń filozoficznych, podstaw teoretycznych i etycznych biznesu, ustalenia priorytetów badań naukowych, a przede wszystkim roli priorytetów w życiu gospodarczym. Sama nauka i sama technika są bezradne wobec siebie. Zadaniem zatem tak w skali krajowej, jak też światowej jest właściwe ukierunkowanie badań, powiązanie z potrzebami i wartościami ludzkości i stworzenie społecznych mechanizmów zapewniających praktyczne zastosowanie osiągnięć nauki i techniki dla społeczno-gospodarczego rozwoju. Wspólnym wysiłkiem, w ścisłej współpracy nauki i techniki można osiągnąć sukces i właściwie kształtować przyszłość. Nauka nie może być oddalona od sytuacji ekonomicznych, społecznych i politycznych, powinna stanowić integralną część rozwoju. Nauka i technika wkraczają w nową erę pełną zmian i niepewności, uzasadniają teorię chaosu, z której wyłonić się powinna światowa gospodarka o ludzkim obliczu – demokratyczna i sprawiedliwa, współpracująca i etyczna, w której każdy będzie miał pracę, zgodnie ze swoimi kompetencjami. Wizja takiej gospodarki, takiego rozwoju jest możliwa, jeśli nastąpi powrót do wartości i odrodzenie moralne ludzi, zwłaszcza sterowników nauką i techniką. Nauka jest dyscypliną innowacji, technika zaś napędza zmiany. Efektywność synergicznego działania oparta musi być na jasnej komunikacji i informacji, w szerokim znaczeniu wiedzy. Współczesne wyzwania w zakresie informacji już są obserwowane i określone jako czwarta wielka rewolucja informatyczna (por. [6]). Platformą rozwoju informacyjnego i jego produktem jest komputer, który pozwolił posiadaczom współdziałać na skalę światową, konkurować z innymi na całym świecie, ale przede wszystkim współpracować ze wszystkimi. Zdaniem T. Friedmana, rewolucja informatyczna jest głębokim

zjawiskiem, dzięki niej powstanie „zupełnie nowy model stosunków społecznych, biznesowych i politycznych” [8]. Powstaną nowe formy komunikacji, nowe sposoby współpracy różnych organizacji, narodów, a nawet poszczególnych osób. Bezcennym wkładem nauki w rozwój informacji było powstanie internetu jako instrumentu łączności globalnej. Internet jako środek komunikacji i współpracy wykorzystywany jest do przesyłania pakietów informacji w dowolne miejsce w świecie w bardzo krótkim czasie.

Do kreowania owej rzeczywistości potrzebna jest współpraca profesorów nie tylko ekonomii, ale informatyków, a także technologów i techników, menedżerów, projektantów i doradców gospodarczych, a przede wszystkim pracowników, którzy potrafiliby wykorzystać metody poziomej współpracy. Cofając się w przeszłość do dwu dziesiątków lat, zaznaczyć trzeba, że upłynęły one pod znakiem tworzenia metod współpracy przez sieć. Zmiany te wywołują zmianę paradygmatu zarządzania. Idąc za tokiem myślenia T. Kuhna, przyznać trzeba, że naukowcy, przeprowadzając badania eksperymentalne, zmierzają do postępu, czego efektem jest zmiana paradygmatu. Nowy paradygmat przyspiesza postęp, ale też wywołuje napięcia. Ilustracją jest zmiana zastanej „racjonalności” na nową, bardziej oczekiwaną, nazywaną rewolucją naukową. Tak więc racjonalność zarządzania, stosowana dzisiaj, traci swą użyteczność na rzecz podążania nauki za zmianami technicznymi [11]. Paradygmat zarządzania ewoluuje od poleceń i kontroli do komunikacji wzajemnej, do współpracy i partnerstwa. Budowa relacji partnerskich będzie coraz ważniejsza w podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć. Zadanie tworzenia relacji należeć będzie do liderów poprzez sojusze taktyczne, strategiczne i wspólne więzi z różnymi podmiotami z całego świata. Tworzenie sieci partnerskich z różnymi organizacjami z obszarów geograficznych całego świata może wskazać drogę do odejścia od konkurencji na rzecz partycypacji, uczestnictwa i wspólnego rozwoju, urzeczywistniającego wizję sprawiedliwego świata. Ekspansja globalna, rozmycie granic państw podnosi wartość współpracy, wzrasta partnerstwo jako metoda i narzędzie zarządzania biznesowego. Jest to propozycja nowoczesnego projektu synergii nauki i biznesu, opartego na spójnym systemie wartości, który kształtowałby międzyludzką i międzynarodową solidarność. Jej składnikami powinny być wartości: miłość, szacunek, życzliwość, otwartość, wolność i odpowiedzialność. Dziś zarówno nauce, jak też technice potrzebna jest właśnie odpowiedzialność. Są to niegasnące marzenia ludzkości o narodach suwerennych, państwach równych szans, czystości reguł, niwelowaniu różnic kulturowych i cywilizacyjnych oraz sprawiedliwych stosunków między społecznościami. Marzenia te podrywają narody do bohaterskich czynów, kreując ich na bohaterów i herosów. Jest to swoista dążność do zaklinalnia przyszłości, ale jest to też psychologicznym efektem zwrócenia uwagi na ważne problemy. Nauka poprzez usta wielu uczonych wypowiada w tej kwestii znamienne myśli, że większość zjawisk, szczególnie gospodarczych, można odkrywać i naukowo przedstawiać bez „pomocy jakichkolwiek

technicznych, nie mówiąc już o matematycznych nakładach, na zwyczajne sposoby myślenia” [16]. Marzenia nie gasną, to one prowadzą do zmian.

Droga do nowego postrzegania świata prowadzi przez inspiracje i wyobrażenia, a nowe odkrycia i pomysły ustawiają się w harmonii z innymi zjawiskami. Taka więc współzależność istnieje między nauką a praktyką. Znany współczesny myśliciel nauki prof. T. Sędłaczek pisze, że „nowe pomysły pojawiają się non stop – odrzucamy je jednak, bo uważamy je za nieracjonalne, bo nie pasują”, i dalej autor powiada, iż „emocjonalne inspiracje są jak silnik w pojeździe, zwanym odkrycie naukowe, natomiast rozum to jego hamulce i korpus” [17]. Dzisiaj współpracy nauki i praktyki służy wiele narzędzi. Jednym z nich jest wyobraźnia, a jedną z najważniejszych spraw jest „stymulowanie pozytywnych marzeń, które przyczynią się do postępu i zjednoczenia ludzkości, do wspierania współzależności, do nadziei, a nie do ograniczeń” [17]. Współczesne pokolenie staje przed wyzwaniem zmiany teraźniejszości na lepszą rzeczywistość, dzięki nauce i technice ich tempo jest przyśpieszone. Zadaniem jest więc kierowanie zmianami w sposób świadomy, aby nie paść ich ofiarą.

Wyzwania te trzeba sprowadzić do kilku najważniejszych kwestii:

- Ukierunkowanie badań naukowych na cele, które uwzględnić będą nowe praktyczne zastosowania. W strategii tej trudno przewidzieć odkrycia, gdyż są skomplikowane i nieprzewidywalne. Jak pisze M. Moskowitz, odkrycia naukowe będą się zawsze pojawiały, ale nie można ich określić, ich miejsca i czasu (por. [14]).
- Inne wyzwania dotyczą skutków i niespodziewanych efektów założeń badawczych. Otóż Porter i Mikulas stwierdzają, że wiele problemów naukowych jest nierozwiązywalnych, a nawet gdy są one jasne i oczywiste, to zależą od kwestii technicznych, politycznych, etycznych i finansowych (por. [15]).
- Doświadczenia amerykańskie w zakresie celowości badań naukowych i powiązania ich z praktycznymi zastosowaniami pouczają, że wiele firm finansowało rozwój naukowo-techniczny i chociaż nie zawsze były to oczekiwane rezultaty, to jednak tworzyły szanse na sukces i postęp techniczny. Ilustracją tej synergii są naukowe i techniczne osiągnięcia lat pięćdziesiątych i siedemdziesiątych.
- Rozwój nauki stosowanej jest ważny dla wdrażania nowych zastosowań praktycznych, dlatego wypracowanie zadań przez praktyków, polityków i ekonomistów nadać może kierunek zmian. W tym celu opracowanie metod współpracy stanowi jedną z ważniejszych kwestii. Pojawia się pomysł korporacyjnej metody pracy, czyli tworzenia burzy mózgów nie tylko w poszczególnych organizacjach, krajach, ale w zakresie międzynarodowym. To aktualnie wydaje się najlepszy sposób ekstrapolacji wiedzy, czyli teorii, w praktyce zastosowania.
- Wśród praktycznych zastosowań nauka wskazuje, że najbardziej poszukiwanym elementem jest informacja i związana z nią wydajność pracy opartej na

wiedzy. Priorytetem jest szybkość i zakres rozpowszechniania danych o odkryciach i wynalazczości, co stanowi drogę do zmian technologicznych (por. [6]). Korporacjonizm nauki, czyli globalna współpraca, może być źródłem innowacji, co także pomaga podejmować niekonwencjonalne rozwiązania.

— Oprócz charakteru nauki stosowanej, ma ona przede wszystkim wymiar intelektualny, kulturowy i estetyczny. Jest ona inspiracją, natchnieniem „niespodziewanym przeblaskiem geniuszu, intuicji, które to aspekty towarzyszą ważnym odkryciom”. Zdaniem odkrywców to „nauka i technika przekształciły naszą ziemię w nową planetę”. Wielu naukowców poprzez dzieje ludzkości pełniło „swoistą misję apostołską”, odkrywając zdumiewające zjawiska. Cytowany już M. Bragg pięknie te odkrycia relacjonuje w swym dziele *Na barkach gigantów*.

— Wreszcie priorytetowym wyzwaniem dla nauki i współpracy technicznej jest identyfikacja wartości. Są one bardzo ważnym elementem kulturowym i właściwym porozumieniem pomiędzy społecznościami międzynarodowymi.

Wartości wyznaczają właściwą drogę do realizacji misji. W najnowszej pracy Ph. Kotler nazywa je wartościami wspólnymi, składają się one „na połowę kultury korporacyjnej, zaś druga połowa to zachowania – wartości dopasowania do powszechnego zachowania, do technologii korporacyjnej, kulturalnej transformacji napędzanej globalizacją oraz zyskującej na wadze kreatywności ([10]).

Na współpracę, według R.S. Coveya [7], składają się cztery wymiary:

1. prawość – zgoda pomiędzy przekonaniem a zachowaniami,
2. intencje artykułowane w zamiarach i nawiązywaniu kontaktów,
3. zdolności, czyli profesjonalizm – talent, wiedza, postawa, styl. Są to środki współpracy,
4. wyniki, czyli dokonania – most między zamiarem a osiągnięciami, których się oczekuje. Wielu badaczy naukowych twierdzi, że wartości to duch zespołowości, który wywiera większy wpływ na efekty pracy niż zasoby techniczne czy ekonomiczne.

## Podsumowanie

Scharakteryzowane w wielkim skrócie aspekty powiązań nauki i praktyki prowadzą do wniosku, że integracja, czyli współzależność, obu dziedzin jest kluczowym celem we współdziałaniu. Integracja obu dyscyplin to bardzo ważne dążenie do korporacyjnego ładu w globalnym rozwoju. Jest to wyzwanie pilne, gdyż powiązania międzyludzkie buduje się wolno wobec spontanicznego rozwoju sieci elektronicznych. Każdy sukces uzależniony jest od dobrej zespołowej (korporacyjnej) pracy, od wspólnej energii i inspiracji. Zmiany dotyczą nie tylko wspólnego działania, ale także zmiany paradygmatu zarządzania, który operuje nowym językiem, aby jasno opisywać rzeczywistość i wybiegać w przyszłość.

Relacje w zespołach korporacyjnych to obecnie jedyna metoda do przemyślanych, innowacyjnych przedsięwzięć, bo przynosi wiele możliwości, nowe narzędzia pracy, a nade wszystko nowych partnerów.

## Literatura

- [1] Bragg M., *Na barkach gigantów*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- [2] Berkeley G., *Traktat o zasadach poznania ludzkiego*, PWN, Warszawa 1956.
- [3] Burke J., *Osiem stopni wtajemniczenia, czyli jak zmienialiśmy świat*, Wyd. Bertelsmann Media Sp. z o.o., Warszawa 1998.
- [4] Barrow J.D., *Kres możliwości*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- [5] Dobrosielski M., *Rewolucja rozumu. Sprawy świata i Polski*, IW „Pax”, Warszawa 1988.
- [6] Drücker P., *Zarządzanie w XXI w. – Wyzwania*, Wyd. New Media, Warszawa 2010.
- [7] Covey R.S., Mervill R., *The Speedorf. The One Thing That Change Everything*, Free Pres, New York 2006.
- [8] Friedman T., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI w.*, Wyd. Rebis Sp. z o.o., Poznań 2006.
- [9] Fukuyama F., *Koniec człowieka*, Wyd. Znak, Kraków 2008.
- [10] Kotler Ph., *Marketing 3.0*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- [11] Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. Altheia, Warszawa 2009.
- [12] Kuznets S., *Economic. Growth and structure. Selected Essays*, New York 1989.
- [13] Landes D.S., *Bogactwo i nędza narodów*, Wyd. Muza, Warszawa 2005.
- [14] Moskowits M., *Czy nauka jest dobra*, Wyd. CJS, Warszawa 1997.
- [15] Porter R., Mikulas F., *Scientific Revolution in National Context*, Cambridge Univ. Press, 1992.
- [16] Schumpeter J.A., *The Cammon sense of Econometrica*, „Econometrica” 1933, nr 1.
- [17] Šedlaczek T., *Economia dobra i zła*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.

## Interaction Between Science and Economy in Business Theory and Practice

**Summary:** The objective of this study is the presentation (in a brief outline) of cooperation, inter-relationship, as well as a gap between science and processes of management.

The objective of this paper is to signal barriers in an ineffective economy, economic damage, financial crises, social conflicts, which arise due to lack of cooperation between science and economy.

**Keywords:** science, economy, barriers, ineffective economy, economic damage.



Bartosz BARTNICZAK  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Jakość życia na obszarach wiejskich na pograniczu polsko-niemieckim w świetle wyników badań ankietowych**

**Synopsis:** Artykuł prezentuje wyniki ankietowych badań jakości życia, które zostały przeprowadzone na wiejskich terenach pogranicza polsko-niemieckiego. Badania realizowane były w ramach polsko-niemieckiego projektu dotyczącego jakości życia i przepływów transgranicznych.

**Słowa kluczowe:** jakość życia, pogranicze polsko-niemieckie, obszary wiejskie.

### **Wprowadzenie**

Jakość życia jako kategoria złożona, wieloaspektowa, stanowi przedmiot badań wielu dyscyplin naukowych. Samo pojęcie jakości życia oraz próby jej mierzenia są odmienne w zależności od metod badawczych i narzędzi pomiaru właściwych dla danej dyscypliny.

Jakość życia jako cel nadrzędny koncepcji zrównoważonego rozwoju za T. Borysem rozumiana jest jako zrównoważone docenianie i dostrzeganie całego bogactwa globalnej jakości i współistnienia w życiu człowieka – dobrobytu (cech jakości typu „mieć”) oraz dobrostanu (cech jakości typu „być”) (por. [2]). Z kategorią jakości życia związane są pojęcia pochodne o charakterze oceniającym, tj. obiektywna i subiektywna jakość życia, czy też, jak podkreśla T. Borys, obiektywizacja i subiektywizacja ocen jakości życia (por. [1]).

Jakość życia powinna być celem nadrzędnym dla wszystkich działań człowieka. Powinna być badana na każdym poziomie zarządzania. Bardzo ważnym zagadnieniem jest porównywanie jakości życia na różnych obszarach. Różnice bowiem w jakości życia prowadzić mogą do chęci zmiany miejsca zamieszkania. Mogą one także powodować powstawanie przepływów pomiędzy obszarami, na których istnieją różnice w jakości życia.

Szczególnym obszarem, na którym takie zjawiska mogą się pojawiać, jest region przygraniczny. Różnice w jakości życia mogą powodować, że mieszkańcy będą przemieszczać się na drugą stronę granicy w celu poszukiwania lepszej pracy, dokonania zakupów, skorzystania z usług służby zdrowia, instytucji kultury itp. Dlatego tak ważnym zagadnieniem jest określenie jakości życia na obszarze przygranicznym oraz wskazanie, jak te różnice mogą wpływać na powstawanie przepływów transgranicznych.

Badania takie prowadzone są przez Katedrę Zarządzania Jakością i Środowiskiem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Katedrę Ładu Przestrzennego Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie, w ramach projektu „Jakość życia w obszarze przygranicznym – wzmocnienie ponadgranicznych przepływów dla wspólnego zrównoważonego rozwoju i planowania regionalnego”. Projekt ten jest finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska–Saksonia 2007–2013 i realizowany był w okresie październik 2011 – marzec 2014.

Projekt realizowany jest w dwóch etapach. W pierwszym zbadano jakość życia na obszarze powiatów zgorzeleckiego i Goerlitz. W drugim badaniu podane zostaną występujące na tym obszarze przepływy transgraniczne.

Przeprowadzenie badań na tych płaszczyznach pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie: Jak różnice w jakości życia wpływają na powstawanie przepływów transgranicznych?

W niniejszym artykule przedstawione zostaną wyniki badania subiektywnej jakości życia osób zamieszkałych na terenach wiejskich powiatu zgorzeleckiego oraz Goerlitz. Badania ankietowe jakości życia przeprowadzone zostały na terenie dwóch sąsiadujących powiatów na reprezentatywnej grupie mieszkańców. Próba była reprezentatywna ze względu na trzy kryteria: wiek, miejsce zamieszkania (miasto, wieś) oraz płeć.

## **1. Badanie subiektywnej jakości życia**

Jakość życia w ujęciu subiektywnym wyznaczana jest przez zadowolenie (satysfakcję), jakie czerpią ludzie z własnego życia i jego warunków. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż relacje tej kategorii do jakości obiektywnej nie są jednoznacznie określone. Subiektywne poczucie zadowolenia z obiektywnych warunków życia zależy bowiem również od kompleksowości jakości życia, tzw. względnego poczucia pokrzywdzenia, oraz systemu wartości (por. [1]). Występuje bardzo dużo pojęć „jakości życia”. Pojęcie to jest bowiem interpretowane różnie przez psychologów, socjologów, pedagogów, a także przedstawicieli nauk medycznych (por. [3]). Termin jakość życia jest również jedną z tych struktur naukowych, które są trudne do określenia i uzgodnienia wspólnego znaczenia

z uwagi na wysoki poziom ogólności (por. [4]). Podział na obiektywną i subiektywną jakość życia jest jedną z siedmiu proponowanych przez T. Borysa kategoryzacji (por. [2]). Jest to również podział ważny z punktu widzenia badań jakości życia na pograniczu polsko-saksońskim. W badaniach jakości życia ważne jest bowiem kwantyfikowanie obu jej wymiarów – obiektywnego, ocenianego na podstawie wskaźników obliczanych głównie w oparciu o dane pochodzące ze źródeł statystyki publicznej, oraz subiektywnego opisywanego przez wskaźniki pochodzące z badań opinii mieszkańców. Z uwagi na to, że żaden z tych zbiorów nie jest wystarczająco trafny i rzetelny, aby samodzielnie w sposób wyczerpujący dokonywać oceny jakości życia, w praktyce prowadzenia tego typu badań oba zbiory powinny być traktowane jako wzajemnie się uzupełniające. Dzięki wzajemnemu uzupełnianiu się, ale także poprzez korygowanie pewnych informacji płynących z obu analiz wskaźnikowych, można uzyskać wiarygodną informację na temat jakości życia.

Głównym celem realizowanych badań ankietowych było zestawienie i porównanie opinii mieszkańców saksońsko-polskiego obszaru przygranicznego na temat subiektywnej jakości życia. Cechą odróżniającą przeprowadzone badanie od innych podobnych badań prowadzonych na poziomie lokalnym i regionalnym była próba znalezienia odpowiedzi na pytanie o wpływ przygranicznego położenia poszczególnych miejscowości na jakość życia mieszkańców tych obszarów.

Chcąc dokonać pomiaru jakości życia, należy określić obszary (dziedziny) wpływające na tę jakość i podlegające badaniu. W realizowanych badaniach założono, że na jakość życia wpływa:

- opieka zdrowotna,
- edukacja,
- bezpieczeństwo publiczne i socjalne,
- kultura i sport,
- sytuacja materialna i zawodowa,
- dostęp do usług,
- środowisko przyrodnicze,
- dostępność komunikacyjna,
- społeczeństwo obywatelskie.

Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie zasadnicze części. Pierwsza z nich obejmowała pytania z zakresu wpływu przygranicznego położenia miejscowości na jakość życia jej mieszkańców. Druga zawierała pytania odnoszące się do wybranych dziedzin jakości życia. Dodatkowo w drugiej części ankiety zawarto:

- pytania ogólne kwantyfikujące jakość życia w odniesieniu do wybranej dziedziny,
- pytania szczegółowe oceniające wybrane aspekty określone w ramach dziedzin.

Dla pytań ogólnych z drugiej części kwestionariusza oraz pytań z zakresu wpływu bliskości granicy na jakość życia, z wyłączeniem pytań o charakterze

otwartym, przewidziano 6-stopniową skalę pomiaru (począwszy od kategorii „bardzo negatywnie” lub „bardzo niezadowolony” do „bardzo pozytywnie” lub „bardzo zadowolony”).

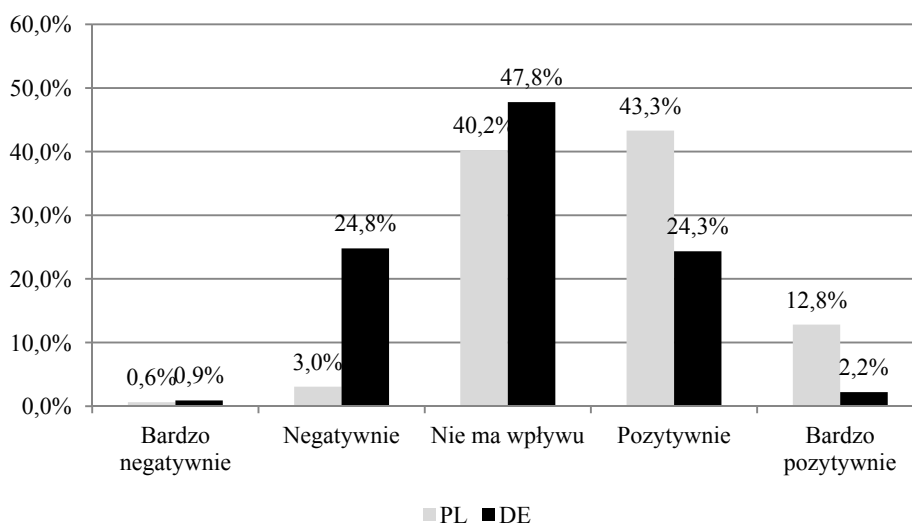
W pytaniach szczegółowych poddano ocenie ważności stan każdego z aspektów wyodrębnionych w ramach dziedzin jakości życia. Takie podejście umożliwiło wskazanie tych obszarów, które dla respondentów są najważniejsze i jednocześnie najniżej przez nich oceniane. Obie oceny dokonywane były na 5-stopniowej skali pomiaru. W przypadku oceny ważności skala ta obejmuje kategorie od „mało ważne” lub „nieważne” do „bardzo ważne”. Ocena stanu dokonywana była z wykorzystaniem kategorii od „bardzo zła” do „bardzo dobra”.

Ankieta przeprowadzona została na losowej próbie 1000 mieszkańców obu powiatów w listopadzie i grudniu 2012 r.

## 2. Analiza wyników badania ankietowego

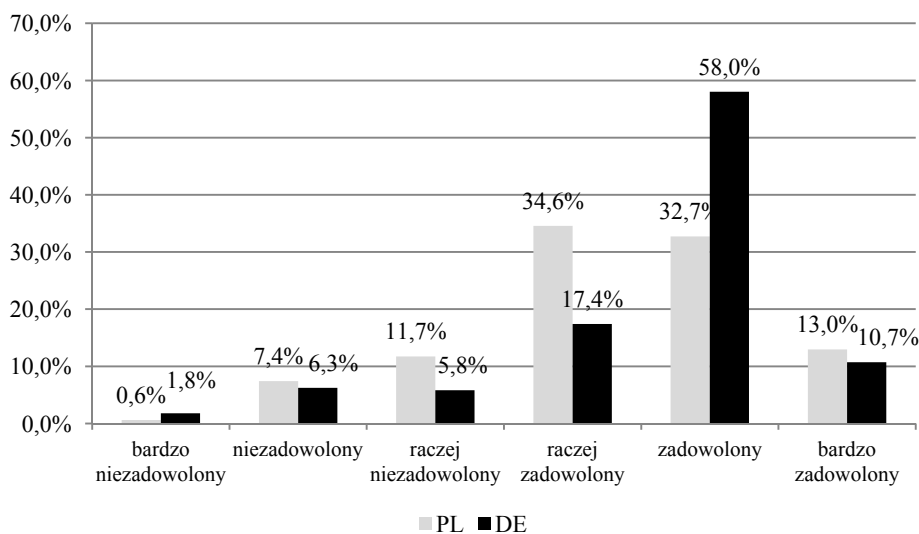
Ze względu na specyfikę badanego obszaru – obszar przygraniczny – pierwsze pytanie dotyczyło tego, w jaki sposób granica wpływa na jakość życia mieszkańców. Wśród niemieckich ankietowanych dominowały osoby, które wskazały, że granica nie wpływa na jakość życia. Takiej odpowiedzi udzielił bowiem praktycznie co drugi ankietowany. Wśród Polaków dominują osoby wskazujące, że granica wpływa pozytywnie na jakość życia. Ponad 56% polskich ankietowanych wpływ granicy określiło jako pozytywny lub bardzo pozytywny (ryc. 1). Takiej samej odpowiedzi udzieliło niewiele ponad 26% niemieckich ankietowanych. Polacy zwracali uwagę, że pozytywny wpływ granicy przejawia się możliwością podjęcia pracy w Niemczech, korzystaniem z obiektów sportowo-rekreacyjnych oraz oferty kulturalnej, możliwością dokonywania zakupów oraz poznania języka. Mieszkańcy Niemiec zwracali natomiast uwagę na możliwość dokonywania tańszych zakupów i korzystania z tańszych usług. Duża część ankietowanych wskazywała także, że pozytywny wpływ wynika z możliwości przyjazdu do Polski w celach turystycznych i rekreacyjnych. Negatywny wpływ granicy na jakość życia wskazywał co czwarty ankietowany z Niemiec oraz niecałe 4% ankietowanych z Polski. Polscy ankietowani zwracali uwagę, że bliskość granicy wpłynęła na wzrost cen towarów i usług w Polsce, a Niemiec zwracali uwagę na wzrost przestępczości, głównie ilości kradzieży i włamań, co spowodowało znaczne obniżenie poczucia bezpieczeństwa.

Mieszkańcy zarówno polskiej, jak i niemieckiej części pogranicza udzielali odpowiedzi pozytywnej w przypadku pytania o ocenę zadowolenia ze swojego zdrowia (ryc. 2). Odpowiednio 80,2% i 86,2% ankietowanych wskazało, że jest w różnym stopniu zadowolona.



Ryc. 1. Wpływ granicy na jakość życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

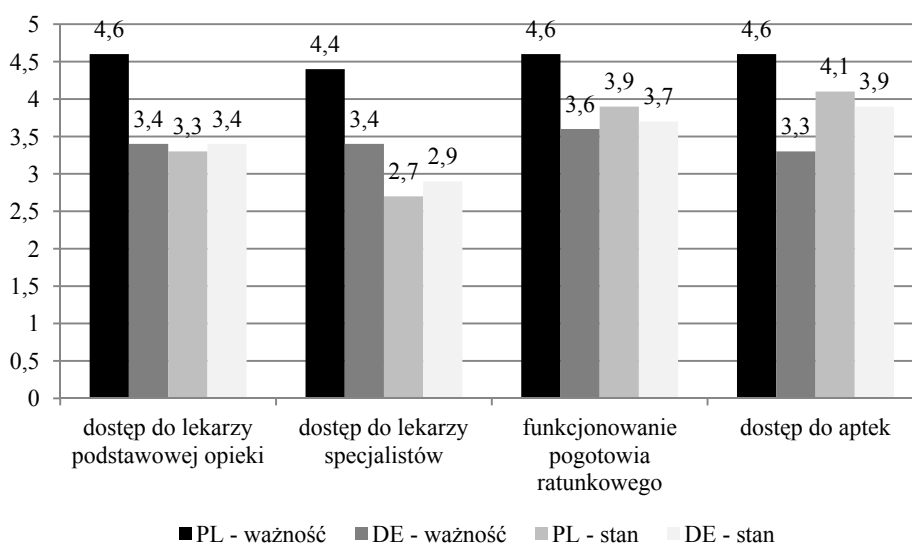


Ryc. 2. Ocena zadowolenia ze swojego zdrowia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ankietowani oceniali także w skali od 1 do 5 ważność i stan czterech czynników mających wpływ na zadowolenie ze zdrowia (ryc. 3). Należały do nich: dostęp do lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej, dostęp do lekarzy specjalistów, funkcjonowanie pogotowia ratunkowego oraz dostęp do aptek. Dla

mieszkańców Polski wszystkie oceniane aspekty okazały się równie ważne i otrzymały średnią ocenę od 4,4 do 4,6. Gorzej oceniony został stan. Najwyższą średnią ocenę wynoszącą 4,1 otrzymał dostęp do aptek oraz funkcjonowanie pogotowia ratunkowego – 3,9. Najgorzej oceniono dostęp do lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej – 3,3, oraz dostęp do lekarzy specjalistów – 2,7. Niemieccy ankietowani badane aspekty ocenili jako mniej ważne niż polscy. Ocena stanu tylko w odniesieniu do dostępu do lekarzy specjalistów była niższa niż ocena ważności, w przypadku dostępu do lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej była ona na takim samym poziomie, a stan funkcjonowania pogotowia ratunkowego i dostęp do aptek został oceniony wyżej niż ważność.

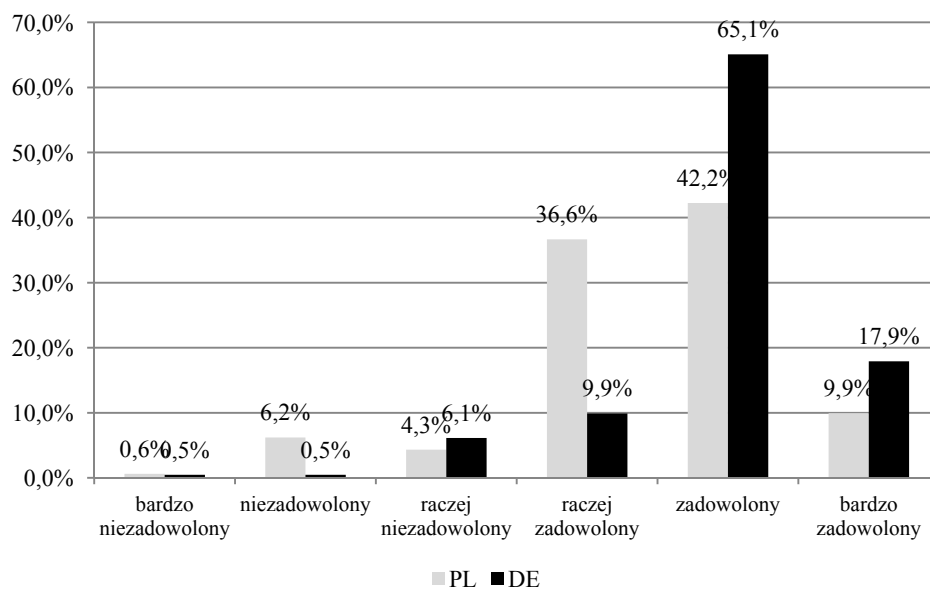


**Ryc. 3.** Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny opieki zdrowotnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

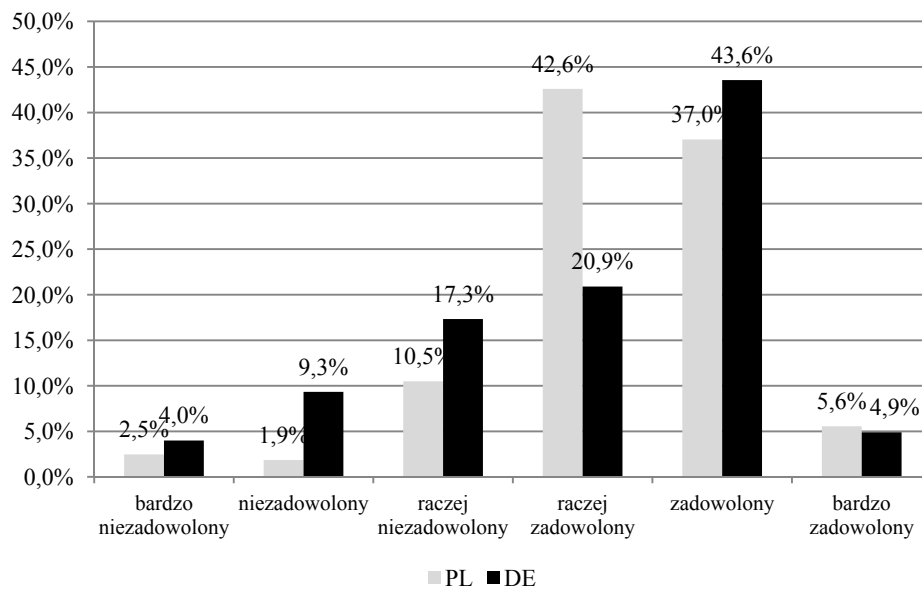
Kolejnym aspektem decydującym o jakości życia jest posiadane wykształcenie (ryc. 4). Zarówno polscy, jak i niemieccy ankietowani wskazywali, że są zadowoleni ze swojego wykształcenia. Udział zadowolonych niemieckich ankietowanych był jednak o blisko 23 pkt procentowe większy.

Ważnym aspektem wpływającym na jakość życia jest bezpieczeństwo w miejscu zamieszkania (ryc. 5). Po polskiej stronie granicy dominują osoby raczej zadowolone, a po niemieckiej zadowolone. W większym lub mniejszym stopniu niezadowolonych było niecałe 15% mieszkańców polskiej części oraz ponad 30% niemieckiej.



**Ryc. 4.** Ocena zadowolenia ze swojego wykształcenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

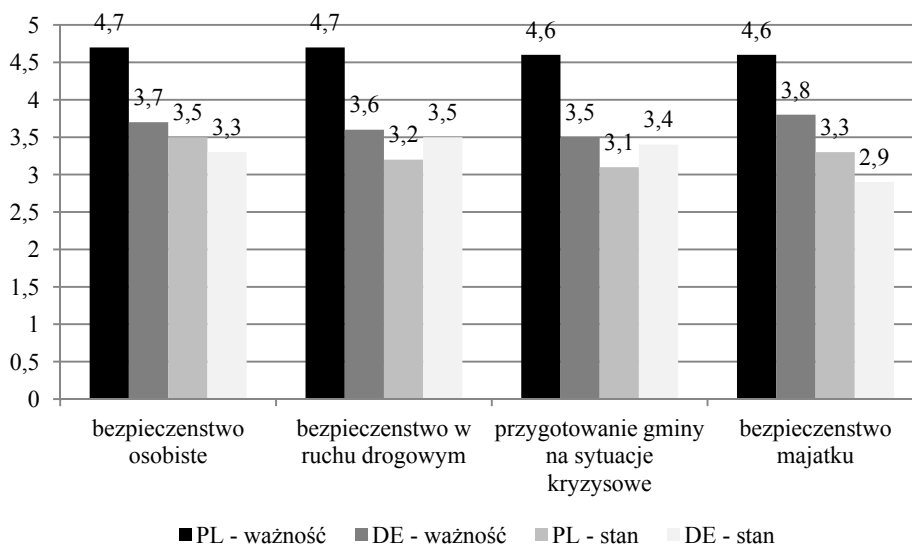


**Ryc. 5.** Ocena zadowolenia z bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Szczegółowej ocenie poddane zostało bezpieczeństwo publiczne, rozumiane jako bezpieczeństwo osobiste, bezpieczeństwo w ruchu drogowym, przygotowanie gminy na sytuacje kryzysowe oraz bezpieczeństwo majątku (ryc. 6). Ocenie poddano także bezpieczeństwo socjalne, rozumiane jako opieka nad osobami wymagającymi opieki, pomoc dla osób i rodzin patologicznych oraz stopień solidarności wobec ludzi będących w trudnej sytuacji życiowej.

Dla polskich, jak i niemieckich ankietowanych wszystkie cztery aspekty bezpieczeństwa publicznego były równie ważne, z tym że ważność przez polskich ankietowanych oceniona została na wyższym poziomie. Oceny stanu dla niemieckich ankietowanych w niewielkim stopniu różniły się od oceny ważności. Polacy stan każdego z aspektów oceniali o ponad jeden punkt niżej niż ważność.



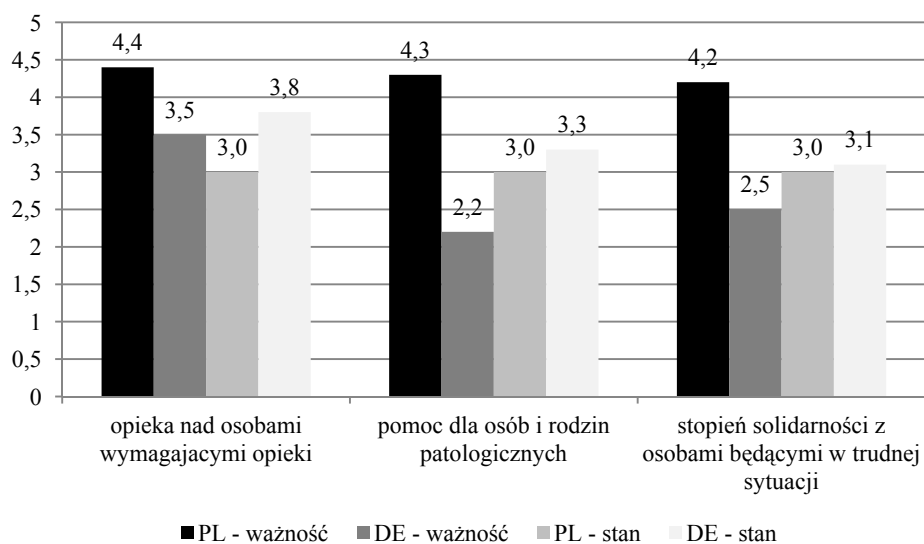
**Ryc. 6.** Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny bezpieczeństwa publicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Polacy zdecydowanie wyżej oceniali ważność aspektów wpływających na bezpieczeństwo socjalne i oceny te były na tym samym poziomie (ryc. 7). Dla niemieckich ankietowanych najważniejsza była opieka nad osobami starszymi, a najmniej ważna solidarność z osobami będącymi w trudnej sytuacji. Polacy na 3,0 ocenili stan wszystkich aspektów wpływających na bezpieczeństwo socjalne. Niemcy najwyżej ocenili stan opieki nad osobami wymagającymi opieki.

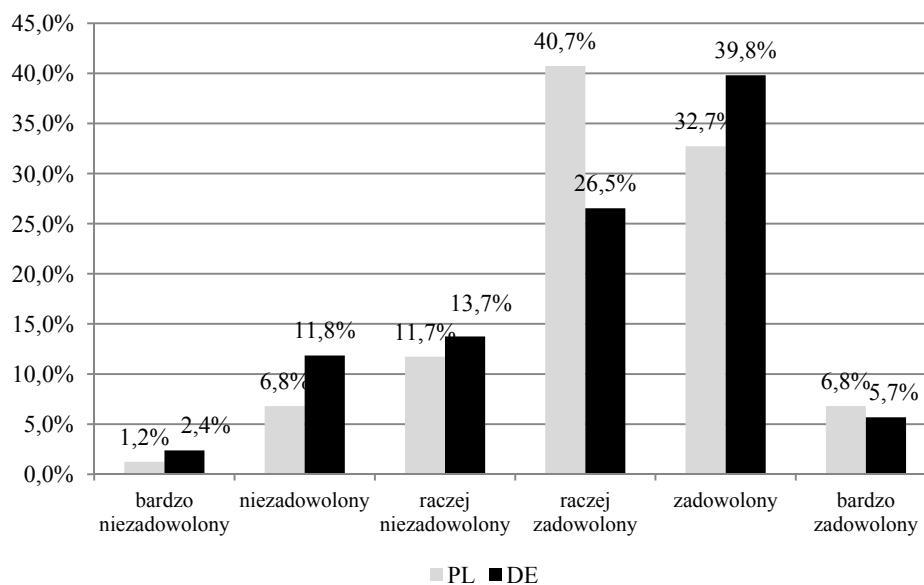
Zarówno wśród polskich, jak i niemieckich ankietowanych dominują osoby w różnym stopniu zadowolone z oferty kulturalno-sportowej (ryc. 8). Udział ten wynosił odpowiednio 80% i 72%.





Ryc. 7. Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny bezpieczeństwa socjalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



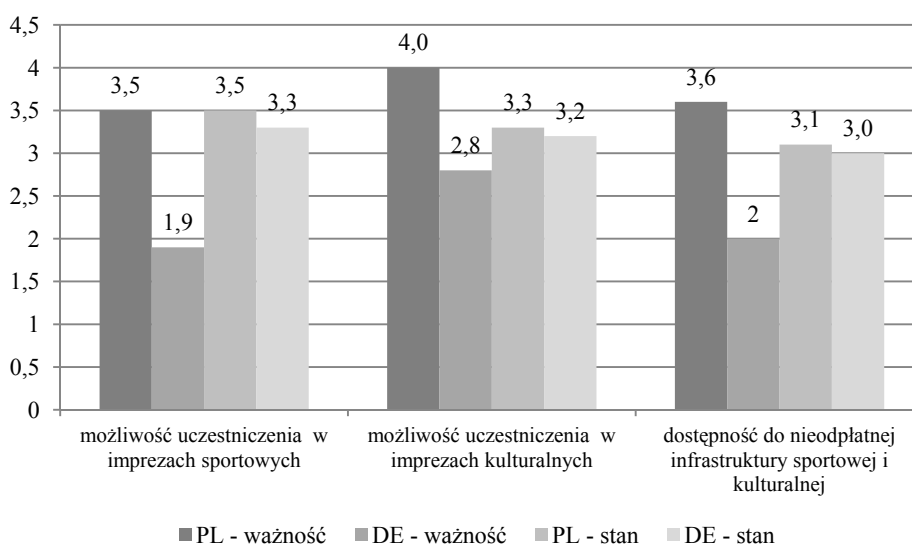
Ryc. 8. Ocena zadowolenia z oferty kulturalno-sportowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Szczegółowej ocenie poddane zostały aspekty decydujące o wpływie oferty kulturalno-sportowej na jakość życia mieszkańców. Zaliczono do nich możli-

wość uczestniczenia w imprezach sportowych oraz w kulturalnych, a także dostępność nieodpłatnej infrastruktury sportowej i kulturalnej.

Dla obu grup ankietowanych najważniejsza była możliwość uczestniczenia w imprezach kulturalnych (ryc. 9). Jednak dla polskich ankietowanych wszystkie te trzy aspekty były zdecydowanie ważniejsze niż dla niemieckich. Niemcy stan wszystkich aspektów ocenili wyżej niż ważność, natomiast Polacy możliwość uczestniczenia w imprezach masowych na takim samym poziomie, a pozostałe aspekty niżej.



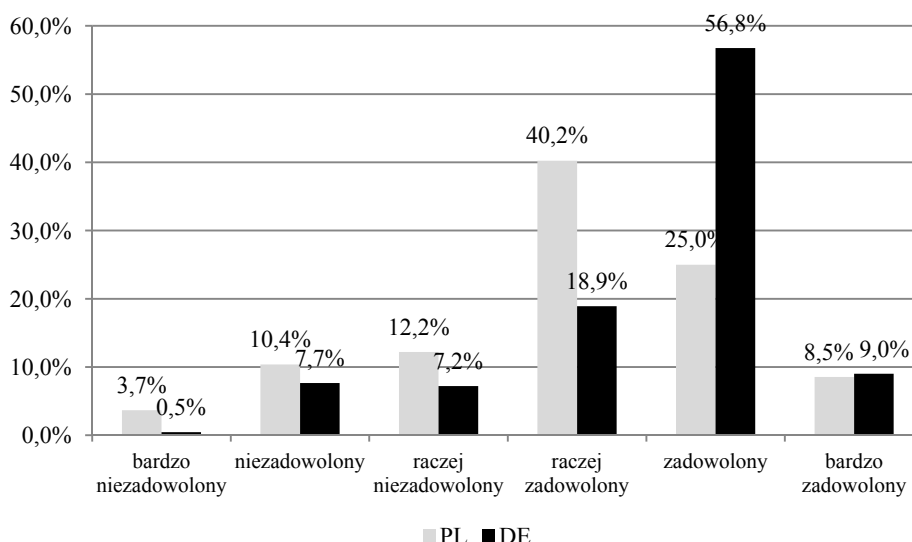
**Ryc. 9.** Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny oferty kulturalno-sportowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Znaczne różnice można zauważyć w przypadku oceny zadowolenia z sytuacji materialnej i zawodowej (ryc. 10). Wśród niemieckich ankietowanych dominują osoby zadowolone, których udział wyniósł blisko 57%, a wśród polskich osoby raczej zadowolone, których było 40%. W różnym stopniu niezadowolonych z sytuacji materialnej i zawodowej było ponad 26% polskich ankietowanych i ponad 15% niemieckich.

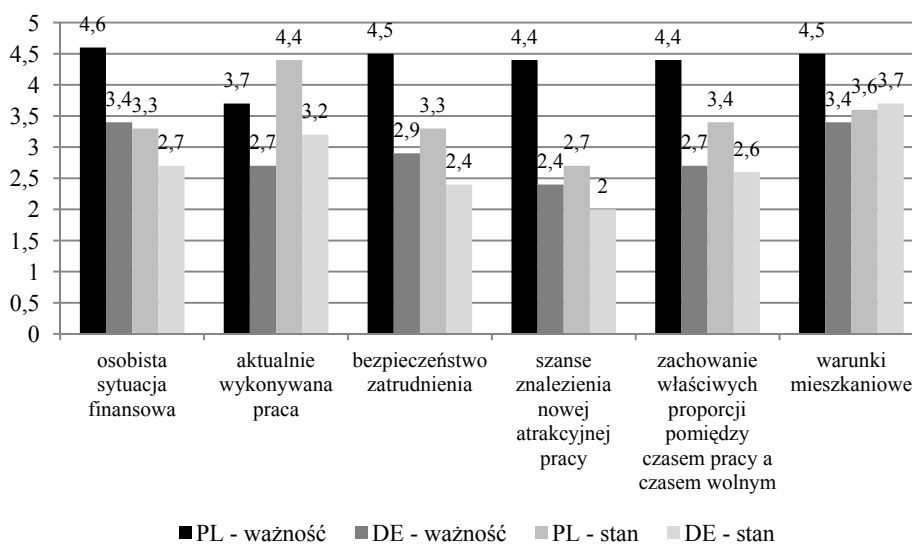
Jako aspekty mające wpływ na sytuację materialną i zawodową wskazane zostały: osobista sytuacja finansowa, aktualnie wykonywana praca, bezpieczeństwo zatrudnienia, szanse znalezienia nowej atrakcyjnej pracy, zachowanie właściwych proporcji pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym oraz warunki mieszkaniowe. Polscy ankietowani ważność poszczególnych aspektów ocenili między 4,4 a 4,6. W przypadku niemieckich ankietowanych wystąpiły większe różnice w ocenie. W odniesieniu do oceny ważności najwyższą oceniono osobistą sytuację finansową i warunki mieszkaniowe na 3,4, a najniższą szansę znalezienia

nowej pracy na 2,4. W przypadku oceny stanu niemieccy ankietowani najlepiej ocenili warunki mieszkaniowe, a polscy aktualnie wykonywaną pracę.



Ryc. 10. Ocena zadowolenia z sytuacji materialnej i zawodowej

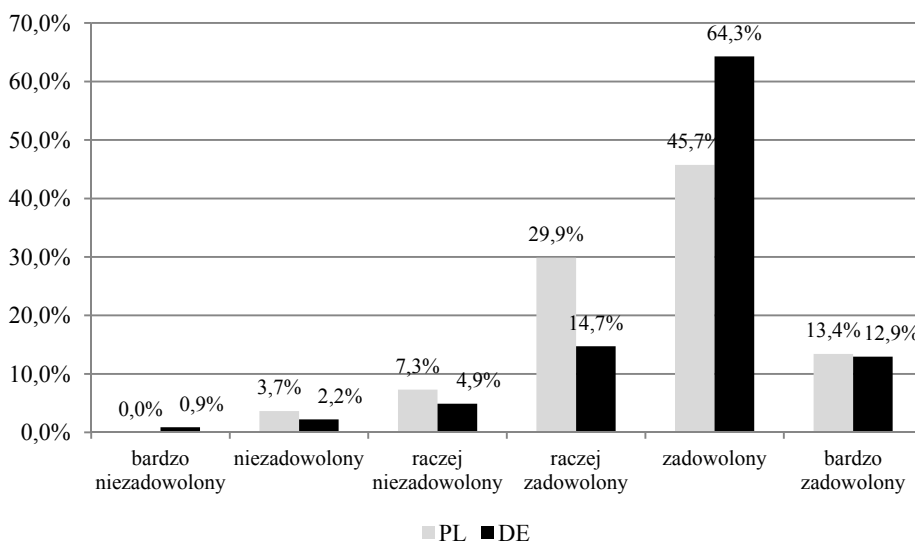
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.



Ryc. 11. Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny sytuacji materialnej i zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

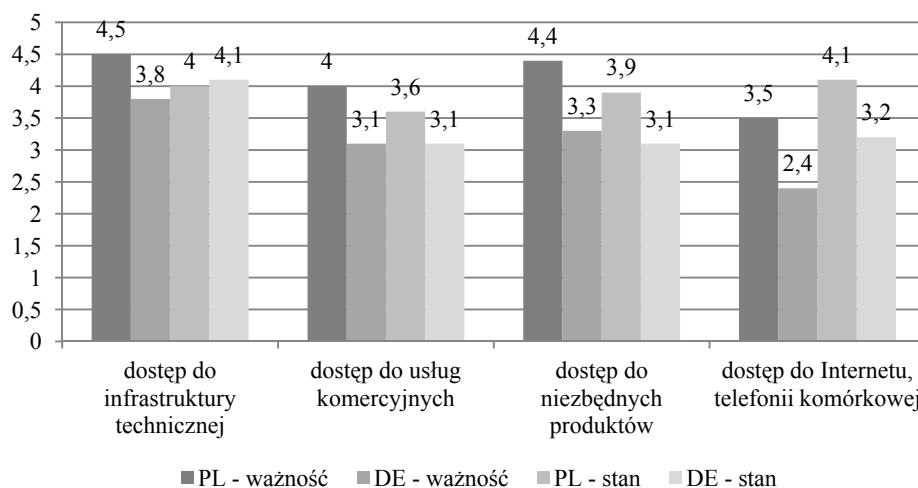
Kolejnym aspektem wpływającym na jakość życia jest miejsce zamieszkania. Wśród ankietowanych po stronie polskiej blisko 46% było zadowolonych z miejsca zamieszkania, a wśród niemieckich ponad 64% (ryc. 12). Osób, które wskazały, że są bardzo niezadowolone, niezadowolone lub raczej niezadowolone, było niecałe 11% po stronie polskiej i 9% po stronie niemieckiej. Czynniki decydującymi o zadowoleniu z miejsca zamieszkania i poddany ocenie były: dostęp do usług rozumiany jako dostęp do infrastruktury technicznej, dostęp do usług komercyjnych (np. restauracje, usługi pocztowe), dostęp do niezbędnych produktów typu artykuły spożywcze, odzież, dostęp do Internetu oraz telefonii komórkowej. Kolejnym aspektem była ocena stanu środowiska przyrodniczego, gdzie ankietowani szczegółowo oceniali dostęp i stan terenów zieleni, wizerunek miejsca zamieszkania, gospodarkę odpadami, jakość powietrza oraz stan klimatu akustycznego. Ocenie poddana została także dostępność komunikacyjna rozumiana jako możliwość poruszania się rowerem, możliwość poruszania się po okolicy własnym samochodem lub motocyklem, możliwość poruszania się po okolicy publicznymi środkami komunikacji, połączenia komunikacyjne z najbliższym centrum miejskim oraz połączenia komunikacyjne transgraniczne.



**Ryc. 12.** Ocena zadowolenia z miejsca zamieszkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

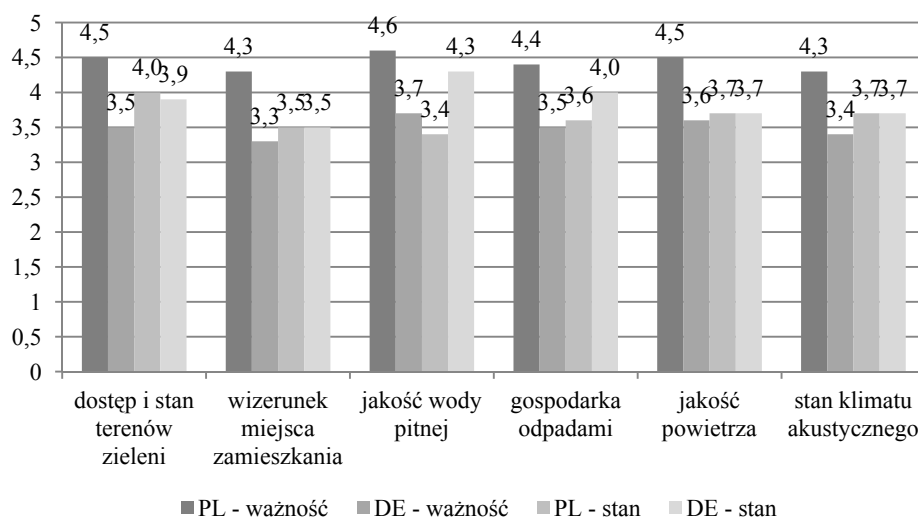
Dla polskich, jak i niemieckich ankietowanych najważniejszy był dostęp do infrastruktury technicznej, a najmniej ważny dostęp do Internetu oraz telefonii komórkowej (ryc. 13). W przypadku oceny stanu Polacy najlepiej ocenili dostęp do Internetu oraz telefonii komórkowej, a Niemcy dostęp do infrastruktury technicznej.



Ryc. 13. Średnie oceny dla poszczególnych aspektów oceny dostępu do usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

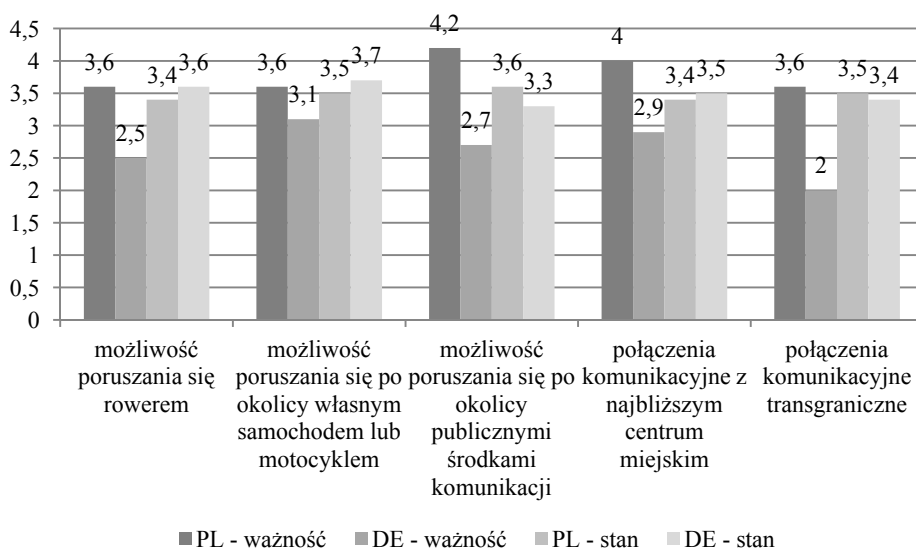
Polscy ankietowani ważność poszczególnych aspektów związanych ze środowiskiem ocenili na poziomie od 4,3 do 4,5 (ryc. 14). Niemieccy ankietowani ważność tych samych aspektów ocenili znacznie niżej, na poziomie od 3,3 do 3,7. Obie grupy ankietowanych najlepiej oceniły stan terenów zieleni, a najgorzej wizerunek miejsca zamieszkania.



Ryc. 14. Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny środowiska przyrodniczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Polacy zdecydowanie wyżej niż Niemcy oceniali ważność poszczególnych aspektów wpływających na dostępność komunikacyjną (ryc. 15). Najważniejsza dla polskich ankietowanych była możliwość poruszania się po okolicy publicznymi środkami komunikacji, a najmniej ważna możliwość poruszania się rowerem, własnym samochodem oraz połączenia komunikacyjne transgraniczne. Dla niemieckich ankietowanych najważniejsza była możliwość poruszania się po okolicy własnym samochodem lub motocyklem, a najmniej ważne połączenia komunikacyjne transgraniczne. W przypadku oceny stanu najlepiej przez Polaków została oceniona możliwość poruszania się publicznymi środkami komunikacji, a przez Niemców możliwość poruszania się własnym samochodem lub motocyklem. Należy jednak podkreślić, że stan wszystkich aspektów został zarówno przez Polaków, jak i Niemców oceniony bardzo podobnie.

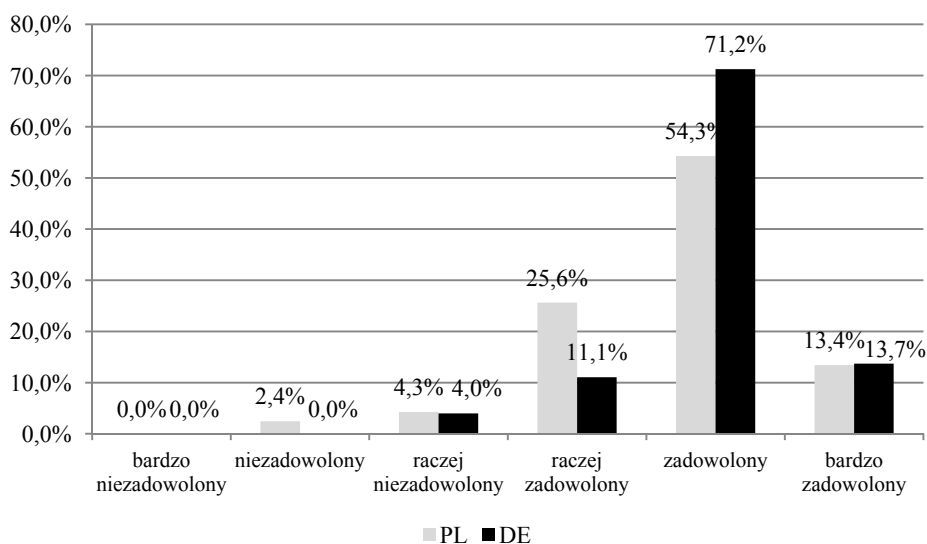


**Ryc. 15.** Średnia ocen dla poszczególnych aspektów oceny dostępności komunikacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

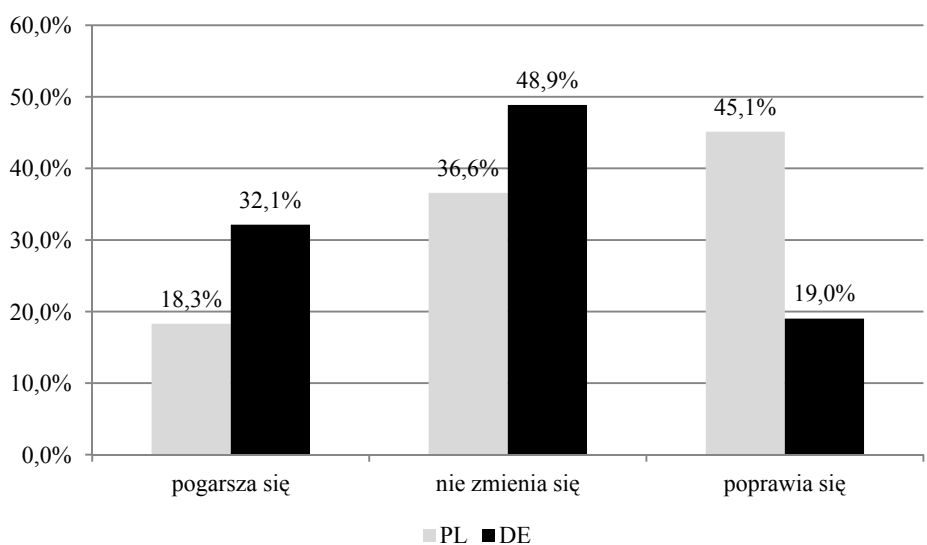
Ankietowani odpowiadali także na pytanie dotyczące oceny zadowolenia ze swojego życia (ryc. 16). Obie grupy ankietowanych najczęściej wskazywały, że są zadowolone ze swojego życia. Twierdziło tak odpowiednio blisko 55% i ponad 71% ankietowanych. W mniejszym lub większym stopniu niezadowolonych ze swojego życia było 4,0% ankietowanych niemieckich oraz 6,7% polskich.

Większość ankietowanych po stronie niemieckiej wskazała, że jakość życia w najbliższej okolicy nie zmienia się (ryc. 17). Większość natomiast polskich ankietowanych wskazała, że ulega poprawie. Blisko co trzeci niemiecki ankietowany wskazał, że ulega pogorszeniu.



Ryc. 16. Ocena zadowolenia ze swojego życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

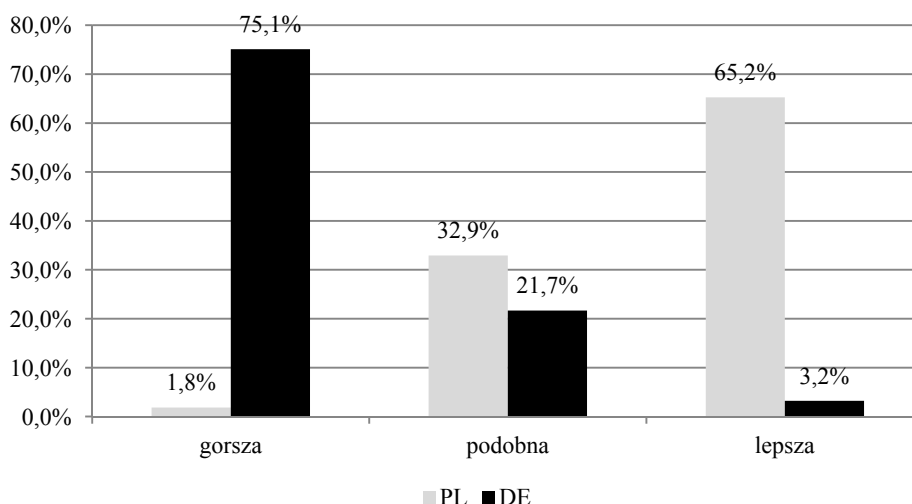


Ryc. 17. Ocena zmiany jakości życia w najbliższej okolicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ankietowani zostali także poproszeni o dokonanie oceny jakości życia po drugiej stronie granicy (ryc. 18). Analiza otrzymanych odpowiedzi wskazuje jednoznacznie, że ankietowani uznali, że lepsza jakość życia jest na terenie

Niemiec. Ponad 65% Polaków stwierdziło, że jakość życia w Niemczech jest lepsza, a ponad 75% Niemców, że w Polsce jest gorsza. Blisko  $\frac{1}{3}$  polskich ankietowanych stwierdziła, że jakość życia po drugiej stronie granicy jest podobna. Takiego samego zdania była ponad  $\frac{1}{5}$  niemieckich ankietowanych.



Ryc. 18. Ocena jakości życia po drugiej stronie granicy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

## Podsumowanie

Jakość życia jest kategorią, która powinna być monitorowana na każdym obszarze i na każdym poziomie zarządzania. Bardzo ważnym jednak aspektem jest monitorowanie jakości życia na obszarach przygranicznych, ponieważ może wpływać na powstawanie różnego rodzaju przepływów osób, towarów oraz usług.

Jednym z czynników decydujących o jakości życia jest miejsce zamieszkania. Inne czynniki bowiem mają decydujący wpływ na jakość życia osób mieszkających na wsi, a inne mieszkających w miastach.

Przeprowadzone na terenie powiatu zgorzeleckiego oraz Goerlitz badania pokazały, że jakość życia mieszkańców wsi jest na stosunkowo wysokim poziomie. Można jednak zaobserwować różnice w ocenie jakości życia dokonanej przez mieszkańców polskiego i niemieckiego obszaru pogranicza. Przeprowadzone badania pokazały, że Niemcy są zdecydowanie bardziej zadowoleni z poszczególnych aspektów decydujących o jakości życia. Polacy bardziej zadowoleni od Niemców byli jedynie w przypadku oceny bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania. Równocześnie zarówno polscy jak i niemieccy ankietowani oceniają, że jakość życia po stronie niemieckiej jest na wyższym poziomie. Polacy



najbardziej byli niezadowoleni z aspektów związanych z ochroną zdrowia, a Niemcy z bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania.

## **Literatura**

- [1] Borys T., *Jakość, jakość życia oraz pojęcia i relacje pochodne*, [w:] *Metodologia pomiaru jakości życia*, red. W. Ostasiewicz., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [2] Borys T., *Jakość życia jako przedmiot pomiaru wskaźnikowego*, [w:] *Jakość życia na poziomie lokalnym – ujęcie wskaźnikowe*, red. T. Borys, P. Rogala, UNDP, Warszawa 2008.
- [3] Trzebiatowski J., *Jakość życia w perspektywie nauk społecznych i medycznych – systematyzacja ujęć definicyjnych*, „HygeiaHealth” 2011, nr 46(1).
- [4] Wnuk M., Marcinkowski J., *Jakość życia jako pojęcie pluralistyczne o charakterze interdyscyplinarnym*, „Problemy Higieny Epidemiologicznej” 2012, nr 93(1).

## **Quality of Life in Rural Areas on Polish-German Border in the Light of Survey Results**

**Summary:** This paper presents the results of a survey of quality of life, which were carried out in the rural areas of the Polish-German borderland. The study was carried out in the Polish-German project on quality of life survey and crossborder flows.

**Keywords:** quality of life, Polish-German borderland, rural areas.



Ewa BITNER

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## Zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacjach usługowych

**Synopsis:** Zarządzanie potencjałem ludzkim pełni w organizacji kluczową rolę. Obecnie szczególne miejsce znajduje w przedsiębiorstwach usługowych, funkcjonujących w warunkach rosnących oczekiwań klientów co do jakości oferowanych usług. Właściwe zarządzanie potencjałem ludzkim jest w dzisiejszych czasach niezbędnym warunkiem elastycznego przystosowania się do zmieniającego otoczenia w celu osiągnięcia sukcesu organizacji. Zdecydowanie najważniejszym zasobem każdej organizacji jest człowiek, jego wiedza, umiejętności i kompetencje. Należy to doceniać i odpowiednio rozwijać.

Zarządzanie potencjałem ludzkim na poziomie strategicznym może odpowiednio przygotować organizację do zapobiegania w przyszłości problemom kadrowym, związanym z negatywnym wpływem megatrendów, szczególnie demograficznych, edukacyjnych, technologicznych itd.

Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych aspektów zarządzania potencjałem ludzkim oraz wprowadzania nowych rozwiązań polityki kadrowej na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego „A”. Przedstawione zostaną decyzje personalne adekwatne do zmian występujących w otoczeniu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zasoby ludzkie, usługi.

### Wprowadzenie

Rozwój kapitału ludzkiego zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i praktyce gospodarczej jest priorytetem dla każdej organizacji. Znajduje to odzwierciedlenie w podejściach, takich jak: zarządzanie kompetencjami, gospodarowanie wiedzą czy controlling personalny. Dla tych koncepcji nieodzowne jest opracowanie w organizacji konkretnej strategii kadrowej czy też kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Można postawić hipotezę, iż zarządzanie zasobem ludzkim pełni kluczową rolę, szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych, ze względu na coraz bardziej wymagającego klienta. Jest warunkiem koniecznym do elastycznego dostosowania w dynamicznym otoczeniu. Przeprowadzone badania w przedsiębiorstwie usługowym „A” potwierdzają słuszność przyjętej hipotezy.

Przedsiębiorstwa inwestują w posiadany kapitał ludzki poprzez tworzenie efektywnego systemu szkoleń i rozwoju pracowników, stosowanie odpowiedniej motywacji i oceny pracowników nastawionych na rozwój zawodowy. Właściwy rozwój pracowników powoduje wzrost ich wydajności. Skutkuje to realizacją potrzeb organizacji i pracujących ludzi, a pracodawca ma szansę na osiągnięcie sukcesu na konkurencyjnym rynku.

Aktualnie organizacje projektując i wdrażając nowe koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, muszą uwzględnić wyzwania związane ze zmianami demograficznymi, edukacyjnymi, technologicznymi czy potrzebą nowych strategii rekrutacji, motywacji i retencji, poprawą efektywności funkcji HR. Dział HR powinien aktywnie uczestniczyć w określaniu, a następnie osiąganiu celów strategicznych.

## **1. Wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji**

Człowiek rozumiany jako kapitał przedsiębiorstwa był bardzo różnie postrzegany i traktowany w historii myśli ekonomicznej. Na początku stanowił jeden z wielu elementów funkcjonowania organizacji na rynku. Nie zwracano uwagi na jego zdrowie, rozwój profesjonalny czy podnoszenie kwalifikacji. W związku ze zmianami i przemianami w świadomości przedsiębiorców, zwrócono uwagę na wiedzę, wykształcenie, kompetencje/kwalifikacje oraz zdrowie i cechy psychofizyczne pracowników. Kapitał ludzki stał się dla przedsiębiorstw i dla gospodarki aktywnym, strategicznym zasobem. Nakłady na rozwój tego kapitału zaczęto traktować jako długoterminową inwestycję przynoszącą korzyści materialne i niematerialne.

Analizując rozważania związane z pojęciem kapitału ludzkiego, możemy dostrzec jego opisywanie w podwójnym znaczeniu (por. [6], s. 255):

- po pierwsze, dążące do zdefiniowania treści kapitału ludzkiego, czyli zawartości tego pojęcia, określającej charakterystykę pracowników o danych cechach (kompetencjach),
- po drugie, dążące do prezentacji określonej filozofii podejścia polityki personalnej do czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Występujące w literaturze przedmiotu definicje kapitału ludzkiego wskazują na jego złożoność i niejednoznaczność. Definicja kapitału ludzkiego przedstawiana jest zarówno jako (por. [2], [6], s. 255):

- metafora – takie podejście ukazuje istotną rolę człowieka w przedsiębiorstwie, traktując kapitał ludzki jako najważniejszy zasób organizacji;
- wartość, którą można przedstawić w bilansach i sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw.

Kluczowym zasobem każdej organizacji stał się potencjał ludzki. Traktowany jest jako ekonomiczny zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej

zawartych w każdym człowieku. Oczywiście przekłada się to na całe społeczeństwo, określając zdolność do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości wprowadzania nowych rozwiązań. Zasób ten nie jest przekazywany genetycznie danej populacji, ale można go wykorzystywać i powiększać, inwestując w człowieka. Inwestowanie w ten kapitał stało się istotnym zadaniem każdej organizacji poważnie myślącej nie tylko o osiągnięciu sukcesu, ale w ogóle o przetrwaniu na rynku. Zarządzanie kapitałem ludzkim osiągnęło poziom strategiczny w przedsiębiorstwach. Organizacje, które to sobie w porę uświadomią, będą w stanie przygotować i zadbać o dalszy rozwój pracowników.

Zarządzanie kapitałem ludzkim to działania organizacji nastawione na przyciąganie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego potencjału pracy (por. [3]). Ten sposób myślenia spowodował, iż obecnie najważniejszym zasobem każdej organizacji stał się człowiek i jego wiedza, umiejętności, które trzeba prawidłowo rozwijać i doceniać. Od początku XXI wieku zaczęto mówić i pisać o gospodarce opartej na wiedzy. To właśnie wiedza stała się najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego. Wiedza, którą posiada człowiek. Jego wiedza i umiejętności postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa i organizacje rozumiejące tę sytuację starają się jak najlepiej wykorzystać umiejętności i wiedzę człowieka. Aby robić to jak najlepiej, zaczęły stosować planowanie strategiczne w decyzjach personalnych oraz nadały tym zasobom kluczową rangę, głównie ze względu na ich niepowtarzalność oraz trudność substytucji (por. [5], s. 13), jednocześnie zwracając uwagę na fakt, że organizacje często muszą funkcjonować na rynku globalnym, a nie tylko krajowym czy regionalnym – w tych warunkach uzyskanie przewagi konkurencyjnej oznacza zaangażowanie się w doskonalenie, innowacje i permanentne zmiany. Głównymi atutami organizacji, dającymi przewagę na rynku, będą te niepowtarzalne, a przynajmniej trudne do naśladowania lub kopiowania – kapitał ludzki i zasoby niematerialne (por. [7], s. 11).

Na przykład szef sprzedawców to pomost między przełożonymi, którzy oczekują przede wszystkim dobrych wyników, i podwładnymi, którzy żądają pomocy i zrozumienia. Musi on stworzyć zgrany i sprawnie funkcjonujący zespół, wykreować i dać swoim ludziom do ręki odpowiednie narzędzia, ustalić jasny i uczciwy system wynagrodzeń. Musi rozsądzać spory między podwładnymi (w tym sektorze zdarzają się one często). Bywa buforem między firmą i niezadowolonym klientem. A w czasach trwającego od kilku lat kryzysu żąda się od niego recepty na zyski o wysokości sięgającej czasów prosperity... (por. [9], s. 5).

## **2. Megatrendy i ich wpływ na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji**

Obecnie w sferze stosunków międzyludzkich można dostrzec wiele zmian o charakterze megatrendów mających wpływ, pozytywny bądź negatywny, na

funkcjonowanie przedsiębiorstw i społeczeństw. Najbardziej widoczne są tendencje wpływające na procesy gospodarcze, do których można zaliczyć: zmiany demograficzne, technologiczne, edukacyjne czy związane z ograniczonością zasobu. Wszelkie zmiany wzajemnie przenikają się i w różny sposób wpływają na funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Przewidywać jednak można, że zmiany demograficzne będą zmuszały współczesne organizacje do zmiany polityki kadrowej związanej z wprowadzaniem elastycznego podejścia do pracy, emerytury, uczenia się czy edukacji. Wyniki przeprowadzonego przez Deloitte badania „Talent Edge 2020: *Building the recovery together – What talent expects and how leaders are responding*” (por. [4]) wskazują, że elastyczność podejścia i nagradzanie pracowników są najważniejszymi czynnikami, które odpowiadają za zadowolenie pracowników. Według badań, najczęściej stosowane zachęty w celu jego zatrzymania to dodatkowe wynagrodzenie, premie oraz elastyczne formy pracy.

Aktualny kryzys demograficzny dotyczy nie tylko Europy Zachodniej, lecz również Europy Wschodniej. Niepokojące są statystyki krajów postkomunistycznych, gdzie ludność zmniejsza się co roku o kilkadziesiąt tysięcy mieszkańców. Tendencja ta dotyczy również Polski. Obecnie Polska ma już znacznie większy procent obciążenia budżetu wydatkami na renty i emerytury niż najbardziej starzejące się państwa zachodnie, a zjawisko to będzie się jeszcze pogłębiać. Będzie to stanowiło ogromne wyzwanie dla gospodarek, systemów zabezpieczeń społecznych oraz organizacji, w tym gospodarczych. Tempo starzenia się społeczeństwa ma wpływ na wzrost kosztów ubezpieczeń i świadczeń socjalnych.

Do istotnych megatrendów dokonujących się we współczesnych społeczeństwach można zaliczyć zmiany edukacyjne. Wykształcenie zdecydowanie wpływa na status społeczny i materialny. Ludzie i społeczności wykształcone są na ogół bogatsze, wykształcenie zatem wiąże się z określoną pozycją materialną.

Technologie informacyjne spowodowały, że przedsiębiorstwo stało się bardzo ważnym elementem systemu edukacyjnego. Edukacja pozaszkolna, prowadzona z inicjatywy przedsiębiorstw, decyduje o możliwościach pracowników i wpływa na kształt organizacji, w takich modelach ich funkcjonowania, jak organizacja ucząca się czy inteligentna. Wzrasta więc rola i znaczenie edukacji pozaszkolnej. Jej koszty nie będą miały charakteru świadczeń społecznych, lecz będą ponoszone przez przedsiębiorstwa i ich pracowników. W pewnym zakresie edukacja pozaszkolna będzie wspierana przez państwo, samorządy lokalne i różne instytucje pozarządowe.

Postęp techniczny oraz zmiany w sferze technologicznej i stosunkach międzyludzkich wywołują ogromne zmiany w organizacjach.

Zachodzące przekształcenia w otoczeniu przedsiębiorstw, związane z ograniczonością zasobów czy zmianami demograficznymi, wpływają na konieczność dokonania wielu zmian w sposobie organizacji i zarządzania. Konieczne są

przeobrażenia podmiotów gospodarczych w płaszczyźnie organizacyjnej, kulturowej, stosunków wewnętrznych czy relacji z interesariuszami (por. [1], s. 54), aby dopasować zakres i profil działalności do wymagań rynku oraz odpowiednio budować kapitał ludzki i kształtować zasoby niematerialne.

Mając świadomość wpływu megatrendów na funkcjonowanie przedsiębiorstw obecnie oraz w przyszłości, organizacje muszą poradzić sobie z największym wyzwaniem: jak przyciągnąć i zatrzymać cennych pracowników? Problemy z pozyskaniem kluczowych pracowników mogą być odczuwalne przy zmianach sytuacji na rynku pracy oraz przez nasilający się niż demograficzny.

Nowe pokolenie Y na rynku pracy nie chce się nudzić, chce trochę zmieniać świat i dobrze zarabiać. Stanowi ono prawdziwe wyzwanie dla pracodawców. Pokolenie wykształconych „30+” rewolucjonizuje rynek pracy – chce, robiąc karierę, rozwijać się pod każdym względem, chce trochę popracować za granicą i ... pragnie mieć rodzinę. Socjologowie i eksperci ds. rozwoju dzieci i młodzieży nazywają tych młodych ludzi na zachodzie „generation Y”. To osoby urodzone w latach 1980–2000. Mówi się o nich, że rozmyślają nad wszystkim, a w wykonywanym zawodzie zastanawiają się w pierwszej kolejności nad sensem tego, co robią. W porównaniu z poprzednimi pokoleniami są bardziej wymagający, mają większe poczucie wartości, ważna jest dla nich równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym. Potwierdza to cały szereg badań (por. [11]).

Współczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim umożliwiają dostosowanie strategii personalnej do strategii przedsiębiorstwa oraz reorientację podejścia od pojedynczego pracownika do całej grupy. Koncepcje te łączą w sobie podejście do zasobów ludzkich oraz identyfikowania, budowania, łączenia i korzystania z zasobów niematerialnych. Zasoby niematerialne (niewidoczne) są realizowane przez ludzi, to ich wiedza, posiadane kompetencje, a następnie wprowadzane przez przedsiębiorstwa: patenty, licencje, informacje, kultura organizacyjna, znaki towarowe, firmowe czy marka przedsiębiorstwa (por. [8], s. 116). Oczywiście przedsiębiorstwo jest właścicielem ww. wymienionych zasobów, ale powstają one dzięki ludziom, którzy *de facto* je tworzą.

### **3. Podejście w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego „A”**

Przedsiębiorstwo „A” powstało w 1995 roku. Założyło je zagraniczne konsorcjum kapitałowe, którego głównym udziałowcem był holding inwestycyjno-finansowy „X”. Przedsiębiorstwo „A” zaistniało na polskim rynku usług medycznych i opieki zdrowotnej. Jego zamiarem było współdziałanie i uzupełnianie państwowej opieki zdrowotnej. Na obszarze Polski obejmuje swoją opieką ponad 260 000 pacjentów, oferując im najwyższej jakości, skoordynowaną opiekę medyczną poprzez 20 własnych placówek, 25 przyzakładowych placówek

opieki zdrowotnej oraz ponad 500 placówek współpracujących. Łącznie jednostka zatrudnia ponad tysiąc osób i jest liderem na rynku prywatnych usług medycznych w Polsce. Przedsiębiorstwo „A” otworzyło swój własny, wieloprofilowy szpital w Warszawie. Od roku 1997 rozpoczęło inwestycje w innych krajach europejskich, posiada swoje placówki między innymi na Węgrzech, Słowacji, w Rumunii, Estonii i Czechach.

Odbiorcami usług przedsiębiorstwa „A” są głównie organizacje, które wykupują dla swoich pracowników opiekę medyczną, oraz osoby prywatne zainteresowane dodatkowym ubezpieczeniem medycznym. Zakres świadczonych usług jest bardzo szeroki: od podstawowych – jak świadczenie usług z zakresu medycyny pracy, poprzez opiekę ambulatoryjną, wizyty domowe i pogotowia, leczenie szpitalne, po leczenie szpitalne w klinikach, również zagranicznych. Poza leczeniem i diagnostyką schorzeń prowadzi wiele akcji profilaktycznych skierowanych do wszystkich grup wiekowych oraz zawodowych.

Kluczową rolę w strategii działania firmy odgrywa jakość usług kierowanych do klientów. W związku z tym, co kwartał, przeprowadzane są badania ankietowe wśród pacjentów. Wyniki badań identyfikują obszary wymagające poprawy. W kwestionariuszu oceny znajdują się cele biznesowe, różne na poszczególnych stanowiskach pracy, oraz cele dodatkowe, związane z rozwojem osobistym pracowników, ale skorelowane ze strategią rozwoju całej organizacji. Cele stawiane zatrudnionym są konkretne, mierzalne, uzgodnione przez obydwie strony, realistyczne i mają ściśle określony czas realizacji (tzw. cele SMART). Oceny pracownicze przeprowadzane są dwa razy w roku i łączą się z rozmowami podsumowującymi. Dodatkowo wykonywane są jeszcze oceny kwartalne, które pomagają pracownikowi skupić się na działaniach zbliżających go do osiągnięcia określonych celów. System oceny w przedsiębiorstwie „A” jest ściśle powiązany z obowiązującym systemem motywacyjnym. Narzędzia motywacyjne uwzględniają możliwość dofinansowania różnych kursów, szkoleń czy studiów. Organizowanie i finansowanie szkoleń podnoszących kompetencje i umiejętności pracowników często połączone są z możliwością wypoczynku w ciekawych miejscach (szczególnie atrakcyjne dla generacji Y). W ramach motywacji oferowane jest również dodatkowe wyposażenie (telefon komórkowy, laptop czy służbowy samochód). W organizacji funkcjonuje system ocen, który nie dla wszystkich pracowników jest powiązany z systemem nagród. Opiera się on na ocenie kluczowych kompetencji na danym stanowisku oraz na ustalaniu każdemu pracownikowi celów rocznych. Formularze oceny dzielone są na obszary, w których tworzone są cele finansowe, jakościowe, biznesowe oraz dodatkowe.

Przedsiębiorstwo „A” stawia na nowoczesne podejście do koncepcji kapitału ludzkiego i wykorzystanie wiedzy w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Jako firma usługowa, musiała postawić na pracowników jako swój podstawowy zasób, w który należy inwestować. Głównie dzięki temu zasobowi może



osiągnąć sukces na rynku. Menedżerowie liniowi decydują o tym, jakich ludzi potrzebują do pracy na konkretne stanowisko. Wykorzystują tylko ogólne wytyczne, ewentualnie model kompetencji, dzięki któremu określają, czy kandydat/pracownik osiągnął oczekiwany poziom kompetencji wymagany na swoim stanowisku. Pracownicy tworzą kulturę organizacyjną firmy. Biorą czynny udział w powstawaniu nowych projektów. Na przykład opracowanie nowych standardów obsługi klienta było realizowane w interdyscyplinarnych zespołach projektowych, do których zapraszano zarówno pracowników liniowych, codziennie korzystających z tych procedur, jak i osoby spoza organizacji.

Dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo „A”, które zgodnie ze swoją wizją chce być liderem na rynku prywatnych usług medycznych w Polsce oraz Europie Wschodniej, wprowadza do swojej oferty innowacyjne produkty, inwestuje w rozwój placówek, zapewnia najwyższej jakości usługi.

Aby zapewnić odpowiednią jakość usług czy projektować innowacyjne produkty, konieczne są zasoby pracowników, których wiedza i umiejętności na to pozwolą. Biorąc pod uwagę trendy demograficzne, należy pamiętać, aby pracownicy potrafili dzielić się swoją wiedzą z innymi współpracownikami oraz posiadali odpowiednie do tego umiejętności. Starzejące się społeczeństwo oraz wchodzące na rynek pracy pokolenie Y i związana z tym duża różnica pokoleniowa w kadrze pracowniczej mogą powodować dodatkowe problemy w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Mogą wystąpić trudności w angażowaniu się zatrudnionych w wypełnianie zadań i obowiązków czy przejmowaniu odpowiedzialności za pracę. Dla realizacji tych zamierzeń przedsiębiorstwo „A” utworzyło portfel kompetencji i zaczęło systemowo nim zarządzać, realizując procesy zarządzania wiedzą i budując organizację uczącą się.

Czynniki zewnętrzne miały pozytywny wpływ na budowanie systemu kompetencji w przedsiębiorstwie „A”. Jakość kształcenia kadr medycznych w Polsce stoi na dość wysokim poziomie. To właśnie pracownicy medyczni są wiodącymi grupami zawodowymi organizacji. W początkowym okresie na rynku była duża ilość pracowników gotowych do podjęcia pracy w przedsiębiorstwie „A” na proponowanych przez nie warunkach. Jednak wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało znaczny odpływ kadr. Było to związane z migracją wykwalifikowanych pracowników oraz mniejszym zainteresowaniem potencjalnych kandydatów, ponieważ krajowe oferty znacznie odbiegały od propozycji pracodawców z innych krajów europejskich.

W każdej organizacji do kluczowych czynników wewnętrznych należy zaliczyć decyzyjność i finanse oraz wprowadzenie elementów controllingu personalnego. W momencie zdiagnozowania w przedsiębiorstwie „A” kluczowych kompetencji okazało się, że poziom ich nie jest satysfakcjonujący dla organizacji. Podjęto więc decyzję o przeznaczeniu dużych środków finansowych na pracę nad tym obszarem. Do zbudowania portfela kluczowych kompetencji, zarówno menedżerskich, jak i pracowników liniowych, wynajęto firmę zewnętrzną

specjalizującą się w obszarze zarządzania kompetencjami. Przeprowadziła ona analizę potrzeb organizacji, ustaliła kluczowe kompetencje dla poszczególnych stanowisk oraz przeprowadziła audyt poziomu kompetencji wśród menedżerów. Audyt miał formę *development center*, a więc jednej z najbardziej zaawansowanych metod oceny potencjału kompetencyjnego pracowników. Dzięki temu rozpoczęto procedurę rozwoju wskazanych kompetencji przez poszczególnych menedżerów, do momentu osiągnięcia ustalonego przez jednostkę poziomu.

Po określeniu profilu kompetencji dla wszystkich pracowników wprowadzono projekt ich rozwoju i oceny. Następowo to hierarchicznie, od najwyższych stanowisk w firmie do najniższych. Menedżerowie dzięki cyklowi szkoleń zdobywali umiejętności związane z realizacją funkcji personalnej, umiejętnościami miękkimi pomocnymi w ocenie poziomu kompetencji swoich podwładnych, kierowaniu pracownikami, motywowaniu ich i pobudzaniu do zwiększonego zaangażowania oraz rozwoju. Kompetencje zostały spisane i były przekazywane pracownikom wraz z formularzem oceny rocznej oraz z informacjami o kluczowych kompetencjach na stanowiskach pracy w oddziałach przedsiębiorstwa „A”. Obszary kluczowych kompetencji zawierały następujące zagadnienia:

- otwartość na zmiany i zdolność dostosowania,
- przedsiębiorczość,
- pomysłowość i innowacyjność,
- przestrzeganie zasad,
- wspólne osiąganie celów,
- budowanie organizacji,
- myślenie i dostarczanie rozwiązań,
- komunikacja interpersonalna.

W formularzu zdefiniowano pożądaną dla pracownika na danym stanowisku poziom kompetencji poprzez opis oczekiwanych zachowań.

Model zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie „A” oznacza „celowe działanie organizacji polegające na określeniu stanu docelowego, jeśli chodzi o posiadane kompetencje, dokonaniu analizy aktualnie posiadanych kompetencji oraz – cały czas mając na uwadze cel – zaplanowanie i wdrożenie metod osiągnięcia celu” (por. [10], s. 3). Naczelną ideą wdrażania tej koncepcji zarządzania w badanym przedsiębiorstwie była integracja stawianych celów z tworzoną kulturą organizacyjną. To właśnie ona odróżnia organizację od konkurencji na rynku, szczególnie tak wymagającym jak ochrona zdrowia i opieka medyczna. Spójność i zasięg kultury organizacyjnej tworzą siłę organizacji i „pomagają w konsolidacji jej przewagi konkurencyjnej” (por. [10], s. 2).

Przedsiębiorstwo „A” mając świadomość, że funkcjonuje na wolnym, konkurencyjnym rynku, gdzie klient decyduje o ofercie, jakości czy funkcjonowaniu podmiotu w długim terminie, postawiło na ludzi i ich kompetencje. Miał to być element wyróżniający go spośród innych podmiotów działających w tym samym sektorze prywatnych usług medycznych na polskim rynku. Produkt czy usługę można łatwo skopiować i wprowadzić na rynek pod inną nazwą i marką.

Rozwój kompetencji w przedsiębiorstwie „A” obecnie realizowany jest w powiązaniu z coachingiem pracowników oraz szeroką gamą szkoleń – często warsztatowych. Przełożony, oceniając w formularzu poziom i rozwój kompetencji, odnotowuje, w których obszarach pracownik posiada luki i na podstawie tego deleguje go w odpowiednim czasie na szkolenia. Pracownicy mogą również samodzielnie zgłaszać propozycje szkoleń, w których chcieliby wziąć udział. W przedsiębiorstwie „A” model rozwoju kompetencji połączono z systemem oceny rocznej (formularz oceny rocznej i rozwoju kompetencji). Połączenie to nie było przypadkowe, ponieważ ocena roczna opiera się na ocenie celów, które podobnie jak ocena zachowań w modelu rozwoju kompetencji opiera się na faktach mierzalnych. Przygotowanie się przełożonego, jak i pracownika do oceny rocznej, zmusza jednocześnie do refleksji nad rozwojem kompetencji pracownika, ponieważ nie zawsze wymaga on rozmów coachingowych.

W nawiązaniu do koncepcji kapitału ludzkiego jako podstawowego zasobu w przedsiębiorstwie wydaje się, iż przedsiębiorstwo „A” poszło we właściwym kierunku. Zastosowało model kapitału ludzkiego jako wiodący w swojej działalności w obszarze ZZL.

W czasie rosnących wymagań klientów co do jakości obsługi i dostarczanych usług, niezbędne jest ciągle inwestowanie w pracowników i ich szkolenie w zakresie obsługi klienta zewnętrznego. Integracja pracowników, stabilność zatrudnienia, zapewnienie im kompletnych narzędzi do pracy, dobrych warunków socjalnych prowadzi do dobrego postrzegania wizerunku organizacji nie tylko wobec pracowników, ale również na zewnątrz przez klientów i kooperantów. W związku z tym poprawia się również poziom zadowolenia pracowników, co może się przekładać na ich pozytywne postawy w pracy. Zmianie podlega również kultura organizacyjna skupiona na zadaniach, a nie kulcie jednostki.

Stosowanie przez przedsiębiorstwo „A” systemu zarządzania kompetencjami doskonale wpisuje się w wykorzystany model kapitału ludzkiego. Organizacja jest dojrzała i pomimo tego, iż jest wiodącą jednostką na rynku prywatnych usług medycznych, ma świadomość konieczności realizacji nowoczesnego podejścia do zarządzania swoimi zasobami ludzkimi. Inwestycja w ludzi i ich wiedzę jest aktualnie priorytetem. Opracowany dużym kosztem model kompetencji, dla wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie „A”, pokazał, którą drogę wybrano, aby realizować swoją wizję bycia liderem wśród stale rosnącej konkurencji. Przedsiębiorstwo „A” ma świadomość również tego, iż stworzony model kompetencji nie może być wieczny i będzie wymagać modyfikacji. Od momentu powstania w 2002 roku ulegał on już dwóm poważnym modyfikacjom. Za każdym razem projekt ten miał mocne podstawy w postaci analizy potrzeb i audytu poziomu kompetencji pracowników oraz wprowadzenia poprzez przygotowanie najpierw menedżerów, a następnie wszystkich pracowników.

## Podsumowanie

Obecnie, w dobie globalizacji, przedsiębiorstwa dostosowują się do permanentnych zmian w swoim otoczeniu. Megatrendy wpływają na zmiany w gospodarce światowej oraz na powiązania strukturalno-organizacyjne w przedsiębiorstwach. Problem starzejącej się populacji oraz niż demograficzny wpływają na konieczność wprowadzania reorganizacji w zarządzaniu potencjałem ludzkim. Związki pomiędzy współpracownikami są mniej trwałe. Ma to wpływ na lojalność pracowników, styl zarządzania kadry menedżerskiej czy uznanie autorytetu w organizacji.

Organizacje i działy HR stają przed wyzwaniem tworzenia nowych strategii rekrutacji, motywacji i retencji, które muszą uwzględniać kulturową i demograficzną różnorodność pracowników. Zarządzanie kompetencjami, wiedzą, kulturą organizacyjną czy controlling personalny oznaczają dla organizacji konieczność przygotowania nowej generacji liderów oraz pomiar efektywności procesów HR, zwrotu z inwestycji w ludzi. Zarządzanie potencjałem ludzkim osiągnęło poziom strategiczny w przedsiębiorstwach. Inwestycja w pracownika, który jest podstawowym zasobem każdej organizacji, jest obowiązkiem pracodawcy mającego ambicje do świadczenia usług na najwyższym poziomie.

Właściwe podejście do zarządzania potencjałem ludzkim jest obecnie kluczowym warunkiem elastycznego przystosowania do zmieniającego się otoczenia oraz osiągnięcia sukcesu na rynku. Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie „A” wskazuje na wymierne korzyści z realizacji nowego podejścia do zasobów ludzkich w organizacji. Wykorzystywane narzędzia i ich ocena przy zarządzaniu oparte są na kompetencjach i wiedzy pracowników, jakości oferowanych usług czy odpowiedniej kulturze organizacyjnej. Działania te wskazują na konsekwentne i przemyślane wdrażanie zmian wpływających na jakość świadczonych usług.

## Literatura

- [1] Czemiachowicz B., Marek S., Szczepkowska M., *Główne warunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przyszłości*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- [2] Czemiachowicz B., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008.
- [3] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [4] Jończak M., *Wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, materiały niepublikowane z Konferencji „HR w dobie 2.0”, Puls Biznesu, Warszawa 29.03.2012 r.

- [5] Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- [6] Król H., *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.
- [7] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [8] Marek S., Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Zasoby i ich rola w działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Economicus, Szczecin 2008.
- [9] Niemczyk A., *Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać. Poradnik dla szefów sprzedaży i handlowców*, wyd. III, Wyd. Helion 2012.
- [10] *Zarządzanie kompetencjami w Przedsiębiorstwie A – Podręcznik Menedżera*, materiały wewnętrzne Przedsiębiorstwa A, Warszawa 2008.
- [11] <http://www.dw.de/generacja-y-w-natarciu-nowe-pokolenie-rewolucjonizuje-rynek-pracy/a-16793030> [stan z 6.05.2013], B. Cöllen, *Generacja Y w natarciu. Nowe pokolenie rewolucjonizuje rynek pracy*.

## Changes in Human Resources Management in Services Organizations

**Summary:** Human Resources Management plays significant part in the organization. Currently, there is a special place in the service companies operating in conditions of increased customer demand for the quality of services. Proper management of human potential is nowadays a requirement for flexible adaptation to the changing environment in order to achieve the success of the business. By far the most important asset of any organization is the man, his knowledge, skills and competencies. It should be appreciated and properly developed.

Human Resources Management at the strategic level can prepare the organization for the prevention of future staffing problems associated with the negative impact of megatrends, such as: demographic, educational, technological, etc.

The purpose of this article is to present the theoretical aspects of human resources management and implementation of new solutions in the personnel policy as an example of a service company "A". The personnel decisions will be adequate to the changes taking place in the environment.

**Keywords:** management, human resources, favor (services).



Joanna DZIADKOWIEC  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Preferencje konsumentów usług gastronomicznych

**Synopsis:** Po wprowadzeniu gospodarki rynkowej w Polsce liczba lokali gastronomicznych wzrosła skokowo, jednak od roku 2006 ich liczba stopniowo się zmniejsza, a jedynym sektorem branży gastronomicznej, który notuje przyrost liczby lokali, jest sektor restauracji. Zmiana struktury rynku gastronomicznego świadczy o tym, że zmieniają się zwyczaje i preferencje Polaków w zakresie korzystania z usług żywieniowych. W artykule zaprezentowano wyniki badań pilotażowych dotyczących preferencji w zakresie korzystania z usług gastronomicznych świadczonych przez restauracje oraz podjęto próbę wskazania najważniejszych grup tych wymagań.

**Słowa kluczowe:** restauracje, preferencje, rynek gastronomiczny.

### Wprowadzenie

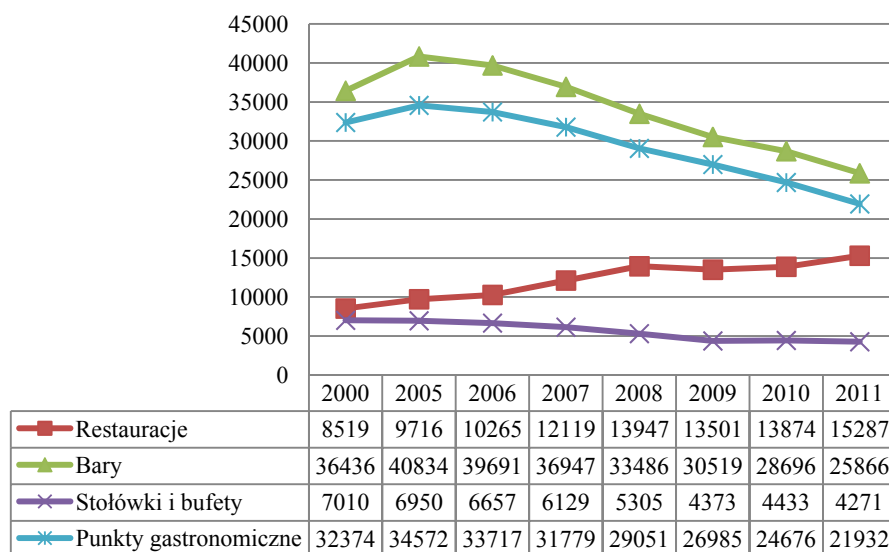
Rynek gastronomiczny w Polsce zmienia się dynamicznie, zarówno pod względem podaży, jak i popytu. Polacy coraz częściej korzystają z usług gastronomicznych i wydają jednorazowo w lokalach coraz większe kwoty. Odpowiedzią na zmiany w preferencjach konsumentów jest zmiana struktury rynku gastronomicznego – od ponad 10 lat udział restauracji stale się zwiększa, pomimo że ogólna liczba placówek gastronomicznych spad [7].

W celu lepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów, które jest warunkiem skutecznego konkutowania z innymi podmiotami świadczącymi podobne usługi, konieczne jest poznanie preferencji klientów. Jednym z narzędzi służących do badania preferencji na rynku gastronomicznym jest Model RPB (Restaurant Preferences – Behaviour Model). Model ten został zastosowany do przeprowadzenia badań pilotażowych dotyczących preferencji w zakresie korzystania z usług gastronomicznych świadczonych przez restauracje.

### 1. Rynek gastronomiczny w Polsce

Wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej w Polsce spowodowało zmiany w strukturze wszystkich branż i sektorów, w tym także w branży gastronomicz-

nej. Największy wpływ na obecny kształt tego sektora miały procesy prywatyzacyjne – w roku 1990 prywatne zakłady gastronomiczne stanowiły około  $\frac{1}{3}$  ogólnej liczby lokali, obecnie branża gastronomiczna jest niemal w całości w rękach prywatnych – w roku 2010 jedynie 2,1% placówek gastronomicznych działało w sektorze publicznym [1]. Dynamiczny rozwój gastronomii w Polsce rozpoczął się pod koniec 1988 roku wraz z wprowadzeniem ustawy o swobodzie podejmowania działalności gospodarczej – w latach 1990–2000 liczba placówek gastronomicznych wzrosła niemal trzykrotnie [2], przekraczając w roku 2000 liczbę 84 tys. lokali. W kolejnych latach dynamika wzrostu nieco spadła, jednak nadal następował rozwój branży – w roku 2005 działała w Polsce rekordowa liczba 92 tys. lokali. Od tamtej pory następuje stały spadek liczby lokali gastronomicznych, w roku 2011 na rynku działało około 67 tys. lokali, co oznacza zmniejszenie podaży na rynku gastronomicznym w ciągu ostatnich 10 lat o około 27% (ryc. 1.)



Ryc. 1. Zmiany w strukturze rynku gastronomicznego w latach 2000–2011

Źródło: [7].

Stopniowe zmniejszanie liczby podmiotów działających na rynku gastronomicznym związane jest z dostosowaniem do bieżącej sytuacji rynkowej – w pewnym momencie nastąpiło nasycenie rynku pod względem liczby placówek dostępnych dla konsumentów, rozwój popytu charakteryzował się natomiast znacznie mniejszą dynamiką. Duży wpływ na całą gospodarkę, w tym na rynek gastronomiczny, miało przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, które spowodowało konieczność dostosowania prowadzonej działalności do nowych, często



bardziej rygorystycznych wymogów. Największe zmiany nastąpiły po roku 2004, po formalnym wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, co również może w pewnym stopniu tłumaczyć spadek liczby podmiotów działających na rynku gastronomicznym.

Zmianom ilościowym w branży towarzyszyła zmiana struktury rynku (ryc. 1). Największy udział w rynku w analizowanym okresie miały najprostsze formy organizacyjne przedsiębiorstw, tj. obiekty samoobsługowe, oferujące posiłki w niskich cenach. W roku 2005 działało prawie 41 tys. barów i ponad 34 tys. punktów gastronomicznych, podczas gdy restauracji było niespełna 10 tys. Dodatkową kategorię na rynku tworzą stołówki i bufety, jednak ze względu na ich specyfikę oraz niski udział w rynku rzadko analizuje się ich wpływ na branżę gastronomiczną.

Przeprowadzając analizę porównawczą liczby placówek gastronomicznych w czasie, zauważyć można, że jedyną kategorią, która notuje stały wzrost, są restauracje (ryc. 1). W latach 2005–2011 zakończyło działalność prawie 15 tys. barów i blisko 13 tys. punktów gastronomicznych, jednocześnie przybyło prawie 6 tys. restauracji. W roku 2011 nadal największą część rynku obsługiwały bary i punkty gastronomiczne, jednak różnica w przypadku restauracji nie była już tak znacząca, a udział usług oferowanych przez tę kategorię placówek wzrósł ponad dwukrotnie i obecnie wynosi 22,7%.

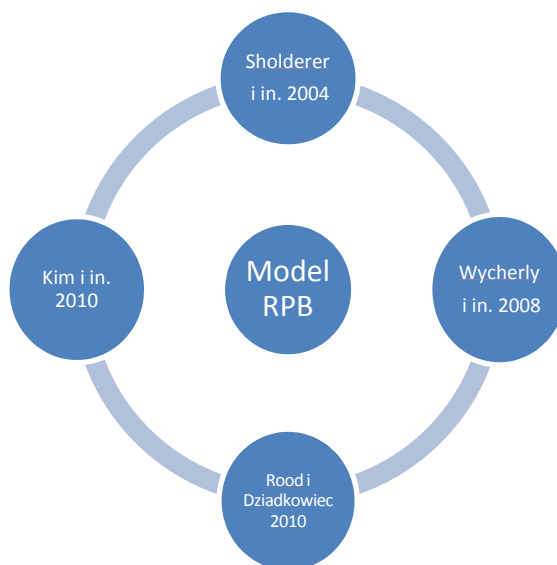
Zmiana struktury rynku gastronomicznego jest reakcją na ewolucję preferencji konsumentów, wzrost udziału restauracji w rynku może sugerować, że wymagania klientów stopniowo zwiększają się, zarówno w stosunku do jakości jedzenia, jak również do jakości oferowanej usługi, a cena powoli przestaje być głównym czynnikiem decydującym o wyborze lokalu gastronomicznego. Tendencje te można zaobserwować również, analizując wyniki badań przeprowadzanych w Polsce na przestrzeni ostatnich kilku lat – wśród wszystkich form organizacyjnych lokali gastronomicznych respondenci najczęściej wskazują restauracje jako miejsce spożywania posiłków (np. [1], [4]). Z drugiej strony jednak respondenci deklarują, że korzystają z usług raczej rzadko lub okazjonalnie, a grupa respondentów, dla których spożywanie posiłków w restauracjach jest stałym zwyczajem żywieniowym, jest stosunkowo niewielka (np. [4], [5], [11]).

Podsumowując, można zatem prognozować, że rynek restauracji w Polsce będzie się nadal rozwijał, co jest spowodowane dwoma głównymi czynnikami. Pierwszym czynnikiem jest fakt, że pomimo stałego wzrostu liczby restauracji udział tego sektora w ogólnej liczbie lokali gastronomicznych jest nadal stosunkowo niewielki (tab. 1) i istnieje duże prawdopodobieństwo, że tendencja wzrostowa nie zostanie zahamowana. Drugim czynnikiem stymulującym rozwój rynku restauracji są zmiany preferencji konsumentów – w tym momencie istnieje już duża grupa osób, które spożywają posiłki poza domem, jednocześnie wielu Polaków jeszcze nie wprowadziło tego sposobu spożywania posiłków do swoich stałych zwyczajów żywieniowych.

## 2. Konstrukcja narzędzia do badania preferencji na rynku gastronomicznym

W celu lepszego dopasowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb rynku docelowego konieczne jest poznanie preferencji konsumentów. Ze względu na fakt, że w większości krajów Europy, a także innych kontynentów (zwłaszcza Ameryki Północnej), rynek gastronomiczny od wielu lat pełni istotną rolę w zaspokajaniu potrzeb żywieniowych ludności, powstało wiele narzędzi i metod badawczych, szeroko opisywanych w literaturze oraz stosowanych w praktyce.

W niniejszym badaniu zastosowane zostało narzędzie Restaurant-Preferences-Behaviour Model (RPB), w skład którego weszły elementy czterech metod zaproponowanych i stosowanych wcześniej przez innych badaczy (ryc. 2). Metoda została stworzona i przetestowana w ramach międzynarodowego projektu, którego głównym celem było stworzenie narzędzi do międzykulturowych badań porównawczych usług gastronomicznych<sup>1</sup>.



Ryc. 2. Model RPB (Restaurant-Preference Behaviour Model)

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą budowy modelu był szczegółowy przegląd literatury oraz ocena istniejących rozwiązań w zakresie badania preferencji klientów restauracji oraz

<sup>1</sup> Projekt: „Cross cultural comparison of quality service gaps. The study of two cultures”, J. Dziadkowiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zarządzania Jakością, i A.S. Rood, Grand Valley State University, Department of Hospitality and Tourism Management, Kraków – Michigan, 2008–2011.

ich analiza pod kątem kompleksowości i odporności na różnice kulturowe. Cztery wybrane narzędzia (lub elementy narzędzi) najlepiej spełniły te warunki [2]. Jako podstawę modelu RPB przyjęto dwa narzędzia badawcze do identyfikacji zwyczajów i preferencji konsumenckich w zakresie korzystania z usług restauracji. Pierwszym z nich jest narzędzie badawcze do identyfikacji bezpośrednich i pośrednich czynników wpływających na skłonność klientów do powtarzania wizyt w restauracjach [3]. W powyższym badaniu zidentyfikowano sześć grup czynników, które są podstawą do kształtowania preferencji w tym zakresie: koszty związane z koniecznością powtórzenia wyboru, skłonność do inercji, zaangażowanie konsumenta, postrzeganie marki, atrakcyjność alternatyw oraz skłonność do poszukiwania nowości. Drugim narzędziem włączonym do RPB był model badawczy bazujący na metodzie DINSERV (nazwa metody powstała z połączenia dwóch słów: *dining* i *service*), uzupełniony dodatkowo o aspekty związane z postrzeganiem lokali sieciowych oraz tzw. niezależnych [8]. Ze względu na fakt, że korzystanie z usług gastronomicznych jest elementem szeroko pojmowanych zwyczajów żywieniowych, do projektowanego modelu RPB włączona została także część zagadnień badawczych pochodzących z najbardziej znanego modelu związanego z preferencjami żywiościowymi, tj. Food Related Lifestyles (FRL) [9]. [10]. Twórcy narzędzia FRL zidentyfikowali 70 czynników kształtujących indywidualne preferencje i zwyczaje, które podzielono na pięć grup: sposób robienia zakupów, sposób przygotowania posiłków, motyw zakupowe, stosunek do jakości oraz sytuacje konsumpcyjne. Do projektowanego modelu RPB początkowo zostało włączonych 60 pytań pochodzących z ww. narzędzi, po etapie badań pilotażowych liczba pytań została ograniczona do 50.

Pierwsze badania z wykorzystaniem modelu RPB zostały przeprowadzone na grupie 799 respondentów dwóch narodowości – 313 pochodzących z USA i 486 z Polski. Badaniu została poddana grupa jednorodna demograficznie, tj. studenci studiujący kierunki związane z zarządzaniem jakością i zarządzaniem w turystyce. Respondentom przedstawione zostały stwierdzenia, dla których mieli wyrazić stopień swojej akceptacji w skali 1–5 (1 – całkowicie się nie zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam). Po zebraniu danych model został przetestowany pod kątem spójności wewnętrznej oraz przydatności do porównań międzykulturowych. W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowane zostały pytania, które negatywnie wpływały na spójność wewnętrzną i nie były kompatybilne z założonymi celami badania. Po wykluczeniu pytań model prezentował wysoką spójność wewnętrzną w przypadku obu badanych narodowości (współczynnik Alfa-Cronbacha wyniósł odpowiednio 0,80 dla Polski i 0,71 dla USA) i składał się z 43 pytań [2].

Kolejnym krokiem analiz było dokonanie segmentacji preferencji w zakresie korzystania z restauracji, w tym celu wykorzystano standardową analizę czynnikową (rotacja Varimax surowa, ładunki czynnikowe  $>0,5$ ). W wyniku analizy pytania zostały pogrupowane w ramach pięciu czynników determinujących wybory konsumentów na rynku usług gastronomicznych:

1. Poszukiwanie nowości, atrakcji.
2. Kontakty z innymi ludźmi.
3. Rola posiłków w restauracjach w życiu codziennym.
4. Preferencje w zakresie marki.
5. Postrzeganie wartości i kosztów związanych z usługami gastronomicznymi.

W ramach zidentyfikowanych czynników zgrupowane zostały 34 pytania, natomiast 9 pytań nie zostało przyporządkowanych do żadnej z grup. Zgodnie ze standardową interpretacją wyników analizy czynnikowej nie oznacza to, że są one nieistotne, jednak niosą one inną informację niż pozostałe pytania, które stanowią składniki wyodrębnionych czynników. Pozostawienie ich lub usunięcie z modelu badawczego jest uznaniowe i powinno zależeć głównie od celów badania.

### 3. Badanie preferencji w zakresie korzystania z restauracji – wyniki badań

#### 3.1. Materiał i metodyka badań

Pierwsze polskie badania na próbie zróżnicowanej demograficznie wykorzystujące model RPB zostały przeprowadzone w okresie lipiec–sierpień 2012, w Krakowie, w restauracjach znajdujących się w obrębie pierwszej obwodnicy, respondentami były osoby spożywające posiłki w restauracjach typu casual-dining, w wieku powyżej 15 lat. Badania były prowadzone metodą wywiadu bezpośredniego z wykorzystaniem skróconego formularza RPB zawierającego 34 pytania.

Przeprowadzono ponad 350 wywiadów, do dalszej analizy zakwalifikowano 311 ankiet, które zawierały pełen zestaw wymaganych informacji. W badaniu wzięła nieco większa liczba mężczyzn (56,9%) niż kobiet (43,1%). Udało się zgromadzić dane pochodzące ze wszystkich założonych grup wiekowych, najliczniej reprezentowane były dwie grupy – 29,6% stanowili respondenci w wieku 20–24 lat, a 26% w wieku 25–49 lat, najmniej licznie natomiast grupa najstarsza, powyżej 64 lat (nieco ponad 7%). Pozostałe dwie grupy stanowiły po około 20% ogółu badanych (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

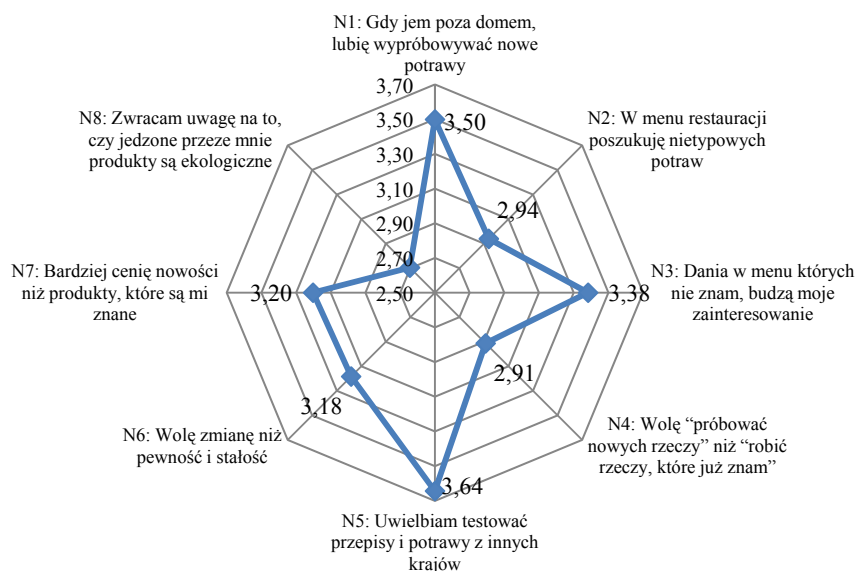
Wiek	% respondentów (N=311)	Płeć	% respondentów (N=311)
do 20	19,3%	Kobiety	43,10%
20–24	29,6%		
25–49	26,0%		
50–64	18,0%	Mężczyźni	56,9%
pow. 64	7,1%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

### 3.2. Wyniki badań

Celem badania było zebranie danych na temat preferencji konsumentów na rynku gastronomicznym oraz dokonanie charakterystyki badanej populacji zgodnie z metodologią zaproponowaną w modelu RPB.

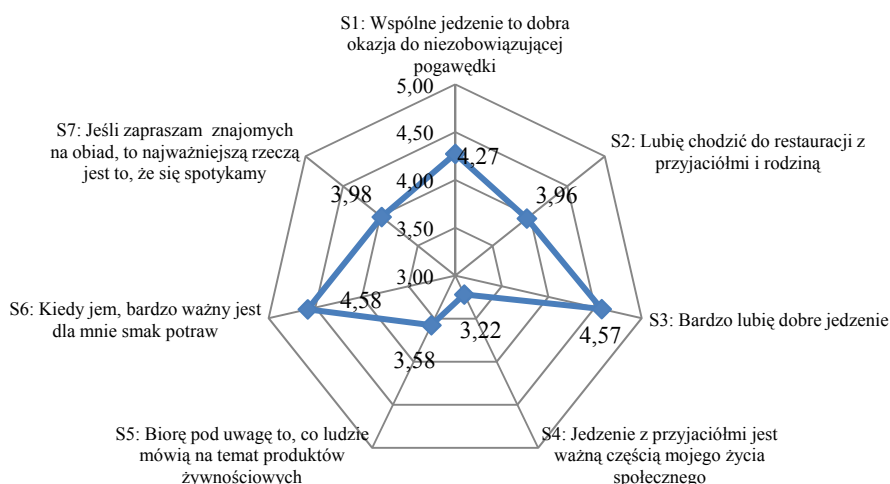
W wyniku przeprowadzonych badań [2] stwierdzono, że najistotniejszym czynnikiem, który kształtuje preferencje konsumentów w zakresie korzystania z usług restauracji, jest poszukiwanie nowości. Badani konsumenci zadeklarowali, że poszukiwanie nowości i atrakcji jest dla nich dość istotnym czynnikiem wpływającym na wybór restauracji. Największy stopień akceptacji respondenci wykazali dla stwierdzeń, że bardzo lubią wypróbować nowe przepisy i potrawy, zarówno w przypadku korzystania z restauracji (N1, śr. 3,50), jak również w przypadku samodzielnego przygotowywania posiłków (N4, śr. 3,64). Średnia w przypadku kolejnych nie przekroczyła 3,50, a w przypadku trzech aspektów średnia przekroczyła 3,00, co oznacza m.in., że badana grupa docelowa jest nieco bardziej nastawiona na różnorodność niż powtarzalność (N7, śr. 3,20) oraz w nieznanym stopniu preferuje zmianę niż pewność wynikającą z użytkowania produktów i usług przetestowanych wcześniej (N6, śr. 3,18). Pozycje w menu, które nie są znane, budzą zainteresowanie i chęć wypróbowania (N3, śr. 3,38), najmniejsze zainteresowanie respondenci wykazali w przypadku jedzenia ekologicznego (N8, śr. 2,50) (ryc. 3).



**Ryc. 3.** Profil konsumentów ze względu na skłonność do poszukiwania nowości wyznaczony z wykorzystaniem średniej arytmetycznej

Źródło: opracowanie własne.

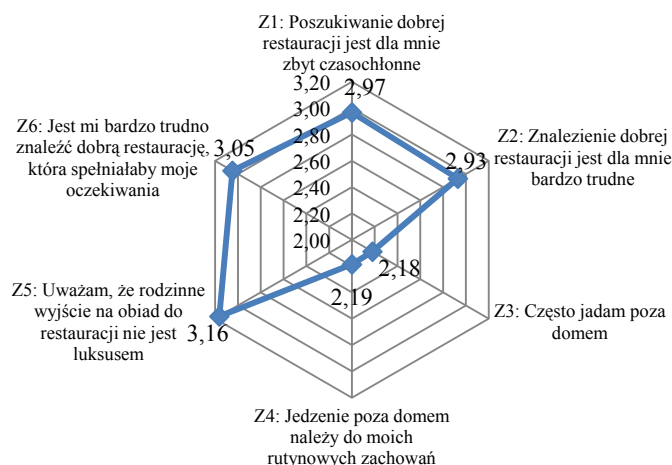
Kolejnym badanym czynnikiem były preferencje związane z traktowaniem usług gastronomicznych jako sposobu na rozwijanie kontaktów z innymi ludźmi. Jest to grupa czynników, w której respondenci najczęściej wyrażali wysoki stopień akceptacji dla prezentowanych stwierdzeń, nie było aspektu, który średnio zostałby oceniony poniżej 3,00. Respondenci wskazali, że przy korzystaniu z usług gastronomicznych zdecydowanie ważny jest zarówno smak potraw (S6, śr. 4,58; S3, śr. 4,57), jak i możliwość przebywania z innymi ludźmi. Większość respondentów zgodziła się ze stwierdzeniami, że wspólne jedzenie to przede wszystkim okazja do rozmowy (S1, śr. 4,27) i do spędzenia czasu ze znajomymi (S7, śr. 3,98). Respondenci przyznali także, że biorą pod uwagę opinie przyjaciół i znajomych przy wyborze produktów i usług żywnościowych (S6, śr. 3,58), oraz że lubią spędzać czas z przyjaciółmi w restauracjach (S2, śr. 3,96) (ryc. 4).



**Ryc. 4.** Profil konsumentów ze względu na znaczenie usług gastronomicznych w zaspokajaniu potrzeb społecznych wyznaczony z wykorzystaniem średniej arytmetycznej

Źródło: opracowanie własne.

W ramach trzeciego czynnika zgrupowane zostały aspekty związane z rolą spożywania posiłków poza domem w życiu codziennym. Analiza wyników potwierdziła prawidłowości zidentyfikowane w ramach innych badań prowadzonych na obszarze Polski (por. [1], [4], [11]) – respondenci nie uznali, że jedzenie poza domem raczej nie jest stałym elementem ich zwyczajów żywieniowych (S3, śr. 2,18; S4, śr. 2,19). Stopień akceptacji dla pozostałych stwierdzeń oscylował ok. 3,00 – ze względu na stosunkowo niewielkie deklarowane doświadczenie w zakresie korzystania z gastronomii, respondenci nie mają jednoznacznego zdania na temat poszukiwania restauracji spełniających oczekiwania (ryc. 5).



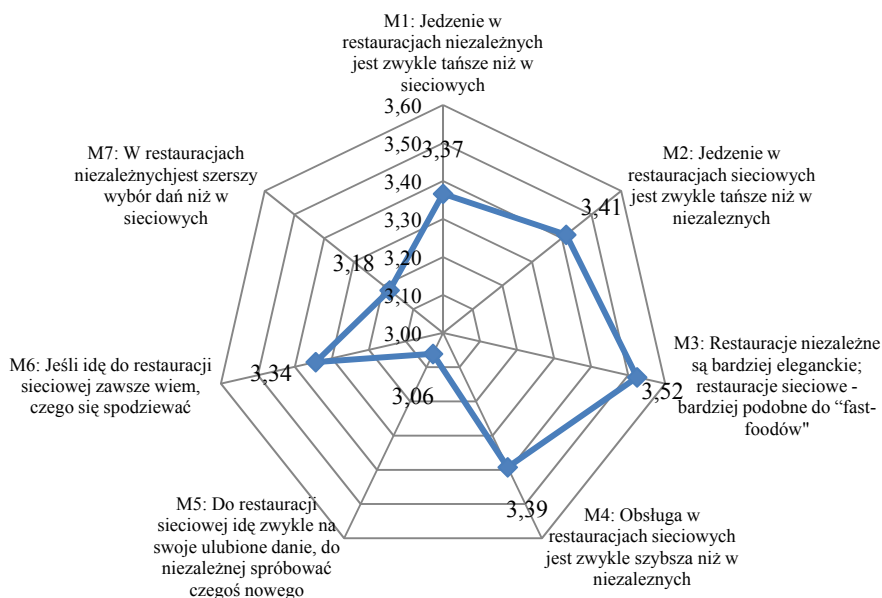
**Ryc. 5.** Profil konsumentów ze względu na rolę spożywania posiłków poza domem w zaspokajaniu potrzeb żywieniowych wyznaczony z wykorzystaniem średniej arytmetycznej

Źródło: opracowanie własne.

Czwarty czynnik zawiera aspekty związane z preferencjami konsumentów w zakresie marki lokali gastronomicznych; uwzględnione zostały dwa typy restauracji – sieciowe i tzw. niezależne. Z badań wynika, że badana grupa respondentów nie ma zdecydowanych preferencji związanych z marką restauracji i nie widzi specjalnych różnic pomiędzy obydwooma typami restauracji (wszystkie wyniki średnie oscylują ok. 3,00). Największy stopień akceptacji respondenci wykazali dla stwierdzenia, że restauracje niezależne są bardziej eleganckie, a restauracje sieciowe bardziej podobne do lokali fast-food (M3, śr. 3,52) i jest to główna przewaga restauracji niezależnych. W pozostałych przypadkach respondenci wykazywali większą akceptację dla stwierdzeń świadczących o przewadze restauracji sieciowych, choć różnica jest raczej niewielka. Uznano m.in., że obsługa w restauracjach sieciowych jest szybsza (M4, śr. 3,39), a jakość usług bardziej przewidywalna (M6, śr. 3,34). Na pozostałe pytania nie uzyskano jednoznacznej odpowiedzi, respondenci w większości wybierali odpowiedź neutralną (ryc. 6).

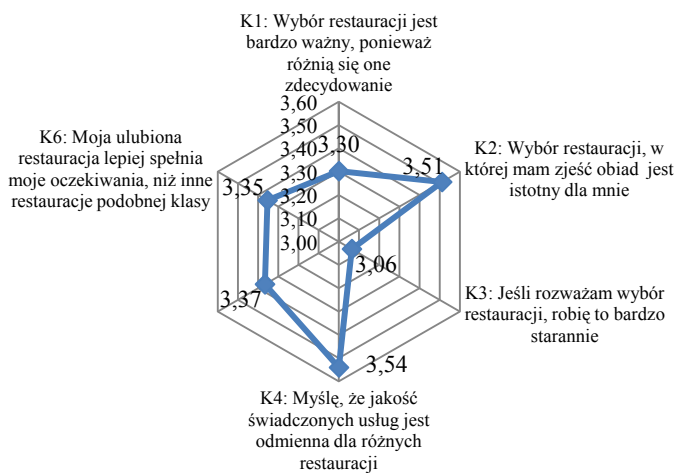
Ostatnim czynnikiem kształtującym preferencje są aspekty wynikające z postrzegania kosztów i korzyści związanych z korzystaniem z usług gastronomicznych. Średnia w przypadku wszystkich pytań przekroczyła 3,00, co oznacza, że respondenci w niewielkim stopniu zgadzają się z prezentowanymi stwierdzeniami, jednak nie jest to główny czynnik wpływający na kształtowanie preferencji w zakresie korzystania z restauracji. Respondenci raczej zgodzili się ze stwierdzeniami, że restauracje różnią się pod względem jakości oferowanych posiłków i usług (K4, śr. 3,54; K5, śr. 3,37; K6, śr. 3,35) i w związku z tym należy starannie dokonywać wyboru lokalu (K2, śr. 3,51, K1, śr. 3,3) (ryc. 7). Zestawienie wyni-

ków uzyskanych w ramach tego czynnika wskazuje, że respondenci czują się dość niepewnie, dokonując wyboru lokalu gastronomicznego i uważają, że jest prawdopodobne, że poniosą koszty związane z dokonaniem niewłaściwego wyboru.



**Ryc. 6.** Profil konsumentów ze względu na preferencje w zakresie marki lokali gastronomicznych wyznaczony z wykorzystaniem średniej arytmetycznej

Źródło: opracowanie własne.



**Ryc. 7.** Profil konsumentów ze względu na postrzeganie kosztów i korzyści związanych z korzystaniem z usług gastronomicznych wyznaczony z wykorzystaniem średniej arytmetycznej

Źródło: opracowanie własne.



## Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że model RPB, który został zaprojektowany głównie w celu przeprowadzania porównań międzykulturowych, może być także skutecznie stosowany do badania preferencji w ramach grupy jednorodnej kulturowo. W badanej grupie głównie dwa czynniki kształtują preferencje w zakresie korzystania z lokali gastronomicznych. Najistotniejszym jest chęć podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi (czynnik 2), nieco słabszym, ale zauważalnym motywatorem do jadań poza domem jest poszukiwanie nowości i atrakcji (czynnik 1). Jadań posiłków poza domem nie jest stałym elementem zwyczajów żywieniowych tej grupy (czynnik 3), co z kolei wpływa na kształtowanie preferencji w ramach dwóch kolejnych czynników. Stosunkowo małe doświadczenie w korzystaniu z badanych usług powoduje bowiem zarówno brak zdecydowanych preferencji w zakresie marki (czynnik IV), jak i obawy związane z dokonaniem niewłaściwego wyboru, które może spowodować dodatkowe koszty, nie tylko finansowe (czynnik 5).

Uzyskane wyniki stanowią spójny opis preferencji w zakresie usług gastronomicznych, które w dużej mierze są spójne z badaniami przeprowadzonymi przez innych badaczy. W tym kontekście, opracowanie modelu RPB i jego przetestowanie stanowi nie tylko uzupełnienie istniejącej wiedzy, ale tworzy także możliwość badania aspektów związanych z rynkiem gastronomicznym w ujęciu odmiennym od dotychczas stosowanych. Ze względu na sposób doboru próby oraz stosunkowo niewielką liczbę respondentów, rezultatów nie można uogólnić na całą populację, ale przeprowadzona segmentacja może służyć jako wstępna charakterystyka konsumentów na rynku gastronomicznym oraz podstawa do formułowania hipotez badawczych do badań pogłębionych. Przeprowadzenie badań na grupie reprezentatywnej pozwoli nie tylko na weryfikację poprawności dokonanej segmentacji, ale przede wszystkim na zastosowanie metod statystycznych w celu zidentyfikowania relacji i zależności istotnych statystycznie.

## Literatura

- [1] Dąbrowska A., Gutkowska K., Janoś-Kresło M., Ozimek I., *Zachowania polskich konsumentów na rynku usług turystycznych*, [w]: *Zachowania konsumentów na rynku dóbr i usług. Wybrane aspekty*, red. I. Ozimek, Difin, Warszawa 2010, s. 84–102.
- [2] Dziadkowiec J., Rood A.S., *Casual dining restaurant preferences: A cross cultural comparison*, „Journal of Foodservice Business Research” nr 1(18), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, USA, 2014.
- [3] Kim W., Ok C., Canter D., *Contingency variables for customer share of visits to full-service restaurant*, „International Journal of Hospitality Management”, nr 29, Kansas State University, USA, 2010, s. 136–147.

- [4] Kowalczyk I., *Zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych – aspekt marketingowy*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012.
- [5] Kwiatkowska E., Levytska G., *Stan i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i organizacja gospodarki żywnościowej”, nr 63, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007, s. 135–146.
- [6] Levytska G., Kowrygo B., *Znaczenie usług gastronomicznych w żywieniu ludności w Polsce*, „Roczniki PZH”, nr 1(58), Warszawa 2007, s. 371–376.
- [7] Roczniki statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej 2001–2012, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, dostępne na: [www.stat.gov](http://www.stat.gov).
- [8] Rood A.S., Dziadkowiec J., *Why use Importance Performance Analysis in Mystery Shopping? A USA – Poland comparative answer*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism” 2010, nr 11(1), s. 1–17.
- [9] Scholderer J., Brunso K., Brendahl L., Grunert K., *Cross-cultural validity of the food-related lifestyles instrument (FRL) within Western Europe*, „Appetite” 2004, nr 42, s. 197–211.
- [10] Wycherley A., McCarthy M., Cowan C., *Specialty food orientation of food related lifestyle (FRL) segments in Great Britain*, „Food Quality and Preference” 2008, nr 19, s. 498–510.
- [11] *Zachowania i nawyki żywieniowe Polaków. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa 2010.

## Consumer Preferences in the Dining out Business

**Summary:** The foodservice business sector in Poland noticed the spectacular increase after the switch on the market economy, then since 2006 the number of catering outlets has been decreasing; however the restaurant sector continues development. One of the reasons for the reorganization of the foodservice market is the evolution of Poles' dining out preferences. To survey customers' preferences, the Restaurant Preferences Behavior Model RPB model was applied. This paper presents the results of the pilot study on restaurant related preferences, a trial segmentation of the preferences is proposed.

**Keywords:** restaurant, preferences, foodservice business, Restaurant Preferences Behavior Model.

Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

Romuald SZOPA

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

Dariusz WIĘCEK

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

## Tradycyjne i innowacyjne modele pracy we współczesnych organizacjach

**Synopsis:** Nadszedł czas, by pracodawcy i pracownicy układali swoje wzajemne relacje według nowych zasad, które wymuszone są przez nadejście nowej ery określanej jako 2,0 – wiedzy i informacji. Istotą nowej ery są zmiany, które dotyczą wielu obszarów życia społecznego, gospodarczego, zdrowotnego, kulturowego itp., jak i funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji i organizacji. Koncepcja 2,0 dotyczy również procesu zarządzania, który w porównaniu z koncepcją 1,0 zwraca szczególną uwagę na akcentowanie miękkich aspektów zarządzania, wśród których zasoby ludzkie i ich praca traktowane są jako jeden z ważnych postulatów koncepcji 2,0.

W opracowaniu autorzy zaprezentowali zmiany w poglądach na funkcjonowanie organizacji. Koncepcja 2,0 dotyczy również zmian w dotychczasowym podejściu do pracy, w którym obie strony – pracownicy i pracodawcy – starają się dostarczyć sobie wzajemnie nową wartość. Pracownicy inwestują w rozwiązania innowacyjne i zdolności adaptacyjne organizacji, a pracodawcy w rozwój zdolności pracowników do znajdowania atrakcyjnej pracy, która ich satysfakcjonuje. W opracowaniu zaprezentowano różne formy i systemy pracy, które mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach działających we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** telepraca, wirtualizacja pracy, praca oparta na wiedzy, misje zawodowe.

### Wprowadzenie

Już od około 20 lat jesteśmy świadkami wielkiej transformacji pracy w wielu organizacjach. Zmiany te sygnalizował już Peter Drucker w książce *Społeczeństwo prokapitalistyczne*. Nawiązuje on do zmian, jakim ulega rzeczywistość gospodarcza, społeczna i moralna świata. Jednym z ważnych elementów tej zmiany jest ewolucja pojęcia „praca”. Pojmowane jest teraz inaczej niż wiele lat temu, inaczej też rozumie się jego granice, zakres i charakter.

Współczesne uwarunkowania gospodarcze, społeczne i polityczne wygenerowały nową koncepcję pojęcia „pracy”, określaną jako 2,0. Zmianę tę przewidywał m.in. Jack Nilles, twórca pojęć telepraca i teledojazdy, który twierdził, że to nie ludzie powinni dojeżdżać do pracy, ale praca powinna docierać do ludzi. Telepraca dotyczy pracy wykonywanej poza miejscem zatrudnienia i zdalnie, z użyciem technicznych środków łączności.

Koncepcja pracy 2,0 jest pojęciem szerszym niż prezentowane powyżej zmiany. Odnosi się ona nie tylko do miejsca wykonywanych zadań, ale też sposobu ich realizacji, oczekiwań i postaw wobec pracy, ścieżek kariery i relacji pracodawca–pracownicy. Można więc przyjąć, że koncepcja 2,0 narodziła się pod wpływem szybkiego postępu nie tylko w zakresie nowych technologii, ale wielu innych rozwiązań innowacyjnych związanych z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych we współczesnym zglobalizowanym świecie [5]. Odnotowano również ewolucję potrzeb i postaw społecznych związanych z powstawaniem świata cyfrowego. W nowej erze zmieniają się również mechanizmy decydujące o charakterze pracy, jej rozumieniu i granicach. Należy więc zadać pytanie – jakie korzyści z takiego podejścia wynoszą pracownicy organizacji, a jakie ich liderzy?

Celem opracowania jest prezentacja nowego podejścia do koncepcji pracy, która może być realizowana we współczesnych organizacjach funkcjonujących zgodnie z koncepcją 2,0.

## 1. Funkcjonowanie organizacji według koncepcji 2,0

Ewolucję pojęcia „pracy” przewidywało kilku teoretyków, a wśród nich futurolog Alvin Toffler, który w swojej publikacji pod tytułem *Trzecia fala* przewidział, że nastąpi era, w której ludzie będą mogli wykonywać swoją pracę w domach. Jednym z elementów *Trzeciej fali* może być właśnie telepraca, pod której naporem będą zmieniane, a może i wręcz likwidowane, tradycyjne miejsca zatrudnienia [7]. Filozofia Tofflera sięga również do zmian, które następują pod wpływem oddziaływania informacji na życie i pracę ludzi, która w ostatnim czasie wyraźnie się zmienia.

Praktyka ostatnich lat potwierdza, że zwiększa się zakres wiedzy i informacji, jakie człowiek jest w stanie uzyskać oraz przetworzyć. Przetwarzana informacja na tysiące sposobów przenika przez wszystkie dziedziny życia. Prowadzi to do powstania wielu rozwiązań naukowych i praktycznych zastosowań, łączy również ludzi i gospodarki w ujęciu makro- i mikroekonomicznym na całym świecie.

Tylko wyjątkowo w poprzednich okresach rozwoju społeczeństw odnotowywano tak potężne zmiany, które wpływają na całą przestrzeń życia pojedynczego człowieka, jak i całych społeczeństw. Z obserwacji współczesnej praktyki wynika, że żyjemy w okresie wielkiej transformacji pojęcia pracy, gdzie obok siebie funkcjonują modele tradycyjne i innowacyjne.

Równoległe funkcjonowanie obydwu modeli rodzi istotne wyzwanie zarówno z punktu widzenia indywidualnych pracowników, którzy zmuszeni są w bardziej elastyczny sposób podchodzić do swojej roli w miejscu pracy, jak również i kierownictwa zarządzającego, które musi coraz szerzej rozumieć granice pracy. Zmienia to również cały proces zarządzania podmiotami gospodarczymi w obecnej rzeczywistości. Koncepcja pracy 2,0 rodzi nową szansę na uzyskanie przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Funkcjonowanie firmy określanej również jako 2,0 musi tworzyć odpowiednie warunki dotyczące:

- tworzenia nowych modeli biznesowych,
- indywidualnych karier i możliwości samorealizacji (co już zauważył Maslow, tworząc swoją piramidę potrzeb człowieka),
- elastycznych rozwiązań organizacyjnych [10].

Powyższe zmiany mają ogromny wpływ na rozumienie pracy, sposób jej wykonania i relacje pracownicze. Zmiany w tych obszarach są wieloaspektowe, z dużym ukierunkowaniem na regulowanie przestrzeni ekonomiczno-technicznej działalności podmiotów gospodarczych. Takie podejście upoważnia do stwierdzenia, że w rzeczywistości gospodarczej następuje transformacja pojęcia **pracy 1,0** na nową erę pracy, którą można określić **pracą 2,0**. Obecnie żyjemy w świecie hybrydowym, w którym transformacja pracy jest wyraźnie zauważalna.

Określenie 2,0 używane jest dzisiaj powszechnie do charakteryzowania kolejnego etapu rozwoju wielu obszarów społecznych. Jest ono wspólnym mianownikiem dla zmian, jakie następują w tych obszarach pod wpływem rozwoju technologii, ewolucji postaw społecznych, gospodarczych i globalizacji.

Nierozłącznym elementem organizacji 2,0 jest prowadzenie działalności innowacyjnej we wszystkich możliwych obszarach. Aktywność innowacyjna wynika z postępu naukowo-technicznego, który przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego w konwencji 2,0. Jest to istota rewolucji, która przetacza się już dziś przez wiele krajów, a w tym przez wiele instytucji i organizacji gospodarczych. Można przyjąć, że sukces wynikający z wdrożenia koncepcji 2,0 można osiągnąć między innymi dzięki nowym narzędziom internetowym. Warto jednak zwrócić szczególną uwagę na dwie fundamentalne zmiany zachodzące w ostatnich dekadach:

- po pierwsze, ludzie są połączeni w gigantyczną sieć,
- po drugie, rozwinięte zostały technologie, które nie tylko pozwalają wchodzić ze sobą wzajemnie w interakcje, ale też nie wymagają określenia z góry reguł tych interakcji [10].

Innymi słowy, narzędzia sieci 2,0 mają tę interesującą wspólną cechę, że dzięki nim ludzie się do siebie zbliżają bez tradycyjnych ograniczeń hierarchii, ról społecznych czy fizycznej odległości – mogą tworzyć grupy, społeczności, sieci albo zespoły zadaniowe.

Drugą nowością jest to, że technologie związane ze sztuczną inteligencją rozwijają się w szybkim tempie; zauważyć należy, że mamy już komputery, które są w stanie zrozumieć, o co je pytamy, i udzielić nam bardzo szybkiej i trafnej odpowiedzi na nasze pytania. To ciągle są jeszcze nowe zjawiska, ale postęp w tych dziedzinach jest bardzo szybki.

We współczesnym świecie, w którym rozwija się koncepcja 2,0, postęp techniczny i globalizacja powodują nie tylko wzrost efektywności wykonywanych zadań, ale pozwalają również podmiotom gospodarczym i instytucjom funkcjonującym w przestrzeni gospodarczej uzyskać dostęp do nowych narzędzi twórczej ekspresji.

Koncepcja 2,0 uwzględnia lepszą dostępność firm i instytucji do najnowszych zdobyczy nauki, wiedzy i informacji połączoną ze stopniowym zanikaniem granic fizycznych, a także kulturowych. Ilustracją tego trendu może być niesłychane tempo upowszechnienia Internetu.

Tradycyjnymi narzędziami koncepcji 1,0 są media jednokierunkowe, działające na zasadzie nadawcy i odbiorcy. Dotyczy to również tradycyjnych narzędzi komunikacyjnych. Platformy komunikacyjne w koncepcji 2,0 umożliwiają jednoczesną wymianę informacji i nie dzielą użytkowników na nadawców i odbiorców. Na tej zasadzie działają sieci społecznościowe, komunikatory oraz czaty. Co więcej, powoli znika bariera związana z korzystaniem z konkretnej platformy komunikacyjnej. Następuje intensyfikacja wymiany opinii, doświadczeń i wiedzy. Koncepcja 2,0 sprzyja powstawaniu społeczności lub grup tematycznych skupionych na konkretnych tematach lub zadaniach. Cechą tej koncepcji jest interaktywność, która dotyczy nie tylko współdziałania z innymi ludźmi, ale też coraz głębszych interakcji równocześnie z systemami i ich użytkownikami. W ten sposób rodzą się wirtualne rzeczywistości zarówno w sferze zawodowej, jak i w codziennym życiu.

Konsumpcjonizm jest cechą charakteryzującą dużą część rozwiniętych społeczeństw współczesnego świata. Podobnie jak przemiany kulturowe tworzące nową jakość określaną jako kultura globalna. Pokolenie wychowane w tej kulturze jest ukształtowane przez przejawy jej cywilizacyjnego postępu określanego jako świat 2,0, takie jak Internet i inne technologie informatyczne. Nowy charakter relacji pracodawca–pracownik oparty jest na zasadach zadaniowego doboru pracowników, w przeciwieństwie do tradycyjnego, gdzie dominują długotrwała więź i hierarchiczne stosunki pracy. Więzi formalne łączące pracownika z pracodawcą są dużo słabsze (umowy śmieciowe), co wcale nie musi i nie powinno oznaczać słabszych relacji osobistych czy zawodowych. Osoby wychowane w czasach, kiedy dla wielu pracowników celem kariery zawodowej było zdobycie dożywotniej posady w dużej korporacji, mogą jednak mieć trudności z przystosowaniem się do współczesnego rynku pracy, gdzie tradycyjne, pewne formy stosunku pracy odchodzą w przeszłość. Dodatkową trudnością dla nich może być konieczność ciągłego uczenia się, aby nadążyć za postępem naukowo-technologicznym w miejscu pracy.

Wielość źródeł i ośrodków tworzenia wartości dotyczy w świecie 2,0 nie tylko sieci i informacji. Rozproszenie dotyka także centrów gospodarczych i edukacyjnych. Światowy ekonomiczny ośrodek ciężkości nieustannie przesuwa się na wschód. Następuje włączanie się krajów rozwijających się do międzynarodowego podziału pracy nie tylko w sektorze produkcji, ale także usług.

Łatwość dostępu do informacji i mediów oraz ich interaktywność sprawiają, że zmienia się model korzystania z nich. Użytkownik może należeć do wielu wspólnot jednocześnie oraz jednocześnie prowadzić kilka konwersacji, jak też używać kilku aplikacji i mediów w tym samym czasie. Trend ten nie tylko znajduje wyraz w konsumpcji mediów i informacji, ale też przejawia się wzrostem korespondencji elektronicznej, analizowanych równocześnie raportów itp.

## 2. Koncepcja 2,0 dotycząca pracy w organizacji

Zastosowanie innowacji w zakresie pracy w organizacji wywołuje postęp w poszczególnych sferach jej funkcjonowania, co prowadzi do dynamicznego rozwoju i pobudza do poszukiwania i wdrożenia kolejnych innowacji. Można więc przyjąć, że wieloaspektowe zmiany generowane przez nową erę w rozwoju społeczeństw, określaną jako 2,0, mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji we współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Organizacje, które wdrażają innowacje w obszarze zarządzania, określane są jako 2,0, co oznacza wdrażanie nowych trendów m.in. w obszarze pracy. Koncepcje 2,0 mają ogromny wpływ na rozumienie pracy, sposób jej wykonywania i relacje pracownicze. Zmiany w tych obszarach są na tyle głębokie, że możemy mówić o nowym podejściu do pojęcia pracy określanej jako 2,0 [1]. Praca w tej konwencji ewoluuje w następujących aspektach:

Dzięki telepracy istnieje możliwość wykonania zadań w całości lub częściowo poza lokalizacją organizacji. Pozwala to wykonać pracę i natychmiast po jej wykonaniu przekazać odbiorcy czekającemu na nią w określonej organizacji. Dzięki infrastrukturze teleinformatycznej telepraca stała się dla wielu ludzi rzeczywistością, która pozwala pokonywać tradycyjne bariery odległości i czasu.

Telepraca wiąże się z możliwością pracy o wybranej porze i w wybranym miejscu, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Wpływa to na obniżenie kosztów (m.in. wynajmu biura, dojazdów itp.), ogranicza koszty związane z działalnością biznesową i informatyczną, a co najważniejsze, pozwala pracownikowi pracować wszędzie, o każdej porze i na dowolnym urządzeniu – gdzie praca będzie go satysfakcjonowała.

Tam, gdzie nie udało się wdrożyć telepracy, pracodawcy starają się pozyskiwać i utrzymywać najlepszych pracowników przez oferowanie elastycznych warunków pracy, opartej na dostosowanym do pracownika sposobie realizacji obowiązków związanych z wykonywaniem pracy.

Wiele firm nawet w Polsce elastycznie podchodzi do godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz dopuszcza zmiany czasu pracy podczas dnia, zwłaszcza w przypadku osób o zwiększonej produktywności lub dla kobiet wychowujących małe dzieci. Pozwala to na lepszą organizację życia rodzinnego i prywatnego, co z kolei może w konsekwencji doprowadzić do aktywizacji wielu innych segmentów gospodarki świadczących usługi np. w zakresie rekreacji, kultury, sportu itp.

Kolejnym krokiem innowacyjnym umożliwiającym realizację powyższych celów w przypadku telepracy jest wirtualizacja, która może działać w środowisku informatycznym i technologicznym. Wirtualizacja polega na zdalnym dostępie do firmowych aplikacji, danych i serwerów z każdego miejsca i przez jakiegokolwiek urządzenie (np. z hotelu, obiektów sportowych, a nawet z sal koncertowych itp.).

Budowa **wirtualnej tożsamości zawodowej** współgra z rosnącym trendem usieciowienia i automatyzacji poszukiwań kandydatów do pracy przez organizacje. Rekruterzy nie tylko bazują na otrzymanych aplikacjach, ale też przeglądają profile społecznościowe kandydatów oraz korzystają z baz danych pozyskanych od tych, którzy udostępnili swoje dane i zgodzili się na ich przetwarzanie [8].

Uogólniona koncepcja **hiperspecjalizacji**, zaprezentowana już w XVIII wieku przez Adama Smitha w pracy *Bogactwo narodów*, w kolejnych latach rozwijała się w wielu sektorach gospodarki, ale dopiero obecnie może być w pełni realizowana. Dzielenie wykonywanej pracy na coraz mniejsze etapy i przydzielanie ich realizacji poszczególnym pracownikom dotyczy w szczególności pracy opartej na wiedzy.

Wiedza jest zasobem, bez którego przetrwanie i rozwój współczesnych organizacji są niemożliwe. Wiedza i umiejętności pracowników stanowią jedyne pewne źródło tworzenia przewagi strategicznej. Wiedza jako zasób posiada cechy, które w porównaniu z pozostałymi zasobami nadają jej wyjątkowy charakter. Wartość wiedzy w organizacji wzrasta wraz z ilością osób ją posiadających.

Wiedza otwiera nowe możliwości optymalizacji sposobu wykonywania pracy, która na niej się opiera. Zaciera się więc tradycyjny podział pracy na pracę twórczą, wymagającą kontroli całego procesu przez kreatywną jednostkę, oraz pracę rzemieślniczą (bezpośrednio produkcyjną lub usługową), gdzie proces pracy można dzielić na kawałki i optymalizować. Wiedza wkracza szerokim frontem wszędzie tam, gdzie jest aktywnie wykorzystywana przez ludzi w procesie pracy, niezależnie od formy organizacji, w której są zaangażowani [10].

Partnerzy sieciowi współuczestniczą w budowaniu sukcesu sieci. Źródłem tego sukcesu jest świadoma i zaangażowana współrealizacja długofalowej strategii tworzenia wartości, dla której warunkiem koniecznym jest budowanie i zarządzanie siecią wiedzy w organizacji poprzez koncepcję pracy 2,0.

Współczesna gospodarka 2,0 charakteryzuje się znacznym wzrostem organizacji sieciowych. Mogą one być zbiorem więcej niż dwóch samodzielnych organizacji, które w powiązaniu tworzą pewną wartość dodatkową w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych.



Niezależnie od wielkości, rodzaju działalności czy struktury, w każdej organizacji realizuje się pracę. Analizując proces pracy, zauważyć można jej stopniowo rosnącą specjalizację opartą na wiedzy. Sprawia ona, że do zadań, które wymagają określonych umiejętności, są poszukiwani specjaliści posiadający bogaty zasób wiedzy w wąskiej i określonej dziedzinie. Wynikiem takich działań jest hiperspecjalizacja, która prowadzi do wzrostu jej znaczenia na rynku czasowych specjalistów oraz do dalszego rozproszenia i przyspieszenia pracy.

Wykształceni ogólnie absolwenci szkół średnich, a nawet technicznych, jak również absolwenci uniwersytetów i innych wyższych uczelni poszukują wciąż pracy i trudno im jest ją znaleźć. Przyczyna tkwi w braku na rynku pracy kandydatów o konkretnie poszukiwanych zawodach i wąskich specjalizacjach, np. mechatroników, elektroników itp., a nawet specjalistów w zawodach rzemieślniczych. System edukacji jest niedopasowany do potrzeb współczesnego rynku pracy, z jednej strony, a z drugiej młodzież w swojej decydującej większości wybiera takie kierunki kształcenia i takie ośrodki kształcenia, które wymagają mniejszego zaangażowania intelektu i wysiłku w trakcie procesu edukacyjnego. Stąd często mówi się o produkowaniu przez ośrodki naukowe armii bezrobotnych, gdyż organizacje poszukują na rynku pracy przede wszystkim specjalistów w określonych wąsko specjalizowanych zawodach, z dużym potencjałem wiedzy przydatnej do wykonywania wymaganej pracy. Brak tych umiejętności i wiedzy nie pozwala organizacji zwiększyć efektywności i tempa pracy, a współczesne organizacje nie chcą płacić jedynie za dyplomy.

Dlatego rośnie znaczenie rozpoznawalnych na rynku certyfikatów (dyplomów szkół i uczelni) potwierdzających wyspecjalizowaną wiedzę np. z zakresu finansów, zarządzania projektami, kadrami, procesami itp. Posiadacze poszukiwanych kwalifikacji są przygotowani do podjęcia pracy i realizacji swoich zadań od projektu do projektu dla różnych organizacji.

### **2.1. Praca na zlecenie**

Nowe technologie, specjalizacja oraz globalizacja spowodowały spadek kosztów transakcyjnych w wielu obszarach działalności organizacji, także w obszarze zlecenia i realizacji poszczególnych zadań. W odpowiedzi na rosnący popyt powstał dynamicznie rozwijający się rynek pracy czasowej i usług pracy na zlecenie (często w ramach samozatrudnienia), przekraczający nawet granice państw. W Polsce pojawia się już coraz więcej serwisów sieciowych, zarówno o tematyce technicznej, medycznej, prawnej, jak i organizacyjnej. Rośnie więc transparentność dotycząca zarówno pracy, jak i jej ceny.

### **2.2. Ewolucja tradycyjnego modelu pracodawca–pracownik**

Obserwacje życia gospodarczego potwierdzają opisane powyżej trendy, w których następuje ewolucja tradycyjnego modelu relacji pracodawca–pracownik.

Dotyczy to zarówno ich formalnego, jak i nieformalnego wymiaru. Wyzwaniem dla tradycyjnie pojmowanych relacji pracowniczych i hierarchii zwierzchności jest nie tylko pojawienie się nowej idei pracy w organizacji 2,0, w której obok tradycyjnego modelu pracy na coraz większą skalę występują pracownicy luźno z nią związani, okreśłani jako pracownicy tymczasowi, oraz współpracownicy prowadzący własną działalność gospodarczą. Równocześnie formalne uregulowania rynku pracy stają się nieadekwatne do nowej rzeczywistości – nie są w stanie objąć bogactwa form, w jakich realizowane są dziś zadania pracownicze. Obok siebie funkcjonują więc sfery uregulowane ścisłymi regułami kodeksu pracy, rozwiązania pośrednie nazywane niekiedy umowami śmieciowymi oraz ogromna szara strefa rozwiązań doraźnych, niesatysfakcjonujących ani pracodawców, ani pracowników. Coraz bardziej ewidentna jest więc potrzeba wypracowania nowego paktu między pracodawcami a pracownikami. Pomocna jest w tym ewolucja sposobów wykonywania pracy. Stwarza to organizacjom wiele możliwości, dotyczy bowiem dostępności do zasobów, jakimi są praca oraz wiedza. W tych warunkach naturalne jest poszerzenie rozumienia starej koncepcji outsourcingu. Oznacza ona już nie tylko zlecenie części zadań i przenoszenie procesów do organizacji dostawcy usług, ale wyraża się też w stopniowym poszerzeniu granic samej organizacji. Przykładem może być co-sourcing, który polega na wykonywaniu pracy przez pracowników zatrudnionych w organizacji przy współpracy z kompetentnymi osobami spoza organizacji, którym zleca się wykonywanie określonych zadań. Spojrzenie osoby z zewnątrz (nawet z innych krajów) na rozwiązanie zadań dotyczących konkretnej organizacji może okazać się trafniejsze, efektywniejsze i sprawniejsze niż w tradycyjnym modelu realizacji zadań. Nie można w tym przypadku mówić nawet o pracy tymczasowej, lecz tylko o wykonywaniu określonego dzieła im zleconego. Odnalezienie się w tej rzeczywistości wymaga od ludzi nie tylko nabywania nowych kompetencji, ale też zdolności do nieustającego nabywania wiedzy i kolejnych kompetencji. W obliczu starzenia się społeczeństw wyzwaniem jest przystosowanie jednostek do stałego dostosowania się do wymogów rynku pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, zauważyć należy, że wciąż zmieniają się formy i sposoby wykonywania pracy, a także jej organizowania. Zmiany te dokonują się ciągle, lecz zbyt wolno – wynika z tego, że jeszcze długo będziemy mieli do czynienia z tradycyjnymi modelami wykonywania obowiązków zawodowych, jak i pracy. Niemniej idee składające się na nowy model pracy docierają do coraz to nowych branż i obszarów gospodarki. Nowe możliwości zawodowe, kosztem utraty złudnego poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, otwierają się przed tymi, którzy umieją przystosować się do zmian i poszerzają granice swojej wolności osobistej. Dla organizacji i jej liderów stanowią natomiast szansę nie tylko na wzrost efektywności, ale też na odkrywanie nowych perspektyw biznesowych.

### 3. Relacje które przyniosą korzyści pracownikom i pracodawcom

W tradycyjnym modelu pracy wielu pracowników miało gwarancję zatrudnienia, szczególnie w dużych korporacjach, tak długo, jak organizacja radziła sobie finansowo. W tych warunkach organizacje czerpały korzyści z lojalności pracowników i ich przywiązania do organizacji.

Niestety, tradycyjny model pracy powoli się zmienia pod wpływem wielu czynników, które pojawiły się w ostatnim czasie w przestrzeni gospodarczej. Najbardziej zauważalna zmiana pojawiła się w modelu funkcjonowania organizacji z 1,0 na 2,0, w którym stabilność ustąpiła miejsca szybkim, nieprzewidywalnym zmianom. W tych warunkach kluczem do osiągnięcia trwałego sukcesu stały się zdolności adaptacyjne do nowych warunków i przedsiębiorczość. Te zmiany zrujnowały tradycyjne relacje pracownicze i towarzyszące im mechanizmy awansu. Wiele organizacji nie potrafi już zbudować takiego modelu wzajemnych relacji, który satysfakcjonowałby zarówno pracodawcę, jak i pracownika. Większość organizacji w takiej sytuacji stara się tylko poprawiać swoją zdolność do adaptacji przez ograniczenie do minimum istniejącego tradycyjnego modelu, pod hasłem „musimy obniżyć koszty”. Zwolnimy więc pracowników, którzy nie potrafią zaakceptować zmian związanych z nowym modelem funkcjonowania organizacji. W tej sytuacji liderzy poszukują na rynku pracy nowych pracowników posiadających nowe umiejętności, wiedzę i kompetencje, którzy akceptują koncepcję 2,0 w szerokim jej wachlarzu. Zachęca ona pracowników do myślenia o sobie jako o **wolnych strzelcach**, którzy mogą równocześnie rozglądać się za kilkoma innymi firmami w poszukiwaniu szans na osobisty rozwój. Mogą oni zmieniać pracodawcę po każdym wykonaniu swojego zadania i pójść tam, gdzie czeka na nich lepsza oferta. Dotyczy to jednak pracowników o szczególnych uzdolnieniach i wyjątkowo poszukiwanych specjalizacjach oraz bardzo pracowitych. Jednak rynek pracy tworzy szeroka rzesza „przeciętniaków” niechętnie nastawionych do ciągłego uczenia się, niezbyt zorganizowanych i mało pracowitych, z dużymi nieraz wymaganiami co do własnych korzyści, które chcieliby od organizacji otrzymywać. Ta grupa nigdy nie będzie wolnymi strzelcami poszukującymi coraz ambitniejszych zadań do wykonania, wymagających ciągłego zdobywania nowej wiedzy i informacji. Menedżerom wyższego szczebla współpraca z wolnymi strzelcami może się wydawać korzystna, a nawet sprawiedliwa ale wśród reszty zatrudnionych wywołuje rozczarowanie. W tej sytuacji należy przyjąć, że nie wszyscy pracownicy będą lojalni wobec firmy i prędzej czy później najlepsi, którzy potrafią się odnaleźć w nowej rzeczywistości, skorzystają z nowych oferowanych im szans. Atrakcyjnym rozwiązaniem mogą okazać się umowy o pracę z ograniczonym terminem, np. 3, 4 lub 5 lat. Jeśli w tym okresie pracownik wnieśli zauważalny wkład w działalność organizacji, ona pomoże mu zrobić kolejny krok w jego karierze zawodowej, co może również oznaczać objęcie wyższego stanowiska w innej firmie. Koncepcja ter-

minowego zatrudnienia sprawdza się w wielu organizacjach. W czasie zatrudnienia firma może liczyć na zaangażowanego pracownika, który dąży do zapewnienia jej materialnych korzyści, a po zakończeniu kontraktu pracownik taki może być jej ważnym orędownikiem i potencjalnym „zasobem”. Dożywotne zatrudnienie i dożywotnia lojalność po prostu nie należą już do świata 2,0. Udawanie, że jest inaczej, podważa zaufanie, gdyż zmusza obie strony do wzajemnego okłamywania się. Długość trwania umów kontraktowych wynika w dużym stopniu z branży, co związane jest z cyklem wprowadzenia całkowicie nowego produktu czy usługi na rynek. Chodzi tu o to, aby pracownicy uczestniczyli w tym przedsięwzięciu od początku, czyli od powstania koncepcji, poprzez fazę projektowania i sprawdzenia tego projektu na modelu, aż po jego wyprodukowanie i przekazanie na rynek. Często kontrakt obejmuje również okres serwisu gwarancyjnego i czas do niezbędny do uzyskania pełnej zdolności produkcyjnej przez firmę. Jest to najczęściej okres 2–3 lat dla produkcji bezpośrednio konsumpcyjnej i aż 5–6 lat dla produktów inwestycyjnych lub absolutnych nowości technicznych. Jeśli podejście do pracy kontraktowej zostanie prawidłowo wdrożone, może korzystnie oddziaływać tak na pracowników, jak i pracodawców, gdyż stwarza to jasną podstawę współpracy. Pracownicy po zakończeniu kontraktu muszą odejść po to, aby organizacje mogły zastąpić ich nowymi „gwiazdami”.

## Podsumowanie

W relacjach pracowniczych nowego typu nie chodzi o uprzejmość. Ich podstawą jest świadomość, że firma jest tyle warta, ile jej utalentowana kadra; że słabsi pracownicy zostaną zwolnieni i że sposobem na przyciągnięcie talentów jest zaoferowanie im atrakcyjnych możliwości zawodowych. Badania pilotażowe realizowane przez autorów pozwoliły na odkrycie trzech sposobów, dzięki którym nowy pakt pomiędzy pracodawcami a pracownikami może przybierać konkretną formę i znajduje praktyczne zastosowanie. I tak organizacje mogą:

- zatrudniać pracowników dla realizacji określonych w czasie „misji zawodowych”,
- zachęcać pracowników do tworzenia sieci pozaorganizacyjnych kontaktów, aby łatwiej pozyskać pracę w innych organizacjach,
- tworzyć aktywne społeczności byłych pracowników, które ułatwiają budowę dożywotnych relacji pomiędzy nimi a pracodawcami (na podstawie [6]).

Misje zawodowe sprawdzają się, gdy: organizacja może liczyć na zaangażowanego pracownika, który dąży do zapewnienia jej materialnych korzyści i który może być jej ważnym orędownikiem i „zasobem” po zakończeniu swojej misji. Nie musi to jednak wcale oznaczać końca kariery pracownika w danej firmie. Po jednej udanej misji mogą następować kolejne. Każda z nich wzmacnia więzy lojalności i zwiększa obopólne korzyści.

Liderzy i menedżerowie, którzy współpracują z kluczowymi pracownikami, muszą wyraźnie określić sposób i warunki ich zatrudnienia, formułując nienaruszalne, ale ograniczone w czasie, zobowiązania ze sprecyzowanymi celami, czego oczekuje się od ich pracy i jasnymi oczekiwaniami na efekty pracy. Pracodawca w takiej sytuacji powinien zadać sobie pytanie: jak skorzystają na tym sojuszu obie strony i w jaki sposób poprawi się dzięki niemu ich sytuacja? Jest to możliwe, gdyż misja zawodowa powinna stanowić dla pracownika szansę wykazania się przedsiębiorczością na dużą skalę. Może to polegać na stworzeniu i wprowadzeniu na rynek nowej usługi lub produktu, przebudowie istniejącego procesu biznesowego lub wdrożeniu innowacji w sferze organizacyjnej. W nowych modelach pracy omawianych w opracowaniu, a określanych jako 2,0, organizacja buduje relację, której istotą jest zaufanie, a podstawą wydajna i efektywna praca, jaką pracownik faktycznie wykonuje.

Opracowując tę publikację autorzy, zdają sobie sprawę, że temat ten może wywoływać wiele kontrowersji, gdyż wiele postulatów nowych modeli pracy jest w swoich pryncypiach niezgodne z polskim prawem pracy, które jednak powinno być zmienione przez lepsze dostosowanie go do współczesnych koncepcji funkcjonowania organizacji określanych jako 2,0<sup>1</sup>.

Wnioski:

1. Nowe modele pracy docierają coraz szerzej również do polskich firm, które, aby być konkurencyjne na globalnych rynkach, muszą dostosować się do modelu pracy 2,0.
2. Nowe możliwości zawodowe – kosztem utraty poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, otwierają się przed tymi pracownikami, którzy umieją szybko dostosować się do zmiany dotychczasowych modeli stałej pracy na nowe misje zawodowe poszerzające granice swobody osobistej.
2. Nowe modele pracy określanej jako 2,0 stanowią dla organizacji i jej liderów szansę nie tylko na wzrost twórczych innowacyjnych rozwiązań, ale również na odkrywanie i przyjmowanie wciąż nowych „gwiazd” do pracy. Tworzą one najcenniejszy zasób organizacji – zdolny do odkrywania nowych perspektyw biznesowych, co w rezultacie łącznie podnosi wartość firmy na rynku.

## Literatura

- [1] Casnocha B., Hoffman R., *The Start up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself and Transform your Career*, Crown Business, 2012.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w oparciu o idee i poglądy prezentowane przez S. Prokurata, Ł. Świerzewskiego, R. Hoffmana, B. Casnocha, C. Yeha, M. Dewhursta, B. Hancocka, D. Ellsworth, T. Johsa, L. Grattona, na łamach „Harvard Business Review Polska” 2013.

- [2] Connors R.J., *Warren Buffett on Business: Principles from the Sage of Omaha*, 2010.
- [3] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, „Nowoczesność, Czytelnik, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1992.
- [4] Florida R., *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York 2004.
- [5] Hamel G., Breen B., *The Future of Management*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts 2007.
- [6] Hoffman R., Casnoch B., Yeh Ch., *Pracownik na misji*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [7] Johns T., Gratton L., *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [8] Klekowski T., *Telepraca skuteczne rozwiązania w zmieniającym się świecie*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [9] Miller J.G., Miller M., *Nadchodzi era tymczasowych superspecjalistów*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.
- [10] Prokurat S., Swierkowski L., *Nadchodzi Praca 2,0*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr 7–8.

### **Traditional and Innovative Models of Work in Modern Organisations**

**Summary:** In the paper, the authors present changes in views on functioning of organisations. Conception 2.0 concerns also changes in current attitude towards work, in which both parties – employees and employers – try to provide each other a new value.

The employees invest in innovative solutions and adaptive abilities of an organisation, whereas the employers invest in development of employees’ ability to find an attractive and satisfying job. Different forms and systems of work that can be applied in organisations active in contemporary economic environment.

**Keywords:** telecommuting, virtualisation of work, work based on knowledge, occupational missions.

Justyna GRZEŚ-BUKŁAHO  
Politechnika Białostocka

## **Analiza zmian w zakresie atrakcyjności nieruchomości mieszkaniowych na rynku pierwotnym Białegostoku\***

**Synopsis:** Celem artykułu jest ocena sytuacji na pierwotnym rynku mieszkaniowym Białegostoku. Artykuł prezentuje analizę atrakcyjności nieruchomości stanowiących ofertę przedsiębiorstw deweloperskich. Ponadto przedstawiono wyniki badań empirycznych wśród klientów tych przedsiębiorstw w zakresie czynników decydujących o wyborze zakupionego mieszkania. Badanie ankietowe skierowane było do klientów, którzy zakupili mieszkanie na rynku pierwotnym województwa podlaskiego w latach 2005–2011.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo deweloperskie, rynek mieszkaniowy, nieruchomości, konkurencyjność, relacje.

### **Wprowadzenie**

Rynek nieruchomości wzbudza znaczne zainteresowanie społeczne. Wynika to w szczególności z funkcji, jakie nieruchomości pełnią w gospodarce. Rola rynku nieruchomości jest niezwykle istotna, a jego stan odzwierciedla poziom rozwoju całej gospodarki ([4], s. 246).

Z punktu widzenia rynku nieruchomości mieszkaniowych istotny jest również fakt subiektywnego odbioru cech i funkcji nieruchomości w zaspokajaniu elementarnych potrzeb socjalnobytowych każdego człowieka. Mieszkanie daje możliwość realizacji potrzeb wyższego rzędu, takich jak rozwój życia emocjonalnego, rodzinnego, intelektualnego, zapewnienie prywatności czy kształtowanie własnej osobowości ([1], s. 21).

Celem artykułu jest dokonanie oceny sytuacji na pierwotnym rynku mieszkaniowym Białegostoku. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki decydujące

---

\* Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/N/HS4/05614.

o wyborze mieszkania przez klientów. Ponadto dokonano analizy zmian sytuacji na pierwotnym rynku mieszkaniowym Białegostoku w roku 2013, w stosunku do roku 2010, poprzez jego segmentację cenową oraz inne czynniki istotne z punktu widzenia klientów.

## 1. Specyfika rynku nieruchomości

Prawna definicja nieruchomości zawarta została w art. 46 § 1 k.c., zgodnie z którym „nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności” [10].

Odpowiednio przepisy określają tym samym trzy rodzaje nieruchomości: gruntową, budynkową, lokalową ([2], s. 29). Na potrzeby niniejszego artykułu główne rozważania skupią się na nieruchomości lokalowej, określanej mianem lokalu mieszkalnego lub krócej – mieszkania.

Rynek nieruchomości jest mechanizmem dość skomplikowanym. Wynika to w znacznej mierze z funkcji, jaką pełnią nieruchomości, w tym w szczególności nieruchomości mieszkaniowe. Można go zatem oceniać z punktu widzenia: społecznego, ekonomicznego i prawnego. Podejmując próbę wyjaśnienia istoty rynku nieruchomości mieszkaniowych, można przyjąć, iż jest to:

- obszar, na jakim dochodzi do kupna i sprzedaży nieruchomości, ogół kontaktów tworzących się pomiędzy sprzedawcami a nabywcami;
- procedury i sposoby postępowania, dzięki którym sprzedający i konsument przekazują sobie informacje i ostatecznie dochodzi do zawarcia transakcji sprzedaży;
- wyspecjalizowany rodzaj działalności gospodarczej;
- zbiór zachowań i interakcji między ludźmi zainteresowanymi kupnem i sprzedażą nieruchomości;
- zbiór przepisów prawnych regulujących sprzedaż nieruchomości itd. ([8], s. 35).

## 2. Znaczenie działalności deweloperskiej na rynku mieszkaniowym Białegostoku

Deweloper planuje, inicjuje, rozpoczyna i prowadzi określone zamierzenia inwestycyjne, jednocześnie po zakończeniu procesu inwestycyjnego lub też w jego trakcie zawiera umowy z przyszłymi użytkownikami. S. Włodyka określa dewelopera jako inwestora organizującego i realizującego inwestycje mieszkaniowe dla osiągnięcia zysku ze sprzedaży lub najmu mieszkań i lokali użytkowych. Nie ma przy tym istotnego znaczenia, czy w trakcie realizacji inwestycji dysponuje on własnym kapitałem, czy też nie ([11], s. 1362).



Celem dewelopera jest sprzężenie pomysłu na zagospodarowanie terenu z zapewnieniem realizacji, przy czym bierze on na siebie ryzyko inwestycyjne związane na przykład z odrzuceniem produktu przez rynek.

W literaturze przedmiotu panuje zgodność autorów w zakresie założeń przyjmowanych przy szacowaniu liczby mieszkań oddawanych do użytku przez podmioty prowadzące działalność deweloperską ([5], s. 160; [7], s. 64). Do budownictwa o charakterze deweloperskim zalicza się więc:

- 10 proc. budownictwa indywidualnego, realizowanego przez małe przedsiębiorstwa;
- całość budownictwa „przeznaczonego na sprzedaż lub wynajem”;
- część budownictwa spółdzielczego;
- ułamek procenta mieszkań sprzedawanych przez TBS.

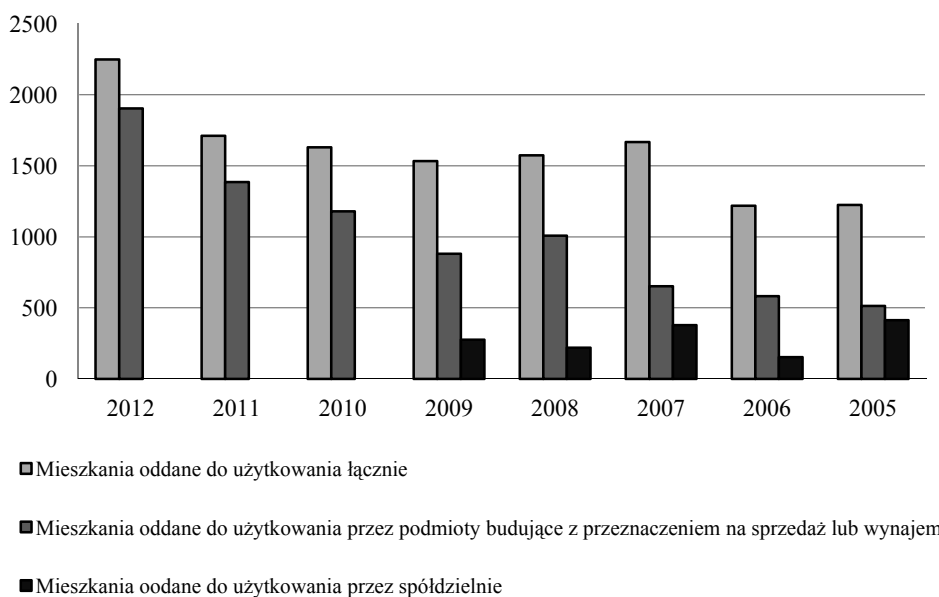
Dokonując oceny znaczenia działalności przedsiębiorstw deweloperskich w kreowaniu nowych zasobów mieszkaniowych Białegostoku, uwzględnić można w szczególności dane statystyczne. Biorąc pod uwagę analizowany zakres badań (nie obejmujący domów szeregowych i wolnostojących, które realizowane mogą być w znacznej mierze przez mikroprzedsiębiorstwa oraz osoby indywidualne prowadzące działalność gospodarczą), w celu dokonania przybliżonego szacunku inwestycji zrealizowanych przez przedsiębiorstwa deweloperskie w segmencie nieruchomości mieszkaniowych, uwzględniono 100 proc. budownictwa „przeznaczonego na sprzedaż lub wynajem”. Na wykresie uwzględniono również 100 proc. budownictwa spółdzielczego. Ze względu na brak danych dotyczących udziału mieszkań spółdzielczych realizowanych w formule deweloperskiej, nie podjęto próby szacunku owego udziału.

Analizując pierwotny rynek mieszkaniowy Białegostoku (por. ryc. 1), zauważyć należy, iż po spektakularnym wzroście łącznej liczby mieszkań oddanych do użytkowania w roku 2007, w latach 2008–2009 wystąpiła tendencja spadkowa. Dane za lata 2010–2012 wskazują jednak na poprawę koniunktury. Największy rozwój budownictwa mieszkaniowego zaobserwować można w 2012 roku, kiedy to łączna liczba mieszkań oddanych do użytkowania wyniosła 2249 i była o przeszło 31 proc. wyższa od poziomu z 2011 roku.

Jak wskazują dane zaprezentowane na ryc. 1, w odniesieniu do mieszkań przeznaczonych na sprzedaż lub wynajem, po kilku latach (2005–2008) rozwoju na białostockim rynku, rok 2009 przyniósł obniżenie podaży. Sytuacja ta była analogiczna do sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych w całym kraju. Dane statystyczne kolejnych lat (2010–2012) wskazują jednak na dynamiczny rozwój branży deweloperskiej.

Ponadto z danych statystycznych wynika, iż harmonijnie od 2009 roku rośnie udział mieszkań oddawanych do użytkowania przez podmioty budujące z przeznaczeniem na sprzedaż lub wynajem w łącznej liczbie mieszkań oddanych do użytkowania w Białymstoku. Niniejsze wyniki potwierdzają wzrost skali budownictwa deweloperskiego oraz rosnące znaczenie przedsiębiorstw deweloper-

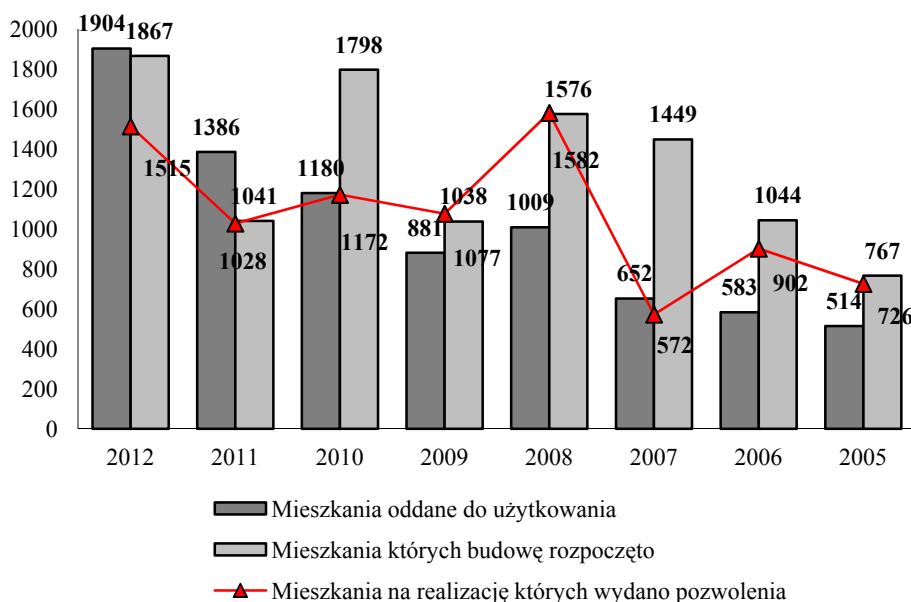
skich w kreowaniu zasobów mieszkaniowych Białegostoku. Odnotować również należy marginalną aktywność spółdzielni mieszkaniowych, a od 2010 roku jej brak w rozwoju rynku mieszkaniowego miasta.



**Ryc. 1.** Udział mieszkań przeznaczonych na sprzedaż lub wynajem oraz mieszkań spółdzielczych w ogólnej liczbie mieszkań oddanych do użytkowania w Białymstoku w latach 2005–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Barometrem koniunktury w budownictwie mieszkaniowym nadchodzących lat jest liczba wydawanych pozwoleń na budowę, a także rozpoczętych budów. Analizując podmioty budujące w Białymstoku z przeznaczeniem na sprzedaż lub wynajem (por. ryc. 2), stwierdzić należy, iż dane z 2009 roku potwierdziły negatywny stan branży. Zdecydowana poprawa (o ponad 73 proc. w stosunku do roku 2009) skali liczby mieszkań, których budowę rozpoczęto, nastąpiła w 2010 roku. Efektem wzrostu aktywności budowlanej przedsiębiorstw deweloperskich w 2010 roku był wzrost liczby mieszkań oddanych do użytkowania w 2012 roku. Z danych zawartych na ryc. 2 wynika również wyraźny spadek liczby rozpoczętych budów w roku 2011, przy jednoczesnym spadku liczby wydanych pozwoleń na budowę. Z tego powodu, w kolejnych latach zmniejszeniu ulec może ilość mieszkań oddanych do użytkowania. Pozytywnym akcentem, mogącym świadczyć o poprawie sytuacji w branży deweloperskiej, są dane z 2012 roku wskazujące na wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę (o przeszło 47 proc. w stosunku do 2011 roku) oraz wzrost liczby mieszkań, których budowę rozpoczęto (o blisko 80 proc. w porównaniu z rokiem 2011).



**Ryc. 2.** Mieszkania przeznaczone na sprzedaż lub wynajem, które oddano do użytkowania, których budowę rozpoczęto oraz na budowę których wydano pozwolenie w Białymstoku w latach 2005–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Analizując zachowania nabywców mieszkań, zauważyć należy, iż w okresie tzw. rynkowego boomu mieszkania sprzedawały się częstokroć w inwestycjach, których budowa nie była rozpoczęta, a nierzadko w czasie, gdy deweloper nie miał nawet pozwolenia na realizację budowy. Obecnie klienci niechętnie kupują lokale mieszkaniowe w początkowej fazie realizacji projektu, w ofercie przedsiębiorstw deweloperskich dostępnych jest bowiem wiele gotowych mieszkań.

### 3. Uwarunkowania decyzji na rynku nieruchomości – preferencje klientów w zakresie wyboru mieszkania

Przeprowadzone w 2013 roku badania pt. „Ocena reputacji deweloperów funkcjonujących na rynku województwa podlaskiego przez klientów” objęły grupę blisko 400 respondentów. Badanie ankietowe skierowane było do klientów przedsiębiorstw deweloperskich (w tym spółdzielni mieszkaniowych), którzy zakupili mieszkanie na rynku pierwotnym województwa podlaskiego w latach 2005–2011. Analizowana próba badawcza dostarczyła 361 ankiet. Celem prowadzonych badań była ocena reputacji deweloperów oraz spółdzielni mieszkaniowych funkcjonujących na terenie województwa podlaskiego, a także zba-

danie współzależności między reputacją a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw deweloperskich.

Na potrzeby analizy atrakcyjności nieruchomości na rynku pierwotnym Białegostoku najistotniejsze będzie wskazanie, jakie cechy mieszkania determinują jego zakup. Przy ocenie ważności cech zakupionego lokalu (por. tab. 1) respondenci poproszeni zostali o ich uszeregowanie w kolejności od 1 do 7, przy czym 1 oznaczało cechę najważniejszą, a 7 cechę najmniej ważną (poza wymienionymi siedmioma cechami ankietowani mogli również wpisać inną wskazaną przez siebie cechę, jednak nie wskazano na takie).

Wyniki potwierdziły częściowo opisywany w literaturze fakt, że lokalizacja jest istotną cechą nieruchomości. W przypadku badanej próby najważniejszą cechą decydującą o zakupie mieszkania dla dominującej grupy badanych była jednak cena lokalu. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być dość dobrze rozbudowana w całym mieście infrastruktura, stąd też konsumenci skłonni są zakupić nieruchomość położoną nieco dalej od centrum, a przez to tańszą.

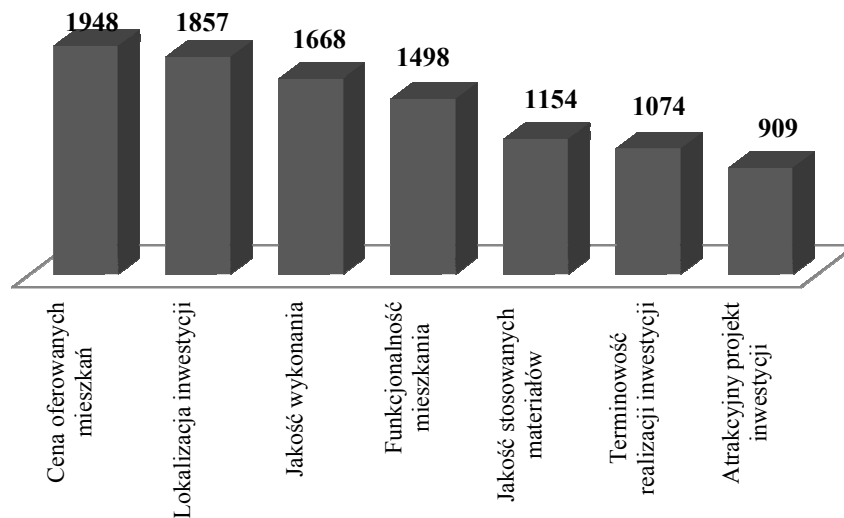
**Tabela 1.** Liczebność wskazań danej cechy dewelopera na miejscach od 1 do 7

Wskazane miejsce	1	2	3	4	5	6	7
<b>Lokalizacja inwestycji</b>	119	78	49	33	36	25	21
<b>Cena oferowanych mieszkań</b>	140	80	37	43	27	16	18
<b>Funkcjonalność mieszkania</b>	23	51	89	72	67	38	21
<b>Jakość wykonania</b>	47	80	76	65	44	38	11
<b>Jakość stosowanych materiałów</b>	9	24	47	64	79	81	57
<b>Terminowość realizacji inwestycji</b>	12	28	37	48	60	89	87
<b>Atrakcyjny projekt inwestycji</b>	11	20	26	36	48	74	146

Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszym miejscu ankietowani najczęściej wskazywali cenę oferowanych mieszkań i lokalizację inwestycji, na drugim – cenę, jakość wykonania i lokalizację inwestycji, na trzecim – funkcjonalność mieszkania i jakość wykonania. Na czwartym miejscu najczęściej wskazywano funkcjonalność mieszkania, jakość wykonania i jakość stosowania materiałów. Na piątym miejscu wskazywano najczęściej jakość stosowanych materiałów, na szóstym terminowość realizacji inwestycji, na siódmym atrakcyjny projekt inwestycji.

W celu uszeregowania cech przyznano punkty za poszczególne odpowiedzi, kolejno – za zaszerogowanie danej cechy do 1 miejsca – 7 pkt za każdą z odpowiedzi, na 2 miejscu – 6 pkt, za wskazania na 3 miejscu – 5 pkt, za 4 miejsce – 4 pkt, za 5 miejsce – 3 pkt, za 6 miejsce – 2 pkt, za każdą z odpowiedzi przypisaną do 7 miejsca – 1 pkt. Suma uzyskanych punktów pozwoliła na utworzenie rankingu cech (por. ryc. 3).



Ryc. 3. Ranking ważności cech zakupionego mieszkania

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wyników wskazała, że cechą najistotniejszą stanowi cena lokalu mieszkalnego (przeszło 19 proc.). Nie mniej istotną cechą mieszkania była jego lokalizacja (18,4 proc.). Wśród cech wskazywanych jako bardzo ważne znalazła się również jakość wykonania (16,5 proc.) oraz funkcjonalność mieszkania (14,8 proc.). Na piątym miejscu ułożona przez respondentów została jakość stosowanych materiałów (11,4 proc.). Z przeprowadzonych analiz wynika również, że do cech najistotniejszych nie zaliczono terminowości realizacji inwestycji (10,6 proc.). Za najmniej istotną cechę zakupionego lokalu respondenci uznali atrakcyjny projekt inwestycji (9 proc.).

#### 4. Zmiany w zakresie atrakcyjności oferty przedsiębiorstw deweloperskich funkcjonujących w Białymstoku

Złota zasada, która od lat funkcjonuje na rynku nieruchomości mówi, że najważniejsza jest lokalizacja ([3], s. 47). Pamiętać przy tym jednak należy, że lokalizacja to nie tylko ulica czy dzielnica, to również:

- bliskość środków komunikacji i w konsekwencji szybkość dojazdu do głównych dzielnic miasta;
- okolica: szkoły, przedszkola, centra handlowe, obiekty rekreacyjne, odległość od centrum miasta;
- rozkład i cechy mieszkania: balkon/taras, parapety w stanie deweloperskim, opcja zakupu mieszkania wykończonego pod klucz, opcja tzw. mieszkań dwustronnych;
- cechy budynku i infrastruktury towarzyszącej: liczba kondygnacji, winda, rodzaj okien, opcja zakupu mieszkania wraz z pomieszczeniem gospodarczym, możliwość wykupienia garażu bądź miejsca w podziemnej hali garażowej, istnienie parkingu dla gości, zlokalizowanie placu zabaw, dodatkowe atrakcje, np. klub fitness, sauna zlokalizowane w budynku do dyspozycji mieszkańców;
- kwestie bezpieczeństwa: monitoring, ochrona, portiernia/recepcja w budynku, ogrodzenie inwestycji.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, mieszkania o tym samym metrażu i liczbie pokoi mogą mieć znacząco różną wartość rynkową.

We wrześniu 2013 roku na rynku nieruchomości pierwotnych Białegostoku przedsiębiorstwa deweloperskie oferowały przeszło 48 lokalizacji budynków wielorodzinnych (bez ujmowania do zestawienia budowy szeregowej, bliźniaczej i wolnostojącej), co wskazuje na znaczną konkurencję na lokalnym rynku. Dla porównania, w analogicznym okresie 2010 roku, w ofercie były 34 lokalizacje. Zaznaczyć przy tym należy, iż w zestawieniu ujmowano jako odrębne lokalizacje poszczególne bloki mieszkalne. W warunkach dużej konkurencji dobre wyniki sprzedaży osiągnąć mogą jednak wyłącznie te projekty, których oferta jest w największym stopniu dopasowana do oczekiwań nabywców oraz konkurencyjna cenowo. Inwestycje planowane i niekiedy zrealizowane kilkanaście miesięcy wcześniej często nie odpowiadają wymogom dzisiejszego rynku. Świadczyć o tym może również fakt, iż występują jeszcze w ofertach projekty, które prezentowane były w 2010 roku.

Wraz z rozwojem rynku mieszkaniowego w Polsce, w tym również w Białymstoku, przedsiębiorstwa deweloperskie zaczęły w coraz większym stopniu świadomie pozycjonować swój produkt w ramach wyodrębniających się segmentów rynku: popularnego, średniego i wysokiego. Analizując obecny rynek nieruchomości pierwotnych w Białymstoku, stwierdzić można, iż w środkowej części rynku, w której klasyfikuje się znacząca część nieruchomości, wyodrębniły się w praktyce dwa segmenty mieszkań: o średnim i podwyższonym standardzie.

Przyporządkowanie całej oferty mieszkaniowej deweloperów do odpowiednich przedziałów cenowych pozwala na określenie wielkości poszczególnych segmentów. To z kolei umożliwia wyodrębnienie tzw. średniej półki cenowej, czyli dominującego zasobu będącego najczęstszym przedmiotem transakcji.

**Tabela 2.** Struktura cenowa mieszkań na rynku pierwotnym Białegostoku w 2010 i 2013 roku

<b>Przedziały cenowe (średnia cena zł/m<sup>2</sup> dla danej inwestycji)</b>	<b>Poniżej 4000</b>	<b>4000–5000</b>	<b>5000–6000</b>	<b>Powyżej 6000</b>
<b>Rok 2013</b>	10,42 proc.	62,5 proc.	20,83 proc.	6,25 proc.
<b>Rok 2010</b>	2,94 proc.	55,88 proc.	26,47 proc.	14,71 proc.

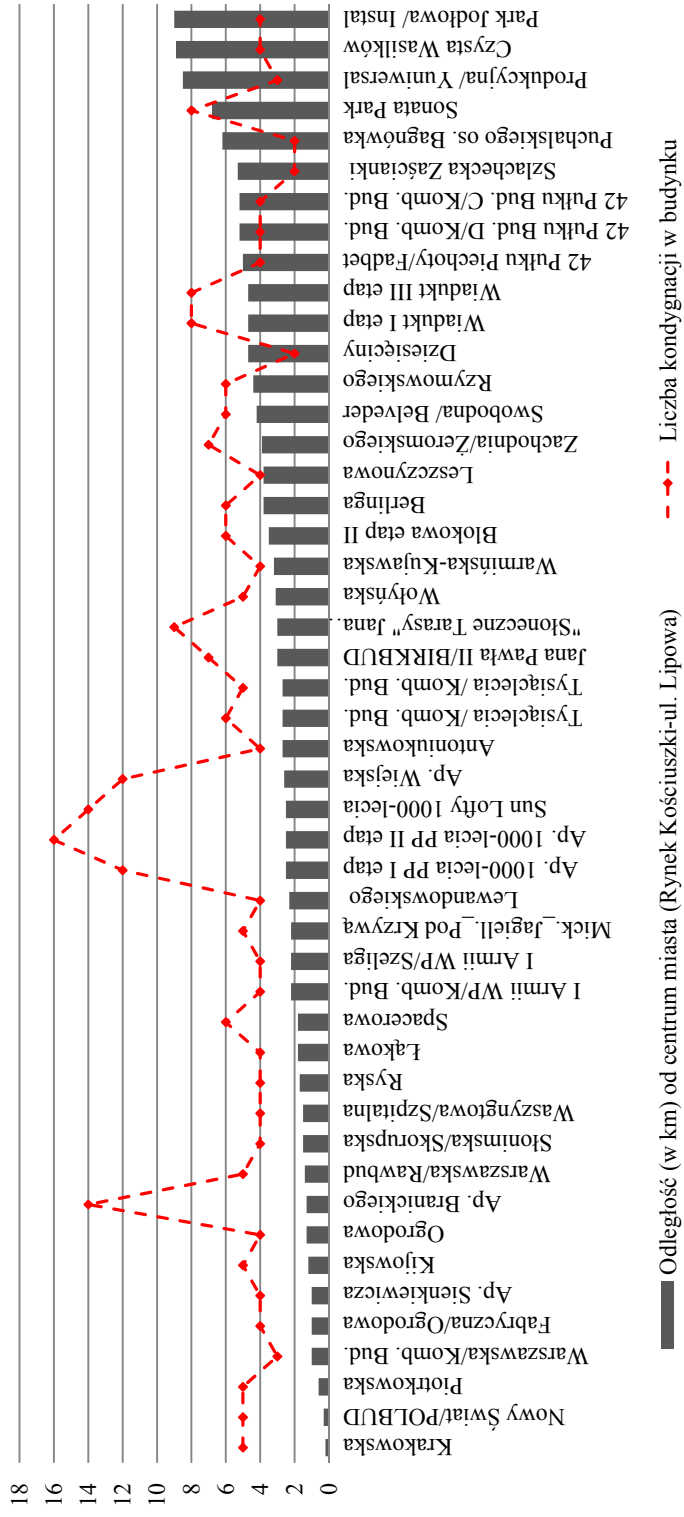
Źródło: opracowanie własne.

Porównując strukturę cenową oferty mieszkaniowej w roku 2013 z analogiczną strukturą w roku 2010, stwierdzić można, że obecnie zwiększa się udział mieszkań w średniej cenie dla danej inwestycji poniżej 4000 zł/m<sup>2</sup>, przy jednoczesnym zmniejszeniu udziału mieszkań w średniej cenie dla danej inwestycji powyżej 6000 zł/m<sup>2</sup>. Sytuacja ta wynika ze strategii deweloperów, którzy lokalizują większą liczbę inwestycji z dala od centrum, gdzie grunty pod zabudowę są tańsze, a klienci wciąż mają dostęp do oczekiwanej infrastruktury.

Na przestrzeni ostatnich lat zauważyć można tendencję, że osoby podejmujące decyzję o zakupie mieszkania oczekują określonego „stylu życia”. Przykładają wagę do takich czynników, jak bliskość obiektów rekreacyjnych, park/las w niedalekiej okolicy, bliskość, ale nie bezpośrednie sąsiedztwo centrów handlowych. W związku z faktem, że dla wielu osób zakup mieszkania motywowany jest założeniem rodziny, ważna staje się również bliskość przedszkola i szkoły. Analizując nieruchomości oferowane we wrześniu 2013 roku przez deweloperów, podkreślić należy, iż w promieniu 3 kilometrów od każdej z nich mieści się lub jest planowana budowa szkoły oraz przedszkola, a także znajduje się park/las. W promieniu 3 kilometrów – od 85 proc. nieruchomości znajduje się galeria/centrum handlowe oraz od przeszło 90 proc. badanych nieruchomości prowadzone są obiekty rekreacyjne. Ponadto odnotować należy, iż w promieniu 1 kilometra od każdej z analizowanych nieruchomości znajduje się przystanek autobusowy oraz w przypadku ponad 90 proc. nieruchomości postój taxi.

Dla wielu osób ważne pozostaje również bezpieczeństwo na terenie obiektu. Wprawdzie znaczna część (46 proc.) budynków pozostaje ogrodzona w pełni lub częściowo, znacznie mniej budynków jest jednak chronionych (21 proc.) czy monitorowanych (29 proc.). Na obszarze przeszło 8 proc. nieruchomości tzw. apartamentowych znajduje się portiernia/recepcja. Deweloperzy najczęściej pozostawiają decyzję o ochronie i monitoringu wspólnocie mieszkaniowej.

Klienci przywiązują również uwagę do ilości kondygnacji w budynku. W tym zakresie widoczna jest tendencja budowania bloków o mniejszej liczbie kondygnacji dalej od centrum (por. ryc. 4). Wyjątek w tym zakresie stanowią położone w niedalekiej odległości od centrum nieruchomości, które lokalizowane są w okolicach zabudowy niewysokich kamienic. W budownictwie widoczny jest również trend budowania większości „apartamentowców” z liczbą kondygnacji powyżej dziesięciu.



**Ryc. 4.** Porównanie liczby kondygnacji w budynku i odległości inwestycji od centrum miasta

Źródło: opracowanie własne.



Przy większości inwestycji (67 proc.) zlokalizowane są place zabaw, niektóre natomiast nieruchomości, w szczególności apartamenty ukierunkowane na grupę biznesową, nie dysponują tego typu miejscami. Na terenie wszystkich nieruchomości występuje natomiast zielen, a także wszystkie nieruchomości posiadają mieszkania wyposażone w taras/balkon/loggię. W przypadku 44 proc. nieruchomości przedsiębiorstwa deweloperskie oferują opcję zakupu mieszkania wykończonego „pod klucz”.

## Podsumowanie

Analiza obecnej sytuacji na pierwotnym rynku mieszkaniowym Białegostoku wskazuje, iż zainteresowanie ofertą oraz liczba transakcji są zadowolające, w niektórych przedsiębiorstwach – najlepsze od czasów boomu. Przy stabilnej sprzedaży i wyhamowaniu nowych inwestycji wielkość oferty dość szybko spada.

Oferta deweloperów wskazuje na znaczne zrjonalizowanie prowadzonej przez nich polityki. Tereny pod inwestycje zlokalizowane są nierzadko na obrzeżach miasta lub na niewielkich działkach pomiędzy istniejącą zabudową. Większość deweloperów dostrzega oczekiwania klientów, oferując mieszkania dostosowane do ich potrzeb i możliwości finansowych. Element częściowego niedostosowania oferty przedsiębiorstw deweloperskich do rynku stanowić może znaczna liczba mieszkań w tzw. apartamentowcach, a także mieszkań o powierzchni użytkowej przekraczającej 70 m<sup>2</sup>, które pozostają w ofercie przez okres przekraczający jeden rok.

Nastroje mogą być dużo gorsze w firmach, w których nadal brakuje płynności, dominują inwestycje rozpoczęte na zbyt drogich gruntach, a produkt jest słabo dopasowany do obecnego popytu ([6], s. 3).

## Literatura

- [1] Bednarek M., *Prawo do mieszkania w konstytucji i ustawodawstwie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- [2] Bończak-Kucharczyk E., *Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. Aspekty prawne i organizacyjne*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [3] Gorczak K., Krongauz M., *Kupujący i sprzedający na rynku nieruchomości*, [w:] *Rynek nieruchomości i jego podmioty*, red. E. Gołąbeska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007.
- [4] Grześ-Bukłaho J., *Analiza preferencji klientów w zakresie nieruchomości mieszkaniowych na rynku pierwotnym Białegostoku*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 11/12, cz. 2.

- [5] Henzel H. (red.), *Strategie inwestowania na rynku nieruchomości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- [6] Reas, *Rynek mieszkaniowy w Polsce, II kwartał 2013 r.*, Warszawa 2013.
- [7] Socha M., *Deweloping*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
- [8] Trojanek M., *Ekonomiczne uwarunkowania decyzji na rynku nieruchomości. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- [9] Urząd Statystyczny w Białymstoku, *Sytuacja społeczno-gospodarcza Białegostoku w 2005–2012 r.*, Wydawnictwo GUS, Białystok 2006–2013.
- [10] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz. U. 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
- [11] Włodyka S. (red.), *Prawo umów handlowych*, t. 5, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 1362.

### **Analysis of Changes in Attraction of Housing Real Estates on the Primary Market of Białystok**

**Summary:** The aim of this paper is to assess the situation on the primary housing market of Białystok. The article is introducing analysis attraction of real estates constituting the offer of property enterprises. In addition, the results of empirical research among customers of the development in the factors determining the choice of the purchased apartment.

**Keywords:** enterprise development, housing market, real estate, competition, relationships.

Monika JAKUBIAK  
Politechnika Lubelska

## Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów kierunków ekonomicznych w dobie przemian rynku pracy

**Synopsis:** Zmiany zachodzące aktualnie na rynku pracy implikują konieczność coraz większej elastyczności pracowników oraz dostosowywania posiadanych kompetencji do potrzeb i wymagań pracodawców. Istotne staje się więc poznanie oczekiwań stawianych potencjalnym pracownikom, w celu dostosowania się do nich i znalezienia satysfakcjonującej pracy. Jest to szczególnie ważne w przypadku ludzi młodych, wchodzących na rynek pracy. Znając potrzeby i wymagania potencjalnych pracodawców, mogą oni lepiej wykorzystać okres studiów, zdobywając oprócz wiedzy także potrzebne na rynku pracy kwalifikacje i umiejętności.

Problematyka niniejszego artykułu dotyczy oczekiwań pracodawców wobec kompetencji absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy oraz w procesie kształcenia.

Materiał empiryczny prezentowanego opracowania stanowią wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę w latach 2010–2011 wśród 80 pracodawców zatrudniających absolwentów studiów o profilu ekonomicznym i zarządzania. Badania przeprowadzono metodą badania ankietowego przy wykorzystaniu specjalnie skonstruowanego kwestionariusza ankiety.

Pracodawcy proszeni byli o dokonanie oceny 40 kompetencji (30 ogólnych i 10 menedżerskich), w dwóch aspektach – ich znaczenia w pracy zawodowej oraz poziomu poszczególnych kompetencji prezentowanego przez zatrudnionych w firmie absolwentów. Uzupełnieniem danych ilościowych były pytania otwarte, w których pracodawcy zostali poproszeni o wskazanie mocnych oraz słabych stron absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz największych dysproporcji pomiędzy kompetencjami absolwentów a oczekiwaniami pracodawców.

**Słowa kluczowe:** oczekiwania wobec absolwentów, wymagania pracodawców, rynek pracy, kompetencje, absolwenci.

### Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy, podążając za zmianami zachodzącymi w gospodarce, ulega nieustannym przeobrażeniom. Wpływ na to mają globalizacja, inte-

gracja rynków, rewolucja informacyjna i informatyczna, skracający się cykl życia produktów, czy wreszcie zmiany demograficzne – starzenie się społeczeństw.

Zmiany te implikują konieczność coraz większej elastyczności pracowników, dostosowywania posiadanych kompetencji do coraz to nowych potrzeb i wymagań potencjalnych pracodawców. Istotne staje się więc poznanie oczekiwań stawianych potencjalnym pracodawcom, w celu dostosowania się do nich i znalezienia satysfakcjonującej pracy. Jest to szczególnie ważne w przypadku ludzi młodych, wchodzących na rynek pracy. Znając potrzeby i wymagania potencjalnych pracodawców, mogą oni lepiej wykorzystać okres studiów, zdobywając oprócz wiedzy także potrzebne na rynku pracy kwalifikacje i umiejętności.

## 1. Rynek pracy w dobie przemian

W dobie globalizacji współczesnych gospodarek, rozwoju technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, powstawania nowych zawodów, zapotrzebowania na nowe umiejętności, problematyka rynku pracy nabiera szczególnego znaczenia. W aktualnej sytuacji nie znajduje już większego zastosowania klasyczny model rynku pracy, ograniczający poprzez sztywne regulacje możliwości dostosowywania się do zmian, zarówno samego rynku pracy, jak i jego uczestników. Konieczne staje się więc modyfikowanie teorii opisujących mechanizmy rynku pracy. Głównym wyznacznikiem współczesnych teorii rynku pracy jest odejście od klasycznego założenia, że popyt na pracę i jej podaż zależą wyłącznie od ceny (płacy), której zmiany mogą zagwarantować równowagę na rynku pracy ([6], s. 113–114).

Podstawowym zjawiskiem determinującym warunki współczesnego rynku pracy jest globalizacja, występująca w wielu sferach – społecznej, politycznej czy kulturowej (por. [10]). Proces globalizacji jest jednak najbardziej wymierny w płaszczyźnie ekonomii, gdzie występują dwa podejścia do jego definiowania. W pierwszym termin ten oznacza liberalizację wymiany handlowej, swobodny przepływ pracowników, informacji, kapitału i technologii, umiędzynarodowienie koncernów, standaryzację produkcji, konsumpcji i stylów życia. Druga podstawa metodologiczna definiuje globalizację jako proces powstawania „Nowej Gospodarki” – gospodarki opartej na wiedzy (GOW) (por. [5], s. 13).

Globalizacja spowodowała sytuację, w której punktem odniesienia dla pracowników i pracodawców przestają być standardy narodowe (regionalne, lokalne), na rzecz obowiązujących i ujednoliconych norm światowych. Rynek, na którym funkcjonuje coraz więcej organizacji, staje się rynkiem globalnym, a konkurencyjna pozycja przedsiębiorstwa w jednym kraju uzależniona jest od jego pozycji w innych krajach (por. [15], s. 27). Dążenie do ujednolicenia warunków współpracy pomiędzy pracodawcami i pracownikami na świecie spo-

wodowało większą mobilność przestrzenną siły roboczej, podążającej za najkorzystniejszymi dla niej warunkami pracy. Przemieszczanie się pomiędzy narodowymi rynkami pracy obecnie jest charakterystyczne dla osób z wysokimi, uniwersalnymi kwalifikacjami zawodowymi (w tym znajomością języków obcych) (por. [4], s. 247). Osoby te wyjeżdżają za granicę nie tylko z powodu braku możliwości podjęcia zatrudnienia w kraju (jak to było w latach wcześniejszych), ale także dla realizacji aspiracji zawodowych (w tym wynagrodzeń) ([9], s. 230). Konsekwencją tej sytuacji jest globalna konkurencja także na rynku pracy, powodująca stopniowe wyrównywanie się standardów, w tym kształcenia i zdobywania kompetencji zawodowych ([11], s. 838–861). Z punktu widzenia realiów rynku pracy istotna staje się deregulacja kolejnych segmentów gospodarki w poszczególnych krajach. W efekcie braku chęci i możliwości ingerencji państwa w stosunki pracownicze pojawiające się problemy pomiędzy pracodawcami i pracownikami muszą być rozwiązywane wewnętrznie.

Istotną rolę w procesie globalizacji odgrywa Unia Europejska (UE), do struktur której należy aktualnie 28 krajów. Dążenie do integracji europejskiej, wolny rynek, a w szczególności coraz większa swoboda przepływu pracowników między poszczególnymi krajami UE mają niezmiernie istotny wpływ na kształtowanie się rynku pracy, nie tylko na terenie UE, ale na całym świecie. Wraz z postępującą integracją europejską, deklaracją bolońską i procesem lizbońskim pojawiła się koncepcja edukacji globalnej, oznaczająca, zdaniem S. Borkowskiej, zarówno przekazywanie informacji w wymiarze globalnym, jak też interdyscyplinarne, wielowymiarowe podejście metodyczne do uczenia się, będącego procesem trwającym całe życie. Kształcenie i edukacja powinny więc wykazywać się tak dużą elastycznością, aby uczący sam mógł dostosowywać się do zmieniających warunków gospodarki i rynku pracy (por. [1], s. 287–288).

Istotnym wyznacznikiem zmian gospodarczych, mających niewątpliwie istotny wpływ na współczesny rynek pracy, jest spadek znaczenia wielkich ponadnarodowych korporacji na rzecz mniejszych przedsiębiorstw. Do lat 70. XX w. to właśnie duże koncerny międzynarodowe stanowiły podstawę kapitalistycznego systemu ekonomicznego, decydując o międzynarodowej sytuacji gospodarczej. Do lat 50. korporacje były wspierane przez władze państwowe, traktowano je jako gwarancję suwerenności gospodarek narodowych (por. [3], s. 582–585). Przedsiębiorstwa te dążyły do obniżania kosztów produkcji, wykorzystując efekt skali, jednocześnie masowa produkcja uniemożliwiała elastyczne reagowanie na zmiany i szybkie wdrażanie innowacji technologicznych. Ze względu na coraz szybsze zmiany gospodarcze zachodzące na świecie od lat 80., model korporacyjny zaczął ustępować lepiej przygotowanym na zmiany przedsiębiorstwom proinnowacyjnym.

W literaturze występuje wiele definicji innowacji, która pozostaje przedmiotem zainteresowania nie tylko naukowców, ale także menedżerów przedsiębiorstw reprezentujących różne gałęzie przemysłu. W naukach ekonomicznych

pojęcie innowacji pojawiło się po raz pierwszy za sprawą J.A. Schumpetera, który sformułował pięć przypadków pojawiania się innowacji, tj. nowych kombinacji elementów materialnych oraz siły produkcyjnej człowieka. Innowację można więc określić, wykorzystując tę klasyczną definicję, jako: 1) wprowadzenie nowych wyrobów lub udoskonalenie istniejących, 2) wprowadzenie niewykorzystywanej dotychczas metody produkcji, 3) otwarcie nowego rynku zbytu, 4) zdobycie nowych źródeł surowców/półfabrykatów, 5) przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu ([14], s. 104).

Olbrzymie znaczenie dla rynku pracy miała także rewolucja informatyczna, w efekcie której nastąpił po raz pierwszy w historii gospodarek światowych tak znaczny spadek zapotrzebowania na siłę roboczą oraz zmniejszenie zatrudnienia w konkretnych zawodach (tzw. pracowników o przestarzałych kwalifikacjach). Wprawdzie pojawiło się dzięki temu zapotrzebowanie na nowe zawody i kompetencje, jednak nie na tak dużą skalę, aby znaleźć miejsce dla rzeszy pracowników wypchniętych z rynku pracy (por. [12], s. 28).

Z rewolucją informatyczną wiąże się także rosnąca popularność Internetu, powodująca, że trudno wyobrazić sobie bez niego funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa. Przejawia się to nie tylko w posiadaniu przez przedsiębiorstwa stron internetowych czy wykorzystywaniu korespondencji elektronicznej, ale także w trendzie tworzenia „firm globalnych”, funkcjonujących niekiedy głównie w przestrzeni wirtualnej.

Istotny wpływ na sytuację na współczesnym rynku pracy mają zmiany demograficzne, jak utrzymujący się spadek wskaźnika dzietności czy zjawisko ujemnego przyrostu naturalnego (obserwowane aktualnie w części krajów wysokorozwiniętych). Równocześnie postęp cywilizacyjny oraz zmiany społeczno-kulturowe powodują, że coraz liczniejsza jest populacja ludzi starszych, w wielu przypadkach czynnych zawodowo o wiele dłużej niż ich przodkowie.

Gospodarka, a wraz z nią rynek pracy, ulega aktualnie ciągłym przeobrażeniom, a co za tym idzie, do zmian muszą dostosowywać się zarówno pracodawcy, jak również pracownicy. Z zachodzących zmian wynika nieprzewidywalność losów zawodowych większości pracujących osób. Na rozwój i przebieg kariery zawodowej mają bowiem wpływ nie tylko kompetencje, uzdolnienia, rozwijane umiejętności, ale także, w znacznym stopniu, niezależne czynniki zewnętrzne (jak koniunktura gospodarcza, miejsce zamieszkania, czynniki demograficzne, itp.).

W sytuacji niepewności rynkowej ekonomie poszukują skutecznych metod zwiększenia zatrudnienia i ograniczania bezrobocia, którą może być nowe pojęcie w literaturze przedmiotu – *flexicurity*, powstałe z połączenia: *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo). Koncepcja odpowiada na wyzwania stojące przed pracodawcami i pracownikami, podkreślając potrzebę zachowania równowagi między elastycznością w stosowaniu różnych form zatrudnienia (zwykle na czas określony) a bezpieczeństwem zachowania zatrudnienia przez pracowników (w nowym rozumieniu: zmiany pewności miejsca pracy na pewność zatrudnienia) (por. [13], s. 3–5).

Opisane zmiany na rynku pracy implikują konieczność elastyczności pracowników oraz dostosowywania ich umiejętności i kompetencji do coraz to nowych potrzeb i wymagań pracodawców. Poznanie oczekiwań pracodawców jest szczególnie istotne dla ludzi młodych – studentów i absolwentów – wchodzących dopiero na rynek pracy. Znając potrzeby i wymagania potencjalnych pracodawców, mogą oni lepiej wykorzystać okres studiów, zdobywając potrzebne kwalifikacje i rozwijając umiejętności.

## 2. Metodologia badań

Materiał empiryczny zgromadzono na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2010–2011 wśród pracodawców reprezentujących 80 przedsiębiorstw zlokalizowanych lub posiadających oddziały na terenie województwa lubelskiego. W 54 (68%) spośród badanych przedsiębiorstw aktualnie zatrudnieni byli absolwenci kierunków ekonomicznych i zarządzania, do przedstawicieli tych przedsiębiorstw skierowano pytania dotyczące oceny kompetencji absolwentów.

Strukturę badanych przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Struktura badanych przedsiębiorstw (% , n=54)

Sektor*	produkcja	30
	handel	30
	usługi	50
	publiczny	15
	inny	2
Liczba pracowników	od 1 do 9	11
	10–49	22
	50–250	39
	powyżej 250	28

\* odpowiedzi nie sumują się do 100%, można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: wyniki badań własnych.

Pracodawcy proszeni byli o ocenę kompetencji (30 ogólnych i 10 menedżerskich) zatrudnionych przez nich absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania. Kompetencje oceniano w dwóch kategoriach: ich znaczenia w pracy zawodowej oraz poziomu kompetencji prezentowanego przez zatrudnionych w firmie absolwentów.

Ponadto pracodawcy zostali poproszeni o określenie mocnych i słabych stron zatrudnianych absolwentów kierunków ekonomii i zarządzania, a także wskazanie ewentualnych dysproporcji pomiędzy oczekiwaniami pracodawcy i pracobiorcy.

### 3. Wyniki badań

Badani pracodawcy proszeni byli o dokonanie oceny kompetencji zatrudnionych absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania w 4 grupach: kompetencje instrumentalne, systemowe, interpersonalne i menedżerskie.

**Tabela 2.** Kompetencje instrumentalne zatrudnionych absolwentów wg opinii pracodawców

Lp.	Kompetencje instrumentalne	Znaczenie w pracy	Ranga	Prezentowany poziom	Ranga
1	umiejętność analizy i syntezy	3,65	6	3,11	2
2	umiejętności organizacyjne i planowania	3,77	2	2,81	5
3	podstawowa wiedza ogólna	3,09	9	2,78	6
4	podstawy wiedzy ogólnej w danym zawodzie	3,44	8	2,94	4
5	porozumiewanie się w mowie i w piśmie w języku ojczystym	3,67	4	1,65	10
6	znajomość języka obcego	2,94	10	2,94	4
7	podstawowe umiejętności informacyjne	3,48	7	2,37	9
8	umiejętność zarządzania informacjami	3,72	3	2,74	7
9	umiejętność rozwiązywania problemów	3,83	1	3,20	1
10	umiejętność podejmowania decyzji	3,65	6	2,46	8

Oznaczenia: p – poziom istotności; wszystkie różnice istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci ocenili znaczenie wszystkich kompetencji instrumentalnych w pracy zawodowej istotnie wyżej niż poziom nabyty przez absolwentów podczas studiów (tab. 2).

**Tabela 3.** Kompetencje interpersonalne wg opinii respondentów

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Znaczenie w pracy	Ranga	Prezentowany poziom	Ranga	p
1	krytycyzm i samokrytycyzm	3,06	4	2,91	2	*
2	umiejętność pracy w zespole	3,50	1	3,09	1	*
3	umiejętności interpersonalne	3,46	2	2,57	5	*
4	umiejętność pracy w zespole interdyscyplinarnym	3,13	3	2,48	6	*
5	umiejętności komunikowania się z ekspertami innych dziedzin	3,00	5	2,74	4	*



Tabela 3. Kompetencje interpersonalne wg opinii respondentów (cd.)

Lp.	Kompetencje interpersonalne	Znaczenie w pracy	Ranga	Prezentowany poziom	Ranga	p
6	zrozumienie różnorodności i wielokulturowości	2,39	7	2,39	7	x
7	umiejętność pracy w środowisku międzynarodowym	2,52	6	2,81	3	*
8	zaangażowanie etniczne	1,63	8	2,20	8	*

Oznaczenia: p – poziom istotności; \* – różnice istotne statystycznie ( $p < 0,05$ ).

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza wyników badań odnośnie do kompetencji instrumentalnych pokazała zbieżność jedynie w zakresie pierwszych lokat obu rankingów, na których znalazła się umiejętność rozwiązywania problemów, ze średnimi odpowiednio 3,83 oraz 3,20 w czteropunktowej skali. Dalsze miejsca rankingu cechowała większa rozbieżność pomiędzy kompetencjami pożądanymi przez pracodawców a posiadanymi przez ich pracowników.

Rankingi w zakresie kompetencji interpersonalnych (tab. 3) charakteryzowały się większą zbieżnością. Najwyżej oceniono umiejętność pracy w zespole (średnie 3,50 oraz 3,09), najniżej zaś zaangażowanie etniczne (8. lokaty obu rankingów, za średnimi odpowiednio 1,63 i 2,20) oraz zrozumienie różnorodności i wielokulturowości (7. lokaty, ze średnimi 2,39). W przypadku tej grupy kompetencji wystąpiły dwie sytuacje, gdzie pracodawcy ocenili poziom kompetencji prezentowany przez absolwentów istotnie wyżej niż znaczenie tych kompetencji w pracy. Sytuacja ta dotyczyła umiejętności pracy w środowisku międzynarodowym oraz zaangażowania etnicznego.

Znaczne różnice zaobserwowano pomiędzy rankingami przydatności w pracy i prezentowanego przez absolwentów poziomu – w przypadku oceny kompetencji systemowych (tab. 4). Umiejętność samodzielnej pracy, która zajęła 1. lokatę w rankingu kompetencji pożądaných w pracy (ze średnią 3,70), znalazła się dopiero na 7. miejscu wśród poziomu nabytych kompetencji (średnia 2,48). Z kolei na 1. miejscu tej klasyfikacji znalazło się przygotowanie i prowadzenie projektów (średnia 3,19), które zajęło dopiero 9. lokatę (ze średnią 3,31) pod względem znaczenia w pracy. Na zbliżonych lokatach sklasyfikowano jedynie rozumienie kultur i zwyczajów w innych krajach (12. ze średnią 2,31 vs. 11. – 2,30). Zdolności przywódcze okazały się kompetencjami w tej grupie ocenionymi istotnie wyżej wg poziomu zdobytego podczas studiów niż znaczenia w pracy.

Tabela 4. Ocena kompetencji systemowych

Lp.	Kompetencje systemowe	Znaczenie w pracy	Ranga	Prezentowany poziom	Ranga
1	umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce	3,65	3	2,46	8
2	umiejętność prowadzenia badań	2,44	11	2,61	5
3	umiejętność uczenia się	3,63	4	2,83	4
4	umiejętność przystosowania się do nowych sytuacji	3,56	7	2,41	10
5	kreatywność	3,61	5	2,24	12
6	zdolności przywódcze	2,87	10	2,93	3
7	rozumienie kultur i zwyczajów w innych krajach	2,31	12	2,30	11
8	umiejętność samodzielnej pracy	3,70	1	2,48	7
9	przygotowanie i prowadzenie projektów	3,31	9	3,19	1
10	inicjatywa i przedsiębiorczość	3,56	7	2,41	10
11	dbałość o jakość	3,67	2	2,54	6
12	wola odnoszenia sukcesów	3,46	8	2,98	2

Źródło: wyniki badań własnych.

Również w przypadku kompetencji menedżerskich (tab. 5) ich przydatność w pracy respondenci ocenili istotnie wyżej niż poziom prezentowany przez zatrudnionych absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania. Mimo różnic pomiędzy średnimi arytmetycznymi, lokaty poszczególnych kompetencji w obu rankingach były jednak zbliżone. Największe różnice zaobserwowano w zakresie myślenia i działania globalnego (7. lokata; średnia 3,11 vs. 2.; 2,85) oraz wiedzy z zakresu marketingu (2. lokata; 3,35 vs. 6.; 2,63).

Uzupełnieniem wypowiedzi pracodawców odnośnie do zatrudnianych absolwentów kierunków ekonomii i zarządzania były odpowiedzi na zawarte w kwestionariuszu ankiety pytania otwarte.

Pracodawcy, poproszeni o wskazanie mocnych stron absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania, wskazywali najczęściej:

- dobre przygotowanie teoretyczne oraz wiedzę (45% wskazań),
- umiejętność analitycznego myślenia, przygotowanie do pracy z cyframi (po 15%);
- umiejętność szybkiego uczenia się oraz adaptacji do nowych sytuacji (po 8%).

Tabela 5. Kompetencje menedżerskie wg opinii badanych

Lp.	Kompetencje menedżerskie	Znaczenie w pracy	Ranga	Prezentowany poziom	Ranga
1	zarządzanie zmianami	3,22	4	2,83	3
2	wiedza specjalistyczna	3,44	1	2,78	4
3	wiedza z zakresu zarządzania	3,30	3	2,98	1
4	wiedza z zakresu zarządzania strategicznego	3,07	8	2,20	10
5	wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	3,06	9	2,50	9
6	wiedza z zakresu prawa	2,96	10	2,52	8
7	wiedza z zakresu finansów	3,19	6	2,69	5
8	wiedza z zakresu marketingu	3,35	2	2,63	6
9	myślenie i działanie globalne	3,11	7	2,85	2
10	doświadczenie zawodowe	3,20	5	2,52	8

Źródło: wyniki badań własnych.

Natomiast wśród słabych stron absolwentów analizowanych kierunków studiów znajdują się, zdaniem pracodawców:

- zbyt mało doświadczeń nabytych jeszcze w trakcie studiów (25% wskazań);
- brak powiązania pomiędzy wiedzą teoretyczną a umiejętnościami praktycznymi (23%);
- ogólne specjalizacje, brak skonkretyzowanych celów zawodowych (po 9%);
- niska samodzielność, mała kreatywność (po 8%);
- niedostateczne kompetencje interpersonalne (4%).

Respondenci zostali także poproszeni o wskazanie największych dysproporcji pomiędzy kompetencjami absolwentów kierunków ekonomii i zarządzania a oczekiwaniami pracodawców. Zdaniem badanych, dotyczą one przede wszystkim:

- poziomu wynagrodzenia, zbyt wygórowanych oczekiwań pracobiorców w tym zakresie (54%);
- praktycznego zastosowania wiedzy zdobytej podczas studiów (13%);
- braku doświadczenia u absolwentów (7%);
- zaangażowania w wykonywane obowiązki (4%).

## Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że pracodawcy oczekują od absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania posiadania konkretnych kompetencji – wiedzy, umiejętności, postaw, które mogą oni zdobywać jeszcze podczas studiów. W zakresie niemal wszystkich 40 ocenianych kompe-

tencji wystąpiły istotne statystycznie różnice pomiędzy poziomem oczekiwanym a prezentowanym przez zatrudnionych w przedsiębiorstwach absolwentów, przy czym oczekiwania pracodawców przewyższały poziom kompetencji pracowników.

Wynika z tego, że młodzi ludzie, chcąc zdobyć w przyszłości satysfakcjonującą pracę, powinni jeszcze w trakcie studiów zdobywać wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, inwestować czas wolny w zdobywanie doświadczeń zawodowych i inne formy aktywności (działalność społeczna, naukowa, wymiana studencka, szkolenia i in.). Ważne jest uświadomienie młodym ludziom, że pierwsze doświadczenia zawodowe powinni oni traktować raczej jako inwestycję w swój rozwój i przyszłą karierę, nie zaś jako jedynie źródło dochodów. Pracodawcy potwierdzają bowiem, że najlepszą formą rekrutacji jest odbywanie praktyk czy staży w danej firmie.

Sytuacja absolwentów na rynku pracy nie zależy jednak tylko od studentów. Grupy interesariuszy rynku pracy tworzą bowiem także szkoły wyższe, instytucje oraz pracodawcy, których wspólnym celem powinna być realizacja procesu kształcenia w taki sposób, aby studenci po ukończeniu studiów mogli znaleźć satysfakcjonującą pracę, pracodawcy – pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, uczelnie zaś winny przegotowywać studentów w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, dostosowując ich kwalifikacje do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy.

## Literatura

- [1] Borkowska S., *Czy dyfuzja atypowych form zatrudnienia jest warunkiem koniecznym jego wzrostu?*, [w:] *Kapitał społeczny*, red. L. Frąckiewicz, A. Rączaszek, Katowice 2004.
- [2] Brzeziński M., Czop K., Leszczyńska A., *Badania wpływu kreatywności i innowacyjności na rozwój przedsiębiorstwa*, „Współczesna Ekonomia” 2009, nr 3(11).
- [3] Camelia O., Monica S., *Multinational Corporations and World Economy*, „Ovidius University Annals: Economic Sciences Series” 2010, Vol. 10, Issue 2.
- [4] Carnoy M., *The Great Work Dilemma: Education, Employment, and Wages in the New Global Economy*, „Economics of Education Review” 1997, Vol. 16, No. 3.
- [5] Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- [6] Holmlund B., *Unemployment Insurance in Theory and Practice*, „Scandinavian Journal of Economics” 1998.
- [7] Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

- [8] Loscher P., *Making the global economy more sustainable*, „Corporate Governance” 2010, Vol. 10, No. 4.
- [9] Michaelides M., *Labour market oligopsonistic competition: The effect of worker immobility on wages*, „Labour Economics” 2010, No. 17.
- [10] Morawski W., *Globalizacja i praca. Kontekstowa analiza świata pracy*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
- [11] O'Rourke K.H., Sinnott R., *The Determinants of Individual Attitudes Towards Immigration*, „European Journal of Political Economy” 2006, Vol. 22, issue 4.
- [12] Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery post-stronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- [13] Schmid G., *Transitional Labour Markets, from theory to policy application. Transitional Labour Markets and Flexicurity: Managing Social Risks over the Lifecourse*, CES Working Papers, Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2009, No. 75.
- [14] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [15] Sikorski Cz., *Wymagania rynku globalnego*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [16] Wright P.C., Geroy G.D., MacPhee M., *A human resources model for excellence in global organization performance*, „Management Decision” 2000, No. 38/1.
- [17] Xu J. et al., *Macro process of knowledge management for continuous innovation*, „Journal of Knowledge Management” 2010, Vol. 14, No. 4.

### **Employers' Requirements Regarding Graduates of Studies in Economy in the Period of Transformations on the Labour Market**

**Summary:** Changes occurring on the labour market at the moment demand greater flexibility on the part of employees as well as adjustment of competencies to the needs and requirements of potential employers. Therefore, becoming familiar with these requirements and adjusting to them seems significant from the point of view of finding awarding employment. This is particularly important in case of young people entering the labour market. Being familiar with the needs and requirements of potential employers the youth can take advantage of their studies and acquire, apart from knowledge, the necessary skills and qualifications.

The paper focuses on employers' requirements regarding competencies of the graduates of studies in economy and management in the period of transformations on the labour market and in the process of education.

The empirical material was collected on the basis of a diagnostic survey conducted in the years 2010–2011 among 80 employers potentially offering work to the graduates of economics and

management university courses. The empirical analyses were conducted on the basis of the authors' own questionnaire.

The employers were asked to assess 40 competences (30 general competences and 10 managerial competences). The competences were regarded in two aspects, taking into consideration their role in professional career and the level of competences reached at university by employed the graduates of economics and management university courses. The open questions supplemented the quantitative data. The questions invited employers to indicate strengths and weaknesses of management and economy studies graduates and the greatest disproportions between competencies of the graduates and employers' requirements.

**Keywords:** employers' requirements, requirements towards graduates, labour market, graduates, competences.

Lilianne JODKOWSKI  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

## Sprawiedliwość społeczna społecznej gospodarki rynkowej w Niemczech – teoria i praktyka

**Synopsis:** Realizacja założeń sprawiedliwości społecznej jest zadeklarowanym celem SGR i przedmiotem rozważań teoretycznych pierwszej części opracowania. Druga część ma na celu zweryfikowanie jego realizacji w ostatniej dekadzie na wybranych przykładach. W tej części, będącej zarazem analizą danych empirycznych, przedstawiono m.in. wysokość redystrybucji środków publicznych oraz jej wpływ na zmniejszenie się – o ile takie wystąpiło – rozwarstwienia dochodowego. Analiza koncentruje się w szczególności na sytuacji w Niemczech, odnosi się jednak także, w celu dokonania porównań, do sytuacji w Polsce.

W podsumowaniu zawarto wnioski wynikające z analizy i wskazano sprzeczności wynikające z założeń społecznej gospodarki rynkowej na drodze ku realizacji sprawiedliwości społecznej.

**Słowa kluczowe:** sprawiedliwość społeczna, społeczna gospodarka rynkowa – SGR.

### Wprowadzenie

Realizacja założeń sprawiedliwości społecznej jest zadeklarowanym celem społecznej gospodarki rynkowej (SGR) i podmiotem wielu rozważań teoretycznych. W praktyce jedną z możliwości realizacji założeń SGR jest dostęp do rynku pracy, poprzedzony bezpłatnym dostępem do wykształcenia co najmniej zawodowego. Wg Erharda:

[...] prawdziwie wolną osobą, i to naprawdę wolną również wobec państwa oraz jego instytucji, jest tylko ten, kto może być pewien, że utrzyma się dzięki własnemu działaniu i własnej pracy i to bez ochrony, ale i bez przeszkód ze strony państwa ([1], s. 8).

Koncepcja SGR opiera się przede wszystkim na idei wolności indywidualnej w myśl zasady von Neulla-Breuninga, tj. odpowiedzialnego samostanowienia. Wünsche podnosi przy tym, że w SGR każdy musi być zdecydowany na działanie i ryzyko, a rynek zdefiniowany jest poprzez fakt, że każdy uczestnik musi podjąć wysiłek dla osób trzecich, jeśli chce osiągnąć coś dla siebie. Zwłaszcza

w tym stwierdzeniu można rozpoznać cechy charakterystyczne dla gospodarki liberalnej.

Zarówno Erhard, jak i Eucken nie uważali, że sprawiedliwość społeczna może być osiągnięta w wyniku działania urzędowych przydziałów. Sprawiedliwość społeczna jako cel może być osiągnięta poprzez stworzenie systemu wynagrodzeń adekwatnego do osiągniętych wyników. W myśl pierwotnych zasad SGR system funkcjonujący obecnie w Niemczech jest mniej SGR, bardziej zaś państwem opiekuńczym.

Już w 1996 r., po wielu latach rozbudowywania systemu zasiłków i subsydiowania osób nieaktywnych zawodowo, aczkolwiek nie na poziomie dzisiejszych świadczeń, Hesse krytykował, że wynikiem działania instrumentów polityki społecznej jest wypieranie zasady samopomocy i ubezpieczania się (*Selbsthilfe und Versicherungsprinzip*). Skutkiem tego jest wygenerowanie popytu na zasiłki (w wyniku czego podnoszono podatki na finansowanie tych świadczeń) (cyt za. [26], s. 16).

Wilgerodt rozróżnia trzy poziomy zależności człowieka od kontroli społecznej, wsparcia i uznania:

- społeczne rezultaty działania mechanizmu niewidzialnej ręki
- społeczne rezultaty zamierzonej polityki porządku
- społeczne skutki redystrybucji dochodu dokonywanej przez państwo [26].

W rozumieniu niniejszego opracowania starano się dokonać analizy i rozróżnienia pomiędzy subiektywną percepcją pojęcia sprawiedliwości społecznej a jej pierwotnym znaczeniem w teorii SGR.

## **1. Istota pojęcia sprawiedliwości w znaczeniu ogólnym oraz w ujęciu SGR**

Sprawiedliwość jest pojęciem uniwersalnym, zagwarantowanym w Niemczech przez Ustawę Zasadniczą z 1949 r. z późn. zmianami w art. 1 „[...] Naród Niemiecki uznaje nienaruszalność i niezbywalność praw człowieka jako podstawę każdej wspólnoty ludzkiej, pokoju i sprawiedliwości na świecie” oraz przez Konstytucję RP z 1997 r., która nakłada na rząd obowiązek przestrzegania zasad równego traktowania obywateli i unikania dyskryminacji. Stosunek ten reguluje m.in. preambuła:

[...] ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot [18].

Oba zobowiązania nie opisują ani nie charakteryzują bliżej obowiązków stron (państwa, obywateli, podmiotów gospodarujących i in.), jakie mogą z nich wynikać. Termin sprawiedliwość jest pojęciem wieloznacznym i może być roz-



patrywany w kilku ujęciach, m.in. prawnym, filozoficznym, socjologicznym, społecznym lub ekonomicznym. Ogólnie będzie zawsze rozumiany jako pewien rodzaj postępowania polegający na jednakowym traktowaniu osób posiadających tę samą cechę.

Autorem najbardziej rozległej analizy i definicji sprawiedliwości jest John Rawls, który rozpatruje zagadnienie sprawiedliwości w ujęciu zbiorowym. Rawls zakłada równość w przypisywaniu podstawowych praw i obowiązków. Nierówności społeczne i ekonomiczne, dotyczące np. władzy czy bogactwa, są tylko wtedy sprawiedliwe, jeśli przynoszą w zamian korzyści wszystkim, a zwłaszcza najmniej uprzywilejowanym członkom społeczności. Do grupy najmniej uprzywilejowanych Rawls zalicza jednostki uboższe pod względem wrodzonych zdolności i urodzone w mniej korzystnych warunkach społecznych ([20], s. 144).

Wg Rawlsa niesprawiedliwość można tolerować w niektórych sytuacjach tylko wtedy, gdy pozwala ona uniknąć jeszcze większej niesprawiedliwości, a także jeśli brak jest lepszej teoretycznej podstawy. Zdaniem Rawlsa

wszelkie społeczne wartości – wolność i możliwości, dochód i bogactwo oraz podstawy szacunku dla samego siebie – mają być równo rozdzielone, chyba że nierówna dystrybucja jakiegokolwiek (czy też wszystkich) spośród tych wartości jest korzystna dla każdego ([20], s. 87).

Jednym z nowszych podejść do realizacji sprawiedliwości społecznej jest klasyfikacja modeli społeczno-gospodarczych w UE wg Sapira z 2005 r. Podstawą oceny jest w tym modelu kryterium sprawiedliwości podziału dochodów (w praktyce odzwierciedlające się we wskaźniku zagrożenia ubóstwem) oraz efektywności (wyrażonej przez wysoki wskaźnik zatrudnienia). Wyróżniając cztery modele: kontynentalny, nordycki, śródziemnomorski oraz anglosaski, autor zaklasyfikował m.in. Niemcy, Austrię, Francję oraz Belgię do modelu kontynentalnego, tj. charakteryzującego się wysokim poziomem sprawiedliwości podziału dochodów przy niskiej efektywności. Model skandynawski charakteryzujący się wysokim wskaźnikiem zatrudnienia i niskim ryzykiem ubóstwa jako jedyny łączy i realizuje zarówno ideę sprawiedliwości, jak i efektywność [20].

W niniejszej pracy za podstawę do dalszych rozważań przyjęto pojęcie sprawiedliwości w ujęciu nauk ekonomicznych, w którym dotyczy ona pewnego ustalonego rozdziału dóbr i zgodnie z definicją encyklopedyczną jest to:

sytuacja, w której każdy członek grupy społecznej otrzymuje to, co mu się słusznie należy (np. godziwe wynagrodzenie za pracę) ([7], s. 267).

W naukach ekonomicznych termin sprawiedliwość jest często używany w połączeniu z przymiotnikiem „społeczny”. Termin „sprawiedliwość społeczna” jest kategorią etyczną i społeczną,

jest opisem faktycznego stanu rzeczy [...] [sprawiedliwość społeczna] może być pojmowana jako cecha ustroju politycznego oraz porządku prawnego, charakteryzuje się zo-

biektywizowanym i jednakowym dla wszystkich obywateli i grup społecznych kryteriami oceny praw i obowiązków [...] [8].

Sprawiedliwość społeczna obejmuje następujące obszary:

[...] z jednej strony zapewnienie każdemu możliwości uzyskania życiowego sukcesu oraz zagwarantowanie zaspokojenia podstawowych potrzeb w przypadku niezdolności do pracy czy niemożności utrzymania się z własnej pracy, z drugiej strony wynagradzanie w należyty sposób zasług, wysiłków i wyników pracy, a także wynagradzanie ryzyka przedsiębiorczości [kreatywności i innowacyjności] i możliwość przekazania swego do-robku dzieciom ([28], s. 31).

Sprawiedliwość społeczna jako kategoria społeczno-polityczna może być opisem faktycznego stanu rzeczy lub postulatem i pełni tym samym funkcję wzorca. Jest przeniesieniem etycznej i prawnej idei sprawiedliwości w sferę stosunków społeczno-gospodarczych dużych zbiorowości; jest jednak kategorią umowną. Pragmatycznie wyróżnia się najczęściej trzy formy sprawiedliwości: zamienną, legalną oraz rozdzielczą ([13], s. 130–133). Sprawiedliwość zamienna nazywana jest również kontraktową i określa wzajemne stosunki między ludźmi, a ponadto wymaga równości i spełniania powinności. W myśl tej zasady, każdemu człowiekowi należy się to samo, co innym. Sprawiedliwość legalna (prawna) określa stosunek obywateli do „zbiorowości, społeczeństwa i państwa, a podstawą tego stosunku są wymogi dobra wspólnego (publicznego)” [13]. Państwo jako reprezentant zbiorowości może egzekwować obowiązek wypełniania powinności przez obywateli na rzecz dobra wspólnego.

Sprawiedliwość rozdzielcza (dystrybucyjna) reguluje stosunki między państwem a jednostkami. Określa ona, w jaki sposób powinien zostać rozdzielony dochód narodowy między obywateli. Powstaje przy tym konflikt co do kryterium sprawiedliwości: czy powinna być realizowana zgodnie z zasadą egalitaryzmu (równości), czy elitaryzmu (rozdział wg zasług). Zazwyczaj sprawiedliwość rozdzielcza jest realizowana zgodnie z założeniem elitaryzmu, przy równym traktowaniu tych samych grup i klas społecznych lub przy zastosowaniu kryterium wieku itp. Świadczenia są realizowane zgodnie z wymogami dobra wspólnego i przydzielane w miarę możliwości państwa.

Zagwarantowanie realizacji idei sprawiedliwości społecznej w SGR jest zakotwiczone pośrednio w teorii porządku gospodarczego, który zapewnia zdolność do sprawnego funkcjonowania jednostek i państwa (określonym w oryginale, tj. w niemieckojęzycznym prefiksie „ordo-”), zgodnie z którą działania państwa mają ograniczać się do ochrony dynamizmu gospodarki ([10], [14]). Polityka społeczna miała spełniać tylko funkcje subsydiarne, a jej adresatami były wyłącznie słabsze grupy społeczne, którym z jakiegoś powodu nie udało się wziąć udziału w procesach rynkowych. Zapobieganie wykluczeniu społecznemu odbywa się zgodnie z teoretycznymi podwalinami SGR poprzez ciągłe dążenie do osiągnięcia dobrobytu (wyrażonego wzrostem wartości PKB). Przy tym dążeniu do realizacji idei sprawiedliwości społecznej odbywa się m.in. poprzez:

- sprawiedliwy podział dochodu, tj. redystrybucję dochodu i ograniczanie nadmiernych nierówności w podziale produktu społecznego;
- gwarancję zatrudnienia oraz dążenie do pełnego zatrudnienia,
- wyrównywanie szans wszystkich obywateli w zdobywaniu wykształcenia, uzyskaniu pracy i płacy odpowiadającej kwalifikacjom, awansu zawodowego,
- zapewnienie minimum standardu życiowego (tzw. minimum socjalnego),
- zwalczanie nędzy i przeciwdziałanie rozwarstwianiu się społeczeństwa,
- zapewnienie ochrony zdrowia,
- zabezpieczenie społeczne ([27], s. 77).

Jedną z możliwości zapewnienia i dążenia do realizacji założeń SGR jest dostęp do rynku pracy, poprzedzony bezpłatnym dostępem do wykształcenia co najmniej zawodowego. Prawa te dla obywatela, a co za tym idzie obowiązki dla ustawodawcy, określa w Niemczech Ustawa Zasadnicza, m.in. poprzez zagwarantowanie wolnego wyboru zawodu, miejsca pracy i instytucji kształceniowej (art. 12), wsparcie w zakresie zapewnienia świadczeń osobom bezrobotnym (na poziomie federalnym i komunalnym) (art. 91 e pkt 1) oraz objęcie nadzoru nad systemem oświaty<sup>1</sup> (art. 7) [12]; a w Polsce analogicznie Konstytucja RP w art. 14: ochronę pracy i nadzór nad warunkami jej wykonywania, art. 65: zapewnienie wolności wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy; a także „politykę zmierzającą do pełnego, produktywnego zatrudnienia poprzez realizowanie programów zwalczania bezrobocia, w tym organizowanie i wspieranie poradnictwa i szkolenia zawodowego oraz robót publicznych i prac interwencyjnych” oraz art. 70 zapewnienie powszechnego i równego dostępu do edukacji i prawa do nauki.

Przytoczone definicje sprawiedliwości społecznej, zarówno te bardziej ogólne, jak i te, które odnoszą się do zasad SGR, mają kilka cech wspólnych, np. dążenie do utrzymania się z własnej pracy, wynagradzanie w należyty sposób zasług, wysiłków i wyników pracy, wynagradzanie ryzyka przedsiębiorczości, a także zarazem zapewnienie wsparcia finansowego osobom czasowo lub stale niezdolnym do pracy.

## 2. Dostęp do rynku pracy a sytuacja dochodowa ludności

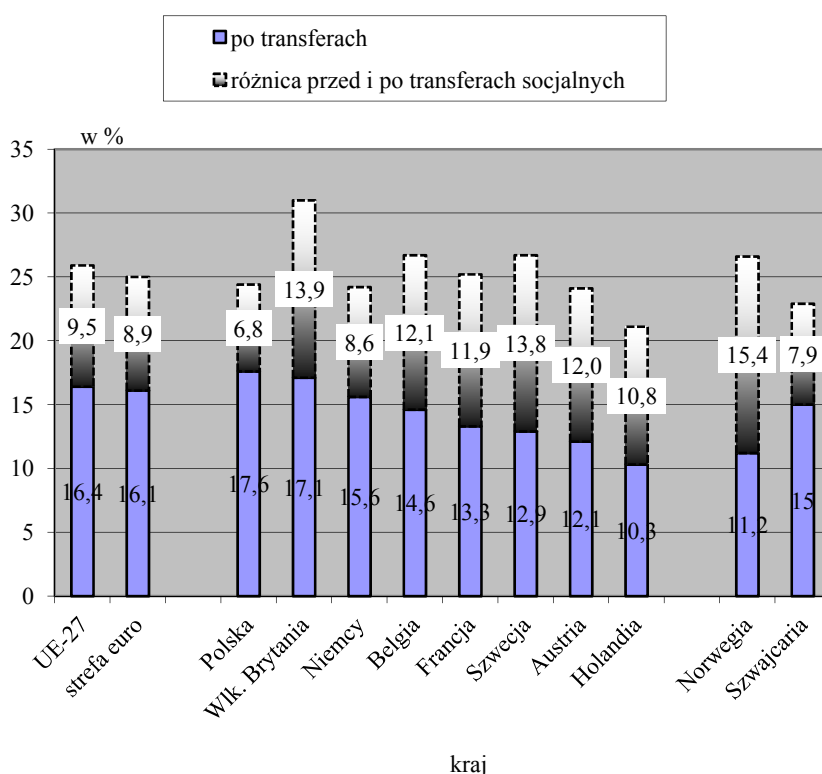
Krytycy sytuacji społeczno-gospodarczej w Niemczech często podnoszą zarzut, że w wyniku globalizacji i pod wpływem nacisku na konkurencyjność niemieckich produktów rozbudowywano przez lata system niepełnoetatowych możliwości zatrudniania pracowników, w tym np. korzystanie z umów na czas określony, pracę tymczasową oferowaną przez liczne agencje. Zarzuty te można

---

<sup>1</sup> Ustalenie szczegółów w tej kwestii leży w gestii poszczególnych landów, dlatego zapis ten jest tak ogólny.

uznać z jednej strony za trafne, z drugiej należy jednak przypomnieć, że zgodnie z realizacją idei *flexicurity* uelastycznienie form zatrudnienia miało właśnie na celu możliwość krótkotrwałego i szybkiego reagowania na zmiany po stronie pracodawcy przy niezbędnym zapewnieniu zabezpieczenia w okresie pozostawania bez pracy dla pracownika.

Opierając się na klasyfikacji Sapira, odzwierciedlenie zagrożenia ubóstwem przed i po transferach socjalnych potwierdza zestawienie na ryc. 1.

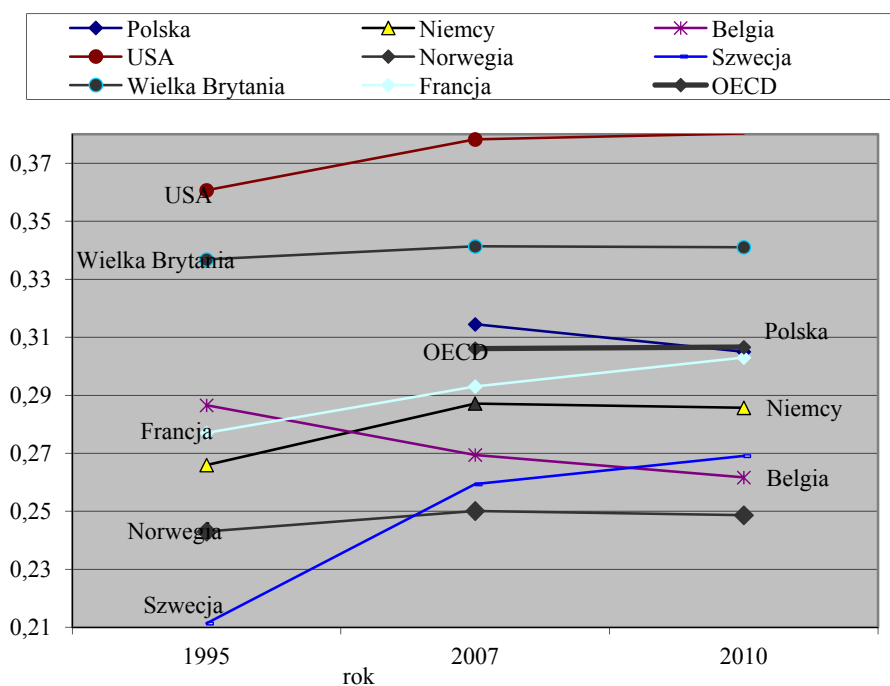


**Ryc. 1.** Wskaźnik zagrożenia ubóstwem po transferach socjalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [31].

W Niemczech sytuacja dochodowa ludności na przestrzeni ostatnich lat nie zmieniła się, natomiast w Polsce wystąpiło niewielkie poszerzenie się luki dochodowej. Potwierdzają to także analizy przeprowadzone przez OECD. Kryzys wywarł wpływ na poziom dochodów, zwiększając przez to nierówności i liczbę osób zagrożonych ubóstwem w krajach OECD [16]. Szczególnie w USA utrwała się sytuacja dochodowa dolnych decyli dochodowych, przy czym dla grup o wyższych dochodach dochody nadal rosły, choć w nieco wolniejszym tempie niż przed wystąpieniem kryzysu.

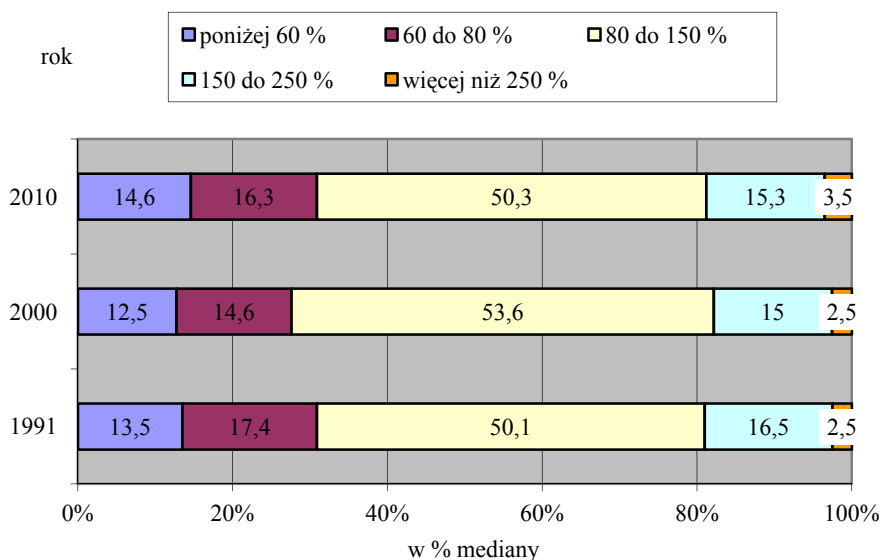
Zgodnie z definicją i interpretacją wartości wskaźnika Giniego (wzrost wartości oznacza wzrost nierówności rozkładu dochodu) widoczne jest, że nierówności dochodowe wzrosły, zwłaszcza w USA i Francji, ale także w Szwecji (ryc. 2).



Ryc. 2. Wskaźnik Giniego w wybranych krajach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [32].

Robert Shiller, ekonomista z Uniwersytetu w Yale, przestrzegał już w 2007 r. na Forum w Davos przed skutkami globalizacji w krajach wysokorozwiniętych. Jego zdaniem, rośnie liczba osób, którym powodzi się dobrze („klasa kosmopolityczna”), ale także liczba osób z klasy średniej i tej jeszcze niższej, których sytuacja w ciągu 20 lat odnośnie do ich dochodów realnych właściwie się nie zmieniła (nazywa ich „klasą lokalną”) [22]. Zdanie to podziela także Nouriel Roubini. Potwierdzenie tych tez w stosunku do sytuacji dochodowej w Niemczech odzwierciedlone jest na ryc. 3. Do „klasy średniej” klasyfikują się osoby o dochodzie od 80% do 150% mediany. W 2010 r. był to dochód o wysokości 1638 euro na osobę. Klasa średnia jako udział we wszystkich klasach utrzymywała się od 1991 r. na dość stabilnym poziomie ok. 50% osób posiadających dochody od 80% do 150% mediany, jednakże w dekadzie 2000–2010 nastąpiło niewielkie przemieszczenie się ok. 3% osób z tej grupy do niższej grupy dochodowej lub do wyższej, ponieważ jednocześnie wzrosła nieznacznie liczba osób o najwyższych dochodach.



**Ryc. 3.** Grupy dochodowe w wybranych latach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [30].

Zwłaszcza w okresie 2000–2003 wzrosła liczba osób o najwyższych dochodach; pozostałe grupy dochodowe były stabilne (przy podziale na trzy grupy dochodowe – klasa średnia – analogicznie do ryc. 3, dochody niższe oraz dochody wyższe). W ujęciu historycznym tendencje rozwoju i zmian dochodów były następujące: przeciętny dochód zwiększył się w okresie 1993–2001 r. oraz w 2009 r. we wszystkich warstwach dochodowych (obniżył się natomiast w okresie pomiędzy rokiem 2003 i 2008) [2]. Przy czym należy nadmienić, że po 2002 r. nie nastąpiła dalsza polaryzacja dochodów. Zauważalna jest jednak polaryzacja dochodów sprzed roku 2002 w stosunku do roku 2009, przy czym dochody najwyższych grup dochodowych rozwijały się mniej dynamicznie niż średnich.

Porównawcze analizy polaryzacji dochodów i pogłębiania się nierówności w poszczególnych krajach w latach 1985–2004 przeprowadzili Atkinson i Brandolini, wykazując, że w latach 1993–1999 wzrosły dochody we wszystkich trzech klasach dochodowych, w latach 1999–2003 nastąpiła polaryzacja dochodów – dochody wysokie wzrastały szybciej niż średnie i niskie, po 2003 r. dochody wszystkich klas uległy niewielkim zmianom i nie wystąpiła dalsza polaryzacja ([3], s. 7).

Zaprzecza to tezie, że niemieckie reformy na rynku pracy i uelastycznienie form pracy wpłynęły na polaryzację dochodów. Przeprowadzone w Niemczech reformy systemu zasiłków dla bezrobotnych miały ich zmobilizować i stworzyć bodźce do (re)integracji na rynku pracy. Stopa bezrobocia zmniejszała się od 2005 r. niezależnie od sezonowych wahań koniunkturalnych i osiągnęła nawet

poziom najniższy od zjednoczenia Niemiec. Zgodnie z definicją Federalnej Agencji Pracy stopa bezrobocia w 2012 r. wyniosła 6,8% (dla wszystkich grup wiekowych)<sup>2</sup>. Liczba bezrobotnych zmniejszyła się o około 4,9 mln w 2005 r. do poniżej 2,9 mln w 2012 r. (wskaźnik 11,7% do 6,8%). Udało się także reintegrować część osób długotrwale bezrobotnych, które ze względu na długotrwałe bezrobocie są szczególnie zagrożone ubóstwem. Liczba beneficjentów zasiłku dla osób długotrwale bezrobotnych (powyżej jednego roku, tzw. „ALG II”) obniżyła się w latach 2006 i 2012 o ok. 16% (ok. 6,1 mln osób). Reintegrację osób bezrobotnych, nawet jeśli udało się ją zrealizować tylko w taki sposób, że obniżono całkowitą zależność od zasiłku na korzyść uzyskania pewnej części dochodu z pracy zarobkowej, należy uznać za sukces, uwzględniając przy tym nie tylko sam wymiar finansowy, ale przede wszystkim kwestię ponownego włączenia (inkluzyj) do życia społeczeństwa.

W 2012 r. wprowadzono w Niemczech kolejne reformy i dopasowania instrumentów aktywizacji osób nieuczestniczących w rynku pracy, zebrane pod wspólną nazwą „reformy instrumentów” (*Instrumentenreform* [11]), mającą oznaczać „reformę instrumentów aktywnej polityki rynku pracy”. Ważnym celem zmian w ramach reformy instrumentów było także skupienie się na działaniach mających polepszyć kwalifikację osób młodych w fazie przejścia ze szkoły do nauki zawodu lub do pracy [33]. Koreluje to z definicją sprawiedliwości społecznej w rozumieniu SGR, ponieważ umożliwia wejście na rynek pracy, a jednocześnie dokonanie wyboru wg własnych preferencji i możliwości.

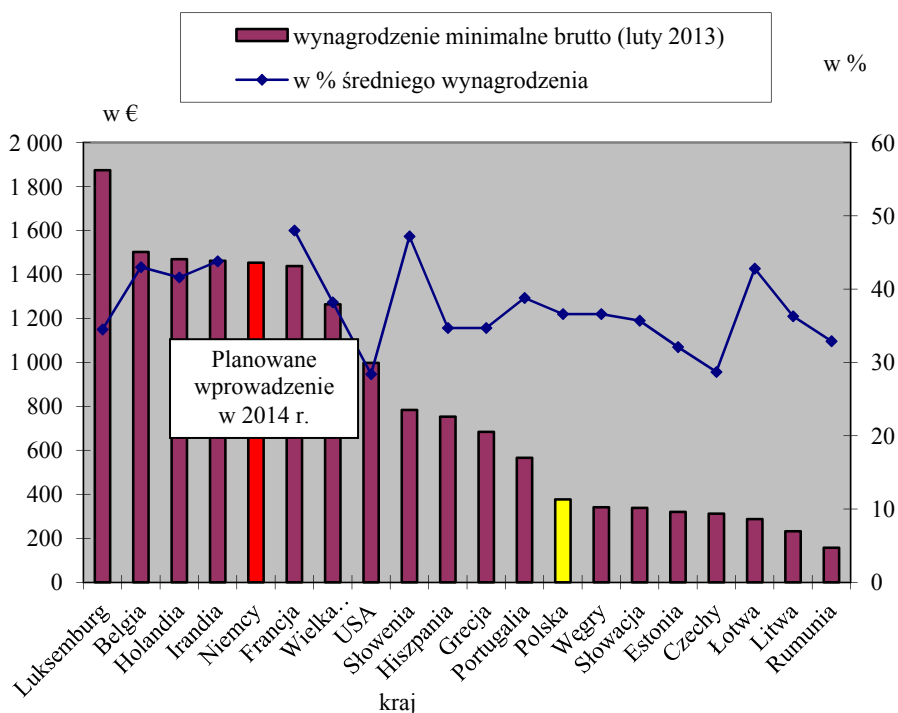
Szczególnym osiągnięciem w Niemczech jest zapewnienie zatrudnienia osobom młodym, tj. w grupie wiekowej 15–25 lat, dla której stopa bezrobocia wyniosła w 2012 r. 7,5% i była tym samym znacznie niższa niż w innych krajach UE<sup>3</sup>. Wynika to między innymi z tzw. dualnego systemu wykształcenia, w którym absolwenci szkół ogólnokształcących różnych poziomów zawierają umowę o pozyskanie wykształcenia zawodowego (*Ausbildungsvertrag*) z Izbą Rzemieślniczą (zawody rzemieślnicze) lub Izbą Przemysłowo-Handlową (zawody „kupieckie”, związane z handlem w różnych branżach). Obie organizacje wyznaczają i powołują instruktorów nauki zawodu w danym zakładzie pracy, a także selekcjonują zakłady zdolne do kształcenia.

Także w grupie osób „50+” udało się polepszyć wskaźniki zatrudnienia: dla grupy wiekowej 55–64 wzrósł on z 37,4% do 61,5% w okresie 2000–2012, a w grupie wiekowej 60–64 lata z 19,6% do 46,5%.

<sup>2</sup> Bezrobotną jest osoba chwilowo nieposiadająca pracy, o stosunku pracy, który obejmuje 15 godzin tygodniowo i więcej, osoba poszukująca zatrudnienia w wymiarze co najmniej 15 godzin tygodniowo i zgłoszona w Agencji Pracy jako osoba poszukująca zatrudnienia.

<sup>3</sup> W Holandii wyniosła 10,6%, w Danii 12,2%, średnia dla krajów UE to 23,5%, przy czym w Polsce ok. 27%, natomiast we Włoszech, Hiszpanii i Grecji odpowiednio powyżej 40, 50 i 60% (por. [25]).

Często krytykowana praca tymczasowa jest szansą dla osób długotrwale bezrobotnych i stwarza możliwość powrotu na rynek pracy (przed zawarciem takiej umowy co szósta osoba była długotrwale bezrobotna). Podobnie negatywnie oceniane są umowy na czas określony, które przyczyniają się do rozwoju i powiększenia się prekariatu, którego główną cechą jest niepewność dochodu. Umowy te jednak nie zawsze słusznie oceniane są negatywnie. Ich udział podwoił się na przestrzeni lat 1996–2012, ale wzrósł o zaledwie o 1–2 punkty procentowe w latach 2005–2012 (i wyniósł 9,5% wszystkich umów objętych składkami na ubezpieczenia społeczne [15]). Relatywnie stabilny jest także udział osób pozostających w zakładach pracy po wygaśnięciu umowy na czas określony i utrzymuje się na poziomie powyżej 30% (37 i 39% w 2011 i 2012 r.), ok. 30% (35 i 33% w analogicznym okresie) zatrudnionych otrzymuje kolejną umowę na czas określony, natomiast poniżej 30% opuszcza zakład pracy ([15], s. 2).



Ryc. 4. Wynagrodzenie minimalne w wybranych krajach w 2013 r.

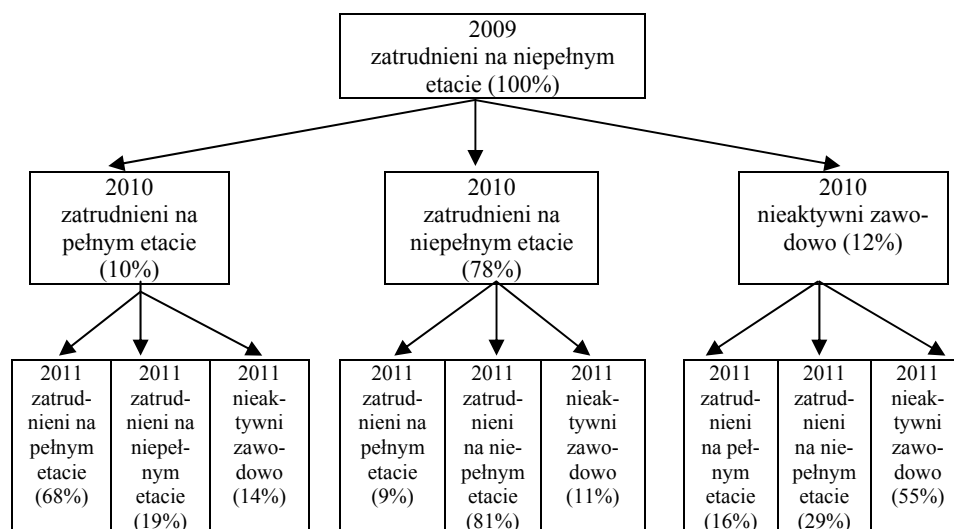
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [34].

Jedną z prób zapewnienia sprawiedliwości wynagrodzenia na poziomie podstawowym jest ustalenie i wprowadzenie wynagrodzenia minimalnego ujednoliconego dla wszystkich branż. Niemcy są nadal jednym z niewielu krajów, w których nie istnieje wynagrodzenie minimalne. Historycznie jest to uwarunkowane



wcześniej funkcjonującymi umowami taryfowymi (odpowiadającymi umowom trójstronnym), od którym na przestrzeni ostatnich lat odstąpiło coraz więcej pracodawców. Przedstawione na ryc. 4 zestawienie wynagrodzeń minimalnych w krajach UE uwzględnia zaplanowane na 2015 r. wprowadzenie w Niemczech wynagrodzenia minimalnego o wysokości 8,50 € na godzinę. Rozwiązanie to było dotychczas blokowane, a z drugiej strony krytykowano jego brak. Do branż wynagradzanych poniżej wynagrodzenia minimalnego należą przede wszystkim pracownicy firm ochroniarskich, firm świadczących usługi czyszczące, ogrodnicy, rolnicy, pracownicy firm przetwórstwa mięsnego oraz branży turystycznej ([5], s. 69).

Decydującym czynnikiem integracji na rynku pracy jest znalezienie i podjęcie zatrudnienia. 43% osób, które podjęły zatrudnienie, udało się uzyskać polepszenie w hierarchii dochodowej (z grupy nieaktywnej zawodowo udało się to zaledwie 15%. Tylko niewielki udział osób pozostaje długotrwale w przedziale o najniższych dochodach – 17% analizowanych przypadków pozostawało w ciągu 6 analizowanych lat [2006–2012] w najniższym przedziale dochodowym, wśród osób zagrożonych ubóstwem tylko 12%) [22].



Ryc. 5. Możliwość zmiany statusu zatrudnienia osób zatrudnionych na niepełnym etacie

Źródło: ([22], s. 11).

Spośród osób bezrobotnych i biernych zawodowo (ryc. 5) rejestrowanych w 2009 r.  $\frac{1}{4}$  podjęła zatrudnienie w kolejnym, tj. 2010 r. – w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. W grupie osób, które podjęły zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu,  $\frac{3}{4}$  było zatrudnionych także w następnym roku. 60% osób, które podjęły zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, posiadało pracę w następnym roku, przy czym tylko 11% z tej grupy udało się uzyskać zatrudnienie

w pełnym wymiarze czasu pracy, a aż 29% powróciło do nieaktywności zawodowej. Spośród osób, które były nieaktywne w drugim roku, tylko 10% znalazło zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu, większość tych osób pozostała w trzecim roku nieaktywna zawodowo. Analizy wykazały, że podjęcie zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy prowadzi do uzyskania stabilności zatrudnienia oraz polepszenia sytuacji dochodowej.

W maju 2011 r. ONZ apelowało do rządu niemieckiego m.in. o rozwiązanie kwestii dyskryminacji płacowej kobiet na rynku pracy oraz ustalenie programu zwalczania zagrożenia ubóstwem (zgodnie z raportem ONZ 13% obywateli Niemiec żyje w ubóstwie) [4]. Raport ten zarzucał RFN utrzymywanie pozycji lidera eksportu przez powściągliwość płacową firm i koncernów w celu maksymalizowania zysku. Ocena ta znajduje częściowo odzwierciedlenie w Globalnym Indeksie Konkurencyjności komunikowanym m.in. w związku ze Światowym Forum Ekonomicznym w Davos ([24], s. 285–286). Indeks ten klasyfikuje gospodarkę niemiecką jako 4 na świecie w 2013 r. na 148 gospodarek pod względem konkurencyjności<sup>4</sup>, przy bardzo zróżnicowanej cząstkowej ocenie rynku pracy: z jednej strony o tylko średniej wydajności rynku pracy, przy bardzo słabej elastyczności, a z drugiej strony o efektywnym wykorzystywaniu talentów; oraz średniej ocenie systemu edukacji (obie oceny są od lat stabilne, a w zasadzie stabilnie słabo oceniane – niemiecki rynek pracy jest przeregulowany i nieelastyczny, a system edukacji utrwała pozycję społeczno-ekonomiczną jednostek). Andreas Schleicher – dyrektor ds. edukacji OECD – zaleca jako szansę inwestowanie w edukację. Wg niemieckich analiz przepuszczalność niemieckiego systemu edukacji jest lepsza niż kiedykolwiek. Przed wszystkim dostęp do uczelni po ukończeniu szkoły zawodowej odgrywa dużą rolę dla wszystkich grup wiekowych. W latach 2005–2011 udział osób, które do zakończeniu edukacji zawodowej podjęły studia, wzrósł z 16% do 21%. Analizy OECD wykazują jednak, że w większości krajów UE wydatki na edukację na jednego ucznia/studenta obniżyły się średnio o 3,2% (w Niemczech o ok. 2% na przestrzeni lat 2000–2011, w Polsce ok. 5%) [6], oznacza to, że wzrosły wydatki prywatne, zwłaszcza na wykształcenie wyższe.

Różnice występujące w zakresie wykształcenia powinny skłaniać do doskonalenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności i są ważnym czynnikiem oddziałującym na rozwój gospodarczy.

### 3. Pomiar sprawiedliwości

Zgodnie z teoretycznymi założeniami SGR, różny poziomy dochód i różnice w warunkach życia są wynikiem wolności i konkurencyjnej gospodarki

---

<sup>4</sup> Polska znajduje się na 42 miejscu.

rynkowej, a wynik uzyskany przez poszczególne jednostki jest wyrazem innych indywidualnych osiągnięć, umiejętności oraz kwalifikacji.

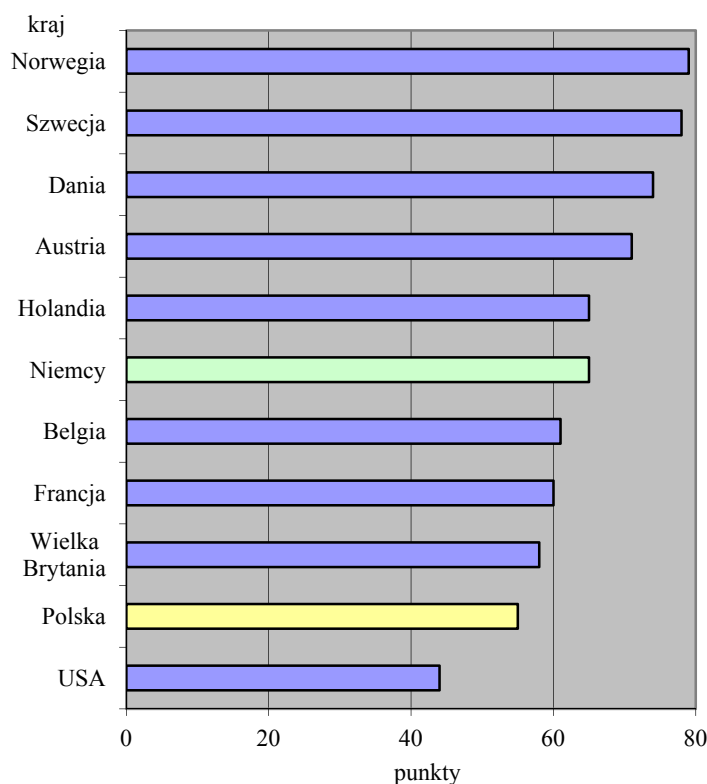
Obiektywnie nie ma wskaźników pomiaru poczucia/odczucia sprawiedliwości. Jest to kategoria bardzo indywidualna i umowna. Subiektywnie każdy obywatel, a także pracownik, będzie inaczej definiował lub oceniał, czy został potraktowany sprawiedliwie. Ocena pomiaru sprawiedliwości, np. podziału dochodu, dokonywana jest na podstawie umownych kategorii. Można jednak przyjąć, że nierówności dochodowe, a także nierówność dostępu np. do systemu kształcenia, mogą prowadzić do braku akceptacji w społeczeństwie, gdy przekroczą umowną granicę uznawaną za dopuszczalną. Przykładem tego jest m.in. sytuacja pracowników tymczasowych, których wynagrodzenie jest niższe od wynagrodzenia pracowników stałych, a warunki pracy bardziej niestabilne. Nierówności, które w taki sposób powstają, nie są oparte na indywidualnych umiejętnościach i sposobie wykonania zadania.

Według badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Opinii Publicznej Allensbach w zimie 2012/2013 ok. 69% respondentów uznało, że rozdział majątku w Niemczech jest niesprawiedliwy, natomiast 50% respondentów miało wątpliwości, że możliwości awansu są dobre lub bardzo dobre, zarazem 46% uznało, że są dobre. Pomimo wszystko 23% respondentów było przekonanych, że sprawiedliwość społeczna jest w Niemczech na wyższym poziomie niż w innych krajach (34% respondentów uznało, że sprawiedliwość społeczna jest na wyższym poziomie w Szwecji, ale tylko 3% respondentów uznało, że system francuski jest bardziej sprawiedliwy od niemieckiego) (Allensbach 2013).

Próbą dokonania obiektywnej oceny, jak sprawiedliwe jest dane społeczeństwo, jest opracowany przez Instytut der Deutschen Wirtschaft (Instytut Gospodarki Niemieckiej) z Kolonii na podstawie danych OECD, Eurostatu oraz Banku Światowego w 2012 r. indeks, na który składają się oceny z sześciu kategorii z 4–7 podkategoriami. Do sześciu kategorii głównych zaliczono: sprawiedliwy system wynagrodzeń, równość szans (np. dostęp do edukacji), sprawiedliwość międzypokoleniową, zabezpieczenie podstawowych potrzeb, sprawiedliwość proceduralną (w tym oceniano m.in. jakość państwa prawa oraz zakres korupcji), sprawiedliwość za dokonania – wg wydajności. Na ocenę w tej kategorii ma wpływ np. możliwość wystąpienia zagrożenia ubóstwem mimo pracy zarobkowej, „wydajność poziomu wykształcenia” – wskaźnik ten określa procentowy wzrost dochodów z pracy, które może osiągnąć osoba po dodatkowych inwestycjach w wykształcenie oraz szkolenia. Dla wszystkich grup dochodowych istnieje silna pozytywna korelacja między poziomem wykształcenia a uzyskanym dochodem.

W klasyfikacji ogólnej na 28 krajów Niemcy zajęły 7 miejsce (ryc. 5) [9]. Na czele rankingu znalazły się kraje skandynawskie, uzyskując najwięcej punktów (na 100 możliwych): Norwegia 79 punktów, Szwecja 76, Dania 74, RFN i Holandia uzyskały po 65 punktów. Na ostatnim miejscu wśród ocenianych kra-

jów znalazła się Turcja z 30 punktami, niewiele lepiej oceniono USA (25 pozycja). Polska uplasowała się na miejscu 19, za Francją (pozycja 14). Kraje skandynawskie oceniono za najbardziej sprawiedliwe, natomiast kraje Europy Południowej znalazły się na pozycjach końcowych.



**Ryc. 5.** Ranking krajów wg „monitora sprawiedliwości”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

W zbliżony sposób klasyfikuje Niemcy wcześniejsza ocena z 2010 r., w ramach której oceniano 5 kategorii: obniżanie poziomu zagrożenia ubóstwem, dostęp do systemu edukacji, integrację na rynku pracy, spójność społeczną oraz równość, a także sprawiedliwość międzypokoleniową. Na 30 krajów Niemcy zajęły 15 miejsce, nieco powyżej średniej dla wszystkich krajów OECD. Polska znalazła się na 24 miejscu (w czterech na pięć kategorii Polska uzyskała niższą wartość niż Niemcy, jednak w zakresie dostępu do możliwości kształcenia uzyskała wartość wyższą [23]).

## Podsumowanie

Hayek krytykował sposób użycia określenia „sprawiedliwość społeczna” już w 1977 r., ponieważ – jego zdaniem – było ono utożsamiane przede wszystkim ze „sprawiedliwością rozdzielczą”, co jest niezgodne z zasadami SGR. W myśl pierwotnych zasad SGR system funkcjonujący obecnie w Niemczech jest mniej SGR, a bardziej państwem opiekuńczym. Pozytywnym efektem podjętych działań jest nadal fakt, że redystrybuowane środki przyczyniają się do zmniejszenia nierówności społecznych oraz zagrożenia ubóstwem, a nowe formy zatrudnienia uelastyczyły rynek pracy i pozwoliły na zwiększenie wskaźnika zatrudnienia oraz obniżenie i utrzymanie niskiej stopy bezrobocia.

W pierwotnym ujęciu SGR wyniki analiz są ambiwalentne, dostęp do rynku pracy jest *per se* możliwy, ale nie zawsze wykorzystywany, natomiast system zabezpieczeń społecznych jest znacznie bardziej rozbudowany niż w zamierzeniu teoretycznym (ograniczony do grupy najbardziej potrzebujących). Jednocześnie są jednak wyniki analiz dotyczące podejmowania pełnoetatowego zatrudnienia – jest ono najlepszą możliwością ustabilizowania pozycji na rynku pracy i polepszenia sytuacji dochodowej.

W ramach dyskusji na temat znaczenia SGR w Polsce, Kołodko określił je jako „miękkie”, ale „nie tożsame z państwem opiekuńczym”, podobnie jest w Niemczech, gdzie nadal silnie oddziałują idee „ordo”, ale dążenie do zapewnienia minimum standardu życiowego jest realizowane na wysokim poziomie. W ramach dalszych dyskusji dotyczących definicji SGR należałoby ją uaktualnić, uwzględniając te wartości, które w fazie tworzenia jej teoretycznych podstaw zostały bądź nieuwzględnione, bądź też uległy przemianom na przestrzeni lat.

## Literatura

- [1] *Apel z Jeny. O odnowę społecznej gospodarki rynkowej*. Raporty Fundacji Konrada Adenauera, nr 13/2009, Fundacja Konrada Adenauera, Przedstawicielstwo w Polsce, Warszawa 2009.
- [2] Arndt C., *Zwischen Stabilität und Fragilität: Was wissen wir über die Mittelschicht in Deutschland?*, Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin 2012.
- [3] Atkinson A., Brandolini A., *On the identification of the „middle class”*, Working Paper Series, Society for the Study of Economic Inequality, ECINEQ WP 2011 – 217.
- [4] *Consideration of reports submitted by States parties under Articles 16 and 17 of the Covenant, Concluding Observations of the Committee on Economic, Social and Cultural Rights*, United Nations, E/C.12/DEU/CO/5, Geneva 2011.

- 
- [5] Dettmer M, Tietz J., *Reise nach Jerusalem*, „Der Spiegel” 2014, nr 8.
- [6] *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*, OECD Publishing 2013.
- [7] *Encyklopedia powszechna*, t. 7, Kraków 2002.
- [8] *Encyklopedia PWN w trzech tomach*, PWN, Warszawa 1999.
- [9] Enste D., Wies J., *Internationaler Gerechtigkeitsmonitor 2013. Ein Vergleich von 28 Ländern für die Jahre 2000 bis 2012 über sechs Gerechtigkeitsdimensionen*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln 2013.
- [10] Eucken W., *Podstawy polityki gospodarczej*, Wyd. Poznańskie, Poznań 2005.
- [11] *Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt*, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2011, Teil I, Nr. 69, ausgegeben zu Bonn am 27.12.2011.
- [12] *Grundgesetz 41. Auflage 2007*, Deutscher Taschenbuchverlag, München 2007.
- [13] Grzywacz W., *Polityka społeczno-gospodarcza. Istota i założenia metodyczne*, PTE, Szczecin 2003.
- [14] Hedtkamp G., *Wirtschaftssysteme. Theorie und Vergleich*, Verlag Vahlen, München 1994.
- [15] Hohendanner C., *Befristete Beschäftigung – Aktuelle Zahlen aus dem IAB-Betriebspanel 2012*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Juni 2013.
- [16] Immervoll, H., Richardson L., *Redistribution Policy in Europe and the United States: Is the Great Recession a ‘Game Changer’ for Working-age Families?*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 150, OECD Publishing 2013.
- [17] Kołodko G., *Świat na wyciągnięcie myśli*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2010, s. 116, 119.
- [18] *Konstytucja RP*, Dz. U. z 1997, nr 78, poz. 483.
- [19] *Lebenslagen in Deutschland Armuts- und Reichtumsberichterstattung der Bundesregierung*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn, 2013.
- [20] Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1994.
- [21] Sapir A., *Globalisation and the Reform of European Social Model*, Bruegelpolicybrief, November 2005.
- [22] Schäfer H., Schmidt J. *Chancengerechtigkeit durch Aufstiegsmobilität. Kurzstudie auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP)*, Gutachten Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft.
- [23] *Soziale Gerechtigkeit in der OECD – Wo steht Deutschland? Sustainable Governance Indicators 2011*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2010.
- [24] Schäfer U., *Der Crash des Kapitalismus. Warum die entfesselte Marktwirtschaft scheiterte*, Campus, Frankfurt 2009.
- [25] Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, World Economic Forum, Geneva 2013.

- [26] Stettes, O., *Jugendarbeitslosigkeit in Europa*, IW Köln, 2013.
- [27] Strabatty J., *Soziale Marktwirtschaft als Forschungsgegenstand: ein Literaturbericht*, [w:] *Ludwig Erhard 1897–1997. Soziale Marktwirtschaft als historische Weichenstellung. Eine Festschrift zum Hundertsten Geburtstag von Ludwig Erhard*, ST Verlag, Bonn 1996.
- [28] Winiarski B. (red.), *Polityka gospodarcza*, PWN, Warszawa 2006.
- [29] Wronkowska S., Zmierczak M. (red.), *Kompendium wiedzy o społeczeństwie, państwie i prawie*, PWN, Warszawa Poznań 2002.

### Strony internetowe

- [30] Institut für Demoskopie Allensbach, IW Medien 2013, <http://www.insm.de/insm/kampagne/gerechtigkeit/was-denkt-deutschland-ueber-gerechtigkeit.html> [stan z 10.12.2013].
- [31] iwd – Nr. 20 vom 16. Mai 2013, <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/lohn-und-einkommensmobilitaet-wer-arm-ist-muss-es-nicht-bleiben-111620?highlight=mittelschicht%25202011> [stan z 20.9.2013].
- [32] Living conditions and social protection. Income distribution, Eurostat, online data codes: ilc\_li02 and ilc\_li10 [stan z 20.8.2013].
- [33] OECD Income Distribution Database, [www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm](http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm) [stan z 20.8.2013].
- [34] Ursula von der Leyen: Brief an die Mitglieder der Fraktionen der CDU/CSU und der FDP im Deutschen Bundestag, 25.5.2011, Berlin, p. 3, [http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user\\_upload/VdLeyen\\_-Brief\\_an\\_Reg\\_Fraktionen\\_zu\\_Instrumentenreform\\_250511.pdf](http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user_upload/VdLeyen_-Brief_an_Reg_Fraktionen_zu_Instrumentenreform_250511.pdf) [stan z 10.4.2013].
- [35] WSI-Mindestlohn Datenbank, [http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv\\_43610.htm](http://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_43610.htm) [stan z 10.12.2013].

## Social Justice of Social Market Economy in Germany – Theory and Practice

**Summary:** Implementation of the assumptions of social justice is a publicly declared objective of the SME and the object of theoretical deliberations in the first part of the paper.

The objective of the second part is verifying its implementation in the last decade on the grounds of selected case studies. In this part, which is at the same time an analysis of empirical data, the authoress presents, inter alia, redistribution of public resources and its effect on the reduction – if there has been one – of the stratification of income.

The analysis is focused particularly on the situation in Germany and refers also, in order to make comparisons, to the situation in Poland.

The summary includes conclusions resulting from the analysis and conflicts of interest resulting from the assumptions of social market economy on the way to implementation of social justice.

**Keywords:** social justice, social market economy – SME (SGR).





Jacek KAMIŃSKI

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

## Marketing a społeczeństwo – obszary oddziaływania – bariery badania

**Synopsis:** Marketing jest przejawem ludzkiej aktywności, która wywiera szczególny wpływ na życie społeczne. W artykule przedstawiono główne obszary oddziaływania marketingu na społeczeństwo. Omówiono ograniczenia, jakie dla marketingu jako nauki wynikają z menedżerskiego sposobu definiowania marketingu, które w zasadniczy sposób utrudniają rozpoznanie jego wpływu na społeczeństwo.

**Słowa kluczowe:** marketing, definicja marketingu, system marketingowy, wpływ marketingu na społeczeństwo.

### Wprowadzenie

Marketing to współcześnie jedno z ważniejszych pojęć w gospodarce rynkowej. Trudno wyobrazić sobie bez niego funkcjonowanie społeczeństwa dobrobytu. Oddziałuje on w sposób istotny na wszystkie sfery życia społecznego. Pomimo ogromnego wpływu marketingu na społeczeństwo powszechna świadomość jego oddziaływania jest stosunkowo niewielka<sup>1</sup>. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie głównych obszarów oddziaływania marketingu na społeczeństwo oraz wyjaśnienie przyczyn ich ograniczonego rozpoznania przez naukę o marketingu.

Artykuł zbudowany jest następująco. Rozpoczęto od przedstawienia definicji marketingu oraz pojęcia systemu marketingowego. Następnie omówiono główne obszary wpływu marketingu na społeczeństwo, wskazując zarówno na pozytyw-

---

<sup>1</sup> Świadczą o tym między innymi tezy przygotowane przez Radę Programową Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Społeczne aspekty gospodarki rynkowej” (SAGR 2013), gdzie problematyka związków między marketingiem a społeczeństwem ograniczona została do wąskiej sfery społecznych aspektów badań marketingowych. Patrz <http://mp.ajd.czest.pl/~w207/sagr2013/informacje.htm> [stan z 25.02.2014].

ny, jak i negatywny wpływ marketingu na społeczeństwo. W końcowej części artykułu scharakteryzowano przyczyny ograniczonego zainteresowania nauki o marketingu tą problematyką.

## 1. Marketing i system marketingowy

Zgodnie z aktualnie obowiązującą oficjalną definicją marketingu AMA przez marketing rozumieć należy „działalność, zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości”<sup>2</sup>. Wpływ wywierany przez rozumiany w ten sposób marketing na społeczeństwo najłatwiej zaobserwować, gdy na marketing spojrzysz się z punktu widzenia systemu marketingowego.

Zdaniem R.A. Laytona, system marketingowy to złożony, dostosowujący się układ społeczny, w którym ważna jest zarówno struktura, jak i funkcja, a którego cel wynika z dynamicznego harmonizowania dóbr i potrzeb. Definiuje on system marketingowy jako sieć podmiotów rynkowych, „układ osób, grup i/lub jednostek połączonych bezpośrednio lub pośrednio przez stały lub sporadyczny udział w wymianie ekonomicznej, który tworzy, gromadzi, przekształca i udostępnia asortymenty produktów materialnych i niematerialnych” ([20], s. 228–230).

Właściwością systemów marketingowych jest ich hierarchiczny układ. Dlatego system marketingowy analizowany może być jako samodzielny układ wymiany lub jako część układów wymiany realizowanych na wyższych poziomach. W swojej najprostszej formie obejmuje on dostawców i nabywców oraz relacje zachodzące między nimi [18]. Na najwyższym, najbardziej ogólnym poziomie określany jest jako „ogólny system marketingowy” (*Aggregate Marketing System* – AGMS) [38] lub jako system makromarketingowy (*macromarketing system*) [21]. Jest on ogromną i złożoną instytucją tworzoną na potrzeby całej gospodarki, która z kolei jest elementem społeczeństwa. Jest potężnym, nie w pełni rozpoznany kompleks, stanowiącym krwioobieg gospodarki, istniejącym w celu zaspokojenia potrzeb społecznych, historycznie ukształtowaną instytucją, odzwierciedlającą wrażliwość ludzi, ich kulturę, geografę, decyzje społeczno-polityczne, możliwości ekonomiczne oraz ograniczenia prawne [39].

Działania systemu marketingowego zbiegają się i koordynują z działaniami innych systemów w ramach szerszego systemu ekonomicznego. Bazując na diagramie Venn (*Venn diagram*), wyróżnić można ogólny system w obszarze marketingu, finansów, technologii, produkcji itd. jako częściowo pokrywające się

<sup>2</sup> Definicja zamieszczona na stronie internetowej AMA: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx> [stan z 25.02.2014]. Powody oraz okoliczności wprowadzenia ww. definicji przedstawiono w [16], natomiast jej konsekwencje dla przedmiotu i zakresu nauki o marketingu omówiono w [15].

określi, które odzwierciedlają obszary, w których działania są wspólne, i te, których aktywności znajdują się wyłącznie w tym obszarze. Podkreśla się, że system marketingowy jest zróżnicowanym podsystemem społeczeństwa, który wywiera wpływ na inne systemy: społeczny, kulturowy i środowisko naturalne [8].

O szczególnej społecznej roli systemu marketingowego świadczy to, że jako pierwszy podlega on zmianom w warunkach przekształceń systemowych<sup>3</sup>, jak również najszybciej odbudowuje się po okresie wojennych zniszczeń lub katastrof, np. klęsk żywiołowych [31].

Dla rozwiniętej gospodarki rynkowej system makromarketingowy najczęściej opisywany jest w oparciu o przykład Stanów Zjednoczonych ([39], [4], [5]). Nakazy globalizacji sprawiają, że coraz wyraźniej stanowi on subsystem większego systemu (globalny system marketingowy), w którym grupy krajów tworzą bloki i różnego rodzaju alianse [30].

W systemie identyfikowane są trzy główne kategorie aktorów: marketerzy, klienci oraz rządy państw, w których funkcjonuje system marketingowy. Podkreśla się, że decyzje tych ostatnich z zakresu polityki państwa (*public policy*), jak i sposób funkcjonowania różnego rodzaju agencji rządowych zmierzać powinny do ułatwienia operacji systemu [39].

Oczekiwania względem dobrze funkcjonującego ogólnego systemu marketingowego sformułowane zostały ponad sześćdziesiąt lat temu przez R.S. Vaile'a, E.T. Grethera i R. Coxa. Autorzy ci zwracają uwagę, że powinien on realizować co najmniej dwa podstawowe zadania. Jest nim podnoszenie poziomu życia obywateli, a także kreowanie dynamizmu rynku sprzyjające ciągłym innowacjom, przyczyniające się wraz z upływem czasu do podniesienia standardu życia [34].

## 2. Główne obszary wpływu systemu marketingowego na społeczeństwo

Zdefiniowany powyżej system marketingowy w połączeniu z innymi systemami, z którymi wchodzi w interakcję (np. technologii, produkcji, finansów), odpowiedzialny jest za większość zmian w społeczeństwie, które dokonały się w ciągu ostatnich stu lat, tj. w okresie rozwoju marketingu jako nauki. Rola systemu marketingowego i jego wpływ na społeczeństwo szczególnie widoczne są w krajach, w których tak jak w Polsce dokonała się transformacja systemu społeczno-gospodarczego.

Poniżej przedstawiono główne obszary wpływ systemu marketingowego na społeczeństwo. Przedstawiono korzyści marketingu dla gospodarki narodowej,

---

<sup>3</sup> Świadczy o tym np. słynna „bitwa o handel” w okresie przekształceń ustrojowych w Polsce po II wojnie światowej, która była priorytetem dla władz komunistycznych, jak również intensywność zmian w okresie przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej po 1989 r.

wpływ marketingu na rozwój gospodarczy, korzyści marketingu dla kupujących. Wskazano również na dysfunkcje systemu marketingowego, które stanowią główny przedmiot społecznej krytyki marketingu<sup>4</sup>.

### **2.1. Korzyści z marketingu dla gospodarki narodowej**

Rola marketingu (systemu marketingowego) w odniesieniu do gospodarki przejawia się przede wszystkim w tym, iż jako część systemu gospodarczego służy on uzgadnianiu decyzji i działań wielu podmiotów rynkowych, począwszy od dostawców materiałów i surowców – a kończąc na konsumentach i użytkownikach wyrobu finalnego. Rola systemu marketingowego sprowadza się zatem do integrowania celów i działań wielu uczestników rynku. Proces marketingowy nie zamyka się bowiem w izolowanym układzie producent–konsument (użytkownik), ale wymaga zaangażowania i koordynowania współdziałania właściwie dobranych instytucji specjalizujących się w wykonywaniu różnych zadań szczegółowych. Powiązania te stabilizują system gospodarczy, pozwalając jego uczestnikom skupić uwagę na tym, co potrafią robić najlepiej [6].

Ogólny system marketingowy przyczynia się do podnoszenia standardu życia społeczeństwa. Po pierwsze, daje zatrudnienie milionom osób zaangażowanym w ten obszar życia gospodarczego, umożliwiając im bycie produktywnym oraz pozyskanie środków niezbędnych do konsumpcji. (Szacuje się, że w samych tylko Stanach Zjednoczonych na rzecz systemu marketingowego zaangażowanych jest ponad 30 mln osób). Po drugie, prywatne inwestycje w system marketingowy przyczyniają się do rozwoju infrastruktury, szczególnie w takich obszarach, jak: dystrybucja, transport, komunikacja, ochrona zdrowia i sektor finansowy. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że pieniądze gromadzone przez rządy pochodzące z podatków od sprzedaży oraz podatku akcyzowego mogą być gromadzone i wykorzystywane dzięki działaniu systemu marketingowego. Łącznie z podatkami dochodowymi płaconymi przez firmy oraz pracowników zaangażowanych w marketing stanowią one zasadnicze źródło dochodów wykorzystywanych do sfinansowania wielu celów publicznych.

Stymulowanie przez marketing ogólnego popytu prowadzi do niższych kosztów, niższych cen oraz przyczynia się do wzrostu ogólnej konsumpcji. Poprzez zorganizowanie i działanie sieci komunikacji i wymiany marketing przyczynia się do zwiększenia produkcji. Zrównanie podaży i popytu w odniesieniu do przestrzeni (transport), czasu (składowanie) i ilości (cena) zwiększa efektywność gospodarowania, a poprzez efekt skali powoduje niższe ceny dla konsumentów. Sprawia, że wiele produktów powszechnego użytku – takich jak: pralki, odkurza-

---

<sup>4</sup> Z uwagi na znaczną objętość problematyki i jednocześnie ograniczone ramy niniejszego artykułu wskazano jedynie główne pola oddziaływania marketingu na społeczeństwo. Dlatego treści przedstawione w tej części artykułu traktowane powinny być bardziej jako propozycja uporządkowania problematyki niż jej pełne omówienie.

cze, telewizory, komputery – stają się bardziej dostępnych dla coraz większej rzeszy nabywców, przez co ich codzienne życie staje się łatwiejsze i przyjemniejsze.

Charakter dynamiki systemu wzmacnia również dyfuzję innowacji, przynosząc dodatkowe korzyści w odniesieniu do konsumpcji. Odgrywa również istotną rolę z perspektywy międzynarodowej, będąc kluczową instytucją wspierającą równowagę rynku krajowego i poszukującą nowych możliwości rozwoju wymiany międzynarodowej.

Podsumowując, wskazać można wiele znaczących i pozytywnych przejawów oddziaływania ogólnego systemu marketingowego na gospodarkę narodową.

## 2.2. Marketing a rozwój gospodarczy

Marketing przyczynia się również do rozwoju gospodarczego. Autorem, który jako jeden z pierwszych wypowiedział się na ten temat, był znakomity teoretyk biznesu P. Drucker. W artykule opublikowanym w „Journal of Marketing”, pt. *Marketing a rozwój gospodarczy (Marketing and Economic Development)* rzucił on całkiem nowe światło na ten obszar, przedstawiając spojrzenie na marketing jako przedsiębiorczy „mnożnik” i organizator zasobów [9].

Cechą marketingu, która w dość istotny sposób wpływa na rozwój gospodarczy, jest wymóg planowania działań rynkowych. Planowanie wpływa mobilizująco i stabilizująco na przebieg procesów gospodarczych. Oprócz oczywistych korzyści wynikających z możliwości koordynacji zamierzeń, uruchamia ono swoisty mechanizm motywacyjny, skłaniający do realizacji tego, co się zamierzyło oraz umożliwiający kontrolę zaplanowanych działań.

Oddziaływanie marketingu na rozwój gospodarczy przejawia się między innymi poprzez związek pomiędzy poziomem zatrudnienia w sferze marketingu a produktem krajowym brutto. Kraje o wyższym procencie ludności zaangażowanej w marketing mają wyższy produkt krajowy brutto (GDP). Od momentu wyodrębnienia marketingu z ekonomii jako samodzielnej nauki, co miało miejsce na początku XX w., do chwili obecnej, produkt krajowy brutto wzrósł w Stanach Zjednoczonych 400 razy. Towarzyszyły temu zasadnicze zmiany w społeczeństwie dotyczące codziennej aktywności ludzi, odnoszące się do takich sfer, jak poziom zdrowia czy bezpieczeństwa ogółu obywateli ([39], s. 198–199).

Po publikacji P. Druckera wielu autorów podejmowało próby rozwinięcia i udoskonalenia jego poglądów. Zagadnienie wpływu marketingu na rozwój gospodarczy jest obecnie jednym z centralnych tematów makromarketingu, omawianym przez autorów zainteresowanych problematyką od ponad 50 lat (np. [3], [26], [40], [28], [41]).

## 2.3. Korzyści dla nabywców

Korzyści wynikające z istnienia ogólnego systemu marketingowego obejmują również nabywców (nabywców instytucjonalnych, konsumentów). W tradycji

nauki o marketingu korzyści systemu marketingowego dla nabywców rozpatrywane są przy wykorzystaniu co najmniej trzech możliwych ujęć (perspektyw). Są to: ujęcie klasyczne, traktujące korzyści wynikające z marketingu jako więzkę tradycyjnych użyteczności; ujęcie funkcjonalne, odnoszące korzyści z marketingu do funkcji dystrybucji rynkowej, oraz ujęcie menedżerskie, analizujące korzyści z punktu widzenia stosowanych przez menedżerów instrumentów marketingowych.

**Korzyści dla nabywców w ujęciu klasycznym.** Ujęcie klasyczne koncentruje się na określeniu korzyści z marketingu dla konsumentów w oparciu o pojęcie wartości ekonomicznej, która opisywana jest poprzez pojęcie użyteczności. Bazuje na twierdzeniu, że marketing tworzy użyteczności, które różnią się od kreowanych przez inne rodzaje aktywności ekonomicznej. Zostało wprowadzone przez twórców marketingu na przełomie XIX i XX w. [11]. Analiza użyteczności pozwoliła stwierdzić, że marketing, a dokładnie usługi dystrybucyjne (określenia tego używano w odniesieniu do marketingu w pierwszej fazie jego rozwoju), tworzą wartość, która powstaje poza produkcją<sup>5</sup>. Spośród pięciu użyteczności: podstawowej, formy, miejsca, czasu, posiadania – jedynie pierwsza użyteczność, tj. użyteczność podstawowa, która odnosi się do uprawy lub wydobycia płodów ziemi i surowców, znajduje się poza zakresem wpływu marketingu. Pozostałe użyteczności odnoszą się do marketingu. Użyteczność formy wynika głównie z operacji, lecz działania marketingowe wnoszą tu wkład poprzez fizyczne wsparcie zasadniczych oddziaływań procesu produkcyjnego, jak również poprzez dostarczenie informacji o rynku pochodzących z badań marketingowych, pomocnych w określeniu szczegółowych właściwości dóbr i usług. Użyteczność miejsca jest wyraźna w obszarze marketingu, reprezentując wartość dodaną przez dostarczenie dóbr, których potrzebuje kupujący. Użyteczność czasu dodawana jest przez marketing poprzez wcześniejsze zaplanowanie, zgromadzenie towaru i działania promocyjne pozwalające na upewnienie się, że klienci mogą otrzymać dobra, gdy tego potrzebują. Wreszcie ostatnia z wymienionych użyteczności – użyteczność posiadania – oferowana jest poprzez transakcje marketingowe i umożliwia klientom wykorzystanie dóbr dla pożądaných celów.

**Korzyści dla nabywców w ujęciu funkcjonalnym.** Innym sposobem przedstawienia korzyści marketingu na rzecz nabywców jest odwołanie się do klasycznych funkcji dystrybucji rynkowej. Analiza funkcji dystrybucji bazuje na dorobku funkcjonalnej szkoły marketingu, która stanowiła dominujące podejście badawcze w nauce o marketingu w pierwszych latach po powstaniu dyscypliny, trwając przez więcej niż pięć dekad jej rozwoju, do czasu pojawienia się marke-

<sup>5</sup> Do czasu dostrzeżenia tego faktu ekonomiści podkreślali, że rozróżnienie takie w ogóle nie ma sensu. Wyraźnie ilustruje to cytat z *Zasad ekonomiki* A. Marshalla, gdzie stwierdzał on, że „Człowiek nie tworzy rzeczy materialnych... W rzeczywistości produkuje korzyści; lub innymi słowy jego wysiłki i poświęcenia prowadzą do zmiany postaci lub rozmieszczenia materii w celu jej lepszego wykorzystania do zaspokojenia potrzeb...” ([23], s. 63).

tingu menedżerskiego. W podejściu tym, kładącym nacisk na fizyczne przemieszczanie produktów, wymienianych jest osiem klasycznych funkcji dystrybucji<sup>6</sup>. Jest to transport, czyli przemieszczanie produktów, oraz ściśle związane z nim magazynowanie, które pomagają zniwelować czasowe niezgodności w dostawach i zapotrzebowaniu oraz dopasować plany produkcji do niższych kosztów oraz posiadanych zapasów. Finansowanie, charakteryzujące się dziś niewielkim zainteresowaniem reprezentantów marketingu akademickiego, lecz będące ciągle kluczowym tematem w kontekście rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwo musi finansować przerwę pomiędzy rozpoczęciem procesu produkcji, gdy maszyny, materiał, siła robocza, koszty marketingu itd. muszą być opłacone, a odbiorem pieniędzy ze sprzedaży. Finansowanie może być realizowane bezpośrednio przez przedsiębiorstwo lub – gdy nie jest to możliwe lub gdy konieczne są wysokie nakłady – poprzez wsparcie ze strony instytucji finansowych (banków). W ramach ogólnego systemu marketingowego finansowanie wzmacniane jest przez kredyt konsumencki, który umożliwia znaczną część zakupów dokonywanych przez konsumentów (sprzęt trwałego użytku, mieszkania, samochody itp.). Następną z funkcji dystrybucji jest określana jako rozłożenie ryzyka i odzwierciedla eliminowanie niepewności w transakcjach systemu. Kolejną z funkcji dystrybucji rynkowej jest zakup. Przenika on ogólny system marketingowy i prowadzi do zmian we własności, które kończą się finalnym zakupem przez konsumentów. Po drugiej stronie zakupu znajduje się sprzedaż. Chociaż oskarżana w sposób nieuzasadniony, często niedostrzegana i niedoceniana, zmusza konkurencję do polepszenia wartości ofert i powoduje zmiany umożliwiające działanie systemu. Ważną funkcją dystrybucji jest standaryzacja. Zabezpiecza ona zasadnicze atrybuty wymiany, takie jak bezpieczeństwo, które mogą być trudne do określenia poprzez sprawdzenie, oraz wspomaga dokonywanie oceny oraz porównanie wartości przedstawianej oferty. Ostatnią z funkcji dystrybucji jest gromadzenie i użycie informacji rynkowej, która ułatwia zakup ze względu na swój walor informacyjny. Wymienione funkcje przynoszą nabywcom znaczące, chociaż nie zawsze w pełni uświadamiane korzyści.

**Korzyści dla nabywców w ujęciu menedżerskim.** Rozwój infrastruktury po II wojnie światowej, zmiana stylu życia oraz pojawienie się nowego masowego medium komunikacji, jakim stała się telewizja, spowodowały, że menedżerowie marketingu stanęli wobec nowych wyzwań i możliwości. Wymagało to znaczących zmian w sposobie ich działania oraz wiązało się z koniecznością podjęcia ryzyka przez przedsiębiorstwa. Oznaczało przede wszystkim znaczny wzrost zapotrzebowania na informacje, co przyczyniło się do szybkiego rozwoju badań marketingowych, oraz konieczność wsparcia w zakresie podejmowania decyzji [39]. Reakcją na tego rodzaju zapotrzebowanie stało się menedżerskie

---

<sup>6</sup> Po raz pierwszy funkcje te scharakteryzowane zostały przez A.W. Shawa w 1912 r. [29]. Później omawiane były w pracach wielu innych autorów, np. [24].

podejście do marketingu, polegające na traktowaniu marketingu jako zespołu działań mających przyczynić się do umocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz poprawy jego konkurencyjności. Podejście to określać zaczęto niezbyt precyzyjnie jako zarządzanie marketingowe. Zgodnie z tym podejściem, korzyści z marketingu dla nabywców analizowane mogą być w oparciu o ww. instrumenty marketingowe, określane potocznie jako marketing mix. Rozważane mogą być one z punktu widzenia produktu, marki i znaku handlowego, dystrybucji, personelu sprzedaży i przedstawicieli handlowych oraz promocji i reklamy.

#### 2.4. Dysfunkcje systemu marketingowego

Omówienie oddziaływania systemu marketingowego na społeczeństwo byłoby niepełne, gdyby nie uwzględniało jego negatywnych oddziaływań, które określić można jako dysfunkcje marketingu. Są one efektem tej właściwości systemu marketingowego, iż niektórzy jego uczestnicy wybierają sposób postępowania, który szkodzi innym. Główny akcent krytyki systemu marketingowego koncentruje się na przedsiębiorstwach oraz działających na ich potrzeby marketerach, chociaż negatywne działania pojawiają się w każdej części systemu marketingowego, a odpowiedzialność za dysfunkcje systemu ponoszą wszyscy jego uczestnicy, również konsumenci oraz instytucje odpowiadające za realizację polityki państwa. Dysfunkcje systemu marketingowego obejmują zatem: nadużycia przedsiębiorstw (marketerów), nadużycia nabywców, nadużycia państwa (rządu oraz instytucji spełniających zadania regulacyjne).

**Nadużycia przedsiębiorstw.** Ponieważ zakup jest podstawowym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw, głównym celem aktywności marketingowej jest nakłanianie do nabywania oferowanych dóbr i usług. Nacisk na osiągnięcie tego celu jest tak silny, iż często pozostaje ono w sprzeczności z zasadami racjonalnego podejmowania decyzji przez konsumentów. Za pośrednictwem intensywnego marketingu sprzedawcy starają się wpływać na decyzje nabywcze konsumentów, skłaniając ich do zakupu produktów o często wątpliwej użyteczności lub na które nabywców po prostu nie stać. Problematyka ta omawiana może być zarówno z uwzględnieniem specyfiki sektorowej (por. np. [1], [33]) jak i w ujęciu ogólnym. Autorzy zwracają uwagę na działania typowe w badanych przez siebie sektorach, odnosząc je do produktu, opakowania oraz działalności reklamowej. W ujęciu ogólnym podkreślane jest przedmiotowe traktowanie nabywców oraz wskazywane, że w miejsce postulowanego przez teorię marketingu partnerstwa między dostawcą a nabywcą występuje „manipulowanie nabywcami traktowanymi nie jako partnerzy, ale jako petenci, których wartość ocenia się jedynie ich bieżącymi możliwościami finansowymi” [2]. Wymienianych jest wiele działań marketingowych wpływających negatywnie na indywidualnych konsumentów. Jest to między innymi sztuczne wywoływanie potrzeb. Działanie to polega na tworzeniu problemu, na który poprzez zakup produktu znaleźć można rozwiązanie (na zasadzie tej reklamowanych jest więk-



szość suplementów diety). Producenci zachęcają również do zakupu poprzez tworzenie pozornych nowości. Wiąże się to ze sztucznym skracaniem okresów eksploatacji produktów w celu odnowienia popytu. Zaobserwować można także nadmierne różnicowanie produktów polegające na tworzeniu odmian, które nie różnią się od siebie niczym istotnym. Obserwuje się również zjawisko określane jako „nadfunkcjonalność opakowań”, które polega na stosowaniu drogich, skomplikowanych, najczęściej jednorazowych opakowań, które nie przynoszą konsumentowi dodatkowych korzyści, a które zwiększają ilość wymagających usunięcia odpadów, przyczyniając się do zanieczyszczenia środowiska [6].

Postępowanie przedsiębiorstw wywołuje szereg negatywnych zjawisk, z których najbardziej znanym jest zjawisko nadmiernej konsumpcji. Jest to „konsumpcja gospodarstwa domowego niemająca pokrycia finansowego w dochodach, majątku gospodarstwa i prognozowanych dochodach przyszłych oraz konsumpcja niemająca pokrycia w rzeczywistych, określonych racjonalnie, potrzebach gospodarstwa domowego” ([13], s. 564). Intensywne działania marketingowe przedsiębiorstw skłaniają do zbytniego zainteresowania posiadaniem dóbr materialnych [19]. Zjawisko to określane jest mianem konsumpcjonizmu. W ujęciu najbardziej ogólnym jest to postawa życiowa charakteryzująca się nadmiernym przywiązywaniem wagi do zdobywania dóbr materialnych [32]. Związana jest ona z propagowaniem wzorców życia, zgodnie z którymi gromadzenie dóbr materialnych jest ważniejsze niż rozwój osobowy. Z konsumpcjonizmem nieodłącznie związany jest pogląd, iż jakość życia wiąże się z wysokim poziomem konsumpcji.

Dzięki olbrzymim wydatkom na reklamę i innym działaniom promocyjnym producenci stymulują model konsumpcji, który ma przyczynić się do osiągnięcia przez nich największych zysków. W literaturze określany jest on mianem „konsumpcji nietrwałej”. Kształtowany jest on poprzez pogląd o olbrzymim zapotrzebowaniu człowieka na różnego rodzaju produkty. Na skutek nasilającej się presji reklamy propagującej hasła „Zużyj i wyrzuć”, „Kupuj tylko nowe” konsument codziennie bombardowany jest informacjami zachęcającymi do kupowania nowych produktów. Jednocześnie maleje wiedza o ich użyteczności, trwałości i bezpieczeństwie.

**Nadużycia nabywców.** Jak zaznaczono wcześniej, główny akcent krytyki systemu marketingowego koncentruje się na przedsiębiorstwach. Analizom poddawane są zarówno sposoby ich działania, jak i normy etyczne menedżerów, natomiast konsumenci pomimo to, że są jednym z głównych partnerów w wymianie rynkowej, cieszą się mniejszym zainteresowaniem, a ich etyczne przekonania i zachowania badane są stosunkowo rzadko. W krajowej, jak i zagranicznej literaturze charakteryzowanych jest wiele nieetycznych zachowań nabywców (*unethical consumer behavior*), które traktowane mogą być jako dysfunkcje systemu marketingowego (np. [22], [10], [25], [35], [36]). Obejmują one sferę nabywania, użytkowania i pozbywania się produktów [25]. Są to zachowania takie,

jak: korzystanie ze skopiowanych programów i gier komputerowych, zakup towaru pochodzącego z kradzieży, kradzież sklepową, fałszywe informowanie sprzedawcy o cenie produktu, na którym nie ma etykiety, czy nadużycia w stosunku do prowadzonej przez sieci handlowe liberalnej polityki zwrotów.

**Nadużycia państwa (rządu oraz instytucji spełniających zadania regulacyjne).** Rola państwa w systemie marketingowym ma przede wszystkim charakter regulacyjny. Polega ona na regulowaniu różnych aspektów funkcjonowania systemu marketingowego, głównie mechanizmu konkurencji, i wprowadzaniu jego ograniczeń. W obszarze tym państwo może:

- wprowadzić zakaz podejmowania zbiorowych akcji i reakcji,
- wprowadzić zakaz stosowania cen dumpingowych,
- wprowadzić zakaz konkutowania produktami zagrażającymi bezpieczeństwu,
- ograniczyć możliwość osiągnięcia przez sprzedawców dominującej pozycji na rynku,
- przeciwdziałać negatywnym efektom zewnętrznym konkurencji [17].

Państwo jest również w znacznym stopniu odpowiedzialne za kształtowanie odpowiedniej polityki konsumpcyjnej [14]. Dysfunkcją systemu marketingowego jest zatem bierność państwa w zakresie jego odpowiedzialności. Powstaje w związku z tym pytanie, w jakim zakresie możliwe jest wzmocnienie roli państwa we wskazanych obszarach. Postulat ten wydaje dziś mało realny, gdyż we wszystkich krajach obserwuje się stopniowe osłabianie roli państwa na rzecz międzynarodowego kapitału i megakorporacji.

### **3. Bariery badania związków między marketingiem a społeczeństwem**

Wskazane powyżej związki między marketingiem a społeczeństwem nie pozostawiają wątpliwości co do silnych zależności między tymi dwoma podmiotami. Pozostaje jednak konieczność odpowiedzi na pytanie, z czego wynika ich relatywnie słabe rozpoznanie przez naukę o marketingu.

Aby analizowanie danego zjawiska zakończone zostało sukcesem, konieczne jest przyjęcie odpowiedniego sposobu spojrzenia na analizowany problem. Podobnie jak człowiek wygląda inaczej z przodu, inaczej z boku, a jeszcze inaczej z tyłu, również w nauce analizowanie zjawisk w oparciu o odpowiednie podejście (właściwą perspektywę analizy) to podstawowy czynnik gwarantujący odpowiednie rozpoznanie badanych zjawisk [38]. Zasada ta odnosi się w pełni do nauki o marketingu i ściśle związana jest z właściwym rozumieniem pojęcia „marketing”.

Pomimo, że – jak podkreślono wcześniej – marketing jest jednym z podstawowych pojęć współczesnej gospodarki rynkowej, jest on różnie definiowany.

Mimo iż większość autorów, w tym m.in. P. Kotler [18], jak również W.D. Perreault (Jr), J.P. Cannon i E.J. McCarthy [27], podkreśla, że marketing jest zarówno zbiorem aktywności gospodarczych realizowanych przez organizacje, jak i procesem społecznym, drugi z przedstawionych sposobów rozumienia marketingu jest zdecydowanie mniej popularny wśród autorów zajmujących się problematyką marketingową.

Szczególnie w polskiej literaturze marketingowej brak jest ujęć marketingu w odniesieniu do procesów społecznych, które charakteryzowałyby się podejściem do marketingu w ujęciu makro. Co prawda, J. Dietl w swoim podręczniku wskazywał na rozróżnienie w marketingu ujęć mikro i makro [7], jednak zainteresowanie marketingiem w wymiarze szerszym niż wymiar przedsiębiorstwa jest praktycznie jak dotąd nieobecne w polskiej literaturze marketingowej. Powszechna natomiast jest interpretacja marketingu w ujęciu menedżerskim (ujęcie mikro). Zgodnie z tym ujęciem L. Garbarski, I. Rutkowski i W. Wrzosek określają marketing jako „...celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań o orientacji rynkowej” ([12], s. 29). Definicja ta zasadniczo różni się od przytoczonej na wstępie artykułu oficjalnej definicji marketingu AMA. Jest wyrazem menedżerskiego podejścia, które koncentruje się na orientacji marketingowej przedsiębiorstwa, ignorując wpływ marketingu na społeczeństwo oraz zagadnienia efektywności społecznej. W ujęciu tym efektywność marketingu rozpatrywana jest z perspektywy zarządu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym całkowitym braku zainteresowania społeczną efektywnością marketingu. Jeśli mowa jest w nim o zagadnieniach społecznych, to traktowane są one zwykle w kategoriach kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Nasuwa się zatem wniosek, iż to głównie interpretowanie marketingu jako zbioru technik menedżerskich służących poprawie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie sprzyja szerszemu rozpoznaniu oddziaływania marketingu na społeczeństwo.

## Podsumowanie

O sukcesie marketingu jako ważnego elementu gospodarki rynkowej zdecydował fakt, że stanowi on swoistą wartość dodaną. Korzyści z niego wynikające można obserwować z różnych punktów widzenia: przedsiębiorstwa, klientów, ekosystemu biznesowego (sieci) oraz całego społeczeństwa. Na najwyższym z wymienionych poziomów, czyli poziomie społecznym, wyrażają się one poprzez kontekst dnia codziennego [38].

W artykule wskazano na główne obszary pozytywnego, jak i negatywnego oddziaływania marketingu na społeczeństwo oraz podjęto próbę wyjaśnienia, dlaczego zagadnienie to jest stosunkowo rzadko podejmowane w literaturze marketingowej. Podkreślono, że wartość marketingu (*value of marketing*) inter-

pretowana powinna być nie tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, lecz również z uwzględnieniem szerszej, społecznej perspektywy.

We współczesnej literaturze marketingowej coraz częściej pojawiają się głosy, iż konieczne jest wyniesienie marketingu na wyższy, bardziej ogólny poziom analizy [37]. Zmiany te będą miały istotne znaczenie dla praktyki marketingowej, która bardziej niż dotąd będzie musiała być skoncentrowana na społecznych celach marketingu, natomiast z punktu widzenia teorii sprawi, iż marketing coraz częściej analizowany będzie z innego niż dominujące do tej pory ujęcie menedżerskie. Wyniesienie marketingu na wyższy poziom to, zdaniem niektórych autorów, konieczny warunek przetrwania marketingu jako praktyki rynkowej oraz opisującej ją nauki.

## Literatura

- [1] Baruk A.I., *The Chosen Aspects of Dysfunctions in the Contemporary Marketing – Unethical Activities of Food Producers*, [in:] Š. Hittmár (ed.), *Marketing Trends in Theory and Practice*, University of Zilina, Žilina 2013.
- [2] Baruk A.I., *Zmiany postaw polskich nabywców wobec nieetycznych działań producentów żywności*, „Marketing i Rynek” [w druku].
- [3] Batra R., *Executive Insights: Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies*, „Journal of International Marketing” 1997, nr 5(4).
- [4] Bloom P.N., Gundlach G.T. (eds.), *Handbook of Marketing and Society*, Sage, Thousand Oaks, CA 2001.
- [5] Cox R., Goodman C.S., Fischandler T.C., *Distribution in a High Level Economy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1965.
- [6] Czubała A. (red.), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2012.
- [7] Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1985.
- [8] Dixon D.F., *Macromarketing: A Social Systems Perspective*, „Journal of Macromarketing” 1984, nr 4(2).
- [9] Drucker P., *Marketing and Economic Development*, „Journal of Marketing” 1958, nr 22 (January).
- [10] Egan V., Taylor D., *Shoplifting, Unethical Consumer Behaviour, and Personality*, „Personality and Individual Differences” 2010, nr 48.
- [11] Ely R., *Outlines of Economics*, Hunt and Eaton, New York 1893.
- [12] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- [13] Grzesiuk A., *Działania marketingowe przedsiębiorstw a problematyka bankructw gospodarstw domowych*, [w:] R. Niestrój (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa 2009.
- [14] Jastrzębska-Smolaga H., *W kierunku trwałej konsumpcji. Dylematy, zagrożenia, szanse*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- [15] Kamiński J., *Czego na temat przedmiotu i zakresu nauki o marketingu można dowiedzieć się z definicji marketingu?*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 7.
- [16] Kamiński J., *Nowa definicja marketingu AMA*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5.
- [17] Kochutek K., Sieradzka M., *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- [18] Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- [19] Kotler P., Amastrong G., Saunders J., Wrong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- [20] Layton R.A., *Marketing Systems A Core Macromarketing Concept*, „Journal of Macromarketing” 2007, nr 27(3).
- [21] Layton R.A., *Towards a Theory of Marketing Systems*, „European Journal of Marketing” 2011, nr 45(1/2).
- [22] Lewicka-Strzałecka A., *Moralne standardy konsumentów: analiza empiryczna*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2005, nr 8(1).
- [23] Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, The Macmillan Company, New York 1920.
- [24] Maynard H., Weidler W.C., Beckman T., *Principles of Marketing*, The Ronald Press Co, New York 1927.
- [25] Muncy J.A., Vitell J.S., *Consumer Ethics: An Investigation of the Final Consumer*, „Journal of Business Research” 1992, nr 24.
- [26] Nason R.W., White P.D., *The Vision of Charles C. Slater: Social Consequences of Marketing*, „Journal of Macromarketing” 1981, nr 1 (Fall).
- [27] Perreault W.D. (Jr), Cannon J.P., McCarthy E.J., *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2011.
- [28] Shapiro S.J., Shultz C.J. II, *Macromarketing, Controversy and Economic Development: Just Before and Now During the Global Meltdown*, „European Business Review” 2009, nr 21(4).
- [29] Shaw A.W., *Some Problems in Market Distribution*, „The Quarterly Journal of Economics” 1912, nr 26(4) (August).
- [30] Sheth J.N., Sisodia R.S., *Tectonic Shift, the Geoeconomic Realignments of Globalizing Markets*, Sage, New Delhi 2006.
- [31] Shultz C.J., II, *Macromarketing*, [in:] G.T. Gundlach, L.G. Block, W.L. Wilkie (eds.), *Explorations of Marketing in Society*, Thompson, Mason, OH. 2007.
- [32] *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [33] Szalonka K., *Pozytywne i negatywne skutki działań marketingowych na rynku farmaceutycznym*, „Handel Wewnętrzny” 2013, (maj–czerwiec).
- [34] Vaile R.S., Grether E.T., Cox R., *Marketing in the American Economy*, Ronald Press, New York 1952.
- [35] Vitell J.S., *Consumer Ethics Research: Review, Synthesis and Suggestion for the Future*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 43(1–2) (March).

- [36] Wanat T., *Uwarunkowania zachowań nieetycznych konsumentów: rola procesów metapoznawczych oraz funkcje pełnione w procesie wymiany*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2010, nr 135.
- [37] Webster F.E., Lusch R.F., *Evaluating Marketing: Marketing Is Dead! Long Live Marketing!*, „Journal of the Academy Marketing Science” 2013, nr 41.
- [38] Wilkie W.L., Moore E.S., *A Larger View of Marketing. Marketing's Contributions to Society*, [in:] P.E. Murphy, J.F. Sherry, Jr (eds.), *Marketing and Common Good. Essays from Notre Dame on Societal Impact*, Routledge, Abindon 2013.
- [39] Wilkie W.L., Moore E.S., *Marketing's Contribution to Society*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63 (Special issue).
- [40] Wilkie W.L., Moore E.S., *Scholarly Research in Marketing: Exploring the „4 Eras” of Thought Development*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2003, nr 22(2).
- [41] Wood V.P., Vitell S., *Marketing and Economic Development: Review, Synthesis and Evaluation*, „Journal of Macromarketing” 1986, nr 6(1).
- [42] Żabiński L., *Challenges of Modernity and Marketing Innovations and Development*, „Journal of Economic & Management”, University of Economic in Katowice 2012, vol. 9.

### **Marketing and Society – Impact Areas – Difficulty of Study**

**Summary:** Marketing is an area of human activity that has a particular impact on social life. The paper will discuss the main areas of impact of marketing on society. In the paper limitations for marketing as a science will be pointed out, which are emerged from manager's way of marketing defining and which substantially impede the recognition of the impact of marketing on society.

**Keywords:** marketing, marketing definition, marketing's contributions to society.

Tomasz KARKOWSKI  
Uniwersytet Łódzki

## Komercjalizacja i prywatyzacja szpitali w perspektywie dostarczania świadczeń zdrowotnych

**Synopsis:** Dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej jest jednym z elementów, który kształtuje poczucie bezpieczeństwa socjalnego obywateli. W kontekście przeprowadzania procesów komercjalizacji i prywatyzacji szpitali należałoby uwzględnić, aby poprawa wzrostu efektywności nie nastąpiła kosztem pogorszenia dostępności do świadczeń zdrowotnych, co pozwala wysnuć tezę, że obecne działania zmierzają w złym kierunku i mogą prowadzić do nadużywania dobra publicznego.

Po przeanalizowaniu przepisów ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej należałoby potwierdzić tezę, że ustawa zawiera liczne regulacje stanowiące realne zagrożenie dla równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej bez względu na sytuację majątkową obywatela w rozumieniu art. 68 ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Chodzi tu w szczególności o:

- brak w Polsce sieci szpitali, tym samym brak określenia minimalnej liczby podmiotów leczniczych, zabezpieczonej przez władze publiczne,
- brak określenia centralnego minimum odnośnie do liczby i rozmieszczenia podmiotów publicznych, przez co dostępność do publicznych podmiotów i określonych specjalności będzie uzależniona od lokalnych uwarunkowań,
- brak zapewnienia, że w danym regionie będzie dostępność do wszystkich rodzajów świadczeń zdrowotnych,
- brak obligatoryjnych minimalnych norm i standardów, jakie powinny być zachowane w odniesieniu do liczby łóżek szpitalnych i personelu medycznego przypadającego na odpowiednią liczbę pacjentów,
- zapoczątkowanie niekontrolowanego procesu ograniczania liczby publicznych podmiotów leczniczych,
- możliwość komercjalizacji, a następnie całkowitej prywatyzacji szpitala,
- brak gwarancji zapewnienia osobom korzystającym ze świadczeń zdrowotnych likwidowanego SPZOZ-u dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych na danym terenie,
- możliwość pobierania opłat za świadczenia zdrowotne od pacjentów na poziomie podmiotu leczniczego mimo odprowadzania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- niedostateczną ochronę spółek kapitałowych od ewentualnej upadłości.

**Słowa kluczowe:** komercjalizacja, prywatyzacja, dostępność, świadczenia opieki zdrowotnej.

## Wprowadzenie

Dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej jest jednym z elementów, który kształtuje poczucie bezpieczeństwa socjalnego obywateli. Najważniejszym źródłem prawa są przepisy Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.), która w art. 68 ust. 1 wskazuje fundamentalną zasadę dla funkcjonowania całego systemu ochrony zdrowia, zgodnie z którą każdemu przysługuje prawo do ochrony zdrowia. W ust. 2 tego artykułu wprowadzono normę określającą kwestię dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych. Według tego przepisu dostęp do wskazanych świadczeń ma być równy niezależnie od sytuacji materialnej obywatela, a warunki i zakres udzielania świadczeń określa odrębna ustawa. Norma konstytucyjna zawierająca prawo do ochrony zdrowia odwołuje się jednocześnie do pojęcia świadczeń opieki zdrowotnej. Konstytucja RP przyznaje pewne specjalne uprawnienia określonym kategoriom podmiotów (dzieciom, kobietom ciężarnym, osobom niepełnosprawnym, osobom w podeszłym wieku) [3].

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu przekształceń własnościowych szpitali w Polsce oraz analiza przepisów ustawy o działalności leczniczej pod kątem problemów z dostępem do niektórych świadczeń oraz braku ciągłości udzielania świadczeń zdrowotnych w przypadku likwidacji szpitali.

W artykule zastosowano technikę badawczą *desk research*, polegającą na analizie już istniejących dostępnych danych pochodzących z aktów prawnych, danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) oraz Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia (CSIOZ).

Sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

- Ustawa o działalności leczniczej wprowadza brak poczucia stabilności w dostępie do świadczeń zdrowotnych w sytuacji likwidacji podmiotu leczniczego.
- Minister Zdrowia został pozbawiony uprawnienia związanego z realnym wpływem na kwestie dostępu do świadczeń zdrowotnych na terenie poszczególnych województw.
- Istnieją obawy o przygotowanie systemu ochrony zdrowia do sprostania wyzwaniom wynikającym z procesów demograficznych i sytuacji epidemiologicznej.
- W ustawie o działalności leczniczej wprowadzona została możliwość komercjalizacji, a następnie całkowitej prywatyzacji szpitali.

### 1. Zadania władz publicznych w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej

Z przepisu art. 68 ust. 2 (w związku z ust. 3) Konstytucji RP można wyinterpretować zarówno normę gwarancyjną – nakładającą na władze publiczne obo-



wiązek stworzenia systemu opieki zdrowotnej, z jednej strony realizującego zasadę równości dostępu, z drugiej zaś zapewniającego wybranym podmiotom szczególną opiekę, jak i normę programową – wyznaczającą władzom publicznym określone zadania i nakazującą ustawodawcy działać w celu „zapewnienia równego dostępu”, ale również wynika z tego przepisu, że władze publiczne mają obowiązek w sposób stały dbać o zapewnienie równego dostępu, co oznacza przede wszystkim prowadzenie przez władzę wykonawczą czynności kontrolno-nadzorczych nad działalnością Narodowego Funduszu Zdrowia – dalej NFZ – oraz świadczeniodawców (zarówno indywidualnych przedstawicieli zawodów medycznych, prowadzących regulowaną działalność gospodarczą, jak i podmiotów leczniczych niebędących i będących przedsiębiorcami, aptek, dostawców sprzętu medycznego itp.) [11].

Zadania władz publicznych w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych określają również przepisy rozdziału 2 działu I ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn.: Dz. U. 2008, nr 164, poz. 1027 z późn. zm.) – dalej u.ś.o.z. Zadania władz publicznych w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej obejmują w szczególności tworzenie warunków funkcjonowania systemu ochrony zdrowia, analizę i ocenę potrzeb zdrowotnych oraz czynników powodujących ich zmiany, promocję zdrowia i profilaktykę, mające na celu tworzenie warunków sprzyjających zdrowiu, finansowanie w trybie i na zasadach określonych ustawą.

Uszczegółowienie tych zadań i przypisanie ich konkretnym jednostkom samorządu terytorialnego i administracji rządowej zawierają przepisy art. 7–11 u.ś.o.z. Zadania własne gminy obejmują między innymi szeroko pojęte sprawy ochrony zdrowia oraz zapewnienia kobietom w ciąży opieki medycznej (art. 7 ust. 1 pkt 5 i 16 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 594 z późn. zm.). Są to zadania użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych. Promocja i ochrona zdrowia należy także do zadań zarówno powiatu, jak i samorządu województwa (art. 4 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 595 z późn. zm. oraz art. 14 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 596 z późn. zm.) [20].

## **2. Brak zapewnienia stabilności w dostępności do doświadczeń zdrowotnych**

Wbrew obietnicy wynikającej z uzasadnienia do ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. 2013, poz. 217) – dalej u.d.l.,

a odnoszącej się do zapewnienia stabilności w dostępie do świadczeń zdrowotnych w sytuacji likwidacji podmiotu leczniczego, nie ma w obecnych przepisach gwarancji tego, co było ustalone w art. 43 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (tekst jedn. Dz. U. 2007, nr 14, poz. 89 z późn. zm.) dalej – u.z.o.z., tj. obowiązku określenia sposobu i formy zapewnienia osobom korzystającym z oznaczonych rodzajowo świadczeń zdrowotnych likwidowanej jednostki dalszego, nieprzerwanego udzielania takich świadczeń, bez istotnego ograniczenia ich dostępności, warunków udzielania i jakości.

Ponadto nie najlepsza sytuacja finansowa NFZ może doprowadzić w niedalekiej przyszłości do ujemnych wyników finansowych podmiotów leczniczych działających w formie komercyjnych spółek, a wówczas pozostanie tylko ich upadłość lub sprzedaż udziałów albo akcji na otwartym rynku. Takie rozwiązanie stanowiłoby zagrożenie dostępności do świadczeń zdrowotnych w systemie publicznym. W tym zatem sensie, oparcie się całego systemu ochrony zdrowia w kraju tylko lub w większości na podmiotach czysto prywatnych może zagrażać bezpieczeństwu zdrowotnemu obywateli. Mimo że Minister Zdrowia miał, jak wynika to z uzasadnienia ustawy, mieć odpowiednie instrumenty prawne do stworzenia „takiej organizacji systemu ochrony zdrowia, który pozwoli na rzeczywistą realizację [...] świadczeń zdrowotnych”, to analiza u.d.l. pod kątem jego kompetencji pokazuje, że w efekcie niemal całkowicie pozbawiony został bezpośredniego wpływu na „bezpieczną” dla państwa liczbę funkcjonujących podmiotów leczniczych o publicznym charakterze oraz na jakość udzielanych świadczeń i liczbę profesjonalnego personelu medycznego koniecznego do utrzymania odpowiedniej dostępności do świadczeń zdrowotnych [3].

Minister Zdrowia został także pozbawiony uprawnienia związanego z realnym wpływem na kwestie dostępu do świadczeń zdrowotnych na terenie poszczególnych województw, które wynikało z art. 36b u.z.o.z. Uprawnienie to polegało na odmowie wyrażenia zgody na likwidację lub przekształcenie publicznego zakładu opieki zdrowotnej w przypadku, gdy zakład udzielał określonych świadczeń zdrowotnych jako jedyny w województwie i nie było możliwe dalsze udzielanie tych świadczeń w innym zakładzie opieki zdrowotnej [2].

W poprzednio obowiązującej u.z.o.z. na organ założycielski dokonujący likwidacji w oparciu o art. 43 tejże ustawy został nałożony obowiązek zapewnienia osobom korzystającym ze świadczeń zdrowotnych likwidowanego samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej – dalej SPZOZ-u – dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych, takich jak te, które zostały zlikwidowane (lub ograniczone), wynikający z potrzeby utrzymania bezpieczeństwa zdrowotnego państwa. W przypadku likwidacji publicznego zakładu opieki zdrowotnej ustawodawca przewidywał szczegółową procedurę, zgodnie z którą powinny przebiegać tego typu czynności. Wprowadzenie obostrzeń w zakresie likwidacji zakładów stanowić miało gwarancję, że osoby korzystające z oznaczonych rodzajowo świadczeń zdrowotnych nie zostaną pozbawione możliwości

dalszego z nich korzystania. Na „organ założycielski” dokonujący likwidacji nałożony był obowiązek zapewnienia tym osobom dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych, takich jak te, które zostały zlikwidowane (lub ograniczone), a świadczenia „zastępcze” nie mogły być istotnie ograniczone w swojej dostępności, warunkach ich udzielania i jakości. Przewidziano również, że projekt uchwały lub rozporządzenia o likwidacji publicznego zakładu opieki zdrowotnej będzie wymagał opinii wojewody oraz właściwych organów gminy i powiatu, których ludności zakład udzielał świadczeń zdrowotnych, a także sejmiku województwa, jeśli zasięg działania zakładu obejmował województwo lub jego znaczną część. Ponadto zakończenie działalności likwidowanego zakładu nie mogło nastąpić wcześniej niż 3 miesiące od podjęcia w tej sprawie decyzji (tj. wydania rozporządzenia lub podjęcia uchwały). Ponadto zgodnie z art. 60 u.z.o.z. ujemny wynik finansowy SPZOZ-u nie mógł być podstawą do zaprzestania działalności, jeżeli dalsze istnienie tego zakładu uzasadnione było celami i zadaniami, do których realizacji został utworzony, a których nie mógł przejąć inny zakład w sposób zapewniający nieprzerwane sprawowanie opieki zdrowotnej nad ludnością [2].

W ustawie o działalności leczniczej nie znalazł się przepis, który (na wzór art. 60 ust. 2 u.z.o.z.) zobowiązywałby organ założycielski dokonujący likwidacji samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej do zapewnienia osobom korzystającym z opieki likwidowanego podmiotu dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych, takich jak te, które zostały zlikwidowane (lub ograniczone), co z dużym prawdopodobieństwem może oznaczać ukryty zamiar ustawodawcy do rozpoczęcia niekontrolowanego procesu ograniczania liczby publicznych podmiotów leczniczych przy jednoczesnym braku zabezpieczenia ustawowego w odniesieniu do wskazania liczby łóżek szpitalnych i ilości personelu medycznego na jednego pacjenta, jaki powinien być na minimalnym poziomie zabezpieczony przez władze publiczne. Mimo zapowiedzi uporządkowania systemowego w u.d.l. nie wprowadzono dla podmiotów leczniczych prowadzących szpitale obligatoryjnych minimalnych norm i standardów, jakie powinny być zachowane w odniesieniu do liczby łóżek szpitalnych i personelu medycznego przypadającego na odpowiednią liczbę pacjentów. Nie określono także, jakie prawa ma pacjent leczony w szpitalu i czy ma prawo do bezpłatnego korzystania z pomieszczeń i wyżywienia [3].

### **3. Brak sieci szpitali i gwarancji dostępności do niektórych specjalności**

Ponadto nie powrócono do koncepcji sieci szpitali oraz ich poziomów referencyjnych; podstawą tego wyodrębnienia było rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 grudnia 1998 r. w sprawie krajowej sieci szpitali oraz ich pozio-

mów referencyjnych (Dz. U. nr 164, poz. 1193), uchylone przez ustawę z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. nr 45, poz. 391 z późn. zm.).

Mimo zauważania problemu niewłaściwej struktury łóżek na poziomie stacjonarnej opieki zdrowotnej, nadmiernej ilości łóżek krótkoterminowych w przypadku niektórych specjalności medycznych i jednocześnie niewystarczającej ilości łóżek długoterminowych nie uchwalono ustawy o sieci szpitali, która miała być wprowadzona w celu realizacji zadań państwa w zakresie zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych osób uprawnionych do świadczeń opieki zdrowotnej w rozumieniu przepisów ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz w celu optymalizacji wykorzystania zasobów opieki zdrowotnej [16]. W konsekwencji może dojść do takiej sytuacji, że w danym regionie będziemy mieć do czynienia z niedoborami w jednych specjalnościach medycznych przy nadmiarach w innych, w stosunku do faktycznych potrzeb zdrowotnych ludności. Dodatkowo fakt ten powoduje obawy o przygotowanie systemu do sprostania wyzwaniom wynikającym z procesów demograficznych i sytuacji epidemiologicznej.

#### **4. Proces komercjalizacji i prywatyzacji szpitali a realizacja obowiązków władz publicznych w zakresie ochrony zdrowia**

W listopadzie 2008 r., w reakcji na weto Prezydenta RP dotyczące niektórych ustaw zdrowotnych, m.in. ustawy o zakładach opieki zdrowotnej oraz przepisów wprowadzających ustawy z zakresu ochrony zdrowia, które zakładały przekształcenie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w spółki prawa handlowego, Rada Ministrów podjęła uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia”, czyli tzw. Planu B [14]. Ogłoszenie tego planu sprawiało wrażenie raczej desperackiej próby zatuszowania niepowodzenia, do jakiego doszło w procesie legislacyjnym, niż realnego otwierania przed zakładami i samorządami nowych możliwości [15]. Wobec powyższych działań komercjalizacja szpitali stała się jednym z ważniejszych elementów programu reform przed wyborami parlamentarnymi w październiku 2011. W związku z sukcesem wyborczym Platformy Obywatelskiej można założyć, że przekształcenia własnościowe szpitali będą kontynuowane, a tym samym udział niepublicznych łóżek szpitalnych wzrośnie. Perspektywa komercjalizacji szpitali budzi obawy o to, że nowo utworzone spółki będą dowolnie ograniczać zakres udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Istotnym problemem funkcjonowania sektora zdrowotnego jest brak równowagi finansowej. Wiele szpitali publicznych boryka się z problemami narastającego zadłużenia. Propozycje rozwiązania tej kwestii poprzez przekształcenie

samodzielnych szpitali publicznych w spółki prawa handlowego, skutkujące komercjalizacją i prywatyzacją placówek, spotykały się ze zdecydowanym sprzeciwem, a także zostały mocno upolitycznione – z powodu obaw przed odpłatną opieką zdrowotną i ryzykiem pogorszenia dostępu do opieki dla najuboższych. Niemniej jednak ustawa o działalności leczniczej będzie prawdopodobnie miała wpływ na wzrost skłonności samorządów terytorialnych do przekształcania szpitali w spółki. W jakim stopniu komercjalizacja i prywatyzacja szpitali wpłyną na dostępność oraz jakość opieki zdrowotnej w Polsce, będziemy mogli się przekonać w niedalekiej przyszłości [4].

Z dniem 1 lipca 2011 r. ustawa o działalności leczniczej wprowadziła zupełnie nową możliwość przekształcania samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę kapitałową, czyli spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółkę akcyjną. Przepisy ustawy w art. 70–82 określają tryb i zasady przekształcenia SPZOZ-u w spółkę [1]. W związku z powyższym SPZOZ-y będą zastępowane przez podmioty lecznicze w formie spółek kapitałowych. Jednocześnie konstrukcja ta będzie stopniowo porzucana, ponieważ z dniem wejścia w życie przepisów ustawy o działalności leczniczej nie mogą być tworzone nowe samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, z wyjątkiem SPZOZ-ów powstałych w wyniku łączenia na zasadach określonych w ustawie (art. 204 ust. 1 u.d.l.). Należy podkreślić, że w wyniku przekształcenia podmiot leczniczy niebędący przedsiębiorcą, czyli SPZOZ, uzyskuje status podmiotu leczniczego będącego przedsiębiorcą. Alternatywą dla przekształcenia SPZOZ-u, czyli zmiany jego formy organizacyjno-prawnej, jest jego likwidacja, o której może zdecydować podmiot tworzący, w sytuacji zaistnienia odpowiednich przesłanek finansowych. W przypadku gdy podmiot tworzący nie pokryje ujemnego wyniku finansowego w sposób określony w art. 59 ust. 2 u.d.l., ma obowiązek w ciągu 12 miesięcy od upływu trzymiesięcznego terminu zatwierdzenia sprawozdania finansowego wydać rozporządzenie, zarządzenie albo podjąć uchwałę o zmianie formy organizacyjno-prawnej lub o likwidacji samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Ustawa o działalności leczniczej opiera procedurę przekształcenia samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę na zasadzie dobrowolności, a nie obligatoryjności, co oznacza, że nie wszystkie samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej będą musiały się przekształcać, i takie rozwiązanie należy uznać za słuszne. Z założenia, forma spółki kapitałowej powinna usprawnić i ułatwić funkcjonowanie podmiotu leczniczego na rynku, jednakże sama zmiana formy prawnej nie zniweluje błędów osób zarządzających podmiotami leczniczymi i dysydentów systemu ochrony zdrowia [12], nie uchroni również spółek od ewentualnej upadłości, którą to zdolność uzyskiwały w przeciwieństwie do samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Obecny stan prawny podobny jest do rozwiązań zaproponowanych w pakiecie ustaw zdrowotnych z 2008 r., w którym zaproponowano mechanizm przekształcenia polegający na „płynnym” przejściu z formy SPZOZ do spółki kapita-

łowej przy utrzymaniu ciągłości działalności szpitala ([7], s. 138). Jest to tzw. komercjalizacja bezlikwidacyjna, której ustawowe uregulowanie ma zarówno znaczenie praktyczne, jak i systemowe, związane z zalegalizowaniem tego rodzaju komercjalizacji, szczególnie w kontekście zgodności z Konstytucją RP ([10], s. 8).

Rozwiązania przyjęte w ustawie o działalności leczniczej zakładają wersję komercjalizacji „nieprywatyzacyjnej”, ale taka sytuacja dotyczy podmiotów leczniczych prowadzonych w formie spółki kapitałowej, które uczelnia medyczna może utworzyć i prowadzić, gdyż wartość nominalna udziałów albo akcji należących łącznie do uczelni medycznych nie może stanowić mniej niż 51% kapitału zakładowego spółki. W tym przypadku pakiet większościowy udziałów lub akcji będzie należeć do uczelni, natomiast pozostałe 49% udziałów lub akcji w tych spółkach poza uczelniami medycznymi może posiadać wyłącznie Skarb Państwa, jednostki samorządu terytorialnego oraz jednoosobowe spółki Skarbu Państwa o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa (art. 6 ust. 6–7 u.d.l.). Wynika z tego, że skomercjalizowane szpitale kliniczne zostały ustawowo zabezpieczone przed prywatyzacją [5], co jest na pewno pozytywne dla pacjentów. W przypadku natomiast pozostałych skomercjalizowanych szpitali przepisy ustawy o działalności leczniczej nie zawierają już, tak jak w przypadku szpitali klinicznych, prawnych ograniczeń wyłączających możliwość późniejszej prywatyzacji. Jednostki samorządu terytorialnego będące właścicielem prowadzącej szpital spółki mogą sprzedać część lub całość udziałów w przypadku spółki z o.o. lub akcji w przypadku spółki akcyjnej [5].

Należy podkreślić, że przepisy ustawy o działalności leczniczej zakładają nieobligatoryjność przekształcenia samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w spółkę kapitałową. Ważne jest też to, że przekształcenie zakładu nie wymaga przeprowadzenia likwidacji, a tym samym przejęcia wszystkich jego zobowiązań przez podmiot tworzący [9].

Należy wspomnieć, że art. 20 Konstytucji RP stanowi, że podstawą rozwoju gospodarczego jest społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych. Wobec powyższego możliwe jest wykonywanie pewnego katalogu zadań publicznych przez podmioty, które nie należą do sektora publicznego, jednak przekazywanie zadań nie powinno przekroczyć pewnych granic, co jest szczególnie ważne w przypadku ochrony zdrowia, w szczególności jeżeli chodzi o prywatyzację usług wykonywanych przez podmioty użyteczności publicznej. Należy również podkreślić, że zadaniem publicznym, którego władza publiczna przekazać nie powinna, jest organizacja systemu zdrowotnego w Polsce [20]. Należy wspomnieć, że w projektach przygotowanych w okresie, gdy Ministrem Zdrowia był Marek Balicki, pojawiały się już propozycje przekształcenia samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w spółki użyteczności publicznej prowadzone w formie spółek kapitałowych, w których pakiet większo-

ściowy udziałów, czy akcji, należałby do Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, ale nie zostały one wdrożone.

W przyjętym w Polsce modelu opieki zdrowotnej podmiotom leczniczym niebędącym przedsiębiorcami, czyli dawnym publicznym zakładom opieki zdrowotnej, przypisano pełnienie szczególnej roli z punktu widzenia interesu publicznego. Trybunał Konstytucyjny stwierdził, że: „Poprzez określenie zakładów opieki zdrowotnej mianem «publiczny» ustawodawca uznał, że ich znaczenie jest doniosłe z punktu widzenia interesu publicznego. Na tyle ważne, aby uznać konieczność ich podporządkowania rządowym lub samorządowym organom państwa [...]. Wiąże się z tym – w określonych ustawowo sytuacjach – zobowiązanie do ponoszenia konsekwencji majątkowych związanych z ich działalnością. Ani organ administracji rządowej, ani jednostka samorządu terytorialnego nie może uwolnić się od tego rodzaju obowiązków bez stosownego ustawowego przyzwolenia. W ten sposób zabezpiecza się możliwość realizowania celów publicznych związanych z ochroną zdrowia, o których mowa w art. 68 Konstytucji RP” [8].

Według Z. Kubota, komercjalizacja prywatyzacyjna zmienia system publicznej ochrony zdrowia na komercyjną opiekę zdrowotną, co wywiera wpływ na dostępność do świadczeń opieki zdrowotnej oraz na warunki realizacji obowiązków władz publicznych w zakresie ochrony zdrowia. Komerccyjny charakter działalności spółek, które prowadzą zakłady opieki zdrowotnej, może doprowadzić do ograniczenia dostępu do świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych, ponieważ dyskusyjnym jest fakt, czy spółka będzie udzielać świadczeń ponadlimitowych wówczas, gdy narazi ją to na straty. Zdecydowanie komercjalizacja nieprywatyzacyjna pozwala na zachowanie kontroli nad spółkami powstałymi po przekształceniu SPZOZ w spółkę, jednocześnie władza publiczna ma możliwość należytej realizacji zadań z zakresu ochrony zdrowia. Jednak komercjalizacja nieprywatyzacyjna może prowadzić do prywatyzacji, albowiem może być to tylko przejściowy etap polegający na przejściu mienia publicznego w prywatne ręce. Stanowi to niebagatelne zagrożenie dla realizacji zadań, ponieważ podmiot prywatny w każdym czasie może zrezygnować z udzielania świadczeń zdrowotnych, a przejęty majątek sprzedać bądź przeznaczyć na inne cele. Jak podnosi się w literaturze przedmiotu, realizacja zadań publicznych w ochronie zdrowia wymaga mienia o niekomercyjnym przeznaczeniu. Z. Kubot wnioskuje o niezbywalność własności państwowej oraz samorządowej niezbędnej do wykonywania zadań publicznych w ochronie zdrowia, albowiem godzi to w interesy obywateli oraz interesy wspólnot samorządowych, a dość dużym uproszczeniem jest stwierdzenie, że przekształcenie szpitali w spółki jest panaceum na poprawę sytuacji szpitali [19], co potwierdza *Informacja o wynikach kontroli przekształceń własnościowych wybranych szpitali w latach 2006–2010*, przeprowadzona przez Najwyższą Izbę Kontroli, z której wynika, że sama zmiana formy organizacyjno-prawnej, czyli komercjalizacja SPZOZ-u i przekształ-

cenie w spółkę kapitałową, nie daje gwarancji tego, że działalność nowego podmiotu nie będzie generować strat, a pacjenci uzyskają istotną poprawę dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej. Przekształcenie w spółkę z pewnością może przyczynić się do poprawy zarządzania placówką, ale nie zastąpi konsekwentnej restrukturyzacji podmiotu. Ponadto NIK sformułował wniosek, którego adresatem są organy założycielskie SPZOZ-ów, aby w przypadku dokonywania przekształceń dozwolonych przez ustawę o działalności leczniczej zapewniły odpowiedni nadzór nad procesem restrukturyzacji podmiotów leczniczych, które będą działać w formie spółek kapitałowych, oraz aby również przeciwdziałały ograniczaniu zakresu świadczeń zdrowotnych udzielanych przez jednostki [6].

## **5. Zmiany demograficzne a dostępność do świadczeń zdrowotnych**

Poważne wyzwania dla polityki zdrowia publicznego związane są z kształtowaniem się przyszłości demograficznej Polski. Badanie wykonane na podstawie prognozy demograficznej GUS do roku 2035 wskazuje, że zmiany przewidziane prognozą będą miały znaczący wpływ na sytuację zdrowotną ludności. Tylko z powodu starzenia się populacji istotnie zwiększy się odsetek osób potrzebujących zarówno podstawowej, specjalistycznej ambulatoryjnej, jak i stacjonarnej opieki medycznej. Jeżeli nie zaistnieją inne czynniki – o charakterze pozytywnym, oddziałujące w odwrotnym kierunku – znacznie pogorszy się stan zdrowia populacji, wzrośnie odsetek populacji obciążonej niepełnosprawnością i chorobami przewlekłymi, co zwiększy zarówno potrzeby, jak i wydatki na świadczenia medyczne oraz usługi opiekuńcze. Ponadto konieczne są pilne rozwiązania dotyczące zmaksymalizowania dostępności usług w zakresie takich specjalności, jak geriatryka czy rehabilitacja [17].

## **6. Dynamika procesu przekształceń własnościowych szpitali**

Od dnia 1.01.1999 r. do 30.06.2011 r., czyli końca obowiązywania przepisów ustawy o zakładach opieki zdrowotnej w Polsce, zostało przekształconych ok. 120 szpitali. Proces przekształceń własnościowych w sektorze ochrony zdrowia w Polsce miał charakter postępujący, mimo braku przepisów pozwalających na bezpośrednie przekształcenie SPZOZ-ów w spółki kapitałowe, które powoływały NZOZ-y. Natomiast od 1 lipca 2011 r., czyli wejścia w życie przepisów ustawy o działalności leczniczej, w 2012 roku przekształcono 15 szpitali, a w 2013 r. 46 szpitali, co świadczy o dużej dynamice tego procesu [13].

W Polsce na koniec 2012 r. było łącznie 913 szpitali ogólnych wg danych GUS, natomiast 897 wg CSIOZ, którego dane za rok 2012 nie uwzględniają już



podziału na szpitale publiczne i niepubliczne, ponieważ od momentu wejścia w życie przepisów ustawy o działalności leczniczej mamy do czynienia z podmiotami leczniczymi będącymi i niebędącymi przedsiębiorcami. Ponadto, ze względu na zmiany prawne mające wpływ na sposób wyodrębniania i rejestracji placówek (w tym szpitali), danych dotyczących liczby szpitali nie można porównywać z danymi z lat poprzednich. Liczba szpitali odnosi się do przedsiębiorstw, albo wydzielonych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstw, w których podmiot leczniczy wykonuje działalność leczniczą w rodzaju stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne szpitalne. Wskaźnik w postaci liczby szpitali może podlegać wahaniom w związku z trwającymi przekształceniami i procesami restrukturyzacyjnymi, zakładającymi m.in. łączenie się szpitali w ramach jednego podmiotu leczniczego. W przeszłości wiele problemów interpretacyjnych powodowały np. zapisy nieobowiązującej już ustawy o zakładach opieki zdrowotnej, które nakazywały traktować zakłady opieki zdrowotnej prowadzone przez spółki kapitałowe z większościovym udziałem jednostek samorządu terytorialnego jako niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej. W konsekwencji z oficjalnych statystyk można było błędnie wnioskować, że co roku liczba szpitali nadzorowanych przez samorząd ulega zmniejszeniu, a tym samym sukcesywnie ogranicza się dostęp do opieki szpitalnej ([18], s. 161).

## Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że ustawa o działalności leczniczej zawiera liczne regulacje stanowiące realne zagrożenie dla równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej bez względu na sytuację majątkową obywatela w rozumieniu art. 68, ust. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Chodzi tu w szczególności o:

- brak w Polsce sieci szpitali, tym samym brak określenia minimalnej liczby podmiotów leczniczych, zabezpieczonej przez władze publiczne,
- brak określenia centralnego minimum odnośnie do liczby i rozmieszczenia podmiotów publicznych, przez co dostępność do publicznych podmiotów i określonych specjalności będzie uzależniona od lokalnych uwarunkowań,
- brak zapewnienia, że w danym regionie będzie dostępność do wszystkich rodzajów świadczeń zdrowotnych,
- brak obligatoryjnych minimalnych norm i standardów, jakie powinny być zachowane w odniesieniu do liczby łóżek szpitalnych i personelu medycznego przypadającego na odpowiednią liczbę pacjentów,
- zapoczątkowanie niekontrolowanego procesu ograniczania liczby publicznych podmiotów leczniczych,
- możliwość komercjalizacji, a następnie całkowitej prywatyzacji szpitala,

- brak gwarancji zapewnienia osobom korzystającym ze świadczeń zdrowotnych likwidowanego SPZOZ-u dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych na danym terenie,
- możliwość pobierania opłat za świadczenia zdrowotne od pacjentów na poziomie podmiotu leczniczego mimo odprowadzania składek na ubezpieczenie zdrowotne,
- niedostateczną ochronę spółek kapitałowych przed ewentualną upadłością, którą to zdolność uzyskały w przeciwieństwie do samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Po przeanalizowaniu aktów prawnych autor potwierdza wszystkie postawione na początku hipotezy.

Ustawa o działalności leczniczej w porównaniu z ustawą o zakładach opieki zdrowotnej wprowadza brak poczucia stabilności w dostępie do świadczeń zdrowotnych w sytuacji likwidacji podmiotu leczniczego, ponieważ zlikwidowane zostały zapisy mówiące o obowiązku zapewnienia pacjentom dalszych nieprzerwanych świadczeń zdrowotnych, takich jak te, które zostały zlikwidowane (lub ograniczone).

Minister Zdrowia został pozbawiony uprawnień związanego z realnym wpływem na kwestie dostępu do świadczeń zdrowotnych na terenie poszczególnych województw, ponieważ według przepisów ustawy o działalności leczniczej nie ma możliwości odmowy wyrażenia zgody na likwidację lub przekształcenie publicznego zakładu opieki zdrowotnej.

Potwierdzają się obawy o przygotowanie systemu ochrony zdrowia do sprostanania wyzwaniom wynikających z procesów demograficznych i sytuacji epidemiologicznej, ponieważ nie uchwalono ustawy o sieci szpitali, która miała być wprowadzona w celu realizacji zadań państwa w zakresie zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych osób uprawnionych do świadczeń opieki zdrowotnej w rozumieniu przepisów ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz w celu optymalizacji wykorzystania zasobów opieki zdrowotnej, a ponadto mamy do czynienia z niewłaściwą strukturą łóżek na poziomie stacjonarnej opieki zdrowotnej, nadmierną ilością łóżek krótkoterminowych w przypadku niektórych specjalności medycznych i jednocześnie niewystarczającą ilością łóżek długoterminowych.

W ustawie o działalności leczniczej wprowadzona została możliwość komercjalizacji, a następnie całkowitej prywatyzacji szpitali, za wyjątkiem szpitali klinicznych.

Według autora, powinno powrócić się do koncepcji spółek użyteczności publicznej prowadzonych w formie spółek kapitałowych, w których pakiet większościowy udziałów, czy akcji, należałby do Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, wówczas byłoby to gwarancją realizacji zadań władzy publicznej odnośnie do ochrony zdrowia, których nie powinna przekazywać.

Należy również skoncentrować się na przywróceniu zarówno koncepcji sieci szpitali, jak i ich poziomów referencyjnych, co mogłoby przyczynić się do stworzenia właściwej struktury łóżek na poziomie stacjonarnej opieki zdrowotnej i likwidacji nadmiernej ilości łóżek krótkoterminowych w przypadku niektórych specjalności medycznych, a zarazem utworzenia odpowiedniej ilości łóżek długoterminowych, co jest szczególnie ważne w kontekście starzejącego się społeczeństwa.

Ponadto, powinno zostać przywrócone uprawnienie Ministra Zdrowia związane z realnym wpływem na kwestie dostępu do świadczeń zdrowotnych na terenie poszczególnych województw, które polegało na odmowie wyrażenia zgody na likwidację lub przekształcenie publicznego zakładu opieki zdrowotnej w przypadku, gdy zakład udzielał określonych świadczeń zdrowotnych jako jedyny w województwie i nie było możliwe dalsze udzielanie tych świadczeń w innym zakładzie opieki zdrowotnej.

Powyższe rozwiązania zapewniłyby większe bezpieczeństwo obywateli w dostępie do świadczeń zdrowotnych.

## Literatura

- [1] Brzezińska-Grabarczyk D., *Przekształcenia zakładu opieki zdrowotnej*, [w:] Brzezińska-Grabarczyk D., Narolski M. (red.), *Prawo o działalności leczniczej w praktyce. Przekształcenia zakładów opieki zdrowotnej*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] Dercz M., Rek T., *Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej. Komentarz*, Wydanie II, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [3] Dercz M., Rek T., *Ustawa o działalności leczniczej. Komentarz*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [4] Golinowska S. (red.), *Zarys systemu ochrony zdrowia – Polska*, European Observatory on Health Systems and Policies, NFZ, Warszawa 2012.
- [5] Horosz P., *Komercjalizacja szpitali i jej skutki w świetle przepisów polskiego prawa gospodarczego*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [6] *Informacja o wynikach kontroli przekształceń własnościowych wybranych szpitali w latach 2006–2010*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2011.
- [7] Kachniarz M., *Komercjalizacja samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Kluczowe warunki osiągnięcia sukcesu*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
- [8] Karkowska D., *Zawody medyczne*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [9] Klisowska I., *Przekształcenie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej podległego jednostce samorządu terytorialnego w spółkę kapita-*

- łową w świetle przepisów ustawy o działalności leczniczej, Serwis Prawo i Zdrowie, Warszawa 2011.
- [10] Kubot Z., *Rodzaje komercjalizacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej*, „Prawo i Medycyna” 2009, nr 1.
- [11] Lach D. E., *Zasada równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [12] Paszkowska M., *Przekształcenia podmiotów leczniczych w świetle ustawy o działalności leczniczej*, Serwis Prawo i Zdrowie, Warszawa 2011.
- [13] *Przekształcenia szpitali skala, tendencje, doświadczenia innych krajów*, Magellan, [http://www.infozdrowie.org/attachments/finanse20130319/pdf/3\\_wiatr.pdf](http://www.infozdrowie.org/attachments/finanse20130319/pdf/3_wiatr.pdf).
- [14] Uchwała nr 58/2009 Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2009 r. w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia”, [www.ratujmyszpitala.pl](http://www.ratujmyszpitala.pl) (27.05.2009 r.).
- [15] Włodarczyk C., *Wokół prywatyzacji w ochronie zdrowia. Kilka problemów*, „Problemy Polityki Społecznej” 2010, nr 13–14.
- [16] Wojtyniak B., Goryński P. (red.), *Sytuacja zdrowotna ludności Polski*, Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, Warszawa 2008.
- [17] *Założenia polityki ludnościowej Polski*, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa 2013.
- [18] *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 72, 161.
- [19] Zemke-Górecka A., *Status prawny samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej i jego prywatyzacja*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [20] Zimna T., *Zadania jednostek samorządu terytorialnego i wojewody w zakresie zapewnienia równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej*, Serwis Prawo i Zdrowie, Warszawa 2011.

### Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 grudnia 1998 r. w sprawie krajowej sieci szpitali oraz ich poziomów referencyjnych (Dz. U. nr 164, poz. 1193).
- Ustawa z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. nr 45, poz. 391 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (tekst jedn.: Dz. U. 2008, nr 164, poz. 1027 z późn. zm.).

- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. *o zakładach opieki zdrowotnej* (tekst jedn. Dz. U. 2007, nr 14, poz. 89 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym* (tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 595 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie województwa* (tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 596 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym* (tekst jedn.: Dz. U. 2013, poz. 594 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia z dnia 15 kwietnia 2011 r. *o działalności leczniczej* (tekst jedn. Dz. U. 2013, poz. 217).

### **Commercialization and Privatization of Hospitals for the Provision of Health Services**

**Summary:** The access to healthcare is one of the elements that shape a sense of social security among the citizens. In the processes of commercialization and privatization of hospitals, the improvement of efficiency should not cause the deterioration in availability of healthcare services, which may suggest that present actions are heading towards the wrong direction, and may lead to the abuse of public good.

The examination of the provisions of the Act on medical activity, issued on 15th April 2011, should confirm the thesis that the law contains numerous provisions which pose a threat to the equality of access to healthcare services regardless of the financial situation of a citizen, as understood in the article 68, passage 2 of the Constitution of the Republic of Poland.

It is in particular:

- the lack of hospital network in Poland, therefore the lack of a determined minimal number of healthcare entities secured by public authorities,
- no central minimum of number and distribution of public entities determined, which will make the accessibility to public subjects and certain specializations dependent on local circumstances,
- no guarantee that in a given region all the types of health services will be available,
- no mandatory minimal norms and standards of the number of hospital beds and medical staff per number of patients,
- the initiation of an uncontrolled process of limiting the number of public health subjects,
- the possibility of commercialization, and then total privatization of the hospital,
- the lack of guarantees to ensure the people enjoying health benefits of SPZOZ, which is in the process of liquidation, further uninterrupted health benefits in the given region,
- the possibility of charging patients for the health benefits on the level of healthcare entity in spite of paying health insurance premium,
- insufficient protection of capital companies from possible bankruptcy.

**Keywords:** commercialization, privatization, availability, healthcare.



Waldemar KARPA  
Joanna LEŚNIEWSKA  
Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

## **Efficiency of Health Care Systems: Stochastic Frontier Analysis Including Innovation Component**

**Summary:** The efficiency of health care system can be evaluated at three levels: the one related to the healing process itself, the organizational one (associated with the functioning of entities providing health care, such as hospitals) and the systemic one (the overall efficiency of health care system). The goal of this paper is to focus on the latter efficiency concept investigating health care systems' performance at the macroeconomic level. In order to analyze this question we apply a parametric stochastic frontier model (SFA) enriched by the innovation component. This specification allows us to construct the health system efficiency ranking among OECD countries, including Poland. Our results limit the impact of raising health expenses and claim the importance of better resource allocation. We also find the positive effect of pharmaceutical innovation on health condition while the innovation related to medical procedures needs to be less time consuming to be efficient.

**Keywords:** health care system; efficiency; public spending; health policies; stochastic frontier analysis.

### **Introduction**

In the world of ever increasing health care expenditure mixed with the aging population issue, there has been a substantial raise of interest in the efficiency side of health care systems. At the same time, there are different approaches towards efficiency concept itself. More precisely, the efficiency question can be evaluated from both micro- and macroeconomic perspective. The micro level analysis embraces the behavior and functioning of health care providers while the macroeconomic one focuses on the overall performance of the health care system. In this paper we aim at analyzing the macroeconomic context. The macro efficiency measures have recently raised debates in terms of health policy de-

sign, at both national and supra-national levels. Moreover, recent literature frequently addresses the question of efficiency of the health care system, but the existing studies' scope, methodology and timing does differ. For instance, the World Health Organization focuses on assessing a performance of health care systems of its members but it is unclear whether the observed inefficiencies are due to inadequate use of resources or are simply the consequence of the heterogeneity of the large sample of the study (see [8]). The OECD study, in turn, privileges the cost-effectiveness of health systems and aims at identifying the best practices of containing health expenses (see [4]). Another OECD analysis investigates, among others, the influence of lifestyle-related factors (such as: smoking, alcohol consumption), on the health care system performance (see [5]). The econometric panel frontier model has also been applied by Evans D. B. *et al.* in order to evaluate the linkage between the health care system and health status, finding that increasing the resources for health systems is of crucial importance to improve health in poor countries (see [2]).

In our study we have privileged the methodology that reconciles the ease of frontier modeling with the internal cohesion of the sample. That is why we apply a static stochastic frontier analysis to a sample of OECD countries (for an example of dynamic panel frontier analysis see Ogloblin C., 2011, (see [4]). Moreover, for the first time in the literature, our study also controls for medical and pharmaceutical innovation. Finally, our study brings important and interesting insights on efficiency of health system components and allows for an international benchmark. We believe this study to be helpful for health policy makers, as well as for health managers.

The paper is organized as follows: section 1 presents the modeling procedure, section 2 comments our results, while the last section concludes.

## 1. Methodology and modeling procedure

In this paper we propose the health care efficiency measure based on parametric stochastic frontier model (SFA).

Stochastic production frontiers were first developed by Aigner, Lovell and Schmidt (1977) (see [1]) and Meeusen and van den Broeck (1977) (see [6]). This specification allows for a non-negative random component in the error term to generate a measure of technical inefficiency, or the ratio of actual to expected maximum output, given inputs and existing technology. The essential formulation of this model is:

$$y_i = \alpha + X_i\beta + v_i + u_i, \quad (1)$$

$$v_i, \sim N[0, \sigma_v^2] \quad (2)$$

$$u_i \sim N[0, \sigma_u^2] \quad (3)$$



where  $i$  is indexing firms,  $y_i$  stands for the output,  $x_i$  describes the set of inputs,  $v_i$  is a random component representing stochastic elements (beyond the control of the firm) as well as any firm specific heterogeneity and  $u_i$  is the inefficiency in the system, assumed to be firm-specific. Under the assumption that  $v_i$  has stochastic properties of a regression model and is uncorrelated with other components of the model, the parameters of the model can be estimated. The firm specific constants embody the technical inefficiency. Following Green (2003) (see [3]) the inefficiencies are estimated by shifting the function upward so that each constant term is measured as a deviation from the benchmark level. Technical efficiency is measured by:

$$TE_i = \frac{E[y_i|x_i, u_i]}{E[y_i|x_i, u_i=0]} \quad (4)$$

The specification described above can easily be applied to sector efficiency studies. In this paper we are concerned with an overall healthcare system performance. Based on the existing literature (see [2], [4], [5] and [7]) we aim at estimating the effectiveness of health care systems within a group of the OECD countries. An accurate assessment of health policies is needed in a way that desired outcomes can be measured in relation to resources used. If the SFA studies related to health care systems efficiency have been blooming recently, they differ, however, in the choice of outcome variable. The novelty of our approach is built upon the use of technology-specific variables that are expected to control for the impact of innovation in medical sector.

The health system outcome variable ( $y$ ) used in this paper is *HALE* which measures the equivalent number of years of life expected to be lived in full health. *HALE* indicator is provided by the WHO and is defined as an average number of years that a person can expect to live in “full health” by taking into account years lived in less than full health due to disease and/or injury. The variables used as “inputs” ( $X$ ) in our production function embrace the following:

- *lnthe\_pc* – total expenditure on health care per capita in international purchasing power parity (PPP) dollars
- *lneduc* – average years of schooling of population over 25 years old
- *I\_DRUGS* – number of pharmaceutical patents
- *I\_MED* – number of medical technologies patents
- *lnalc* – alcohol consumption per adult person (over 15 years old), liters of pure alcohol per year

These variables are treated as inputs in our health production function as they are directly responsible for production of health. Moreover, the model requires also to specify the variables that influence the efficiency of the production of health. In our case the “inefficiency component” is composed of the following variables:

- *lngdp\_pc* – gross national income per capita (PPP)

- *GINI* – the Gini income inequality index
- *PHE\_PERC* – public health care expenditure as a percentage of total health care expenditure
- *OOP* – out-of-pocket healthcare expenditure as a percentage of total healthcare expenditure

Our data set was compiled from two sources: The World Health Organization and the OECD. In order to guarantee a consistency of our data set, we have eliminated countries for which any relevant information was missing. We have also cared for our data set to be time-consistent. It means that we have preferred a static model over a dynamic panel data model. Therefore, we have chosen year 2007 for which all data was available. Clearly, we wanted all of inputs and inefficiency component variables to match precisely in time the outcome indicator. Moreover, consistent data on pharmaceutical and medical innovation was available only for 2007.

## 2. Results

The descriptive statistics are summarized in the table 1 below.

**Table 1.** Descriptive statistics

Variable	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min	Max
HALE	34	71.52491	2.721801	66	76
Total health expenditure per capita (the_pc)	34	2790.002	1335.435	766.2114	7152.705
Education (educ)	33	10.70606	1.494352	6.2	12.8
Alcohol consumption (alc)	33	9.927273	3.162008	1.3	16.2
GDP per capita	34	33148.31	13348.68	13895.1	84369.28
GINI	34	0.3139466	0.0593774	0.2358975	0.49402
Public health expenditure as percentage of total health care expenditure (PHE_PERC)	33	68.30232	11.1815	40.2297	82.5137
Out-of-pocket healthcare expenditure as a percentage of total healthcare expenditure (OOP)	29	18.17951	7.521053	6	37.48276
Number of pharmaceutical patents (I_DRUGS)	34	336.0294	847.9827	1	4886
Number of medical technologies patents (I_MED)	34	352.8235	1018.132	1	5885

Source: own research.

The *HALE* frontier maximum likelihood estimation results are presented in the table 2.

**Table 2.** Stochastic frontier estimates

	b/se
HALE	
lnthe_pc	-0.188*** (0.04)
lneduc	0.289 (0.35)
lnI_DRUGS	1.929*** (0.11)
lnI_MED	-0.951*** (0.10)
Lnalc	-1.108*** (0.06)
_cons	72.351*** (0.69)
lnsig2v _cons	-31.479 (382.96)
lnsig2u lngdp_pc	-6.607*** (1.67)
GINI	-55.023** (17.05)
PHE_PERC	-0.297** (0.10)
OOP	-0.130 (0.07)
_cons	109.858*** (28.52)

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

Source: own research.

The estimation procedure came out with some extremely interesting findings. First, the effect of *per capita* health care expenditure on *HALE* is negative and significant. This results stands in opposition to the theory and existing literature. It means that an increase in health expenses is expected to lower the overall health outcome measured by *HALE* (a 1 percent increase in health care expenses reduce the expected life in full health by almost 0,19 percent, which is pretty much). In our opinion this is very important finding as we can expect health care

spending as a source of inefficiency of the health care system. Therefore, this finding provides us with an idea that it is less important *how much* country can spend on health care; what does matter is *how* the money is spend. Another important result is associated with the spread of innovation in the health care sector. We found that the use of innovative drugs is expected to have a positive effect on *HALE*. However, the effect of the innovative medical techniques on health condition is negative; this situation can be explained by the fact that the implementation of new healing/medical procedures requires substantial financial investments mainly in terms of equipment and is also time consuming. Furthermore, the educational attainment has a positive but statistically insignificant impact on health condition measured by *HALE*. Finally, the population's exposure to the risk factors such as alcohol consumption is predicted to reduce the expected life time in good health.

The analysis of the "inefficiency component" tells us that countries having more equally distributed income structure (GINI comes out with a negative sign) are expected to provide its residents with a better health condition. Another interesting finding is that the share of publicly financed spending in total health care spending is predicted to reduce the inefficiency of the system. The same is true for the out-of-pocket spending – but its impact remains statistically insignificant.

Frontier analysis allows us to construct a benchmark of countries, ranked by their efficiency scores. This is represented in the table 3 below.

**Table 3.** SFA: benchmarking

Italy	0,8329
Korea	0,8013
New Zealand	0,7736
Iceland	0,7355
Israel	0,7167
Switzerland	0,6982
Greece	0,6856
Turkey	0,6467
Australia	0,5775
Japan	0,5760
Czech Republic	0,5629
Sweden	0,5490
Portugal	0,5442
Poland	0,4949
Netherlands	0,4680
Finland	0,3803

**Table 3.** SFA: benchmarking (cont.)

Ireland	0,2307
Belgium	0,2035
Luxembourg	0,1742
France	0,1595
Canada	0,1459
Estonia	0,1295
Denmark	0,0855
Norway	0,0707
Austria	0,0699
Hungary	0,0301
Germany	0,0066
Chile	n/a
Mexico	n/a
Slovak Republic	n/a
Slovenia	n/a
Spain	n/a
United Kingdom	n/a
United States	n/a

Source: own research.

The efficiency scores for countries in our study range from 0,0066 to 0,8329. If a country has an efficiency score of 0,39 (which is a mean value in our sample) it means that it could produce the same level of output using only 39% of its inputs – the given *HALE* status could be reached by using less resources.

Inefficiency scores for some countries are indeed surprising and require a closer look. For instance, the efficiency leader in our sample is Italy, while the last position is occupied by Germany. If we compare the wealth of these countries, it does not differ much, with \$ 35.539,72 for Germany and \$ 32.039,27 for Italy (*per capita*, in PPP). Moreover, Germany spends around 10% of its income on health (again, *per capita*) while Italy spends only 8%. Furthermore, Germany holds 75% more of pharmaceutical patents, compared to Italy. Finally, the share of out-of-pocket spending in Italy is nearly two times higher than the same out-of-pocket share in Germany. At the end, the German *HALE* is 73 whereas *HALE* in Italy is 74. In the light of our modeling procedure, the example of Germany-Italy couple provides us with an essential finding that supports efficiency theory: it is possible to use less resources and get better results. We think therefore that this prediction of the model should not be forgotten by policymakers aiming at designing the most economically and socially efficient health care systems.

## Conclusion

The efficiency of health care system is an extremely complex issue and its redesigning is not an easy task. The main difficulty of assessing the health system's performance lies within the choice of the right outcome measures. The most often these measures are the health status variables, such as different indicators of life expectancy. In this study we have also applied this measure – the healthy life expectancy. However, we do believe that there are more adequate measures of health care system performance. Nevertheless, the problem is that there is no consensus for applying the unique measure across OECD countries. In our opinion, 'avoidable deaths' could be this unique measure variable.

The results of our study implies that the innovation does play an important role in raising health care status, however, a distinction needs to be made between medical and pharmaceutical innovation. Finally, our study confirms that the efficiently performing health care system cannot only be achieved by increasing health care spending. Many other factors, related to the social, economic and natural environment should also be taken into consideration.

## Literature

- [1] Aigner P., Lovell C.A.K., Schmidt P., *Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models*, "Journal of Econometrics" 1977, No. 6, pp. 21–37.
- [2] Evans D.B., Tandon A., Murray Ch.J.L., Lauer J. A., *Comparative efficiency of national health systems: cross national econometric analysis*, "British Medical Journal" 2001, No. 323, pp. 308.
- [3] Greene W., *Distinguishing Between Heterogeneity and Inefficiency: Stochastic Frontier Analysis of the World Health Organization's Panel Data on National Health Care Systems*, "Department of Economics Working Papers", New York University, Leonard N. Stern School of Business, 2003, No. 3–10, pp. 1.
- [4] Häkkinen U., Joumard J., *Cross-country analysis of efficiency in OECD health care sectors: options for research*, "Economics Department Working Papers" 2007, No. 554, pp. 5.
- [5] Joumard J., André Ch., Nicq Ch., Chatal O., *Health status determinants: lifestyle, environment, health care resources and efficiency*, "Economics Department Working Papers" 2008, No. 627, pp. 6.
- [6] Meeusen W., van den Broeck J., *Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error*, "International Economic Review" 1977, No. 18, pp. 435.

- [7] Ogloblin C., *Health care efficiency across countries: a stochastic frontier analysis*, "Applied Econometrics and International Development" 2011, Vol. 11, No. 1, pp. 5.
- [8] *The World Health Report, 2000, Health Systems: Improving Performance*, World Health Organization, Geneva 2000, pp. 6.

### **Efektywność opieki zdrowotnej w Polsce na tle wybranych krajów OECD z uwzględnieniem czynnika innowacyjności**

**Synopsis:** Problem efektywności opieki zdrowotnej jest zagadnieniem niezwykle złożonym. Występują tu bowiem współzależności procesowe, organizacyjne i systemowe. Efektywność może być zatem oceniana na trzech poziomach: efektywność procesowa (procesu leczenia), efektywność organizacyjna (efektywność działalności podmiotów opieki zdrowotnej, np. szpitale, jednostki ambulatoryjnej opieki zdrowotnej) oraz efektywność systemowa (efektywność systemu jako całości).

W artykule przedstawione zostaną wady i zalety stosowania różnych miar efektywności. Przeanalizowane zostaną również wskaźniki efektywności opieki zdrowotnej w Polsce na tle wybranych krajów OECD z uwzględnieniem czynnika innowacyjności. Autorzy podejmą ponadto próbę oceny przyczyn niskiej efektywności opieki zdrowotnej w Polsce oraz próbę odpowiedzi na pytanie: czy istnieje zależność między innowacyjnością kraju a efektywnością opieki zdrowotnej.

**Słowa kluczowe:** system opieki zdrowotnej, wydajność, wydatki publiczne, polityka zdrowotna.





Dariusz KŁAK

Bronisław Markiewicz State Higher School  
of Technology and Economics in Jarosław

## Organizational Dimension of Management of Human Capital Selection Process

**Summary:** In the conditions of turbulent changes of the environment the success of the company requires special organizational skills. Flexibility of the organization allowing for its efficient functioning is first of all determined by management of intangible resources, among which human capital (a lot of attention has been drawn to it in the publication) plays a particular role. Apart from the explanation of the nature of the human capital, the study concentrates on organizational dimension of its selection process.

**Keywords:** human capital, selection procedure.

### Introduction

Modern organizations function in the conditions of dynamic and unpredictable changes of the environment. Currently, not only material assets decide the market value of the enterprise. Intangible assets in the form of information, knowledge and intellectual property come to prominence, and thanks to them the organization can be efficient and innovative, thus competitive [14].

Competitive potential of employees and organizational knowledge, which have now become the best way to gain and hold the position in the market, play an immense role in the organization management [9]. Even the most stable organizations strive for talented employees who decide its future. It is because people have reserves of energy and creativity which, skillfully triggered by the management, allow them to achieve targets set by the organization.

The aim of this paper is to show the essence of human capital and proposals for a model solution for personnel selection procedures applicable to most positions at work.

The paper presents the research hypothesis according to which the competent organization of the process of selection of human capital is one of the key

factors for achieving and maintaining a competitive advantage in a rapidly changing environment.

With regard to the methodology, the work includes a critical analysis of the literature and the author's own observations in the field of human resource management practices.

## **1. Human capital: essence and components**

The proceeding evolution of the personal function of the organization in changeable economy which used to be called “knowledge-based economy” created a model of human capital which treats problems of people working in the organization in a specific way.

The human capital theory referring to the concept of the company based on resources worked out by Barney (compare [2]), emphasizes the significance of the added value brought into the organization by people treated as assets, thanks to whom the company is profitable.

In the professional literature many authors pay attention to the twilight of thinking about people as one of the resources (compare [4]), emphasizing in the new approach [9]:

1. significance of participation of human capital in creating values and defining competitiveness of enterprise,
2. treating the staff not as additional costs but the mainspring of profit,
3. linked investments of both employees and employers in the form of management of employees development,
4. flexible and dynamic management as the paradigm of the third millennium.

Functioning in the conditions of turbulent changes requires specific flexibility of organization, the capability to adjust the internal structure and processes in reaction to changes of the environment [18]. Therefore it is necessary to manage human capital which takes the following forms: a possibility to transfer employees to carry out various tasks, a level of employment and a quality of employees competitive potential.

The concept of human capital introduced by Schultz [23] in the 1980s has not been defined yet. According to H. Król [11], ambiguity of the above-mentioned term is certainly the result of using different research assumptions of people interested in human capital as well as translation of foreign literature into the Polish language.

Taking into consideration the above-said remarks, a few terminological suggestions have been quoted which indicate the essence and components of human capital.

According to H. Scarborough and J. Elias human capital is “viewed as a bridge concept linking HR practices with business performance in terms of assets rather than business processes”. “One of the features of human capital that

makes it so crucial to firm performance is the flexibility and creativity of individuals, their ability to develop skills and to respond in a motivated way to different contexts” [21]. They point out that human capital is to a large extent „non-standardized, tacit, dynamic, context dependent and embodied in people”.

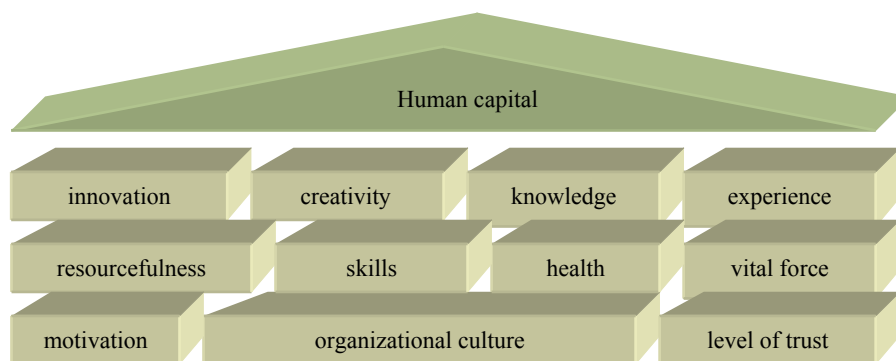
N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos [3] defined the human capital as “the human factor in the organization; it is the combined intelligence, skills and expertise that gives the organization its distinctive character. The human elements of the organization are those that are capable of learning, changing, innovating and providing the creative thrust which if properly motivated can ensure the long-run survival of the organization”.

Also in the Polish literature different definitions of human capital are presented. According to J. Penc human capital comprises “people with their knowledge and skills, professional experience, aspirations, motivations and attitudes; it is a link, relations between them, level of trust and reliability, mutual relations (network of connections) as well as culture, i.e. behavioural patterns, norms and values” [16].

According to S.R. Domański “human capital is knowledge, skills, health and vital force in every human and society as a whole, determining abilities to work, adapt to changes in the surroundings and possibilities to create new solutions” [5]. In his opinion it is extremely important that it is impossible to separate an individual from their human capital, or differently, human capital always accompanies a given individual” [6].

H. Król broadens the issues of human capital, analyzing the term in the macro scale and with reference to the organization (compare [11]). The work also includes the information on the human capital in the context of enterprise innovation and economic growth (compare [19], [20]).

Human capital can be shown according to the diagram in Figure 1, taking into account the above-mentioned interpretative deliberation.



**Figure 1.** Main factors forming human capital

Source: own elaboration.

Human capital reflects intangible assets embodied in people. Its essential feature is a possibility to grow, increase values thanks to regular gaining knowledge and experience. Unlike the other resources it does not belong to the organization. People can be transferred to other organizations to look for a possibility to satisfy their own ambitions, taking those precious resources of the company. Therefore, it is extremely important to do everything in the scope of gaining and maintaining human capital. It requires taking on employees with their long-term employment in mind, solicitude for their development, care for creating a solid motivational system and suitable working conditions [13].

## **2. Organization of human capital selection process**

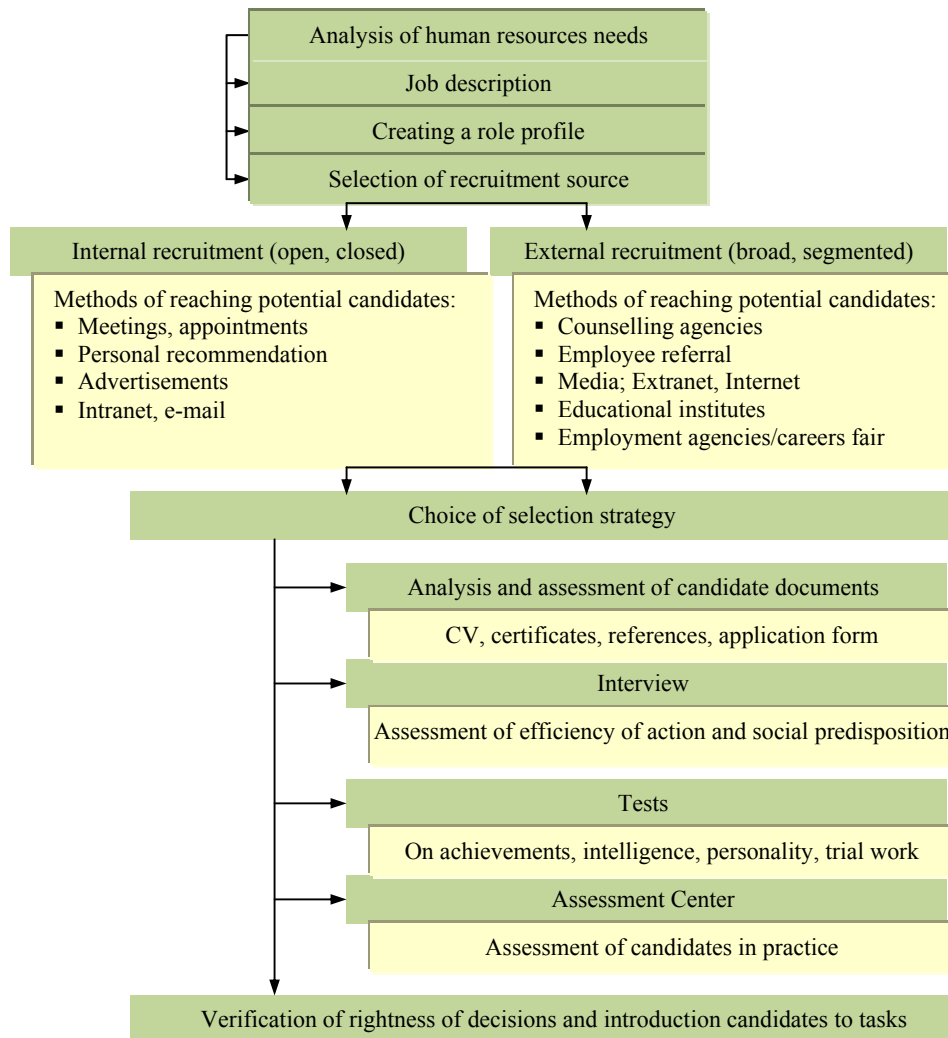
The human capital selection determining efficient management is each organization's priority, because "it depends on it what human potential the company has and what possibilities of advancement and improvement of flexibility as well as cooperation of people there will be" [10].

Contrary to appearances the selection of human capital is not an easy process because it sets out definite organizational requirements and satisfying them should make it successful. Bearing in mind the fact that having competent and creative employees depends on a professional process of employees' selection, its organization the most often has the form of the stages following in succession, synthetically presented in Figure 2.

Within the process of human capital selection, human resources planning is of great importance. It is understood by R.S. Schuler and S.E. Jackson as a process which aims at providing the organization with the right numbers and types of employees in the right time and place. The above-mentioned authors point out that the sphere of planning should answer the following questions [22]:

1. What is the most important purpose for the organization?
2. What are the implications of this in the sphere of HR management?
3. How to manage the staff to obtain the desire result?

Experts in the topic point out both qualitative and quantitative methods of HR planning (compare [1], [8], [12], [17]). In the case of the former one it is considered to be necessary to define the level of knowledge, skills and predispositions indispensable for performing actions in a given job. The indispensable data can be obtained through the analysis of the description of particular jobs. However, the qualitative methods which are more formalized, repeatedly use model concepts used for an analysis of the data from the past or the presence to find solutions in the future.



**Figure 2.** Procedure of human capital selection

Source: own elaboration.

Beginning the process of human capital selection, an enterprise should analyse the demand for specific jobs in the organizations taking into account priority factors (Table 1).

The need of employing staff may also appear in the case of transferring employees to other positions, dismissal, retirement or death.

A significant stage in the process of human capital selection is the detailed job description and location in the organizational structure of the company. It gives information on the needs and expectations of the company about potential

employees. The job description includes among other things official subjection on the organizational structure, duties and entitlements, responsibility, working hours, tools to be used by an employee, qualifications, skills, experience and personal qualities typical of a particular function.

**Table 1.** Selected factors determining employment

<b>Determinants of demand</b>	<b>Description</b>
Organization profile and scale of its activity	<i>Size and character of a company activity, territorial range, establishing new branch offices, subsidiaries</i>
Supply, demand, prices	<i>Attractive prices affecting supply and demand for goods and services</i>
Applied Technologies	<i>Modern machines, devices replacing human work, computerized manufacturing processes</i>
Organizational structure of companies	<i>Type of structure (e.g. line, staff, functional) determining the "quality" and number of employed people</i>
Regular working hours	<i>Legal provisions, overtime work</i>
Motivational systems	<i>Quality of motivational systems and awarding</i>
Managers and employees competence	<i>Selection of employees according to competence and skills which comply with the requirements of the post</i>
Outsourcing	<i>"To do it on one's own or to have it done by someone who can do it better and more cheaply, and sell it in a final product?"</i>
Competitiveness	<i>Taking over the best employees together with the knowledge of the company, strategy, technology, the necessity to invest in the database protection</i>

Source: own elaboration on the basis of [15].

On the basis of the above-mentioned job description the role profile of an ideal candidate is created and it can take the shape presented in Table 2 in the case of applicants for a public relations manager.

The role profile contains a set of features which appropriate importance in the adopted scale is attributed to. The importance of the feature reflects its significance in the realization of tasks corresponding with a given job [7]. It is worthwhile to note that it is undesirable to set requirements both at too high and too low level.

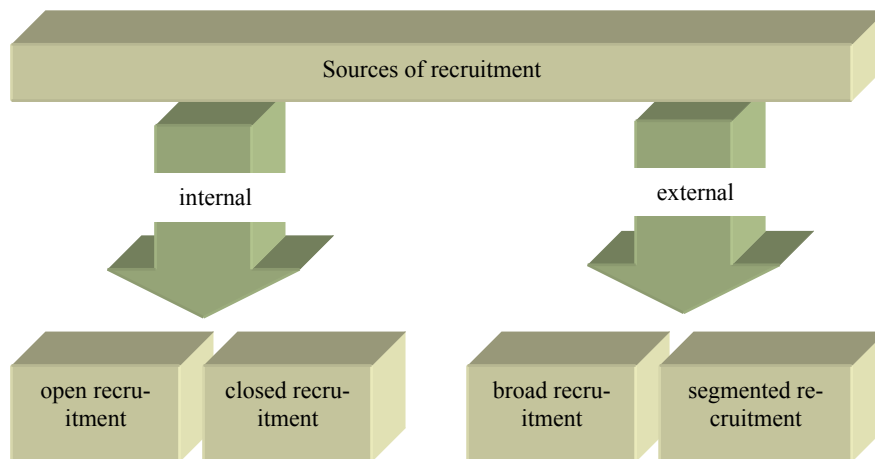
In the former case there is a risk that candidates will not appear for fear of not meeting those requirements. However too low level could discourage suitable candidates with high aspirations because they would not see a possibility to develop themselves through using their intellectual capital. An excessive inflow of candidates who cannot always do their duties could also be an undesirable effect.

**Table 2.** Exemplary role profile in the positions of manager for public relations

Features	Significance (1–5)
Skill of labour organization	4
Skill of computer operation	4
Skill of efficient communication	5
Analytic skills and skills of drawing conclusions	3
Skill of fast decision making	4
Skill of team work	3
Skill of problem solution	3
Skill of negotiating	4
Creativity	5
Inclination to take risk	4

Source: own elaboration.

The characterized role profile allows for making another step towards gaining human capital, which constitutes the process of recruitment consisting in „attracting enough candidates to appoint the people with the desired qualities and skills to posts regardless of whether the post has fallen vacant or has just been created” [16].

**Figure 3.** Procedure of human capital selection

Source: own elaboration.

There are internal and external sources of recruitment depending on whether the company is going to search for candidates among its employees or in the external market (Figure 3). They are correspondingly divided into open (it is offered to all employees in the organization) and closed recruitment (it concerns

a selected group of employees in the organization) as well as broad (aimed at all the interested beyond the organization) and segmented one (it includes a group of candidates in which there is a high probability to find a suitable candidate).

Gaining employees from the above-mentioned sources has both the advantages and disadvantages. The most important ones are shown in Table 3.

**Table 3.** Advantages and disadvantages of internal and external recruitment

Sources of recruitment		
	Internal recruitment	External recruitment
<b>Advantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mutual acquaintance (candidate-company)</li> <li>– Lower costs of recruitment</li> <li>– Strengthening motivation for more effective work</li> <li>– Possibility of promotion and staff development</li> <li>– Decreasing fluctuation of staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Greater possibility of choosing candidates</li> <li>– New ideas, concepts</li> <li>– No system, greater objectivity in making decisions, faster noticing irregularities, greater freedom of action</li> <li>– Marketing aspect</li> </ul>
<b>Disadvantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Limited number of candidates</li> <li>– Risk of appointing people who are not enough qualified (so-called talent bench)</li> <li>– Informal relations between employees of different levels, excessive familiarity</li> <li>– Conflicts</li> <li>– Necessity to organize additional training</li> <li>– Lack of „new blood”</li> <li>– Domino effect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Not necessarily true and exhaustive information on candidates</li> <li>– High cost (costs of personnel consultancy agencies, cost of advertisements, etc.)</li> <li>– It is time-consuming</li> <li>– Employees need more time to adapt themselves</li> <li>– Blocking promotion prospects for the employed</li> </ul>

Source: own elaboration.

Selection of a given source is determined by the definite factors; the most important ones are conditionings of the labour market, company development stage, human capital management model, type of post to be filled. The possessed financial means and when the vacancy should be filled are also very important.

Companies should also consider the right way to find candidates. For internal labour market meetings, official appointments of the whole staff, verbal communication (through managers, employees), information in internal bulletins, notice boards, as well as using electronic mail and Intranet will be suitable.

However internal market can be informed about job offers by units specialized in collecting and processing information, personnel consultancy agencies, personal contacts of employees (private acquaintances), national and local media, computer network, extranet. Contacts with schools, universities, offices can also turn very useful as well as participating in job fair.

After recruitment is over it is indispensable to make an analysis of professional usefulness of a candidate (selection) the result of which is short listing a candidate whose qualifications are the most consistent with the role profile.



In the process of selection a few mutually complementary methods are usually used. The most often used methods are the analysis of the applicant documentation, interview, tests and Assessment Centre. It is extremely important to decide the order of using particular methods and choosing one of the selection models among which “hurdles” is the most popular as well as the compensatory and hybrid approach.

In the case of the first mentioned model, selection of candidates consists in excluding them when they fail at any of the planned stages.

The model of the compensatory approach shows another way of procedure; here the total achieved at particular selection stages determined the success or failure of the candidate.

However the third approach, called the hybrid one, constitutes the mixture of the two shortly characterized models, assuming in the initial phase quick elimination of candidates who cannot meet the requirements, giving a chance for all the short-listed people to participate in successive selection stages.

The final stage of the human capital selection process is verification of the rightness of the decisions which have been previously made and introduction of newly appointed people to tasks, giving at the same time credible information on usefulness of candidates for work in different positions.

## **Conclusions**

The know-how to function in incessantly changing environment determines the success and prospects of modern organization. Having the right human capital including the knowledge, skills and abilities of employees guarantees company’s competitiveness.

Human capital management should aim at maintaining the right relations between dynamically changing internal conditions, organization guidelines and the possessed human capital first of all taking into consideration its selection through adjusting an employment level and employees competence to current organization needs.

Management should systematically monitor and assess a possibility of introducing some changes into the employment level. If it is necessary for new employees to appear, in the process of human capital selection one should pay particular attention to professional preparing people responsible for the selection and careful realization of successive stages, thus affecting the selection of the right candidates.

Referring to the hypothesis formulated in the introduction, it can be assumed that the proceedings based on presented in the paper organizational chart of selection of human capital should contribute to achieving a better position of the company in the competitive market.

## Literature

- [1] Anthony W.P., Perrewe P.L., Kalmar K.M., *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, London 1993, p. 193 and next.
- [2] Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management Studies" 1991, No. 17(1).
- [3] Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K., Roos G, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, „European Management Journal” 1999, No. 17(4), p. 391–402.
- [4] Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, p. 90.
- [5] Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, p. 20.
- [6] Domański S.R., *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998, p. 67.
- [7] Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2008, p. 127 and next.
- [8] Golnau W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004, p. 111–119.
- [9] Juchnowicz M., *Kapitał ludzki w organizacji wiedzy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, p. 13.
- [10] Karney J.E., *Człowiek i praca*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, p. 123.
- [11] Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, p. 110–118.
- [12] Ludwiczynski A., *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, p. 179–183.
- [13] Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, p. 56.
- [14] Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, [w:] R. Niestrój (red.), *Zarządzanie i marketing*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, p. 89.
- [15] Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, p. 150 and next.
- [16] Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, p. 156, 170.

- [17] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkim. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998.
- [18] Reed K., Blunsdon B., *Organizational Flexibility in Australia*, "The International Journal of Human Resource Management" 1998, p. 9.
- [19] Roszkowska S., *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- [20] Rundo A., *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CedeWu, Warszawa 2013.
- [21] Scarborough H., Elias J., *Evaluating Human Capital*, CIPD, London 2002.
- [22] Schuler R.S, Jackson S.E., *Human Resources Management. Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*, West Publishing Company, St. Paul 1996, p. 135.
- [23] Schultz T.W., *Investment in human capital*, "American Economic Review" 1981, nr 51, March, p. 1 and next.

### **Organizacyjny wymiar zarządzania procesem doboru kapitału ludzkiego**

**Synopsis:** W warunkach turbulentnych zmian otoczenia sukces przedsiębiorstwa wymaga szczególnych umiejętności organizacyjnych. Elastyczność organizacji pozwalająca na sprawne jej funkcjonowanie determinowana jest przede wszystkim zarządzaniem posiadanymi zasobami niematerialnymi, spośród których szczególną rolę odgrywa kapitał ludzki, któremu poświęcono uwagę w publikacji. Poza wyjaśnieniem istoty kapitału ludzkiego, w opracowaniu skoncentrowano się na organizacyjnym wymiarze procesu jego doboru.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, procedura wyboru.



Antoni KOŻUCH

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki we Wrocławiu

Ewa KSIĄŻEK

Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach

## Spółdzielnia socjalna jako forma przedsiębiorstwa społecznego

**Synopsis:** Najliczniejszymi podmiotami ekonomii społecznej są spółdzielnie socjalne. Ich funkcjonowanie reguluje ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. Spółdzielnia socjalna opiera się na zasadzie osobistego świadczenia pracy przez jej członków i służy ich potrzebom. W opracowaniu podjęto próbę ukazania istoty i roli sektora spółdzielczego w ekonomii społecznej.

**Słowa kluczowe:** ekonomia społeczna, wykluczenie, spółdzielnia, spółdzielnia socjalna.

### Wprowadzenie

Podstawową zasadą ekonomii społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, które dotyka szczególnie trwale bezrobotnych, bezdomnych, uzależnionych i izolowanych. Ideą funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej jest prymat działania na rzecz członków (podopiecznych) nad maksymalizacją zysku. Ekonomia społeczna oparta jest na zasadach solidarności, partycypacji i samorządności, wspomaga proces budowy społeczeństwa obywatelskiego.

Najliczniejszymi podmiotami ekonomii społecznej są spółdzielnie socjalne, których funkcjonowanie reguluje ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych. Spółdzielnia socjalna, jako rodzaj spółdzielni pracy, opiera się na zasadzie osobistego świadczenia pracy przez jej członków. Tworzą ją w większości osoby zagrożone wykluczeniem społecznym ze względu na bezrobocie, niepełnosprawność czy chorobę psychiczną, które mają trudności w znalezieniu pracy. Spółdzielnia socjalna jako przedsiębiorstwo służy potrzebom swoich członków, którzy są jego właścicielami i sprawują nad nim kontrolę. Chcąc realizować swoją misję społeczną, spółdzielnie muszą generować zyski, które nie są celem zasadniczym, ale instrumentem niezbędnym do realizacji celów społecznych.

Celem opracowania jest próba ukazania istoty i roli sektora spółdzielczego w ekonomii społecznej.

## 1. Ekonomia społeczna – istota i zakres

Ekonomia społeczna to sfera aktywności obywatelskiej, która poprzez działalność ekonomiczną i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych społeczną marginalizacją, tworzeniu miejsc pracy oraz świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej ([1], s. 23).

Ekonomię społeczną można traktować jako segment działalności gospodarczej mieszczący się w trójkącie, którego boki wyznaczają: gospodarka rynkowa, społeczeństwo obywatelskie i państwo demokratyczne ([6], s. 9–11). Z powyższego wynika, że z założenia ma ona sprzyjać godzeniu odmiennych racjonalności przypisywanych rynkowi (racjonalność alokacyjna), państwu (racjonalność dystrybucyjna) i społeczeństwu (racjonalność solidarności) ([11], s. 12).

Ekonomia społeczna najmocniej związana jest z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego (trzeci sektor), jednocześnie mieszczą się w niej określone działania sektora publicznego (np. polityka zatrudnienia i polityka integracji społecznej) oraz sektora prywatnego (np. społeczna odpowiedzialność biznesu) ([15], s. 4). Ekonomia społeczna leży na styku trzech sektorów: publicznego, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych. Należy ona do sfery gospodarki, jest szczególną formą przedsiębiorczości, a zatem musi ona odpowiadać podstawowym cechom sektora przedsiębiorców.

Od gospodarki prywatnej odróżnia ekonomię społeczną przede wszystkim to, że jej podmioty nie są nastawione na zysk, lecz na realizację celów społecznych, z których najważniejszym jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Natomiast od gospodarki publicznej ekonomię społeczną odróżnia to, że jej podmioty nie są kontrolowane przez administrację publiczną, zasadniczo nie oferują dóbr i usług publicznych, dostępnych dla wszystkich obywateli, lecz dobra i usługi, które bezpośrednio lub pośrednio przynoszą korzyści określonej grupie beneficjentów, którymi z zasady są osoby wykluczone ([6], s. 9–11).

Nadrzędną funkcją ekonomii społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Aktywizując te osoby i włączając je do gospodarki rynkowej, spółdzielnie przyczyniają się do podniesienia spójności społecznej i czynią to w tych obszarach marginalizacji, z którymi nie radzi sobie administracja publiczna. Podmioty ekonomii społecznej z założenia są zorientowane na integrację społeczną przez aktywizację zawodową i usamodzielnienie osób wykluczonych.

Ekonomia społeczna spełnia szereg dodatkowych funkcji prorozwojowych, a mianowicie: tworzy materialną podstawę dla działania organizacji obywatelskich, wzmacnia kapitał społeczny, służy regeneracji lokalnej przestrzeni publicznej, sprzyja urzeczywistnieniu idei obywatelskości oraz ułatwia reformowanie sektora usług publicznych ([16], [4]).

Ekonomia społeczna to specyficzna metoda działania, szczególnie rodzaj ekonomii. Jej podmioty prowadzą działalność gospodarczą, wykorzystując przy tym instrumenty ekonomiczne, podejmując ryzyko gospodarcze, zmierzając do rentowności. Z drugiej jednak strony nie kierują się zyskiem, ale wyznaczają i realizują ściśle określone cele społeczne. To właśnie poczucie misji i sprawiedliwości społecznej, działanie na rzecz członków, beneficjentów i klientów są wyznacznikami ich aktywności [7].

Ekonomię społeczną można scharakteryzować jako działalność zorientowaną na członków przedsięwzięcia. Zależnie od jego rodzaju, celem jest zaspokojenie określonych potrzeb: pracy i zapłaty, obniżenia kosztów utrzymania oraz współpracy i wymiany usług (wzajemność) z innymi członkami wspólnoty (będącymi w podobnej sytuacji). Podmiotowy charakter udziału w przedsięwzięciu ekonomii społecznej oferuje jego członkom przywrócenie godności przez aktywność i samodzielność ([8], s. 9–15).

W sferze ekonomii społecznej działają podmioty ekonomii społecznej, obejmujące cztery główne grupy:

- 1) przedsiębiorstwa społeczne, będące fundamentem ekonomii społecznej,
- 2) podmioty reintegracyjne, służące reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym; formy te nie będą w żadnym przypadku przedsiębiorstwami społecznymi, ale mogą przygotowywać do prowadzenia lub pracy w przedsiębiorstwie społecznym, lub być prowadzone jako usługa na rzecz społeczności lokalnej przez przedsiębiorstwa społeczne,
- 3) podmioty sfery pożytku publicznego, które prowadzą działalność ekonomiczną, zatrudniają pracowników, choć ich działanie nie jest oparte na ryzyku ekonomicznym; są to organizacje pozarządowe prowadzące działalność odpłatną i nieodpłatną pożytku publicznego; podmioty te mogą stać się przedsiębiorstwami społecznymi, o ile podejmą działalność gospodarczą w określonym zakresie, podejmując również zobowiązania statutowe dotyczące dystrybucji zysku,
- 4) podmioty sfery gospodarczej, które tworzone były w związku z realizacją celu społecznego, bądź dla których leżący we wspólnym ich interesie cel społeczny jest racją działalności komercyjnej; są to podmioty, które nie spełniają wszystkich cech i warunków dotyczących działalności przedsiębiorstwa społecznego; grupę tę można podzielić na trzy podgrupy:
  - a) organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, z której zyski wspierają realizację celów statutowych,
  - b) spółdzielnie, których celem jest zatrudnienie,
  - c) pozostałe spółdzielnie o charakterze konsumenckim i wzajemnościowym [8].

## 2. Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej

Spółdzielnia jest zarazem zrzeszeniem, jak i przedsiębiorstwem (bimodalny charakter). Powstaje pierwotnie jako zrzeszenie osób mających pewne określone potrzeby (zapewnienie sobie artykułów konsumpcyjnych, obsługi finansowej, mieszkań, pomocy w prowadzeniu gospodarstwa rolnego, warsztatu, miejsc pracy i tym podobne). Aby jednak mogła te potrzeby zaspokoić, musi prowadzić działalność gospodarczą, a więc stworzyć „nakładające się” na zrzeszenie przedsiębiorstwo, które powinno mieć zdolność przetrwania, utrzymania się na konkurencyjnym rynku ([1], s. 23). Spółdzielnia jest specyficznym przedsiębiorstwem, którego celem jest zaspokajanie potrzeb członków, którzy są jego właścicielami i sprawują nad nim kontrolę.

Aktualnie w Polsce istnieje 9 tys. przedsiębiorstw spółdzielczych, które zrzeszają ponad 8 mln członków i zatrudniają ok. 400 tys. pracowników ([14], s. 1). Spółdzielnie nadal mają wpływ na życie kilku milionów obywateli i zatrudniają znaczącą grupę pracowników. Spółdzielnie zatrudniają trzykrotnie więcej osób niepełnosprawnych niż w całej gospodarce narodowej (11,6% i 3,6%), a średni odsetek zatrudnionych kobiet w spółdzielniach wynosi 59%, podczas gdy w całej gospodarce – 45%. Spółdzielnie utrzymują w długoletnim zatrudnieniu osoby będące w wieku produkcyjnym niemobilnym lub w wieku emerytalnym (odsetek tych pracowników w spółdzielniach stanowi ok. 53%, podczas gdy w całej gospodarce narodowej tylko 36%). Spółdzielnie zatrudniają także więcej osób o niskim i średnim wykształceniu (zasadnicze zawodowe, średnie i policealne) niż cała gospodarka (odpowiednio 78% i 68,3%). Co najmniej 38% spółdzielni jest istotnym pracodawcą lokalnym ([14], s. 22).

Specyficzna istota spółdzielni przejawia się w realizowaniu przez członków wspólnych zasad wyrażających się w formułowaniu celów spółdzielni odmiennie od celów innych podmiotów prywatnych i w stosowaniu specyficznych instrumentów ich realizacji. Ta odmienność wynika z faktu, że spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem, na zasadach demokratycznych, osób prowadzących działalność w interesie swoich członków. Spółdzielnie są formą zbiorowej działalności lokalnej społeczności. Działalność spółdzielni tworzy warunki do aktywności gospodarczej i społecznej. Realizują w różnym stopniu różne funkcje o charakterze samopomocowym, społecznym i socjalnym. Spółdzielczość może zatem łagodzić problemy społeczne i nierówności zamożności występujące w gospodarce rynkowej ([5], s. 14; [10], s. 72–83).

Międzynarodowy Związek Spółdzielczy (MZS) przyjął siedem wspólnych zasad spółdzielczych. Pierwsza z nich to zasada dobrowolnego i otwartego członkostwa postrzegana jako nadanie pewnych praw i obowiązków członkom, jak np. korzystanie ze świadczeń spółdzielni i wypełnianie obowiązków związanych z członkostwem. Druga zasada – demokratycznej kontroli członkowskiej – reguluje rolę członków w zarządzaniu spółdzielnią. Trzecia zasada dotyczy eko-



onomicznego uczestnictwa i współodpowiedzialności członków, która przejawia się tym, że członkowie wnoszą udziały i demokratycznie zarządzają majątkiem spółdzielni. Kolejna zasada wskazuje, że spółdzielnie są samorządowymi, samopomocowymi organizacjami zarządzanymi przez członków, nazywana jest zasadą autonomii i niezależności. Zasada oświaty, kształcenia i informacji dotyczy podnoszenia kwalifikacji zawodowych i świadomości członków oraz zwiększenia zdolności członków do rzetelnego sprawowania funkcji kontrolnych w ramach demokratycznego systemu wewnątrzspółdzielczego. Kolejna z zasad zwraca uwagę na współpracę na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, dzięki czemu spółdzielnie podejmują wspólne inicjatywy, mogą obronić się przed monopolistycznymi praktykami. Siódma, ostatnia, zasada nakazuje spółdzielniom troszczyć się o społeczność lokalną ([5], [10]).

### **3. Spółdzielnie socjalne jako forma ekonomii społecznej**

Spółdzielnia socjalna jako instytucja została wprowadzona do polskiego systemu prawnego na początku 2006 r. w wyniku uchwalenia ustawy o spółdzielniach socjalnych – jako instrument, który może być wykorzystywany w sytuacji, gdy aktywne metody zwalczania bezrobocia nie przynoszą zadowalających rezultatów. Inspiracją były włoskie rozwiązania dotyczące spółdzielni socjalnych, które wspierały lokalne społeczności w niwelowaniu wykluczenia społecznego wśród członków posiadających status takich jednostek, czyli niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych, korzystających z pomocy społecznej i zatrudnienia wspomaganego, wychodzących z bezdomności, korzystających z programu readaptacyjnego jako emigranci ([12], s. 6).

Spółdzielnię socjalną od typowej spółdzielni pracy odróżnia jednak konieczność przekazania pozyskanych środków na cele statutowe. W przeciwieństwie do typowej spółdzielni, w której dywidendy są swobodnie przeznaczane na różne cele (decyzją Walnego Zgromadzenia), tutaj istnieją prawne ograniczenia takiej aktywności. Jest to korzystne rozwiązanie, ponieważ daje gwarancję, że środki nie będą marnotrawione, ale przeznaczane na rozwój danej instytucji, a tym samym również i całego ruchu ([13], s. 18).

Spółdzielnia socjalna jest specyficzną formą przedsiębiorstwa społecznego. Tworzą ją w większości osoby zagrożone marginalizacją. Praca w spółdzielniach socjalnych daje im szansę na aktywizację społeczną i zawodową, integrację, podniesienie swoich kwalifikacji. Spółdzielnia socjalna została pomyślana jako podmiot ekonomii społecznej, czyli jako instytucja, która prowadzi działalność, łącząc cele gospodarcze i społeczne. Ustawa o spółdzielniach socjalnych (Dz. U. 2006, nr 94, poz. 651 z późniejszymi zmianami) stwarza podstawy prawne do prowadzenia wspólnego przedsiębiorstwa osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, którym szczególnie trudno byłoby rozpocząć i prowa-

dzić działalność gospodarczą samodzielnie. Członkowie spółdzielni socjalnej tworzą dla siebie miejsca pracy, zapewniając dochód sobie i swoim rodzinom, a poprzez wspólne działania zmieniają siebie i środowisko, w którym żyją – tworzą coś, co staje się ich wspólnym dobrem, za co są odpowiedzialni. W tym celu muszą współpracować, ucząc się podtrzymywania więzi międzyludzkich, odnajdywania się w rolach społecznych. Zdobywają również umiejętności, które w przyszłości mogą pozwolić na samodzielność zawodową.

Spółdzielnia socjalna powstaje zatem i działa ze względu na dwa podstawowe cele. Jednym jest wspólne prowadzenie przedsiębiorstwa, a drugim włączenie spółdzielców w życie społeczne i zawodowe, odbudowanie ich umiejętności tworzenia i podtrzymywania relacji zarówno w pracy, rodzinie, jak i w społeczności lokalnej. O szczególnym charakterze spółdzielni socjalnej decydują: typ osób, które mogą założyć spółdzielnię, osobista praca członków jako podstawa działalności spółdzielni oraz cele społeczne, tj.: społeczna i zawodowa reintegracja członków.

Spółdzielnia socjalna jest zrzeszeniem osób, w znacznie mierze zagrożonych wykluczeniem społecznym, które wspólnie, w oparciu o osobistą pracę, prowadzą przedsiębiorstwo i realizują cele społeczne oraz reintegracji zawodowej. Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej podlega tym samym przepisom co przedsiębiorstwa, m.in. prawu pracy, ustawie o rachunkowości, prawu podatkowemu, itd. Prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego i za swoje zobowiązania odpowiada całym majątkiem.

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych stwierdza, że przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Osiągnięcie celu, dla jakiego jest powoływana, celu społecznej i zawodowej reintegracji osób ją tworzących, wymaga możliwości ich zatrudnienia. Konieczne jest ekonomiczne zaangażowanie członków spółdzielni i poczucie współodpowiedzialności za jej sukces ekonomiczny, bo tylko on może doprowadzić do sukcesu społecznego ([3], s. 39).

Poza działalnością gospodarczą spółdzielnia ma obowiązek prowadzić działania na rzecz aktywizacji społecznej członków (działania na rzecz odbudowania umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej) i zawodowej (działania mające na celu podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy), a także integracji członków. Może ponadto prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i środowiska.

Przeprowadzone w 2010 r. przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej badania w ramach przedsięwzięcia „Monitoring spółdzielni socjalnych” wykazały relatywnie szybki wzrost liczby spółdzielni. Ich liczba w latach 2007 do 2010 wzrosła z 276 do 492, tj. wzrost o 78,3%. Świadczy to o dość dużym zainteresowaniu tą formą działalności.

Z badań wynika również, że kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu działalności spółdzielni jest właściwe określenie przedmiotu działalności, który najczęściej uwarunkowany był posiadaniem przez członków wykształceniem i umiejętnościami (28,3% badanej populacji) oraz rozpoznaniem potrzeb rynkowych (26,7%). Polskie spółdzielnie socjalne zajmują się głównie świadczeniem usług. W badanej zbiorowości dominującym obszarem działalności były usługi z zakresu dom i ogród (43,0%), budownictwo (33,3%) oraz gastronomia (27,9%). Ważnym zagadnieniem z punktu widzenia poznawczego był fakt, że głównym odbiorcą produktów i usług były osoby fizyczne (37,0%), firmy prywatne (23,0%) oraz instytucje administracji publicznej (22,0%). Współpraca spółdzielni z firmami prywatnymi oparta jest o relacje biznesowe. Służy to lepszemu osiągnięciu celów społecznych i ekonomicznych. Wyniki badań pokazują, że większość spółdzielni zamierza poszerzyć zakres działalności gospodarczej (80,4%) w oparciu o posiadane zasoby i doświadczenia. Około połowa badanych spółdzielni ma opracowaną strategię rozwoju i stąd można wnioskować, że spółdzielnie socjalne działają w oparciu o nieformalne plany i ustalenia. Zwiększa to z jednej strony elastyczność spółdzielni w dostosowaniu się do rynku, ale z drugiej oznacza brak ukierunkowanych działań co do przyszłości. Środowisko spółdzielców jest aktywne w kształtowaniu przestrzeni społecznej. Liczba rodzajów działań społeczno-kulturalnych kształtowała się w badanych spółdzielniach średnio na poziomie 4,1. Działania te są kierowane do relatywnie wąskiego grona odbiorców – 86,0% badanych spółdzielni prowadziło działalność kulturalno-oświatową na rzecz swoich członków, a jedynie 67,1% badanych na rzecz środowiska [9].

## **Podsumowanie**

Spółdzielnie socjalne mają duże perspektywy rozwoju – mogą bowiem stanowić źródło przepływu kompetencji pomiędzy członkami spółdzielni, jak również pomiędzy spółdzielnią a administracją samorządową i przedsiębiorcami. W przypadku administracji pozwalają one na osiągnięcie celu najważniejszego, jakim jest zmniejszenie strukturalnego bezrobocia w sytuacji, gdy inne formy zwalczania tego zjawiska wydają się nieskuteczne, a wydatki na cele społeczne związane z pasywnymi metodami oddziaływania, takimi jak zasiłki stałe i celowe z opieki społecznej, rosną niezwykle szybko.

Przedsiębiorcy, szczególnie ci działający na lokalnym rynku, w spółdzielni socjalnej powinni natomiast upatrywać nie konkurenta, lecz podwykonawcę. Dzięki temu ich produkt zyskuje na konkurencyjności, podobnie jak wizerunek samej firmy na zewnątrz – jako podmiotu działającego prospołecznie. Ma to szczególnie duże znaczenie dla klientów wywodzących się spośród lokalnej społeczności. W związku z powyższym należy upowszechnić spółdzielczość socjal-

ną nie tylko jako korzystną dla jej członków, ale przede wszystkim dla lokalnej wspólnoty społecznej i gospodarczej.

## Literatura

- [1] Boczar K., *Zasady spółdzielcze*, „Roczniki Spółdzielczego Instytutu Badawczego”, Warszawa 1991.
- [2] Boguta W., *Przedsiębiorstwo spółdzielcze a spółka kapitałowa – różnice, przewagi, wady i problemy, specyfika zarządzania*, [w:] *Odmienność podmiotów spółdzielczych od spółek prawa handlowego*, materiały konferencyjne, II Spółdzielcze Forum Społeczno-Ekonomiczne, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2006.
- [3] Brzozowska J., *Spółdzielnia jako podmiot ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1.
- [4] Defourny J., Michel S., Sophie A. *The Co-Operative Movement in Belgium: perspectives and Prospects*, Editions Luc Pire., Brussels 2002.
- [5] Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*, Difin, Warszawa 2000.
- [6] Hausner J., *Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki*, „Ekonomia Społeczna” 2007, nr 1.
- [7] Hausner J., Kwiecińska D., Pacut A., *Europejski model społeczny*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2006, nr 11.
- [8] Herbst K., *Perspektywy ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna” 2013, nr 1.
- [9] *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011*, MPiPs, Warszawa 2010.
- [10] Kożuch A., *Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- [11] Kwaśnicki W., *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
- [12] Matoga B., *Włoskie spółdzielnie socjalne realizują wiele usług komunalnych*, „Gazeta Samorządu i Administracji (Monitor Gospodarczy)” 2007, nr 25.
- [13] Pałys E., *Przedsiębiorstwa społeczne wzmacniają rozwój*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2005, nr 17.
- [14] *Raport o spółdzielczości polskiej*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2010.
- [15] Rymcza M., *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.

- [16] Woolcock M., *Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework*, „Theory and Society” 1998, vol. 27.

### **Social Cooperative as a Form of Social Enterprise**

**Summary:** The most numerous units of the social economy are social cooperatives. Their functions are governed by the Law of 27 April 2006. The social cooperative is based on the principle of personal labor of its members and serves their needs. The study attempts to release the essence and role of the cooperative sector in the social economy in Poland.

**Keywords:** social economy, social exclusion, cooperatives, social cooperatives.



Tatyana LIPAI

Academy of Management under the President of the Republic of Belarus

Natalia TCHANTURIA

Tamar BERIDZE

Shorena METREVELI

Georgian Technical University

## **Priorities of Implementation of Households' Consumption Function**

**Summary:** State's incomes are sources of improvement of humans' lives and welfare, as well as sources of development of economy and every field. Raising incomes is a very important objective for society. In Georgia there are two problems related to incomes: raising of total incomes and reducing the inequality of distribution. In Georgia index of households' incomes is Gini coefficient. It shows the deviation of actual distribution of incomes related to equal distribution line. If economical activities will develop in Georgian households, it will be possible to decrease Gini coefficient step by step and to achieve the equality of incomes.

**Keywords:** Indices of incomes, Gini coefficient (index of inequality), Indices of poverty.

### **Introduction**

State's incomes are sources of improvement of humans' lives and welfare, as well as sources of development of economy and every field. Raising incomes is a very important objective for society. Attainment of this objective depends on many factors, including level of technologic and economical development, efforts of private sector and government, external situation, natural conditions and many other hindering or supporting factors.

In Georgia there are two problems related to incomes: raising of total incomes and reducing the inequality of distribution. The recent period of social and economical transformations had negative impact on the incomes of state and majority of population. Although it's true that state's and households' incomes are increasing intensively in the recent period, but average level of income is still quite low. The inequal distribution of income also deepens the problem.

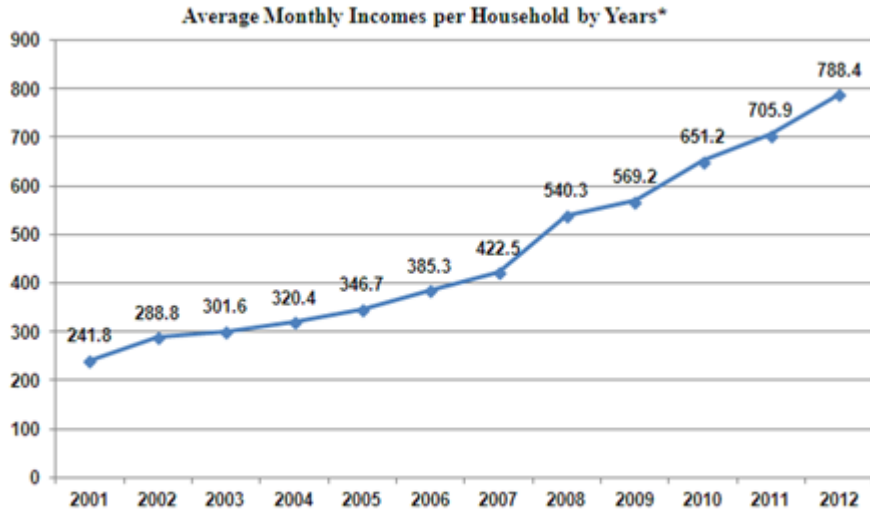
We must estimate the indices of incomes and expenditures of households, operating at the market of consumer goods, to better describe the state of affairs. Besides, such indices show the trends of changes of economical situation and give us impression about the radical and qualitative transformations in whole national economy. The results of study show that households' average monthly incomes are not enough to satisfy even the minimal needs of population (Table 1).

**Table 1.** Distribution of average monthly incomes per household, 1996–2012

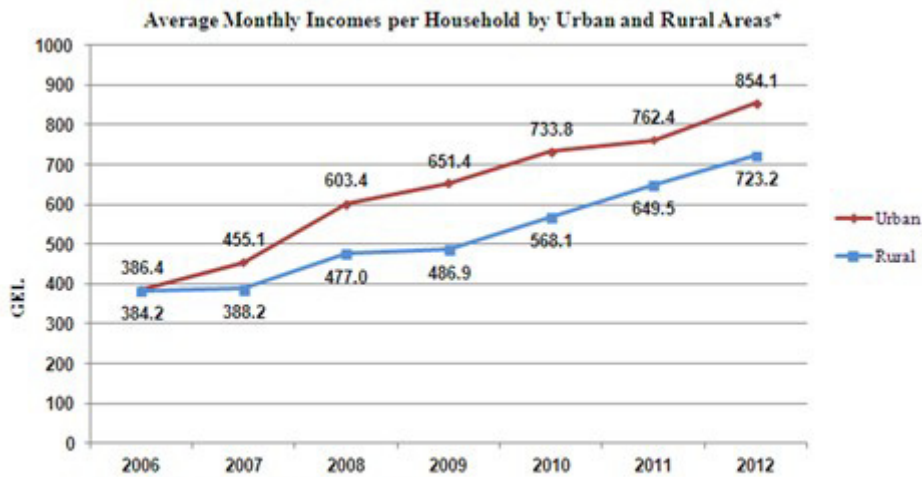
Indices	1996		2001		2006		2011		2012	
	GEL	%	GEL	%	GEL	%	GEL	%	GEL	%
<b>Cash inflows and transfers</b>	<b>76.1</b>	<b>76.9</b>	<b>130.5</b>	<b>87.6</b>	<b>257.0</b>	<b>84,6</b>	<b>512,0</b>	<b>83,6</b>	<b>583.0</b>	<b>83.6</b>
Including										
Hired labour	26.6	34.9	52.7	40.4	107.2	41,7	214,3	34,9	247.3	35.4
Self-employment	22.2	29.2	24.3	18.6	40.5	15,8	54,7	8,9	66.7	9.6
Selling of agricultural goods	15.3	20.1	21.4	16.4	32.2	12,5	47,1	7,7	48.0	6.9
Real assets (rent, percent, deposits)	0.7	0.9	1.6	1.2	1.4	0,6	5,5	0,9	4.3	0.6
Pensions, scholarships and aids	7.2	9.5	12.3	9.4	32.5	12.6	87,0	14,2	96.2	13.8
Abroad parcels	2.3	3.0	8.5	6.6	15.0	5,8	29,0	4,7	28.7	4.1
Relatives' aids	1.8	2.4	9.6	7.4	28.2	11,0	74,3	12,0	91.9	13.2
<b>Other cash assets</b>	<b>21.0</b>	<b>23.1</b>	<b>18.5</b>	<b>12.4</b>	<b>46.7</b>	<b>15,4</b>	<b>100,6</b>	<b>16,4</b>	<b>114.6</b>	<b>16.4</b>
Including										
Selling of real assets	9.9	38.1	7.0	36.2	6.9	14,8	16,0	16	21.0	18.3
Lending money and using of deposits	13.0	61.9	11.5	63.8	39.8	85,2	84,5	84	93.6	81.7
<b>Cash assets, total</b>	<b>99.0</b>	<b>64.5</b>	<b>149.0</b>	<b>61.6</b>	<b>303.7</b>	<b>78,8</b>	<b>612,5</b>	<b>86,7</b>	<b>697.6</b>	<b>88.5</b>
<b>Non-cash inflows</b>	<b>54.5</b>	<b>35.5</b>	<b>92.8</b>	<b>38.4</b>	<b>81.7</b>	<b>21,2</b>	<b>93,4</b>	<b>13,3</b>	<b>90.8</b>	<b>11.5</b>
<b>Cash and non-cash assets, total</b>	<b>153.5</b>	<b>100</b>	<b>241.8</b>	<b>100</b>	<b>385.4</b>	<b>100</b>	<b>705,9</b>	<b>100</b>	<b>788.4</b>	<b>100</b>



Below you can see the distribution of average monthly incomes per household in 2001–2012 and distribution of average monthly incomes per household by urban and rural areas in 2006–2012.



\* Incomes include total cash and non-cash inflows. According to the data declared by the households.



\* Incomes include total cash and non-cash inflows. According to the data declared by the households.

Table 2. shows the distribution of average monthly expenditures of Georgian households in 1996–2012.

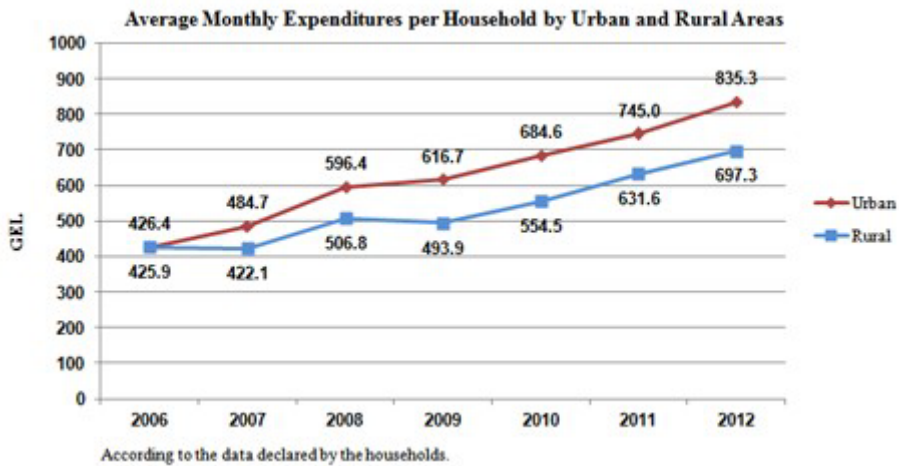
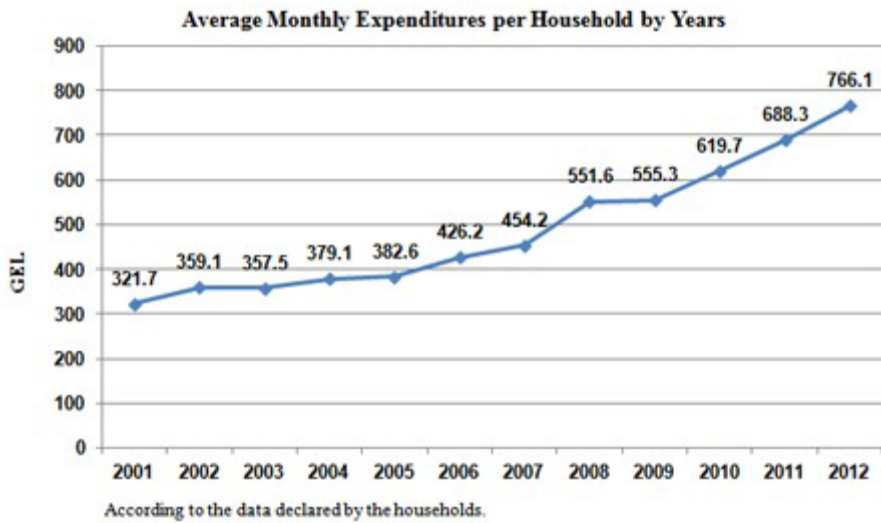
**Table 2.** Distribution of average monthly expenditures per household in 1996–2012

Indices	1996		2001		2006		2011		2012	
	GEL	%	GEL	%	GEL	%	GEL	%	GEL	%
<b>Consumers' cash expenditures</b>	<b>168.4</b>	<b>94.1</b>	<b>201.8</b>	<b>88.1</b>	<b>295.1</b>	<b>85.7</b>	<b>475.7</b>	<b>79.9</b>	<b>512.1</b>	<b>75.8</b>
Including:										
Food products, drinks, tobacco goods	93.6	55.6	106.7	52.9	145.9	49.4	192.4	40.4	194.8	38.0
Clothes and shoes	8.8	5.2	12.2	6.0	15.2	5.2	17.4	3.7	18.8	3.7
Household goods	14.8	8.8	25.6	12.7	10.1	3.4	18.0	3.8	20.3	4.0
Health	7.7	4.6	11.5	5.7	22.9	7.8	55.4	11.6	58.8	11.5
Heating and electric power	9.6	5.7	17.1	8.5	28.1	9.5	59.0	12.2	65.7	12.8
Transport	11.0	6.5	12.4	6.1	23.9	8.1	45.7	9.6	52.4	10.2
Education	4.9	2.9	7.3	3.6	9.1	3.1	17.4	3.6	21.9	4.3
Other expenditures	8.0	4.7	9.2	4.6	40.0	13.5	70.4	14.9	79.4	15.5
<b>Non-consuming cash expenditures</b>	<b>20.5</b>	<b>5.9</b>	<b>27.1</b>	<b>11.9</b>	<b>49.4</b>	<b>14.3</b>	<b>119.2</b>	<b>20.1</b>	<b>163.2</b>	<b>24.2</b>
Including:										
Agricultural expenditures	5.4	26.3	5.8	21.4	7.5	15.2	14.5	12.3	16.0	9.8
Transfers	1.0	4.9	0.7	2.6	10.9	22.1	19.5	16.4	23.0	14.1
Deposits and lending	14.1	68.8	20.6	76.0	19.1	38.6	51.5	43.2	96.9	59.3
Purchasing real assets	—	—	—	—	11.9	24.1	33.5	28.1	27.4	16.8
<b>Cash expenditures, total</b>	<b>179.0</b>	<b>76.7</b>	<b>228.9</b>	<b>71.1</b>	<b>344.5</b>	<b>80.8</b>	<b>594.9</b>	<b>86.4</b>	<b>675.3</b>	<b>88.2</b>
<b>Non-cash expenditures</b>	<b>54.5</b>	<b>23.3</b>	<b>92.8</b>	<b>28.9</b>	<b>81.7</b>	<b>19.2</b>	<b>93.4</b>	<b>13.6</b>	<b>90.77</b>	<b>11.8</b>
<b>Expenditures, total</b>	<b>233.5</b>	<b>100</b>	<b>321.7</b>	<b>100</b>	<b>426.2</b>	<b>100</b>	<b>688.3</b>	<b>100</b>	<b>766.1</b>	<b>100</b>

When we analyze the distribution of average monthly expenditures per household, it's noticeable that expenditures on food products, drinks and tobacco

goods are high and expenditures on education are low. It means that efforts of majority of population are directed towards the physical survival. People try to not spend money on other needs.

Below you can see the distribution of average montly expenditures per household in 2001–2012 and distribution of average montly expenditures per household by urban and rural areas in 2006–2012.



## Method

Quality of life and indices of inequality of households are estimated on the basis of two different thresholds:

- 60% of median consumption,
- 40% of median consumption.

60% of median consumption and 40% of median consumption are the relative thresholds calculated from the median of population distribution based on total consumption. The median of population distribution based on total consumption is such quantity, when half of the population (50%) consumes not more than it and the other half consumes not less than it.

The indices of inequality of population are estimated on the basis of total consumption of households with regard to effect of joint consumption. Table and graph shown below give us impression about the above-mentioned indices in Georgia.

**Table 3.** The indices of inequality of population in 2004–2012

Indices	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Share of population under 60% of median consumption	24.6	24.1	23.3	21.3	22.1	21.0	22.7	23.0	22.4
Share of population under 40% of median consumption	10.9	10.1	9.4	9.2	9.5	8.8	10.0	10.4	9.3

## Results

According to analysis of data presented in the table, in 2012, level of poverty in Georgia has decreased from 24.6% to 22.4% (related to 60% of median consumption) and from 10.9% to 9.3% (related to 40% of median consumption) compared to 2004. Therefore, we have trend of reduction of indices of poverty.

In Georgia index of households' incomes is Gini coefficient. It shows the deviation of actual distribution of incomes related to equal distribution line. In the case of equal distribution, Gini coefficient is 0 and when the distribution is absolutely unequal, the same coefficient becomes 1.

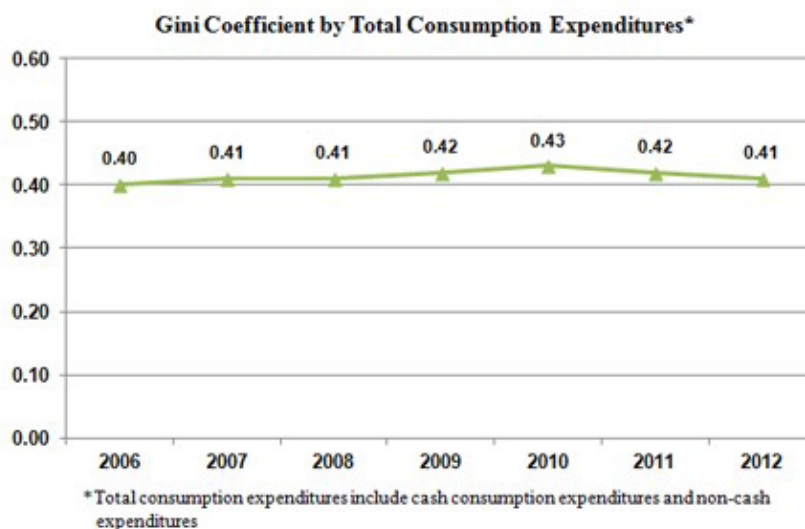
**Table 4.** Gini coefficients for Georgian households in 2006–2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total income include cash income and transfers and non-cash incomes	0.45	0.46	0.45	0.46	0.46	0.46	0.43
Total cash inflows include cash incomes and transfers and other cash inflows	0.53	0.53	0.53	0.53	0.52	0.52	0.49

**Table 4.** Gini coefficients for Georgian households in 2006–2012 (cont.)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total inflows include cash inflows and non-cash incomes	0.47	0.47	0.47	0.48	0.48	0.48	0.46
Total consumption expenditures include cash consumption expenditures and non-cash expenditures	0.40	0.41	0.41	0.42	0.43	0.42	0.41
Total cash expenditures include cash consumption expenditures and cash non-consumption expenditures	0.47	0.48	0.49	0.49	0.50	0.50	0.49
Total expenditures include cash expenditures and non-cash expenditures	0.42	0.43	0.44	0.44	0.46	0.46	0.45

The graph of Gini coefficient (index of inequality) in 2006–2012 by total expenditures of Georgian households is shown below.



## Conclusions

Therefore, distribution of incomes in Georgian households is far from equal, but the trend is stable through the years. If economical activities will develop in Georgian households, it will be possible to decrease Gini coefficient step by step and to achieve the equality of incomes.

## References

- Lipartia Z., Beridze T., Kinkladze R., *Statistics*, v. 1, GTU, Tbilisi, 2009.  
Kbiladze D., Metreveli S., *Statistics*, v. 2, Tbilisi, 2013.  
<http://www.geostat.ge>, 20.01.2013. The materials of National Statistics Office of Georgia [2; 32; 33; 34; 41; 42; 44], [2; p. 59–60; 34; 35; 44; 45].

## Priorytety realizacji funkcji konsumpcji gospodarstw domowych

**Synopsis:** Wzrastające dochody gospodarstw domowych są źródłem poprawy życia i dobrobytu ludzi, i zależą od rozwoju gospodarki. Podniesienie dochodów jest bardzo ważnym celem dla społeczeństwa. W Gruzji są dwa problemy związane z dochodami: podnoszenie całkowitych dochodów oraz zmniejszenie nierówności w dystrybucji. W Gruzji dochody gospodarstw domowych wyznaczamy na podstawie współczynnika Giniego. To pokazuje odchylenie rzeczywistego podziału dochodów związanych z dystrybucją. Rozwój gospodarczy będzie następować w gruzińskich gospodarstwach domowych w momencie zmniejszającego się współczynnika Giniego, co krok po kroku pozwoli na osiągnięcie równości dochodów.

**Słowa kluczowe:** wskaźniki dochodów, współczynnik Giniego (wskaźnik nierówności), wskaźniki ubóstwa.

Marcin LIS  
Sabina RATAJCZAK  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## **Jakość funkcjonowania systemu edukacji w okresie rosnącej globalizacji**

**Synopsis:** Podejście systemowe zaowocowało powstaniem nowoczesnych technik i metod doskonalących jakość w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Celem publikacji jest pokazanie podejścia systemowego do problematyki jakości, stosowania standardów i metod ciągłego doskonalenia przez przedsiębiorstwa na przykładzie procesu ewaluacji dydaktyki w uczelni wyższej.

**Słowa kluczowe:** jakość, ciągłe doskonalenie, system jakości, ewaluacja kształcenia.

### **1. Metodologia Kaizen jako model podejścia do doskonalenia systemu edukacji**

Zapewnianie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym to wszelkie planowane i systematyczne działania bezpośrednio związane z utrzymaniem i podwyższeniem jakości kształcenia i badań, niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania co do tego, że usługa edukacyjna spełni ustalone wymagania jakościowe wewnętrznych i zewnętrznych „klientów”. Należy postawić tezę, iż w uczelni można implementować podejście systemowe, poniżej przedstawione narzędzia biznesowe mogą być zaadaptowane w uczelni wyższej. Wiodącym celem artykułu jest ukazanie podejścia systemowego do problematyki jakości, a co istotne, wskazanie, iż rozwiązania i standardy oraz narzędzia stosowane w wielu przedsiębiorstwach znajdują zastosowanie w systemach zapewnienia jakości kształcenia funkcjonujących w uczelniach wyższych. Istotnym wydaje się zastosowanie rozwiązań systemowych celem uprządkowania kształcenia.

Jedną z metodologii z powodzeniem wykorzystywaną w organizacjach biznesowych, możliwą do zastosowania w systemie edukacji, jest metoda Kaizen. Rozwiązanie przedmiotowe oznacza poprawę i ciągłe doskonalenie sposobu życia domowego, społecznego, zawodowego, co przekłada się na efekty bizneso-

we, a w edukacji na jakość założonych do realizacji efektów kształcenia. Kaizen to również sposób na usprawnianie organizacji i eliminację marnotrawstwa, co stanowi ważny cel edukacji. Specyficzny dla Kaizen sposób postępowania to wzrost poprzez optymalizację istniejących zasobów, małe kroki i ciągły proces rozwoju.

Wprowadzenie Kaizen ukształtowało wiele koncepcji i narzędzi, np.: filozofia orientacji na klienta, koło PDCA, modele tworzenia systemów zapewnienia jakości kształcenia przez uczelnie wyższe oparte na normalizacji ISO serii 9000. Większość firm zaliczanych dzisiaj do *World-Class-Companies* z Europy Zachodniej i Ameryki na drodze do swojego sukcesu wykorzystywało filozofię i narzędzia Kaizen, które znajdują swoje miejsce w szkolnictwie wyższym. Niektóre z nich mogą się poszczycić spektakularnymi sukcesami, osiągniętymi w czasie kilkuletniego konsekwentnego stosowania tej filozofii, takimi, jak:

- wzrost produktywności o 30%,
- skrócenie czasów wytworzenia o 50%,
- redukcja zapasów o 80%,
- redukcja miejsca o 70%,
- redukcja czasu usuwania błędów o 90%.

Osiągnięcie takich wyników było możliwe dzięki pełnej odpowiedzialności najwyższego szczebla zarządzania za wdrożenie procesu Kaizen, gotowości średniego szczebla zarządzania do zmian konwencjonalnych metod produkcji i usług, kwalifikacji pracowników na niższych stanowiskach pracy do stosowania metod i narzędzi Kaizen [1]. Można z pełną odpowiedzialnością stwierdzić, iż przedmiotowe podejście znajduje odzwierciedlenie jako metoda doskonalenia standardów systemu jakości kształcenia w edukacji na poziomie wyższym.

Odnosząc powyższe do uczelni wyższych, znajdujemy podobne jak w wielu przedsiębiorstwach przykłady nadprodukcji, np. tworzenie kierunków czy specjalności studiów, które nie przygotowują absolwentów do wejścia na rynek pracy i nie uwzględniają oczekiwań poszczególnych grup swoich interesariuszy. Brakuje również systemowych mechanizmów standaryzacji pracy w zakresie funkcjonowania uczelni wyższej, np. w jednostkach bezpośrednio obsługujących studentów.

Te firmy, ale również uczelnie wyższe, które zauważają zbędne czynności i konsekwentnie podejmują działania w kierunku ich eliminowania, osiągają najlepsze rezultaty – redukcję kosztów, redukcję powierzchni, redukcję czasu wytworzenia wyrobu bądź usługi, zwiększenie jakości, zwiększenie produktywności.

## **2. *Value Stream Mapping* – mapowanie strumienia wartości jako przykład narzędzia analizy i planowania działań wdrożeniowych Kaizen**

Mapowanie strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping* – VSM) to kolejna metoda znajdująca zastosowanie w szkolnictwie wyższym, możliwa do



wykorzystania przy analizie procesów na uczelni. Metoda polegająca na analizie wszystkich czynności w procesie, oparta na podążaniu w górę strumienia wartości. Możliwa do wykorzystania w szkolnictwie wyższym przy analizie procesów obsługi, np. przez biuro karier oraz współpracy zagranicznej, procesów realizacji studiów podyplomowych czy też współpracy z partnerami zewnętrznymi. Wymaga uświadomienia sobie konieczności analizy całego strumienia – od klienta (na uczelni studenta, słuchacza) poprzez firmy podwykonawcze, usługowe, do dostawców surowców – a nie jedynie wybranych procesów wewnątrz organizacji (uczelni). Przedmiotowe rozwiązanie znajduje też zastosowanie przy analizie procesów dydaktycznych: procesu przygotowania programów kształcenia, procesu planowania zajęć dydaktycznych, procesu rekrutacji czy procesu obsługi studenta.

Mapowanie strumienia wartości może przynieść firmie, również uczelni wyższej, ogromne korzyści:

- pomaga w zobrazowaniu produkcji, nie tylko na poziomie pojedynczego procesu, lecz całego systemu wytwarzania, w uczelni – systemu kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów,
- pozwala na dostrzeżenie marnotrawstwa i jego źródeł,
- dostarcza odpowiedniego języka, wspólnego dla całej organizacji, dla omawiania wszelkich procesów,
- tworzy podstawę planu wdrażania Kaizen, pomaga w projektowaniu przepływu „od drzwi do drzwi”, staje się projektem implementacji zasad danego doskonalenia,
- pokazuje związek pomiędzy przepływem materiałów i informacji.

Mapowanie strumienia wartości pozwala firmie przeanalizować proces produkcyjny (w uczelni – proces kształcenia) pod kątem realizacji wymagań klienta (np. studenta), czasu realizacji i efektywności. Dzięki identyfikacji problemów utrudniających przepływ materiałów i informacji, pomaga wyznaczyć priorytety działania i dostosować je do strategicznych celów firmy. Jest podstawowym narzędziem analizy, pozwalającym na znalezienie faktów, koniecznych do podejmowania decyzji operacyjnych ([4], s. 12–13).

### **3. Eliminacja marnotrawstwa – proces wprowadzania usprawnień**

Eliminację marnotrawstwa w przedsiębiorstwie i w szkolnictwie wyższym można osiągnąć, realizując 6 podstawowych kroków:

1. Krok wdrożenia 5s w biurze – wyeliminowanie czasu poszukiwania, który w administracji zajmuje średnio, według badań Kaizen Institute, aż 13%.
2. Krok wdrożenia standardów współpracy – standardy pracy, komunikacji, archiwizacji danych, spotkań, w celu skrócenia czasu przepływu informacji i wykonania zadań.

3. Krok optymalizacji procesów – mapowanie ważnych procesów administracyjnych (np. procesu przyjmowania zamówień bądź obiegu dokumentacji) i eliminowanie słabych fragmentów procesu.
4. Krok zarządzania przez cele i wizualizacji celów – określanie szczegółowych celów i mierników dla procesów, w celu zwiększenia odpowiedzialności wśród pracowników i zwiększenia samodzielności i efektywności w ich działaniu.
5. Krok elastycznych stanowisk pracy – wydzielenie stanowisk pracy o różnym charakterze (miejsca pracy zespołowej, miejsca ciszy, miejsca rozmów telefonicznych) oraz likwidacja stanowisk pracy przypisanych danemu pracownikowi, w celu eliminacji zbędnej przestrzeni i zwiększenia komfortu pracownika.
6. Krok benchmarkingu – eliminacja marnotrawstwa poprzez porównywanie się z najlepszymi.

Powyżej przedstawiono założenia, zasady i narzędzia, o jakich mówi podejście do ciągłego doskonalenia Kaizen. Przed każdym z przedsiębiorstw, w tym również przed uczelnią wyższą, stoi zadanie poznania i zrozumienia tych elementów, a następnie decyzja, jaki zestaw zasad i narzędzi, w jakim czasie i w jaki sposób będzie chciało zastosować. Pamiętając o roli zaangażowania każdego z pracowników w procesie utrzymywania i ciągłego doskonaleniu tego, co zostało ustalone, osiągnąć można rzeczywisty sukces na rynku ([12], s. 7–10).

Metoda analizy strat może stanowić punkt wyjścia do podejmowania kroków przy uruchamianiu projektów optymalizacyjnych, rozwiązań skierowanych na usprawnianie z jednej strony, ale również na podejmowanie działań projektowych, projektów badawczych.

#### **4. Podejście systemowe a jakość kształcenia w uczelni wyższej**

Umasowienie kształcenia, szybki wzrost liczby uczelni wyższych, przede wszystkim niepublicznych, zapoczątkowało dyskusję na temat jakości kształcenia oraz wartości dyplomów tychże uczelni. Do 2007 roku w żadnym polskim dokumencie odnoszącym się do szkolnictwa wyższego nie było informacji na temat konieczności podejmowania przez uczelnie działań na rzecz zapewnienia jakości kształcenia. W 2007 roku pojawił się w jednym z rozporządzeń Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego [9] lakoniczny zapis: „Uczelnia jest zobowiązana do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia. W tym celu tworzy wewnętrzny system zapewnienia jakości”. Po wielu latach wciąż brak konkretnego określenia wymagań stawianych uczelnianym systemom zapewnienia jakości kształcenia. Informacje na temat zakresu systemu i jego zadań są rozproszone w wielu dokumentach i dość ogólnikowo sformułowane. Należy ich szukać w znowelizowanej ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym*, w wybranych rozporządzeniach

Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy uchwałach Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Niemniej, mimo braku jasnych wymogów i uregulowań dotyczących systemu zapewnienia jakości kształcenia, a także niezależnie od tego, czy zgadzamy się z koncepcją, że „student jest klientem”, prawdą jest, że dzisiaj uczelnie działają na rynku w warunkach znacząco rosnącej konkurencji, i jako takie muszą być coraz bardziej zorientowane na jakość świadczonych usług [11].

## **5. Ewaluacja dydaktyki jako element systemu zapewnienia jakości kształcenia w uczelni wyższej**

W prawidłowym funkcjonowaniu systemu kształcenia nastawionego na jakość pomagają dobrze zaplanowane i efektywnie działające wewnętrzne mechanizmy jej ewaluacji. Pojęcie ewaluacji najczęściej wiązane jest z kontrolą jakości, skuteczności i wyników.

M. Scriven ewaluację definiował jako „wszelkiego rodzaju określanie wartości danej rzeczy” [10]. Według M. Patton ewaluacja to „systematyczne zbieranie informacji o działaniach, charakterystykach i wynikach programów w celu dokonania ich oceny, poprawienia skuteczności i/lub wspomaganie decyzji o ich przyszłości” ([7], s. 23). Natomiast A. Brzezińska postrzega ewaluację jako „proces zbierania informacji o przebiegu działania i uzyskiwanych efektach oraz ich analizowania w celu udoskonalenia przebiegu tego procesu i osiągnięcia zamierzonych efektów” ([2], s. 78).

Biorąc pod uwagę pojęcie pętli sprzężenia zwrotnego, należy uznać, że każdy samodzielnie działający układ (np. uczelnia wyższa), by utrzymać określony przez siebie kierunek i konsekwentnie dostosowany do niego sposób działania, musi posiadać sprawnie działające procedury ewaluacji.

Najczęściej uznaje się, że ewaluacja realizuje trzy funkcje: poznawczo-sprawozdawczą – poprzez opisywanie mechanizmu interwencji oraz szacowanie wpływu danej interwencji; normatywną – gdy ocenia zasadność i sens podjętych działań; oraz techniczną – gdy przedstawia rekomendacje i wnioski [6]. Prowadzenie ewaluacji z pewnością może poprawić wdrażanie działań projakościowych, służy bieżącej jakości, racjonalizuje planowanie, wzmacnia odpowiedzialność poszczególnych osób zaangażowanych w realizację danych procesów ([5], s. 30–31).

W szkolnictwie wyższym funkcjonują cztery modele oceny jej działalności – trzy z nich skupione są na uczelni wyższej, jeden na studentach. Pierwsze koncentrują się na procesie, ostatni na rezultacie. Do modeli skupionych na uczelni (procesie) można zaliczyć:

- samoocenę kontrolowaną przez instytucję zewnętrzną, która polega na wewnętrznym ustalaniu kryteriów oceny przez poddawaną ewaluacji instytucję,

a następnie na weryfikacji spełnienia tych kryteriów przez jednostkę zewnętrzną. Przykładem jest tu audyt akademicki, jako technika zorientowana na proces,

- ocenę szkoły przez instytucję zewnętrzną, np. przez środowiskowe lub państwowe komisje akredytacyjne, skupiające się na celach systemowych, a nie na zindywidualizowanych ocenach danej uczelni wyższej,
- samoocenę, która jest uznawana za jedną z najefektywniejszych i najpopularniejszych metod ewaluacji pracy szkoły wyższej, w postaci prowadzenia analiz wybranych wskaźników jakości funkcjonowania instytucji ([3], s. 25–27).

Model skupiony na studentach (na rezultacie) koncentruje się na ocenie zdobytych przez studentów kompetencji, traktując je jako efekty działania instytucji edukacyjnej. W związku z powyższym nie analizuje procesu przekazywania wiedzy i umiejętności, tylko koncentruje się na wynikach ([3], s. 25–27).

Z perspektywy rozważań na temat jakości, ważna jest odpowiedź, co dla klientów uczelni jest wyznacznikiem jakości świadczonych przez nią usług.

Badania przeprowadzone wśród studentów śląskich uczelni ekonomicznych pokazały, iż dla studentów umiejętności dydaktyczne i merytoryczne nauczycieli są jednym z najważniejszych atrybutów uczelni dbającej o jakość kształcenia. Każdemu z 17 wybranych atrybutów, przedstawionych w tabeli 1, przypisywali wagę. Im niższa wartość, tym bardziej istotny jest dla studenta dany atrybut. W trakcie badania studenci oceniali stopień realizacji wymienionych wcześniej atrybutów przez swoje uczelnie, co pozwoliło określić rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami studentów a faktycznym poziomem usługi edukacyjnej, a co za tym idzie, wyodrębnić obszar, który powinien być przedmiotem troski uczelni w realizacji tejże usługi.

**Tabela 1.** Atrybuty uczelni wyższej będące przejawem wysokiej jakości kształcenia w świetle wypowiedzi badanych studentów

Atrybut	Średnia
umiejętności dydaktyczne nauczycieli	1,42
dostosowanie programów nauczania do oczekiwań rynku pracy	1,49
merytoryczne przygotowanie nauczycieli	1,55
relacje pomiędzy studentem a kadra dydaktyczną	1,66
jakość prowadzonych seminariów dyplomowych	1,69
jakość obsługi administracyjnej	1,71
nowoczesne sposoby przekazywania wiedzy (e-learning, warsztaty, projekty)	1,74
infrastruktura uczelni	1,91
poziom kształcenia językowego	1,92
duża ilość osób z tytułem naukowym profesora lub doktora habilitowanego w kadrze dydaktycznej	2,01

Tabela 1. Atrybuty uczelni wyższej... (cd.)

Atrybut	Średnia
poziom kształcenia w zakresie obsługi komputera	2,01
liczba studentów przypadająca na jednego profesora lub doktora	2,11
wysoki poziom wymagań egzaminacyjnych	2,19
działalność badawcza prowadzona przez uczelnię	2,21
duża ilość osób będących praktykami (niekoniecznie z tytułem naukowym) wśród kadry dydaktycznej	2,26
współpraca uczelni z uczelniami zagranicznymi	2,26
mobilność studentów (udział w zagranicznych stypendiach, programach wymiany studenckiej)	2,36

Źródło: [8], s. 182.

Największe rozbieżności odnosiły się do następujących atrybutów: dostosowanie programów kształcenia do oczekiwań rynku pracy (1,12), poziom kształcenia językowego (0,92), nowoczesne sposoby przekazywania wiedzy (0,88), relacje pomiędzy studentami a kadrami dydaktyczną (0,80) ([8], s. 188).

Na potrzeby niniejszego artykułu omówiono jeden z elementów systemu zapewnienia jakości kształcenia – ewaluację dydaktyki na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, szerzej opisując udział studentów w tym procesie.

Ankietyzacja studentów realizuje dwie funkcje. Służy ocenie postawy prowadzącego podczas zajęć, a także prezentowanych w czasie zajęć umiejętności dydaktycznych prowadzącego (funkcja formatywna) oraz w połączeniu z dodatkowymi formami ewaluacji dydaktyki pełni funkcję sumatywną, gdyż pozwala pozyskać dane do podjęcia decyzji personalnych. Badania prowadzone są w każdym semestrze, a ocenie podlegają zajęcia prowadzone przez wszystkich nauczycieli akademickich przy zachowaniu naczelnej zasady, że każdy nauczyciel jest oceniony co najmniej raz na 2 lata. Określono szczegółowe kryteria wyboru zajęć do oceny, a studenci mają do dyspozycji kilka wersji kwestionariuszy ankiet, w zależności od formy zajęć. W uczelni podjęto decyzję o przeprowadzaniu badań drogą elektroniczną, z uwagi na skalę przedsięwzięcia. W roku akademickim 2012/2013 podstawą analiz były dane pochodzące z 23 585 kwestionariuszy ankiet.

Uzyskane dane pozwalają na określenie średniej oceny dla całej populacji badanych, dla danego wydziału zamiejscowego oraz dla jednostkowego nauczyciela prowadzącego każdy oceniany przez studentów przedmiot. Dodatkowo bierze się pod uwagę, jak zostało ocenione każde pytanie w kwestionariuszu ankiet dla całej populacji, dla wydziału i dla danego nauczyciela. Systematycznie zbierane dane przez ostatnich kilka lat pozwalają na dokonywanie porównań i obserwację zmian, zarówno w całej populacji badanych, jak i w przypadkach jed-

nostkowych. Nauczyciel otrzymuje wygenerowany indywidualny raport dotyczący każdego ocenianego przez studentów zajęcia. W raporcie tym oprócz ogólnej średniej oceny znajdują się średnie oceny dla każdego pytania, informacja o liczbie studentów, którzy ocenili danego nauczyciela. Zastosowano także benchmarking wewnętrzny. Nauczycieli widzi średnie oceny dla każdego pytania w kwestionariuszu opisujące całą populację, co pozwala mu porównać swoje wyniki i zobaczyć, czy znajdują się one powyżej, czy poniżej średniej dla całej badanej grupy. Widzi także, jaka była najwyższa średnia i najniższa w całej populacji badanych.

Jakość dydaktyki należy badać w kategoriach procesu, a nie rezultatu, przeprowadzając badania na różnych etapach studiowania oraz dbając o triangulację, pozyskując dane z różnych źródeł. W związku z powyższym, dane zebrane w procesie ankietyzacji studentów zostają skonfrontowane z tymi, które zebrano z innych źródeł, np. podczas prowadzenia hospitacji zajęć, analiz statystyk ocen, wywiadów ze studentami, audytów jakości studenckich projektów realizowanych w ramach danych zajęć, co pozwala w sposób systemowy dokonywać ewaluacji dydaktyki i pośrednio weryfikować efekty kształcenia.

Warto jednak zaznaczyć, że tego typu ewaluacja może przynieść realną poprawę jakości kształcenia tylko wówczas, gdy zarówno organizacja, jak i nauczyciele prezentują swoistego rodzaju dojrzałość, otwartość na informacje zwrotne i gotowość do zmian, modyfikacji i podejmowania systemowych i racjonalnych decyzji w oparciu o zebrane dane.

## Podsumowanie

Celem działania dzisiejszej innowacyjnej uczelni wyższej jest proponowanie usług, produktów na najwyższym poziomie jakości, np. budowanie programów kształcenia w oparciu o efekty kształcenia poszukiwane przez rynek pracy. Cel ten jest możliwy do uzyskania poprzez zastosowanie metod i narzędzi ciągłego doskonalenia stosowanych w biznesie. Dzięki temu uczelnie, podobnie jak korporacje, mogą budować kulturę zarządzania i jakości, w większym stopniu uwzględniając potrzeby i oczekiwania swoich interesariuszy w dobie rosnącej globalizacji.

## Literatura

- [1] Bryke M., *Wstęp do KAIZEN – Efektywność warunkiem przetrwania – skuteczne metody zwiększania produktywności przedsiębiorstw*, KAIZEN Institute Polska, Wrocław 2007.

- 
- [2] Brzezińska A., *Miejsce ewaluacji w procesie kształcenia*, [w:] *Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej*, red. A. Brzezińska, J. Brzeziński, A. Eliasz, SWPS, Warszawa 2004.
- [3] Jelonek M., Skrzyńska J., *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym – uwagi wstępne*, [w:] *Ewaluacja jakości dydaktyki w szkolnictwie wyższym. Metody, narzędzia, dobre praktyki*, red. W. Przybylski, S. Rudnicki, A. Szwed, Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera, Kraków, 2010.
- [4] Kornicki L., *Kaizen jako metoda doskonalenia organizacji*, Kaizen Institute Polska.
- [5] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion M.B., *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia im. Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 30–31.
- [6] Olejniczak W., *Proces przeprowadzenia ewaluacji ex-ante i on-going w ramach Narodowego Planu Rozwoju z uwzględnieniem etapów prac: planowanie, projektowanie i realizacja ewaluacji – wkład do procedur operacyjnych ewaluacji w Polsce*. Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Uniwersytet Warszawski, 2004, s. 4, [http://www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty\\_ewaluacyjne/Documents/eksp\\_12.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/eksp_12.pdf) [stan z 10.07.2012].
- [7] Patton M., *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks: SAGE Publications 1997.
- [8] Ratajczak S., *Jakość kształcenia w szkołach wyższych w perspektywie interesariuszy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
- [9] Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12.07.2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki (Dz. U. z 2007, nr 164, poz. 1166).
- [10] Scriven M., *The Nature of Evaluation*, 1999, <http://ericae.net/pare/getvn.asp?v=6&n=11>, [stan z 10.09.2012].
- [11] Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko Z., *Marka uczelni w opinii jej interesariuszy na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej*, [w:] *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – Marketing – Public relations*, red. M. Kaczmarczyk, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec 2012.
- [12] Wiśniewska M., „Zarządzanie Jakością” 2010, nr 1.

## **Quality of Functioning of the Education System at a Growing Globalization Period**

**Summary:** The system, pro-quality approach has resulted in the creation of modern techniques and methods of improving the quality in both, the technique and management in manufacturing, as well as service companies. A key objective of the publication is to present the area of system approach to quality issues, the use of standards, continuous improvement methods used by the company against the functioning of the educational quality assurance system for ensuring ongoing monitoring of the evaluation process of university.

**Keywords:** quality, continuous improvement, quality system, evaluation of education.



Luiza MAŃKOWSKA-WRÓBEL  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **Podstawowe problemy gospodarowania wodami opadowymi i roztopowymi na terenach zurbanizowanych**

**Synopsis:** Sposób postępowania z wodami opadowymi i roztopowymi odprowadzanymi z terenów zurbanizowanych i uprzemysłowionych jest niezwykle istotnym elementem zrównoważonego rozwoju miast.

W artykule zostaną omówione podstawowe problemy związane z odprowadzaniem wód opadowych na terenach zurbanizowanych oraz metody alternatywnego – w stosunku do tradycyjnych systemów kanalizacyjnych – ich zagospodarowania.

**Słowa kluczowe:** wody opadowe i roztopowe, zrównoważony rozwój, tereny zurbanizowane.

### **Wprowadzenie**

Przyjęcie przez Polskę zrównoważonego rozwoju jako podstawowej zasady dla formułowania polityki społeczno-gospodarczej oraz zobowiązania wynikające z polityki wodnej Unii Europejskiej wymagają nowego spojrzenia na użytkowanie i ochronę zasobów wodnych w naszym kraju.

Wody opadowe są podstawową częścią zasobów wodnych zapewniających odnawialność zarówno wód powierzchniowych, jak i podziemnych. Sposób postępowania z wodami opadowymi i roztopowymi na terenach zurbanizowanych i uprzemysłowionych jest zatem niezwykle istotnym elementem zrównoważonego rozwoju miast. Wody te powinny być chronione przed zanieczyszczeniami oraz zagospodarowane i wykorzystane w miejscu ich powstania.

Na terenach miejskich obserwuje się zaburzenie cyklu hydrologicznego, wynikające ze wzrostu powierzchni nieprzepuszczalnych i znacznego obniżenia zdolności retencjonowania i infiltracji wód opadowych. Powoduje to w trakcie deszczy nawalnych „powodzie miejskie” oraz długotrwałe susze hydrologiczne.

Celem artykułu jest identyfikacja i przedstawienie podstawowych problemów związanych z odprowadzaniem wód opadowych na terenach zurbanizowanych oraz sposobów ich alternatywnego – w stosunku do tradycyjnych systemów kanalizacyjnych – zagospodarowania.

W opracowaniu dokonano również przeglądu i analizy aktów normatywnych definiujących podstawowe pojęcia z zakresu problematyki wód opadowych i roztopowych w Polsce. Wykorzystano również wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w gminach oraz wśród mieszkańców województwa śląskiego – dotyczących rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych, w tym kanalizacji deszczowej – realizowanych w Katedrze Zarządzania Ochroną Środowiska Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

## 1. Pojęcie wód opadowych i roztopowych w polskim systemie prawnym

W potocznym rozumieniu za wody opadowe uznaje się wody pochodzące z opadów atmosferycznych, a za wody roztopowe – wody pochodzące z roztopienia śniegu i lodu (por. [10]).

W polskim systemie prawnym nie zostały jednak wyraźnie zdefiniowane pojęcia „wody opadowe” i „wody roztopowe”. Trzykrotnie natomiast, w różnych aktach prawnych, pojawia się definicja ścieków opadowych i ścieków roztopowych.

Zgodnie z ustawą *Prawo ochrony środowiska* z dnia 27 kwietnia 2001 roku przez ścieki rozumie się, między innymi, wprowadzane do wód lub do ziemi wody opadowe lub roztopowe, ujęte w otwarte lub zamknięte systemy kanalizacyjne, pochodzące z powierzchni zanieczyszczonych o trwałej nawierzchni, w szczególności z miast, portów, lotnisk, terenów przemysłowych, handlowych, usługowych i składowych, baz transportowych oraz dróg i parkingów (por. [11]).

Definicja ta została powtórzona w ustawie z dnia 18 lipca 2001 roku *Prawo wodne* (por. [12]). Identyczny zapis widnieje również w ustawie z dnia 7 czerwca 2001 roku o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (por. [13]).

Przytoczona definicja ścieków opadowych i ścieków roztopowych budzi jednak wiele wątpliwości. Największy problem wynika z faktu, że definicja ta odnosi się do wód opadowych lub roztopowych wprowadzonych do wód lub do ziemi. Tymczasem większa część ścieków deszczowych i roztopowych na terenach miejskich trafia do sieci kanalizacyjnej (por. [9]). Wody opadowe wprowadzane do systemów kanalizacyjnych powodują nadmierne rozcieńczenie ścieków komunalnych, które, trafiając do oczyszczalni, mogą powodować ich przeciążenia i zaburzenia w pracy oraz podnosić koszty eksploatacji, co wiąże się ze wzrostem stawek za odbiór 1 m<sup>3</sup> ścieków (por. [7]).

Kolejny problem pojawia się wraz z określeniem „powierzchni zanieczyszczonej o trwałej nawierzchni”. W żadnej z przytoczonych ustaw nie zamieszczono jej definicji. Nastręcza to duże problemy natury praktycznej, szczególnie przy ustalaniu opłat taryfowych za odprowadzane ścieki opadowe i roztopowe. Podstawowy problem, który jest przedmiotem licznych orzeczeń sądowych, dotyczy możliwości uznania dachów za powierzchnie zanieczyszczone o trwałej nawierzchni. Wydaje się zatem konieczne doprecyzowanie przepisów prawnych w tym zakresie przez ustawodawcę.

Obecnie trwają prace nad nowelizacją ustawy o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków, która umożliwi wprowadzanie przez przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne taryf za odprowadzanie wód deszczowych i roztopowych, bez istniejących na dzień dzisiejszy problemów związanych z właściwą interpretacją przepisów prawnych (por. [3], s. 52–53).

## **2. Podstawowe zagrożenia wynikające z funkcjonowania tradycyjnych systemów odprowadzających wody opadowe z terenów zurbanizowanych**

Zjawiska opadu deszczu i śniegu związane są z naturalnym cyklem obiegu wody w przyrodzie. Na terenach nienaruszonych działalnością człowieka wody opadowe spływają po powierzchni lub wsiąkają w podłoże, tworząc naturalne ciekły wodne, następnie wody te parują do atmosfery i ponownie pojawiają się w postaci opadów atmosferycznych. Na terenach zurbanizowanych obserwuje się natomiast intensywny wzrost powierzchni zagospodarowanych z wykorzystaniem nieprzepuszczalnych materiałów. Przyczynia się to obniżenia zdolności retencjonowania wód opadowych i może zarówno powodować wzrost zdarzeń ekstremalnych typu powódzie miejskie, jak również staje się przyczyną długotrwałych susz hydrologicznych.

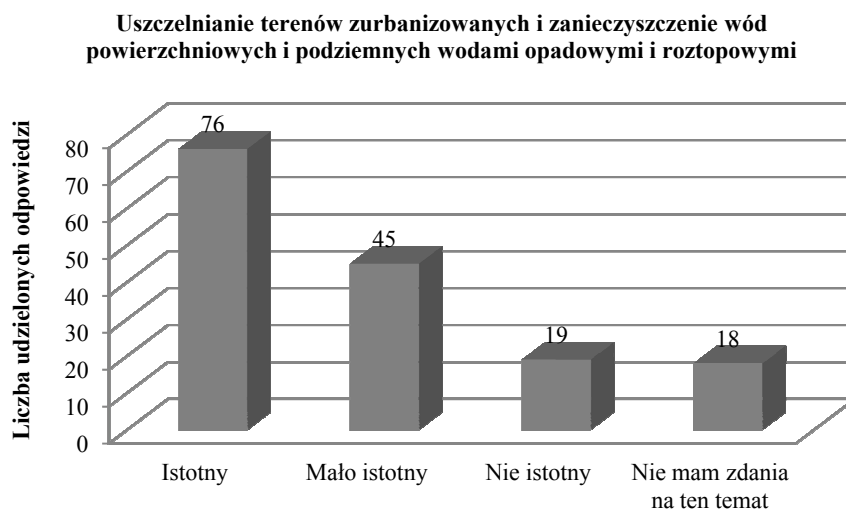
Wody opadowe z terenów zurbanizowanych można w sposób konwencjonalny odprowadzać systemami kanalizacji zbiorczej (deszczowej lub ogólnospławnej) lub alternatywnie zagospodarować w miejscu ich powstania.

Tradycyjne metody odprowadzania wód opadowych systemami kanalizacji zbiorczej mogą wiązać się jednak z wieloma negatywnymi skutkami. Szybkie odprowadzanie wód z terenów uszczelnionych powoduje m.in. (por. [1]):

- obniżenie poziomu wód gruntowych i zmniejszanie ich zasobów,
- degradację gleb na terenach miejskich ze względu na ich przesuszenie,
- zanikanie cieków wód powierzchniowych lub ich degradację i zamianę np. w otwarte betonowe kanały,
- zanieczyszczenie cieków wodnych w wyniku niekontrolowanego odprowadzania spływów opadowych z terenów o dużym zanieczyszczeniu powierzchni,

- przeciążenie systemów kanalizacji i niedostateczne oczyszczanie ścieków podczas dużych opadów,
- zachwianie równowagi ekologicznej obszaru i jego pustynnienie, degradację ekosystemów miejskich i obniżenie bioróżnorodności,
- powstanie niekorzystnego mikroklimatu, zwiększającego prawdopodobieństwo zachorowań na schorzenia górnych dróg oddechowych i alergii,
- zmianę struktury gruntu spowodowaną zmniejszaniem wilgotności, co w konsekwencji prowadzi np. do osiadania i pęknięcia budynków,
- nasilenie się zjawisk powodziowych w odbiornikach wód deszczowych.

W badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród mieszkańców województwa śląskiego przez pracowników Katedry Zarządzania Ochroną Środowiska Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, realizowanych w pierwszym kwartale 2013 roku, prawie połowa respondentów (48%) uznała uszczelnianie terenów zurbanizowanych i zanieczyszczenie wód powierzchniowych i podziemnych wodami opadowymi i roztopowymi za istotny problem gospodarki wodnej na terenie ich zamieszkania (ryc. 1).



**Ryc. 1.** Opinie mieszkańców województwa śląskiego na temat istotności uszczelniania terenów zurbanizowanych i zanieczyszczenia wód powierzchniowych i podziemnych wodami opadowymi i roztopowymi jako jednego z problemów gospodarki wodnej na terenie zamieszkania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań dotyczących rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych w województwie śląskim, etap II, realizowanych roku w Katedrze Zarządzania Ochroną Środowiska UE w Katowicach.

Odprowadzanie wód opadowych systemem kanalizacji zbiorczej jest związane również z koniecznością poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych na budowę i utrzymanie infrastruktury technicznej. Konieczne jest ponadto za-

pewnienie odpowiedniego odbiornika ścieków, który umożliwi odprowadzenie zebranej systemem zbiorczym wody. Sieci kanalizacji deszczowej są często przewymiarowane lub wręcz przeciwnie – nie są w stanie przyjąć i odprowadzić nadmiaru wód w trakcie deszczy nawalnych, co powoduje podtopienia i powodzie miejskie. Wymaga to stosowania odpowiednich modeli matematycznych i symulacji przy tworzeniu koncepcji zagospodarowania wód opadowych (por. [8], s. 40–42).

### 3. Główne źródła i rodzaje zanieczyszczeń wód opadowych

Jednym z podstawowych problemów związanych z gospodarowaniem wodami opadowymi na terenach zurbanizowanych jest ich zanieczyszczenie. Stosunkowo czysta woda deszczowa, po przepłynięciu przez powierzchnie nieprzepuszczalne terenów miejskich, staje się silnie zanieczyszczonym ściekiem.

Ilość zanieczyszczeń dostających się do ścieków opadowych zależy między innymi od:

- zanieczyszczenia atmosfery,
- rodzaju nawierzchni ulic, placów i chodników,
- rodzaju transportu kołowego,
- organizacji i sposobu oczyszczania ulic ze śmieci,
- sposobów walki z gołoledzią,
- powierzchni zielonych terenów w mieście,
- intensywności i czasu trwania opadów,
- kultury mieszkańców.

Dane zawarte w tabeli 1 obrazują wyniki badań zanieczyszczeń w ściekach deszczowych i roztopowych z uwzględnieniem miejsca spływu ścieków opadowych. Na podstawie analizy przedstawionych danych można stwierdzić, że wody opadowe spływające z ruchliwych ulic i parkingów są poważnie zanieczyszczone w stosunku do innych powierzchni, takich jak np. dachy. Największą koncentrację zanieczyszczeń wykazują wody roztopowe pochodzące ze śniegu, szczególnie po długim jego zaleganiu na drodze lub w jej pobliżu (por. [6], s. 33).

Rola zanieczyszczeń atmosferycznych w kształtowaniu jakości wód lądowych była przez wiele lat niedoceniana. Destrukcyjną rolę tego typu zanieczyszczeń na ekosystemy wodne uświadomiono sobie wraz z narastającym zakwaszaniem opadów.

Naturalna, niezanieczyszczona woda opadowa odznacza się wartością pH zbliżoną do 5,6. To naturalne zakwaszenie pochodzi ze znajdującego się w atmosferze dwutlenku węgla, który w reakcji z wodą daje słaby kwas węglowy. Najważniejszą jednak przyczyną zakwaszania opadów atmosferycznych jest reakcja zachodząca między zawartymi w zanieczyszczonym powietrzu gazami – dwutlenkiem siarki i tlenkami azotu. W zetknięciu z wodą tworzą one kwas siar-

kowy oraz kwas azotowy. Wynikiem zakwaszania wód śródlądowych są zmiany składu gatunkowego biocenozy oraz zmiany w glebie, co wpływa na jakość wód podziemnych (por. [4], s. 148–147).

**Tabela 1.** Scalone wyniki badań zanieczyszczeń w ściekach opadowych i roztopowych, przeprowadzonych przez Politechnikę Warszawską

Obiekt – zlewnia	Zakres wartości stężenia zanieczyszczeń					
	Odczyn pH	ChZT mg/dm <sup>3</sup> (chemiczne zapotrzebo- wanie na tlen)	Zawiesina mg/dm <sup>3</sup>	Substancje ekstraho- wane ete- rem nafto- wym mg/dm <sup>3</sup>	Substancje ropopo- chodne mg/dm <sup>3</sup>	Chlorki mg/dm <sup>3</sup>
Dachy (deszcz)	6,0–6,9	6,0–230 (87,0)	2,1–79 (47)	0,5–2,4	0,3–1,9	—
Dachy (roztop)	śr. 7	do 100	do 75	~2,0	~1,5	—
Parking (deszcz)	7,1–8,6	41–337	42–240	1,8–10,7	do 2,2	—
Parking (roztop)	—	378–1207	423–2185	3,2–56	do 4	70–1706
Stacje paliw (deszcz)	6,4–10	53–1700	20–690	5,6–115	0,8–92	—
Stacje paliw (roz- top)	7,3	770–4250	630–5300	103–238	82–200	700
Ulica osiedlowa (deszcz)	6,9–7,9	161–274	61–292	1,1–3,1	0,6–2,4	—
Ulica osiedlowa (roztop)	7,7	746	794	3,9	3,7	27 000
Śnieg na poboczu jezdni w centrum miasta	—	1360–6160	2140–11 118	57–245	—	2700–11 850
Roztopowe w centrum miasta	—	1566	2958	—	—	2009

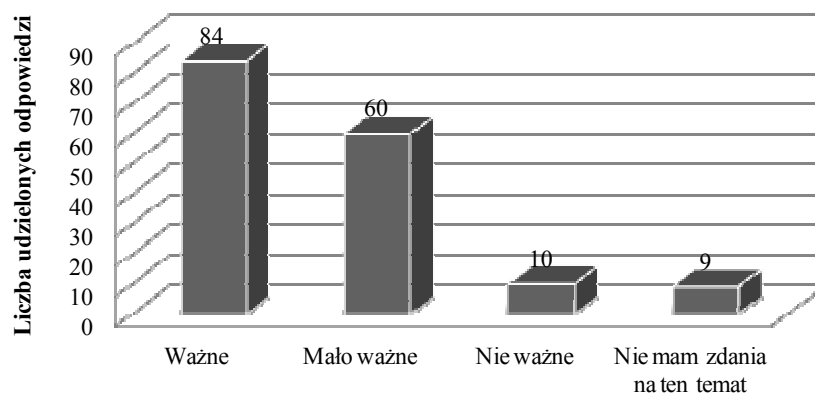
Źródło: [6], s. 34.

Brak odpowiedniego oczyszczania wód opadowych i roztopowych i ich wprowadzanie w stanie nieoczyszczonym do rzek czy jezior skutkuje niewywiązaniem się z głównego celu środowiskowego określonego w *Ramowej dyrektywie wodnej* (RDW 200/60/UE), czyli zapewnienia dobrego stanu wód, co pociąga za sobą możliwość nałożenia na Polskę wysokich kar. Zgodnie z ww. dyrektywą oraz transponującą ją ustawą *Prawo wodne* dobry stan lub potencjał wód powinien być osiągnięty do 2015 roku. Problem wpływu wód opadowych na osiągnięcie tego celu i poprawę jakości wód powierzchniowych i podziemnych został jednak w Polsce niedoceniony, a wywiązanie się z nałożonych przez Unię Europejską zobowiązań wymaga poniesienia znacznych nakładów finansowych i czasu.

Badania ankietowe przeprowadzane w gminach (okres realizacji badań: grudzień 2011 – luty 2012 roku) oraz wśród mieszkańców województwa śląskiego (okres realizacji badań: pierwszy kwartał 2013 roku) przez pracowników Katedry Zarządzania Ochroną Środowiska Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach wskazały, iż problemy związane z odprowadzaniem i zagospodarowaniem wód opadowych są istotne zarówno z punktu widzenia władz samorządowych, jak i mieszkańców gmin.

Zdecydowana większość (78%) z 33 przebadanych gmin miejskich i miejsko-wiejskich uznała zagadnienia związane z zagospodarowaniem wód opadowych na swoim terenie za priorytetowe, bardzo ważne lub ważne. Obecnie 21 badanych gmin jest w trakcie realizacji lub planuje inwestycje związane z odprowadzaniem i zagospodarowaniem wód opadowych i roztopowych na swoim terenie, a podstawowym źródłem finansowania inwestycji w tym zakresie są lub będą własne środki budżetowe gmin, co nie jest w pełni zgodne z wytycznymi Unii Europejskiej (nie jest w tym przypadku realizowana zasada: zanieczyszczający płaci) (por. [9]).

**Budowa systemów zbierania i oczyszczania wód deszczowych i roztopowych**



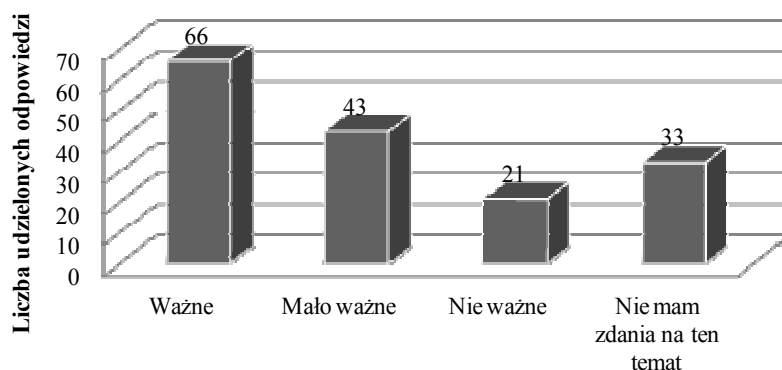
**Ryc. 2.** Ocena działań służących ochronie wód, polegających na budowie systemów zbierania i odprowadzania wód opadowych z terenów zurbanizowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań dotyczących rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych w województwie śląskim, etap II, realizowanych w Katedrze Zarządzania Ochroną Środowiska UE w Katowicach.

Większość mieszkańców biorących udział w badaniu (52%) uznała inwestycje z zakresu budowy systemów zbierania i oczyszczania wód opadowych za ważne (ryc. 2). Jednocześnie 46% respondentów uznało ochronę i odtwarzanie przepuszczalności terenów miejskich poprzez zabiegi ograniczające wielkość

powierzchni zabetonowanych i wyasfaltowanych za działania nie ważne i mało ważne z punktu widzenia ochrony wód (ryc. 3).

**Ochrona i odtworzenia przepuszczalności terenów miejskich poprzez zabiegi ograniczające wielkość powierzchni zabetonowanych i wyasfaltowanych**



**Ryc. 3.** Ocena działań służących ochronie wód polegających na chronieniu i odtwarzaniu przepuszczalności terenów miejskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań dotyczących rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych w województwie śląskim, etap II, realizowanych w Katedrze Zarządzania Ochroną Środowiska UE w Katowicach.

Zauważa się tu pewnego rodzaju sprzeczność w odpowiedziach ankietowanych mieszkańców. Powodem może być preferowanie przez mieszkańców tradycyjnych, „szybkich” sposobów odprowadzania wód opadowych poprzez systemy kanalizacji zbiorczej oraz brak wiedzy na temat znaczenia i rodzajów alternatywnych sposobów odprowadzania i retencjonowania wód opadowych.

#### **4. Zrównoważone systemy drenażu i zagospodarowania wód opadowych**

Zagospodarowanie wód opadowych i roztopowych nie może być utożsamiane wyłącznie z ich szybkim kanalizowaniem i późniejszym odprowadzeniem do odbiornika wodnego. Oprócz marnotrawstwa cennej wody, praktyka zbierania i odprowadzania deszczówki do odbiorników powoduje, że:

- zmywane przez deszcz zanieczyszczenia z powierzchni ulic i placów trafiają najczęściej bez oczyszczenia do wód powierzchniowych,
- wody deszczowe spływające podczas obfitych i długotrwałych opadów z wielkich powierzchni miejskich spiętrzają niebezpiecznie wody w rzekach,



- w miastach pojawiają się podtopienia, a poniżej zrzutu wód deszczowych – często powodzie,
- w wyniku postępującego uszczelniania terenów zurbanizowanych i zbierania deszczówki do kanalizacji zaczyna pojawiać się zjawisko stepowienia terenów.

Podstawową zasadą polityki w zakresie zagospodarowania wód opadowych powinno być zwiększenie zdolności retencyjnej terenów zurbanizowanych. Systemy odprowadzające wody opadowe i roztopowe zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju określa się jako zrównoważone systemy drenażu. Ich zadaniem jest zagospodarowanie wód opadowych w celu spowolnienia ich spływu lub zagospodarowanie w miejscu powstania.

Lokalne zagospodarowanie wód opadowych ma wiele zalet (por. [5], s. 22–23):

- wspomaga tworzenie się nowych wód gruntowych, jak również naturalnie podwyższa odpływ wód w małych ciekach,
- obniża odpływ wysokiej wody oraz obniża szkodliwy wpływ zanieczyszczeń na ekosystemy wód powierzchniowych,
- odciąża sieć kanalizacyjną w czasie ulewnych deszczy,
- umożliwia budowę kanałów kanalizacyjnych o mniejszej średnicy, tworzenie i wykorzystanie rezerwy w kanałach już istniejących oraz obniża koszty ich renowacji.

Ograniczenie ilości wód opadowych i roztopowych spływających do odbiorników poprzez zatrzymanie ich w miejscu powstania można realizować poprzez rozsączanie wód do gruntu albo ich retencjonowanie w celu spowolnienia odpływu lub magazynowania dla dalszego gospodarczego wykorzystania.

Rozróżnia się dwa podstawowe systemy infiltracji wód opadowych i roztopowych do gruntu:

- powierzchniowy – polega na wprowadzeniu spływów opadowych przez odpowiednio ukształtowane nawierzchnie z przesiąkliwych kostek brukowych, nawierzchnie szutrowe, szutrowo-trawiaste czy trawiaste,
- podziemny – polega na wprowadzeniu wody deszczowej i roztopowej do specjalnych urządzeń: skrzynek i kanałów rozsączających, studni i rowów chłonnych, przewodów drenarskich, a następnie rozsączaniu zgromadzonej wody do gruntu.

W czasie nawałnych deszczy lub intensywnych roztopów odpływ wód z terenu odwadnianego ma często charakter gwałtowny, a natężenie przepływu przekracza niejednokrotnie zdolności przepustowe kanalizacji deszczowej i odbiorników. W takiej sytuacji zastosowanie urządzeń do retencji powoduje zmianę struktury odpływu. Przetrzymanywanie i opóźnienie odprowadzenia wód opadowych i roztopowych do odbiornika można realizować poprzez:

- retencjonowanie wód na powierzchni zlewni,
- retencjonowanie ścieków w sieci kanalizacyjnej,
- retencjonowanie ścieków w specjalnie budowanych zbiornikach podziemnych: tradycyjnie żelbetowych lub nowoczesnych z komór drenażowych lub skrzynek.

Jednym z ciekawszych rozwiązań zrównoważonego zagospodarowania wód opadowych są dachy zielone. Dachy zielone, zwane również eko-dachami czy dachami naturalnymi, to układ wzajemnie powiązanych ze sobą warstw wraz z roślinnością znajdującą się na ich zewnętrznej powierzchni. Mogą być one skuteczną i opłacalną inwestycją, szczególnie gdy (por. [2], s. 94):

- istniejące warunki gruntowo-wodne (słaba przepuszczalność gruntu lub wysoki poziom wód gruntowych) nie pozwalają na zastosowanie alternatywnego systemu rozsączania wód opadowych lub inwestycja z nim związana przekracza koszty budowy dachu zielonego,
- teren jest gęsto zabudowany, a większość dachów wykonana jest jako dachy tradycyjne, stanowiąc niewykorzystaną przestrzeń miejską,
- wymagana jest prawem konieczność odtworzenia powierzchni biologicznie czynnej.

Woda deszczowa może być również magazynowana w podziemnych zbiornikach, a następnie wykorzystywana do prania, spłukiwania toalet czy podlewania roślin, a jej nadmiar powstały przy nagłych opadach może być w kontrolowany sposób rozsączany do gruntu. Takie rozwiązania z powodzeniem są stosowane w budownictwie jednorodzinnych.

## Podsumowanie

Głównym problemem związanym z gospodarowaniem wodami opadowymi na terenach zurbanizowanych jest zaburzenie cyklu hydrologicznego wynikające ze wzrostu powierzchni nieprzepuszczalnych i znacznego obniżenie zdolności retencjonowania i infiltracji wód opadowych.

Wody deszczowe, spływając po powierzchniach utwardzonych, spłukują znajdujące się tam zanieczyszczenia, w tym substancje ropopochodne, co powoduje, że ścieki opadowe bywają czasami wielokrotnie bardziej obciążone ładunkami szkodliwymi niż ścieki komunalne.

Problemy związane z odprowadzaniem wód opadowych i roztopowych z terenów zurbanizowanych są istotne zarówno dla jednostek samorządu terytorialnego, jak i dla mieszkańców gmin, co potwierdzają badania ankietowe prowadzone w województwie śląskim.

Podstawową zasadą polityki w zakresie zagospodarowania wód opadowych powinno być zapobieganie szybkiemu odprowadzaniu wód z terenów zurbanizowanych oraz zwiększenie ich zdolności retencyjnej.

Rozwiązaniem problemów gospodarowania wodami opadowymi i roztopowymi na terenach miejskich może być zastosowanie alternatywnych w stosunku do kanalizacji deszczowej, zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, metod zagospodarowania wód opadowych.

## Literatura

- [1] Błaszczyk P., Nowakowska-Błaszczyk A., *Wpływ odprowadzania wód deszczowych z terenów zurbanizowanych na osiągnięcie dobrego stanu ekologicznego wód powierzchniowych*, „Gaz, Woda i Technika Sanitarna”, lipiec–sierpień 2011.
- [2] Burszta-Adamiak E., *Zrównoważone gospodarowanie wodami opadowymi na dachach zielonych – czy to możliwe w Polskich warunkach?*, [w:] *Materiały VII ogólnopolskiej konferencji szkoleniowej „Wody opadowe – aspekty prawne, ekonomiczne i techniczne”*, Abrys Sp. z o.o., Łódź, 2012.
- [3] Bylka H., *Łatanie ustawy wodociągowej*, „Przegląd Komunalny” 2013, nr 1.
- [4] Chełmicki W., *Woda. Zasoby, degradacja, ochrona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [5] Gudelis-Taraszkiewicz K., *Odprowadzanie wód deszczowych – tradycyjne i nowe rozwiązania*, „Ekotechnika” 2005, nr 2.
- [6] Królikowska J., Królikowski A., *Wody opadowe. Odprowadzanie, zagospodarowanie, podczyszczanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Seidel-Przywecki, Piaseczno 2012.
- [7] Kruszelnicka I., Ginter-Kramarczyk D., Ewertowska D., *Wody opadowe – prawo a rzeczywistość*, „Wodociągi – Kanalizacja” 2012, nr 9.
- [8] Licznar P., Zymon P., Młaś W., Lech-Surowiec P., *Koncepcja zagospodarowania wód opadowych*, „Wodociągi – Kanalizacja” 2013, nr 5.
- [9] Mańkowska-Wróbel L., *Prawno-ekonomiczne aspekty zrównoważonej gospodarki wodami opadowymi i roztopowymi*, „Handel Wewnętrzny”, t. 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, lipiec–sierpień, 2012.
- [10] Skorupińska A., *Taryfy za odprowadzanie wód opadowych i roztopowych-uwarunkowania prawne*, [w:] *Materiały VII ogólnopolskiej konferencji szkoleniowej „Wody opadowe – aspekty prawne, ekonomiczne i techniczne”*, Abrys Sp. z o.o., Łódź 2012.
- [11] Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz. U. 2008, nr 25, poz. 150 z późn. zm.), art. 3, pkt 38.
- [12] Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. *Prawo wodne* (Dz. U., 2012, nr 145), art. 9, ust. 1, pkt 14.
- [13] Ustawa z dnia 7 czerwca 2001 roku *o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków* (Dz. U. 2006, nr 123, poz. 858 z późn. zm.), art. 2, pkt 8.

## **Base Problems Related to Management of Rain Waters and Snow Melting Waters on Urbanized Areas**

**Summary:** How to deal with rain waters and snow melting waters to be removed from urbanized areas is an essential element of sustainable development. The paper discusses basic problems of rainwater management in urban areas and selected alternative methods of rainwater and snowmelt water management.

**Keywords:** rainwater and snowmelt water, sustainable development, urban areas.

Marian MROZIEWSKI

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## Spoleczna efektywność jako podstawa rozwoju Unii Europejskiej

**Synopsis:** W ramach nauk ekonomicznych przyjmuje się współzależność trzech kategorii: efektywności, skuteczności i wydolności zasobowej. Kluczowy termin to efektywność, która jest bezpośrednio analizowana w podejściu ekonomicznym. Natomiast o jej stopniu decydują składniki społecznej efektywności zorientowanej na rozwój uczestników gospodarowania i doskonalenia relacji między nimi. Na ten aspekt rozwoju zwraca uwagę Unia Europejska, która za priorytety uznaje wartości społeczne, a nie ekonomiczne. Jest to słuszne założenie, którego implikacje powinny znaleźć swoje miejsce w filozofii rządzenia i zarządzania w warunkach Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** kierunki rozwoju i wartości Unii Europejskiej, społeczna i ekonomiczna efektywność, mierniki społecznej efektywności.

### Wprowadzenie

Kraje Unii Europejskiej należą do grupy krajów wysoko i średnio rozwiniętych. Znajdują się one w różnych fazach (stadiach) rozwoju społeczno-gospodarczego, który dotyczy nie tylko zmian w sferze gospodarki, ale także zmian społecznych. Jest on wieloaspektową konsekwencją: 1) wzrostu gospodarczego, który odnosi się do zmian ilościowych globalnej produkcji dóbr i usług wytworzonych przez dane społeczeństwo; 2) rozwoju gospodarczego, który obejmuje korzystne zmiany ilościowe i jakościowe w sferze gospodarowania; 3) rozwoju społecznego determinowanego przez innowacje społeczne i instytucjonalne usprawniające działania podmiotów gospodarczych i całego społeczeństwa oraz zmiany światopoglądowe ludzi, wynikające z rozwoju ich wiedzy, umiejętności, wzrostu poziomu jakości ich życia oraz wzrostu jakości stosunków międzyludzkich – w sumie rozwoju społecznego obejmującego rozwój: kapitału ludzkiego, kapitału społecznego oraz kapitału innowacyjności ocenianego społeczeństwa.

W klasycznym podejściu do analizy rozwoju społeczno-gospodarczego akcentowane są głównie jego ekonomiczne determinanty. Natomiast w założeniach programowych Unii Europejskiej podstawową funkcję rozwojową przypisano czynnikom społecznym, które także są przyjmowane jako cele gospodarowania w skali mikro- i makroekonomicznej. We wskazanej zależności rozwojowej czynniki ekonomiczne spełniają funkcję instrumentalną. W niniejszym opracowaniu przedstawiono założenia teorii społecznej efektywności, sfery jej oddziaływania na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw oraz instytucjonalne determinanty jej kreowania wynikające z przyjętych wartości i kierunków działania Unii Europejskiej do 2020 roku.

## 1. Idea społecznej efektywności

W korespondencji do kategorii wzrost gospodarczy i rozwój społeczno-gospodarczy jako celów gospodarowania C. Bywalec [1] wyodrębnia trzy fazy rozwoju gospodarczego krajów: fazę pierwszą, dotyczącą maksymalizacji tempa wzrostu gospodarczego i opisywaną za pomocą wskaźników przyrostu produktu społecznego oraz dynamiki produkcji działów gospodarki; fazę drugą obejmującą wzrost dobrobytu materialnego (ekonomicznego) społeczeństwa, charakteryzującego się przede wszystkim wzrostem zamożności oraz konsumpcji dóbr materialnych; fazę trzecią związaną ze wzrostem tzw. dobrobytu społecznego, charakteryzującego poziom życia społeczeństwa w ujęciu materialnym i pozamaterialnym. W miarę przechodzenia od pierwszej fazy rozwoju do trzeciej zmienia się struktura i jakość potrzeb społecznych oraz struktura i jakość produktów (dóbr i usług). Po zaspokojeniu najniezbędniejszych potrzeb gospodarczych, na plan pierwszy jako cel rozwoju wysuwają się kwestie społeczne, takie jak [1] powiększenie konsumpcji w wyniku wzrostu materialnej zamożności społeczeństwa. W krajach wysoko rozwiniętych stopa wzrostu gospodarczego jest z reguły znacznie niższa niż w krajach słabo i średnio rozwiniętych, a głównym celem rozwoju, swoistym weryfikatorem sprawności gospodarki staje się podnoszenie i egalitaryzacja dobrobytu materialnego społeczeństwa wyrażającego się wzrostem dochodów i konsumpcji. W trzeciej fazie rozwoju funkcję głównego celu gospodarowania stanowi powszechna poprawa poziomu życia ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem niematerialnych jego segmentów, takich jak [1]: zdrowie społeczeństwa, jego bezpieczeństwo, poziom edukacji, uczestnictwo w kulturze, zadowolenie z pełnionych ról społecznych itp. W tę fazę rozwoju weszły takie kraje Unii Europejskiej, jak: Dania, Szwecja czy Holandia. Zatem w miarę wchodzenia w fazę wzrostu dobrobytu społecznego tracą swoją dominującą rangę tradycyjne kryteria oceny procesów gospodarowania (kapitało-materiało-energo-pracochłonność, intensywność rozwoju itp.), a zyskują na znaczeniu wskaźniki, które wyrażają materialny i niematerialny (duchowy, intelektualny

itp.) aspekt warunków życia. Podstawowym miernikiem staje się poziom życia [1] rozumiany jako stopień zaspokojenia potrzeb człowieka (społeczeństwa) w wyniku konsumpcji dóbr materialnych i usług oraz wykorzystania walorów środowiska naturalnego i społecznego. Wskaźnik poziomu życia dotyczący społecznych efektów wyraża sprawność zewnętrzną systemu gospodarczego, natomiast wskaźniki techniczno-ekonomiczne dotyczą wewnętrznej sprawności ocenianego systemu. Pomiar efektów społecznych obejmuje niematerialne składniki „dobrego życia” wynikające z konsumpcji usług społecznych [1]: zdrowie, poziom edukacji i wrażliwości estetycznej, poczucie bezpieczeństwa, zadowolenie z pełnionych ról społecznych, satysfakcję płynącą z estetyki środowiska naturalnego, przyjaznego otoczenia społecznego itp. Sprawność, której wyznacznikiem jest poziom życia, J. Rutkowski [1] określa społeczną efektywnością rozwoju gospodarczego (gospodarowania). Ta efektywność społeczna jest oceniana jako zdolność gospodarki o danym poziomie rozwoju sił wytwórczych do tworzenia dobrobytu społeczno-materialnego; w ocenie C. Bywalca [1], wyraża ona stosunek (iloraz) społecznego efektu gospodarowania do istniejącego potencjału gospodarczego.

Jakość życia związana jest z takimi kategoriami, jak: a) społeczna efektywność badania, którą zaproponował T. Kotarbiński; b) organizacyjna efektywność humanistyczna, którą wskazuje A. Szpaderski; c) społeczna efektywność pracy w ujęciu S. Sołtysa. Efektywność społeczna badania [22] występuje wówczas, gdy osiągnięte lub planowane rezultaty spowodowały (spowodują) dodatnie przeobrażenia postaw społecznych, wpłynęły bądź wpłyną na humanizację stosunków międzyludzkich i ich moralną sublimację, tzn. na proces uwznioślenia pierwotnych popędów i instynktów oraz zmiany ich na dążności i poczynania społecznie aprobowane, sankcjonowane, „szlachetniejsze”. W efekcie powstają przesłanki sprawnego działania, które jest: celowe, uczciwe, ekonomiczne, racjonalne, korzystne, elastyczne i umiejętnie realizowane. Należy jednak wskazać, że w ocenie T. Kotarbińskiego [26] sprawne działanie dotyczyło osiągania celów godziwych i rozwijania mądrości życiowej.

W dążeniu do dobrego życia ważna jest zarówno wiedza o celach godziwych, jak i umiejętność sprawnego ich realizowania, co ma także wymiar etyki niezależnej. Wskazane wyżej aspekty społecznej efektywności, zdaniem A. Szpaderskiego [26], pozwalają na wyodrębnienie dwóch kategorii: 1) organizacyjnej efektywności technicznej, związanej z prakseologiczną sprawnością działania; wynika ona z maksymalizacji sprawności działania i minimalizacji niesprawności działania w osiąganiu zamierzonych i godziwych celów; 2) organizacyjnej efektywności humanistycznej, dotyczącej moralności, zachowania się ludzi, orientacji na osobę jako podmiot działania, humanizację stosunków międzyludzkich, społeczną odpowiedzialność biznesu, oddziaływania etycznych bądź nieetycznych zachowań na efektywność organizacyjną np. techniczną oraz mądrość życiową. W ocenie S. Sołtysa [24] plany organizacji gospodarczych

powinny ujmować również cele społeczne oraz społeczną efektywność pracy rozumianą jako stosunek między: a) osiągniętymi celami społecznymi a kosztami ekonomicznymi, lub b) osiągniętymi celami ekonomicznymi a kosztami społecznymi, lub c) osiągniętymi celami ekonomicznymi a celami społecznymi. Wśród społecznych celów pracy jednostek ludzkich można wyróżnić [24]: samorealizację ludzi, oznaczającą aktualizowanie się ich potencjalnych dyspozycji i zdolności, doskonalenie się, uczenie się; podmiotowość człowieka w sferze pracy, godność ludzką, godność w roli pracownika i obywatela; zdrowie psychiczne jednostek, zdrową osobowość; autoteliczność motywów skłaniających do podejmowania pracy; niezakłóconą możliwość realizacji podstawowych wartości ludzkich w procesie pracy, brak kolizji między wartościami ludzi a działaniami w sferze pracy; satysfakcję z pracy; brak monotonii; poznanie rzeczywistości w sferze pracy; partycypację w decydowaniu o procesie pracy, o elementach sytuacji pracy; autonomię, swobodę myślenia, działania i wyboru pracy; uznanie społeczne, pozycję społeczną; dobre stosunki międzyludzkie; poczucie sensu wykonywanej pracy; twórczość, indywidualność działań; aktywność w sferze pracy; intelektualizację pracy; tworzenie technicznych, organizacyjnych, fizycznych warunków pracy, zapewniających optymalne funkcjonowanie pracowników; harmonijne związki z otoczeniem; wzrost, ekspansję, zdrowie organizacji.

Do grupy kosztów społecznych można zaliczyć [24]: niezadowolenie z pracy; zachwianie możliwości rozwoju; brak stanu poczucia zdrowia psychicznego; dezintegrację; złe stosunki międzyludzkie; alienację w podejściu psychologicznym i socjologicznym; marnotrawstwo potencjalnych możliwości ludzkich; trudności w osiąganiu autonomii; niemożność samorealizowania się; powstawanie sprzeczności między celami jednostek, grup i organizacji.

Ocenianie organizacji tylko na podstawie skuteczności czy efektywności ekonomicznej [24] prowadzi z czasem do obniżenia skuteczności i efektywności społecznej. Społeczeństwa zatem powinny być zorientowane na powiększanie społecznej efektywności, która jest warunkiem długookresowej efektywności ekonomicznej, co wykazał D. North, formułując koncepcję efektywności adaptacyjnej<sup>1</sup>. Czynnikiem zwiększającym społeczną efektywność [24] jest humanizacja pracy (humanizowanie pracy) rozumiana jako zespół działań mających na celu zwiększenie poziomu społecznej efektywności pracy poprzez maksymalizację osiąganych celów społecznych pracy i minimalizację społecznych kosztów pracy; będzie to również oznaczało zwiększenie społecznej skuteczności pracy.

---

<sup>1</sup> Efektywność adaptacyjna [6] związana jest z tym rodzajem reguł, które kształtują sposób, w jaki gospodarka rozwija się w czasie. Dotyczy zarówno gotowości społeczeństwa do zdobywania wiedzy i uczenia się, pobudzania innowacji, podejmowania ryzyka i twórczej działalności wszelkiego rodzaju, jak i rozwiązywania problemów i usuwania zatorów, które społeczeństwa napotykać w toku rozwoju.



Zdaniem S. Sołtysa [24], społeczne cele działania w perspektywie długo-okresowej mają wagę równą wadze celów ekonomicznych. Potrzebę paralelnego rozwijania systemu ekonomicznego i społecznego dostrzega także J. Penc [21]. W perspektywie przedsiębiorstwa, jednocześnie rozwijanie tych systemów sprawia, że wzajemnie się wspomagają w procesie budowania potencjału i wartości przedsiębiorstwa oraz jego adaptowania się do wymagań otoczenia. Złożone interakcje ekonomiczne i społeczne [21] wiążą organizację i jej otoczenie jako systemy otwarte, które w nowoczesnej gospodarce muszą zmierzać do integracji. Zdaniem J. Penca [21], interakcje te są niezbędnym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji jako systemu cybernetycznego, którą można i trzeba sterować, prowadząc ku lepszej przyszłości. Brak takich interakcji prowadzi do dysfunkcyjności organizacji, kryzysu jej tożsamości i wzrostu entropii, a w następstwie do bankructwa i likwidacji.

## **2. Kierunki działania Unii Europejskiej i jej wartości jako determinanty społecznej efektywności**

Wzrost społecznej efektywności rozwoju gospodarczego implikuje rozwój organizacyjnych i osobistych kapitałów aktorów życia gospodarczego oraz zmianę struktury ich potrzeb, wartości, a także mentalności, co w konsekwencji prowadzi do innowacji organizacyjnych, instytucjonalnych na różnych poziomach systemu gospodarczego, a w sumie – do innowacji kulturowych. Zróżnicowana dynamika tych innowacji, różny poziom życia mieszkańców Unii Europejskiej, specyficzny ład instytucjonalny poszczególnych krajów sprawiają, że kształtują się specyficzne dla określonych narodów sposoby realizowania procesów gospodarczych i zarządzania nimi. Ich standaryzacji podejmują się organizacje międzynarodowe w relacji do państw członkowskich. Szczególną aktywność w tej sferze wykazują takie instytucje, jak: Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Światowa Organizacja Handlu, Unia Europejska oraz przyjęte w niej procedury regulujące procesy integracji gospodarczej. Instytucje gospodarki światowej preferują głównie liberalizację wymiany towarów, usług i kapitału. Natomiast idea europejskiej integracji gospodarczej, co podkreślał M. Allais – laureat Nagrody Nobla z 1988 r. [9], przyjmuje za główny cel procesów integracyjnych zastąpienie polityki walki – współpracą i polityką godzenia interesów. Integracja gospodarcza krajów o gospodarce rynkowej, zdaniem M. Allaisa [9], poprzez rozwój wymiany handlowej przyspiesza postęp cywilizacyjny zarówno materialny, jak i duchowy. Na powodzenie integracji gospodarczej oddziałuje przede wszystkim czynnik polityczny. Z woli decydentów politycznych przyjęto, że integracja europejska umożliwi realizację następujących celów [8]: dobrobyt ekonomiczny, pokój społeczny, demokrację i prawa człowieka. W Traktacie o Unii Europejskiej z dnia 7 lutego 1992 roku, podpisanym w Maastricht, okre-

ślono jej cele o charakterze aksjonormatywnym (zawierające wartości i reguły działania zmierzające do ich osiągnięcia), takie jak [12]: promowanie postępu ekonomicznego i społecznego; wzmocnienie ochrony praw i interesów obywateli państw członkowskich poprzez ustanowienie obywatelstwa Unii; ochronę zdrowia publicznego; współpracę w dziedzinie kultury; ochronę praw konsumentów poprzez ujednoczanie ustawodawstwa państw członkowskich.

Cele przyjęte w traktacie z Maastricht stały się podstawą skonsolidowanej treści Traktatu o Unii Europejskiej, który nadał jej podmiotowość międzynarodową po wejściu w życie 1 grudnia 2009 roku. Unia Europejska opiera się na wartościach dotyczących poszanowania [28]: godności osoby ludzkiej, wolności, demokracji, równości, sprawiedliwości, solidarności, państwa prawnego, jak również poszanowania praw człowieka, w tym praw osób należących do mniejszości. Celami Unii jest wspieranie pokoju, jej wartości i dobrobytu jej narodów.

Z punktu widzenia czynników kształtujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na fakt, że procesy integracyjne państw odnoszą się do zbiorowości ludzkich. Oznacza to, że procesy te obejmują konwergencję: polityczną, gospodarczą, prawną, kulturową, militarną, edukacyjną, badań i rozwoju, społeczną w wymiarze wzorów: kulturowych, konsumpcyjnych, mentalnościowych itp. Fundamenty integracji zawierają się głównie w strukturze instytucjonalnej, która w długim okresie kreuje zmiany w sferach kultury i mentalności. Dominującymi czynnikami w kształtowaniu ładu instytucjonalnego jest wola polityczna integrujących się państw oraz oddziaływanie ponadnarodowych instytucji odpowiedzialnych za realizowanie określonych procesów integracyjnych.

Unia Europejska w sytuacji wychodzenia z kryzysu finansowo-ekonomicznego, który uzewnętrznił się w 2008 roku i zachwiał filarami integracji, wprowadza do praktyki strategię Europa 2020. Strategia ta jest kontynuacją tzw. strategii lizbońskiej, która obowiązywała w latach 2000–2010 i koncentrowała swoje zamiary na stworzeniu gospodarki opartej na wiedzy, którą charakteryzowałyby [19] większa spójność gospodarcza i społeczna oraz trwały wzrost gospodarczy, zapewniający tworzenie większej liczby miejsc pracy. Europa 2020 to unijna strategia wzrostu na okres 2010–2020. W zmieniającym się świecie Unii Europejskiej potrzebna jest, zdaniem J. Barroso, Przewodniczącego Komisji Europejskiej<sup>2</sup>, inteligentna i zrównoważona gospodarka sprzyjająca włączeniu społecznemu. Równoległa praca nad tymi trzema priorytetami powinna pomóc Unii Europejskiej i państwom członkowskim w uzyskaniu wzrostu zatrudnienia oraz zwiększeniu produktywności i spójności społecznej. Unia wyznaczyła sobie konkretny plan obejmujący pięć celów – w zakresie zatrudnienia, innowacji, edukacji, włączenia społecznego oraz zmian klimatu/energii – które należy osiągnąć do 2020 r. W każdym z tych obszarów wszystkie państwa członkowskie

---

<sup>2</sup> Na podstawie: [ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm) [stan z 19.01.2013].

wyznaczyły z kolei własne cele krajowe. Konkretnie działania na poziomie zarówno unijnym, jak i krajowym wzmacniają realizację strategii. Strategia Europa 2020 obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety [13]: a) rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji; b) rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej; c) rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną. Zdaniem Komisji Europejskiej [13] Unia musi określić, gdzie chce się znaleźć w roku 2020. W tym celu Komisja wytyczyła kilku nadrzędnych, wymiernych celów Unii Europejskiej [13]: 1) wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat powinien wynosić 75%; 2) na inwestycje w badania i rozwój należy przeznaczać 3% PKB Unii; 3) należy osiągnąć cele „20/20/20” w zakresie klimatu i energii (w tym ograniczenie emisji dwutlenku węgla nawet o 30%, jeśli pozwolą na to warunki); 4) liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wyższe wykształcenie; 5) liczbę osób zagrożonych ubóstwem należy zmniejszyć o 20 mln.

Powyższe wymierne cele są ze sobą wzajemnie powiązane i to właśnie od ich osiągnięcia zależeć będzie sukces rozwojowy Unii i krajów członkowskich. Powyższe cele szczegółowe wpisują się w realizację trzech ogólnych priorytetów – rozwoju inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu. Ich urzeczywistnienie wymaga licznych działań prowadzonych na poziomie krajowym, unijnym i międzynarodowym. Komisja przedstawiła siedem projektów przewodnich, które umożliwią postępy w ramach każdego z priorytetów tematycznych (tabela 1).

**Tabela 1.** Projekty Unii Europejskiej na lata 2010–2020

Lp.	Nazwa projektu	Główne założenia projektu
1.	Unia innowacji	– projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu dofinansowania badań i innowacji, tak by innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy;
2.	Młodzież w drodze	– projekt na rzecz poprawy wyników systemów kształcenia oraz ułatwienia młodzieży wejścia na rynek pracy;
3.	Europejska agenda cyfrowa	– projekt na rzecz upowszechnienia szybkiego Internetu i umożliwienia gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpania korzyści z jednolitego rynku cyfrowego;
4.	Europa efektywnie korzystająca z zasobów	– projekt na rzecz uniezależnienia wzrostu gospodarczego od wykorzystania zasobów, przejścia na gospodarkę niskoemisyjną, większego wykorzystania odnawialnych źródeł energii, modernizacji transportu oraz propagowania efektywności energetycznej;
5.	Polityka przemysłowa w erze globalizacji	– projekt na rzecz poprawy otoczenia biznesu, szczególnie w odniesieniu do MŚP, oraz wspierania rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurencyjności na rynkach światowych;

Tabela 1. Projekty Unii Europejskiej na lata 2010–2020 (cd.)

Lp.	Nazwa projektu	Główne założenia projektu
6.	Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia	– projekt na rzecz poprawy otoczenia biznesu, szczególnie w odniesieniu do MŚP, oraz wspierania rozwoju silnej i zrównoważonej bazy przemysłowej, przygotowanej do konkurowania na rynkach światowych;
7.	Europejski program walki z ubóstwem	– projekt na rzecz zapewnienia spójności społecznej i terytorialnej tak, aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i zatrudnienia były szeroko dostępne, a osoby ubogie i wykluczone społecznie mogły żyć godnie i aktywnie uczestniczyć w życiu społeczeństwa.

Źródło: [13].

Przyjęte cele i projekty Unii Europejskiej do 2020 roku wskazują, że dąży ona do wzmocnienia swojego potencjału konkurencyjności oraz potencjału państw członkowskich i regionów poprzez kreowanie głównie takich form kapitałów, jak ([11], [15]): 1) kapitał innowacji jako zdolności ludzi sfery regulacyjnej i wykonawczej do poszukiwania, wdrażania nowych koncepcji, wynalazków, doskonalenia i rozwijania infrastruktury, instytucji, współdziałania na rzecz głównej wartości, jaką jest dobrobyt obywateli i ich wszechstronny rozwój; 2) kapitał społeczny jako relacje międzyludzkie, kultura, związki między organizacjami i instytucjami ukierunkowane na rzecz rozwoju: współpracy, uczenia się, kreatywności, innowacyjności, elastyczności, produktywności oraz konstruowania polityk gospodarczych i strategii konkurencyjnych przy zachowaniu równowagi społecznej, a także dbałości o stan relatywnie wysokiego stopnia zadowolenia obywateli; 3) kapitał instytucjonalny, który umożliwia efektywne wykorzystywanie istniejącego kapitału społecznego, ludzkiego, finansowego i rzeczowego; jest on związany głównie z dobrą administracją<sup>3</sup>, która w perspektywie praw człowieka oraz efektywności adaptacyjnej systemu dostrzega społeczną rangę jakości swojego funkcjonowania w zakresie rozwiązywania potrzeb mieszkańców oraz kształtowania relacji między instytucjami publicznymi a obywatelami.

Wartości Unii Europejskiej oraz kierunki dalszego jej działania wskazują, że dąży ona także do wdrażania określonego klimatu etycznego [27], który stanowi formę nacisku na aktorów życia społecznego, aby zachowywali się godnie i praworządnie, oraz klimatu aksjonormatywności jako wyrazu wewnętrznego poczucia obowiązku jej interesariuszy w zakresie przestrzegania prawa, norm moralnych, zasad dobrej roboty, reguł dobrych/uczciwych praktyk i szlachetnych obyczajów, unijnych wartości ze względu na konieczność kreowania kapitału ludzkiego, kapitału społecznego i dobra publicznego. Zatem podstawowym filarem konkurencyjności Unii Europejskiej, jej państw członkowskich i pod-

<sup>3</sup> Prawo obywatela Unii Europejskiej do dobrej administracji [10] określa prawo do bezstronnego i sprawiedliwego rozpatrzenia swojej sprawy w rozsądnym terminie przez instytucje, organy i jednostki organizacyjne Unii Europejskiej.

miotów gospodarczych stały się czynniki osadzone w sferze społecznej jako determinanty siły ekonomicznej.

### 3. Społeczna efektywność jako podstawa rozwoju podmiotów gospodarczych w warunkach Unii Europejskiej

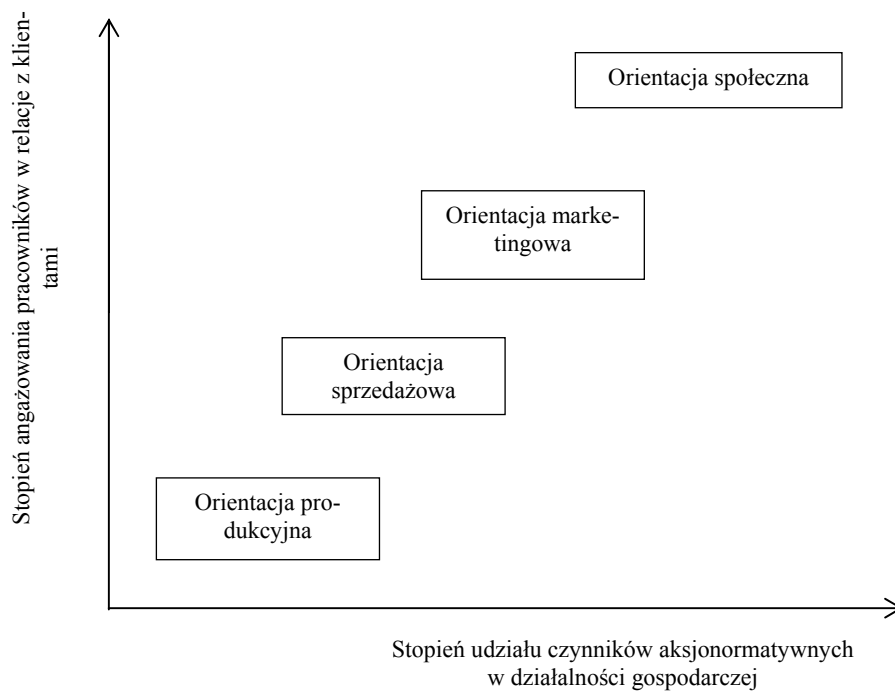
Rywalizacja między gospodarkami i przedsiębiorstwami, w warunkach globalnej liberalizacji od początku lat 90. ubiegłego stulecia, skutkuje poszukiwaniem skutecznej filozofii prowadzenia biznesu, określanej w stosunku do otoczenia jako orientacja przedsiębiorstwa. Wraz ze zmianami warunków rynkowych zmieniały się orientacje przedsiębiorstw [17]: do pierwszej połowy dwudziestego wieku dominowała orientacja produkcyjna, skoncentrowana na procesach wytwarzania produktów; do końca lat osiemdziesiątych minionego stulecia przeważała orientacja dystrybucyjna (sprzedażowa) skoncentrowana równorzędnie na procesach wytwarzania, dystrybucji i sprzedaży. Zmiana jakościowa w filozofii prowadzenia biznesu nastąpiła pod koniec ubiegłego wiek wraz z umacnianiem się orientacji marketingowej (rynkowej) i społecznej. Orientacja rynkowa [17] koncentrowała się na identyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz ich zaspokajaniu bez marnotrawstwa zasobów przedsiębiorstwa. Natomiast w orientacji społecznej dostrzegano nie tylko zadowolenie klientów przedsiębiorstwa, ale także dobro całego społeczeństwa. Społeczna orientacja przedsiębiorstw jest skutkiem oddziaływania społecznych praw zorganizowanego działania, takich jak [16]: 1) prawo postępującej humanizacji procesów pracy: ukazuje ono prawidłowości w sferze odchodzenia w procesach organizacji pracy od reguł wynikających z naukowego zarządzania F. Taylora<sup>4</sup>, w kierunku rozwiązań, które pozwoliłyby na lepsze, wzajemne zrównoważenie wymagań organizacji w zakresie sprawności i wydajności oraz indywidualnych potrzeb w sferze twórczości, samorozwoju, kształtowania wewnętrznej motywacji do działania; 2) prawo postępującej transmisji zarządzania na niższe poziomy zarządzania i stanowiska pracy; proces ten jest realizowany w ramach: a) form demokracji przemysłowej takich, jak: partycypacja (udział pracowników, na życzenie decydentów, w wypracowywaniu decyzji kierowniczych); współdecydowanie, tzn. zagwarantowanie przedstawicielom pracowników prawa do podejmowania razem z właścicielami decyzji w organach przedsiębiorstwa; b) demokracji organizacyjnej w trzech wymiarach: własności części majątku przedsię-

<sup>4</sup> Badania w Hawthorne w latach 1927–1932, w ocenie D. Katza [29], doprowadziły do odrzucenia pojęcia *homo oeconomicus*, wykazały także, że człowiek motywowany jest przez wiele więcej czynników, a nie przez samo tylko zainteresowanie pieniędzmi. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku w większości państw Europy Zachodniej realizowano centralne programy dotyczące humanizacji pracy [17]; były one przygotowywane wspólnie przez związki zawodowe i organizacje pracodawców.

biorstwa przez osoby w nim zatrudnione; zaangażowanie w procesy pracy i kierowania; udział w wypracowanej nadwyżce bądź stratach; c) koncepcji uprawnienia (*empowerment*), która określa, że z zasady prawem do podejmowania decyzji dysponuje ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym w podejmowaniu danych decyzji; 3) prawo rozwoju prospołecznej orientacji przedsiębiorstw; odzwierciedla ono ewolucję, jaką przeszły przedsiębiorstwa w relacji do swojego otoczenia, funkcjonując w gospodarkach rynkowych. Głównym determinantem zmiany filozofii działań gospodarczych w Europie było nasilenie się stopnia konkurencji rynkowej. Orientacja społeczna została zainicjowana w Europie w latach 70. ubiegłego wieku przez dwa ruchy społeczne [14]: 1) konsumeryzm, który krytykował orientację marketingową za kształtowanie popytu w ten sposób, aby mógł sprostać wymogom podaży; 2) ruch w obronie środowiska, który ukazywał uboczne skutki społeczno-kulturowe rozwijających się relacji producent–klient. Rozwój społecznej orientacji przedsiębiorstw w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym, wzrost konkurencji rynkowej w warunkach integracji gospodarczej i globalizacji, przy relatywnie ograniczonym popycie sprawiają, że zmianie podlega filozofia budowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i filozofia konkurencji. Kreowanie potencjału przedsiębiorstw utożsamia się głównie z rozwojem ich kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego, a filozofię konkurencji przenika idea kooperencji (rywalizacja rynkowa między konkurentami w jednych sferach działania, połączona z ich współpracą w innych obszarach funkcjonowania). W sumie społeczne prawa działania zorganizowanego zmieniają relacje między rywalizującymi ze sobą przedsiębiorstwami oraz relacje między podmiotami gospodarczymi a innymi składnikami szerszego systemu społeczno-gospodarczego oraz relacje międzyludzkie w samych przedsiębiorstwach. W miarę odchodzenia przedsiębiorstw od orientacji produkcyjnej w stronę orientacji społecznej wzrasta w nich stopień zaangażowania wszystkich pracowników w relacje z klientami oraz stopień udziału w tych relacjach czynników aksjornormatywnych takich, jak: przestrzeganie prawa i norm moralnych oraz respektowanie zasad dobrej roboty, dobry/uczciwych praktyk (ryc. 1).

W miarę przyjmowania przez przedsiębiorstwo/podmiot gospodarczy prospołecznej filozofii gospodarowania coraz więcej ich wewnętrznych interesariuszy jest zaangażowanych w tworzenie dobrego wizerunku danego podmiotu, co wymaga poszanowania reguł prawnych, moralnych, jakościowych, estetycznych i humanistycznych. W społeczeństwach postindustrialnych, w jakich znajduje się większość krajów Unii Europejskiej, wzrasta znaczenie zarządzania w podejściu prospołecznym, co podkreślają M. Crozier [2] i P. Drucker [4] oraz P. Sadler [23]. Wymienieni autorzy wskazują na znaczenie ludzi, wiedzy, talentów, umiejętności, motywacji w zarządzaniu i kształtowaniu efektywności przedsiębiorstw w gospodarkach zdominowanych sektorem usług. Postawa wykonującego usługę [23] to istotny składnik tejże usługi. Osobowość, sposób podejścia,

odpowiednie zachowanie, ochocza postawa wykonującego usługę oraz oczekiwania i zachowania klienta tworzą dopiero produkt. Zatem o sukcesie przedsiębiorstwa decydują relacje międzyludzkie, sposób działania w zakresie ich doskonalenia i humanizowania poprzez oddziaływanie instytucji endo- i egzogenicznych. Problem ten bezpośrednio określa P. Drucker [3], wskazując, że w dziedzinie odpowiedzialności publicznej<sup>5</sup> menedżerowie wychodzą poza ramy swojego „małego światka i zajmują się odpowiedzialnie interesem całego społeczeństwa. Ale główny cel jest wspólny dla całego biznesu: dążenie, by źródłem siły, dobrobytu i zysku przedsiębiorstwa uczynić to, co produktywne dla całego naszego społeczeństwa, co je wzmacnia i podnosi jego dobrobyt” ([3], s. 99).



**Rys. 1.** Trend wzrostu udziału czynników humanistycznych we współczesnych procesach gospodarczych w wyniku przechodzenia przedsiębiorstw od orientacji produkcyjnej do społecznej

<sup>5</sup> P. Drucker [3] wymienia osiem dziedzin, dla których należy w zarządzaniu ustalać cele i wyniki: pozycja rynkowa przedsiębiorstwa; innowacyjność; produktywność; zasoby fizyczne i finansowe; rentowność; wydajność menedżerów i ich rozwój; wydajność pracownika i jego stosunek do pracy; odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa.

Relatywnie nowe spojrzenie na zarządzanie w warunkach Unii Europejskiej wynika z nadania temu procesowi prymarnej roli, jaką jest kształtowanie społecznej/humanistycznej efektywności będącej podstawą efektywności ekonomicznej i technologicznej. Jest to również uzasadnione korzystnymi artefaktami interesariuszy Unii w wymiarze indywidualnym i ogólnospołecznym. Jak zauważa W. Florczak [5], pozytywne efekty zewnętrzne, związane z formowaniem kapitału ludzkiego, są rosnącą funkcją nie tylko długości procesu kształcenia, ale również jakości i efektywności systemu edukacji, którego funkcjonowanie generuje koszty. Ogólnospołeczne korzyści ze wzrostu przeciętnego poziomu wykształcenia są wyższe od przewidywanych korzyści indywidualnych utożsamianych z wyższym wynagrodzeniem.

Społeczne korzyści generowane przez wzrastający poziom wykształcenia ludzi powstają z następujących przyczyn [5]: 1) ze względu na prywatne efekty niepieniężne, takie jak: poprawa stanu zdrowia, wzrost długości życia własnego oraz członków rodziny; wzrost umiejętności planowania rodziny i efektywności wychowywania potomstwa; wzrost świadomości konsumenckiej; obniżanie zachowań kryminogennych; 2) ze względów fiskalnych; wzrost dochodów podatkowych z powodu osiągania z reguły wyższego wynagrodzenia przez osoby lepiej wykształcone i mniejszej zależności tych osób od systemu opieki społecznej w sytuacjach życiowych, w których odpowiednie świadczenia im przysługują, oraz zwiększonych możliwości wywierania wpływu na kształtowanie polityki społecznej; 3) ze względu na możliwość wystąpienia efektu zmniejszania nierówności społecznych poprzez redukcję relatywnych różnic w rozpiętości płac osób o różnym poziomie wykształcenia i relatywne obniżanie się liczby osób o niższym poziomie wykształcenia, na pracę których wzrasta popyt; 4) ze względu na występowanie kumulujących się efektów zewnętrznych, takich jak: a) wyższa produktywność pozostałych czynników produkcji (kapitału finansowego, rzeczowego oraz „surowej” siły roboczej) wywołanej wzrostem kapitału ludzkiego; b) przyrost łącznej produktywności czynników produkcji z tytułu powiększania kapitału ludzkiego i wzrostu poziomu jego jakości, co umożliwia: wzrost innowacyjności i efektywności w zakresie przyswajania najnowszych osiągnięć techniczno-organizacyjnych w skali gospodarki oraz wzrost szybkości i efektywności zdobywania doświadczenia zawodowego; c) wzrost świadomości w odniesieniu do problemów związanych z ochroną środowiska naturalnego i oszczędną konsumpcją dóbr nieodnawialnych; d) obniżanie wskaźników alienacji społecznej, redukowanie nierówności społecznych oraz wzrost świadomości i aktywności społeczno-politycznej.

W nawiązaniu do indywidualnych i społecznych korzyści wynikających ze wzrostu poziomu wykształcenia należy wskazać, że w nowoczesnych gospodarkach nastawionych na informatyzację i wzrost poziomu edukacji jest możliwe redukowanie kosztów społecznych i gospodarstw domowych z tytułu wzrostu liczby świadczonych usług publicznych i biznesowych drogą elektroniczną.



Wskazany fakt redukuje potrzeby rozbudowy tradycyjnych składników infrastruktury gospodarczej i społecznej, a w związku z tym ponoszenia wydatków publicznych i indywidualnych; przyczynia się on do wzrostu poziomu ochrony środowiska oraz stwarza także możliwości redukowania nakładów pracy „surowej” i ukierunkowania aktywności ludzi na rozwijanie i doskonalenie osobistego/organizacyjnego/społecznego kapitału ludzkiego. W świetle przedstawionej argumentacji za słuszne można uznać stwierdzenie W. Florczaka, że „wyższą efektywność danej gospodarki uzyskać można byłoby, dokonując relokacji zasobów w kierunku powiększenia sektora edukacji, tak aby w konsekwencji zwiększyć poziom kapitału ludzkiego (wykształcenia społeczeństwa) w skali kraju” ([5], s. 662). Można dodać, że wzrost jakości kapitału ludzkiego prowadzi do redukowania różnych form asymetrii organizacyjnych i społecznych oraz powstawania synergicznego efektu społecznego wynikającego z prawa harmonizacji (harmonii). To prawo wzajemnego doboru organów i zharmonizowania<sup>6</sup> ich działania, sformułowane przez K. Adamieckiego [22], głosi, że a) przy pracy podzielonej na szereg wspólnie działających organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im dokładniej są do siebie dobrane współpracujące organy; miarą doboru są tu charakterystyki ekonomiczne określone prawem wzrastającej produkcji; b) przy współdziałaniu szeregu organów otrzymuje się tym lepszy skutek ekonomiczny, im czasy działania poszczególnych organów są dokładniej ze sobą uzgodnione. Zatem wzrost jakości edukacji i średniego poziomu kapitału ludzkiego pod względem pragmatycznym, racjonalnym, humanistycznym stanowi podstawę rozwoju społeczno-gospodarczego krajów członkowskich Unii Europejskiej przy założeniu, że kapitał w podejściu indywidualnym, typowym dla klasycznego zarządzania, nie będzie czynnikiem dezintegrującym społeczeństwo Unii. Jak zauważa M. Pawar [20] kategoria kapitał w takim podejściu dzieli ludzi, ponieważ nie akumuluje się u wszystkich, mimo że wnoszą wkład w jego tworzenie. Zatem kapitał w ujęciu indywidualnym ma skłonność do koncentracji, wyzysku i dyskryminacji, co jest niepożądane z punktu widzenia dobra społecznego. Odwołując się do spostrzeżeń M. Pawara [20], można jednak stwierdzić, że kapitał o charakterze społecznym ma tendencje do mnożenia, rozpowszechniania, wspomagania słabszych. W społecznym podejściu kapitał włącza ludzi do społeczności, co ich wspiera w indywidualnym działaniu. Zatem społeczne podejście do kapitału [17] wzmacnia społeczny kapitał transgresyjności (innowacyjności i kreatywności) oraz wspólnotowy klimat organizacyjny jako ważny warunek innowacyjności przedsiębiorstw [7], co w sumie ułatwia budowanie potencjału konkurencyjności nowoczesnym organizacjom i krajom członkowskim Unii Europejskiej.

<sup>6</sup> Harmonizacja = zgodność, współbrzmienie; termin szerszy od koordynacji, ponieważ może obejmować względy estetyczne i etyczne.

Wyżej przedstawiona perspektywa zawiera się w ramach nowych paradygmatów zarządzania, które wskazują prospołeczne przesłania, takie jak [21]: konieczność tworzenia organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jako jeden z głównych celów biznesu, a nie jego rację bytu; dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej; prowadzenie wewnętrznych negocjacji, uprawnianie (*empowerment*), nastawienie na ludzi, ochronę ich miejsc pracy, podnoszenie jakości ich życia i pracy; uznanie, że pracownicy powinni czerpać wielostronne korzyści z sukcesu przedsiębiorstwa; uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy i konkurencji; budowanie wizerunku przedsiębiorstwa budzącego zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości (*corporate identity*); dążenie do przewagi konkurencyjnej dzięki zaoferowaniu klientom wyjątkowej wartości; wspólne wypracowywanie misji, wizji i koncepcji rozwoju, zapewnienie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji; utrwalanie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia.

Według orientacji społecznej [18] przedsiębiorstwo społeczną odpowiedzialność może realizować poprzez różne cele społeczne, działając na rzecz różnych grup interesariuszy. W perspektywie społecznej efektywności przedsiębiorstwa zarządzanie można zdefiniować jako zespół działań podejmowanych przez przedsiębiorców, menedżerów wraz z interesariuszami przedsiębiorstwa w sferze racjonalnego wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa na rzecz sprawnego osiągnięcia celów biznesowych oraz godziwych celów związanych z humanizacją pracy i relacji między przedsiębiorstwem a innymi składnikami szerszego systemu społeczno-gospodarczego. Przedstawiona wyżej definicja zarządzania uwzględniająca społeczne artefakty tego procesu wskazuje, że zakres społecznej efektywności zarządzania obejmuje przede wszystkim: sprawność działania w sferze osiągnięcia celów biznesowych (produkcji, sprzedaży itp.); stopień poprawy warunków życia, pracy i morale interesariuszy przedsiębiorstwa; stopień satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz życia w lokalnym środowisku; stopień poprawy sprawiedliwości podziału efektów pracy; stopień rozwoju form działania zorientowanego na porozumienie; stopień rozwoju innowacyjności i kreatywności interesariuszy; stopień wzrostu czujności strategicznej i poczucia odpowiedzialności interesariuszy przedsiębiorstwa za poziom jego konkurencyjności; stopień rozwoju i wzbogacenia osobistego kapitału ludzkiego interesariuszy przedsiębiorstwa; stopień wzmocnienia kapitałów: intelektualnego, aksjonormatywnego (instytucjonalnego i etycznego), społecznego i środowiskowego przedsiębiorstwa; stopień rozwoju kultury przedsiębiorczości i zaufania w przedsiębiorstwie oraz w społeczeństwie; stopień przestrzegania rygorów dotyczących bezpieczeństwa i zdrowotności produktów oraz stosowanych technologii; stopień poprawy środowiska naturalnego przez przedsiębiorstwo.

Za cele społecznej efektywności zarządzania można przyjąć kluczowe wartości sformułowane przez M. Knighta, założyciela holdingu 3M (USA, Niemcy;

nowy właściciel Viscoplast S.A.), takie jak [30]: podejmowanie przez pracodawcę wysiłków dla zaspokojenia wymagań klientów w celu uzyskania ich szacunku i zaufania; promowanie najlepszych osiągnięć i pełnego zaangażowania pracowników; zachęcanie do pracy zespołowej; promowanie szacunku i zaufania dla człowieka i jego indywidualności; nagradzanie elastyczności i innowacyjności; prowadzenie działalności opartej na bezwarunkowej uczciwości.

Społeczną efektywność zarządzania zasobami ludzkimi można oceniać według następujących kryteriów [25]: zdolności innowacyjne pracowników i organizacji; umiejętności pracowników w zakresie maksymalizacji wartości dodanej produktów (dóbr i usług); zdolności przywódcze, umiejętności i zdolności kierownictwa; chęci i zdolności do pracy zespołowej; zdolności organizacji do poprawy własnej skuteczności pracowników poprzez znajdowanie odpowiednich mentorów; zdolności kierownicze i przywódcze wspierające pożądaną kulturę organizacyjną; zdolności związków zawodowych i kierownictwa do współpracy.

Społeczna efektywność zarządzania zawiera walory prakseologiczne, takie jak: sprawność; skuteczność; ekonomiczność; produktywność; korzystność; wartość osiągniętych (zamierzonych i niezamierzonych) celów, oraz walory społecznej sublimacji: działania zapobiegawcze (profilaktyczne); ograniczanie marnotrawstwa; humanizacja pracy i stosunków międzyludzkich, rozwój osobistego kapitału ludzkiego; zdrowotność produktów; ochrona środowiska społecznego i przyrodniczego. Obejmuje ona doskonalenie wszystkich elementów systemu zarządzania. Rozwój społecznej efektywności zarządzania wymaga pełnej integracji zarządzania zasobami ludzkimi z podstawowymi procesami zarządzania.

## Podsumowanie

Współczesne podmioty gospodarcze muszą rozsądnie łączyć efektywność ekonomiczną z humanistycznymi i ekologicznymi regułami postępowania. Aktywnie reagując na sprawy społeczne, będą się stawać podmiotami otwartymi na zmiany, wrażliwymi na zjawiska wewnętrzne i zewnętrzne, a przy tym społecznie odpowiedzialnymi, respektującymi prawo, inwestującymi w kapitał ludzki i ochronę środowiska oraz stosunki między interesariuszami. Główną rolę w tych procesach spełniają menedżerowie, którzy potrafią zarządzać w zgodzie z zasadami społecznej efektywności oraz czują się osobami służebnymi wobec przedsiębiorstwa, jego interesariuszy i społeczeństwa, a także działają z misją wzbogacania dobra społecznego. Realizacja wskazanych zamierzeń wymaga od menedżerów posiadania wysoko rozwiniętych kompetencji moralnych, spolegliwości i pozytywnej autentyczności<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Ludzie spolegliwi, szlachetni i pozytywnie autentyczni dążą do służenia innym, chcą innych rozwijać, kierują się życzliwością i wzniosłymi motywami w swoim działaniu; ich postawy są naturalne i uczciwe, nacechowane rezygnacją z prób wywierania dobrego wrażenia.

oraz poczucia współodpowiedzialność za urzeczywistnianie wartości i strategii rozwojowej Unii Europejskiej do roku 2020, które wynikają z idei dobra społecznego.

## Literatura

- [1] Bywalec C., *Metody pomiaru społecznej efektywności rozwoju gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 11–12, s. 1–17.
- [2] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania post-industrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [3] Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
- [4] Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999.
- [5] Florczak W., *Mikro- i makroekonomiczne korzyści związane z kapitałem ludzkim*, „Ekonomista” 2007, nr 5, s. 651–673.
- [6] Godłów-Legiędź J., *Główny nurt współczesnej ekonomii: od formalizmu do nowego instytucjonalizmu*, [w:] Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 2005.
- [7] Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby*, „Harvard Business Review Polska” 2006, kwiecień, s. 54–67.
- [8] Heller J., *Integracja Polski z Unią Europejską*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Olsztyn 2003.
- [9] Kamiński W., *Laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii (1969–2000). Moje impresje i fascynacje*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2001.
- [10] *Karta praw podstawowych Unii Europejskiej*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, 30.03.2010, C83/2.
- [11] Kołodko W., G., *Instytucje i polityka a wzrost gospodarczy*, „Ekonomista” 2004, nr 5, s. 609–634.
- [12] Kołodziejczyk-Konarska K., *Unia Europejska w zarysie*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.
- [13] *Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela 2010.
- [14] Lambin J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- [15] Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- [16] Mroziewski M., *Spoleczne prawa działania zorganizowanego w relacji do praw prakseologicznych i ekonomicznych*, „Humanizacja Pracy” 2008, nr 1, s. 37–50.

- [17] Mroziewski M., *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- [18] Nowak-Lewandowska R., *Społeczna odpowiedzialność firmy wobec pracowników*, [w:] *Gospodarka Polska po 15 latach transformacji*, red. Z. Dach, A. Polloka, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2005, s. 759–774.
- [19] Oręziak L., *Finanse Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 2004.
- [20] Pawar M., „Social” „capital”, „The Social Science Journal” 2006, nr 43, s. 211–226.
- [21] Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [22] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [23] Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [24] Sołtys S., *Socjologiczne mierniki społecznej efektywności pracy w organizacji*, [w:] *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, red. W. Jacher, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 51–79.
- [25] Stor M., *Kontynentalne ramy efektywności i skuteczności ZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych – perspektywa europejska, amerykańska, azjatycka i afrykańska*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6, s. 9–35.
- [26] Szpaderski A., *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2, s. 3–32.
- [27] Ulrich C., O'Donnell, Taylor C., Farrar A., Danis M., Grady C., *Ethical-climate, eticstress, and the jobsatisfaction of nurses and socialworkers in the United States*, „Social Science & Medicine” 2007, nr 65, s. 1708–1719.
- [28] *Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej: C 83” 2010, t. 53, 20 marca 2010.
- [29] *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, red. W.E. Scott Jr., L.L. Cummings, PWN, Warszawa 1983.
- [30] Zajac C., *Kulturowe i personalne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 6, s. 71–87.

## **Social Efficiency as Basis of Development of European Union**

**Summary:** The economics assumes the interdependence of three categories: efficiency, effectiveness and capacity of resources. The key term is efficiency, which is directly analyzed in the economic approach. Its degree is determined by the components of social efficiency – focusing on analyzing personal development of participants of the economy and improve relations between them. The European Union calls attention to this aspect of development. The EU priorities social values rather than economic. This is an appropriate assumption and its implications should find its place in the philosophy of governance and management in the EU context.

**Keywords:** development trends and values of the European Union, social and economic efficiency, social efficiency measures.

Wanda NAGÓRNY

Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach

## Wybrane aspekty zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

**Synopsis:** Przedsiębiorstwa z sektora MSP znacząco przyczyniają się do rozwoju gospodarczego i społecznego kraju. W strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB przedsiębiorstwa te generują co drugą złotówkę, w tym najmniejsze firmy – blisko co trzecią. Konieczne jest zatem prowadzenie pogłębionych badań wspierających ich rozwój. W artykule wskazano zwłaszcza dwa problemy, odnosząc je do przedsiębiorstw tego sektora: przedsiębiorczość i planowanie strategiczne.

**Słowa kluczowe:** małe i średnie przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość, planowanie.

### Wprowadzenie

Celem rozważań zawartych w artykule jest analiza niektórych problemów działania przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), sektora znacząco wpływającego na rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Hipoteza sprowadza się do stwierdzenia, że niewystarczająco dotychczas zostały wykorzystane możliwości tego sektora tkwiące zwłaszcza w trzech obszarach: strategicznym planowaniu działalności, przedsiębiorczości, związanej z podejmowaniem ryzyka, oraz źródłach finansowania (w kontekście wiedzy i informacji).

### 1. Sektor MSP w statystyce

W strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB przedsiębiorstwa z sektora MSP generują co drugą złotówkę (47,6%), w tym najmniejsze firmy – blisko co trzecią (29,6%). Udział średnich podmiotów jest trzy razy mniejszy (10,4%) niż mikrofirm, a małych – prawie cztery razy (7,7%) [5].

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią 99,8% ogólnej liczby firm działających w Polsce. Sektor ten zdominowany jest przez firmy mikro – zatrudniające do 9 pracowników (95,5%). W tej grupie znaczący jest udział firm rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce wytwarzają ok. 10% PKB i zatrudniają ok. 1,3 miliona osób [7]. Rola tych przedsiębiorstw dla rozwoju gospodarczego i społecznego, zwłaszcza w odniesieniu do regionu, jest niezaprzeczalnie duża, stąd też konieczne wydaje się podjęcie badań, a następnie określenie polityki państwa wobec tej specyficznej grupy podmiotów. Zainteresowanie wykazała też Komisja Europejska, powołując w 2007 roku grupę ekspercką ds. biznesu rodzinnego. Duże trudności sprawia oddzielenie relacji rodzinnych i biznesowych. Firmy rodzinne często jako swoich partnerów wybierają również firmy rodzinne. Cel działalności to nie tylko doraźne zyski, lecz długookresowe profity, z których mają czerpać także ich spadkobiercy. Perspektywa działalności firm rodzinnych jest ściśle powiązana z perspektywą rozwoju rodziny. Motywowane chęcią przetrwania na rynku przez dłuższy okres, przedsiębiorstwa te charakteryzują się dużą odpowiedzialnością za rodzinę, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Firmy rodzinne poprzez sieć osobistych kontaktów i znajomość stosowanych rozwiązań (formalnych i nieformalnych) mają większe szanse przetrwania na rynku.

**Tabela 1.** Podmioty gospodarcze w Polsce według rejestru REGON w tys.

	Ogółem	Mikro	Małe	Średnie	Duże
2003	3644,0	3463,2	144,6	30,1	6
2004	3670,9	3485,0	149,2	30	5,8
2005	3718,5	3528,5	154,6	30,2	5,5
2006	3740,7	3548,7	156,4	30,2	5,4
2007	3794,4	3599,2	159,4	30,3	5,5
2008	3868,1	3666,5	164,8	31,2	5,6
2009	3880,2	3672,8	170,2	31,6	5,5
2010	4086,4	3880,2	173,1	31,7	5,5
2011	4071,6	3861,3	173,4	31,3	5,4
2012	3975,3	3794,4	146,5	29,8	4,6
30.06.2013	4020,3	3841,8	144,4	29,7	4,4
2011=100	98,7	99,5	83,3	94,9	81,5
2012=100	100,1	101,2	98,6	99,5	95,7

Źródło: oprac. wł. na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON I półrocze 2013*, GUS; *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.



Dane na temat liczby przedsiębiorstw zawarte w tab. 1 pochodzą z rejestru REGON, są one okresowo weryfikowane i uzupełniane o informacje uzyskane z rejestru PESEL i Krajowego Rejestru Sądowego. Rok 2011 był pierwszym rokiem, w którym zanotowano spadek liczby przedsiębiorstw, po wyjątkowo dobrym pod tym względem roku 2010 (wzrost w stosunku do roku poprzedniego wynosił aż 5%). W latach 2003–2009 średnioroczny przyrost liczby przedsiębiorstw wynosił 1,1%. Firm z sektora MSP w 2010 roku było 4 066 130, co stanowiło 99,9% liczby wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON, w tym mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 94,8%.

**Tabela 2.** Liczba, zatrudnienie i wartość dodana w przedsiębiorstwach aktywnych w Polsce w latach 2010–2011

Wyszczególnienie	Mikro	Małe	Średnie	Sektor MSP	Duże	Ogółem
Liczba przedsiębiorstw						
2010	1 495 325	42 337	15 303	1 552 965	3 321	1 556 286
2011	1 339 817	41 961	14 930	1 396 708	3 175	1 399 883
udział w %						
2010	96,1	2,7	1,0	99,8	0,2	100,0
2011	95,7	3,0	1,1	99,8	0,2	100,0
udział w % UE-27						
2010	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100,0
2011	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100,0
Zatrudnienie						
2010	3 330 558	957 115	1 611 947	5 899 620	2 846 524	8 746 145
2011	3 060 776	973 749	1 547 126	5 581 651	2 607 341	8 188 992
udział w %						
2010	38,1	10,9	18,4	67,5	32,5	100,0
2011	37,4	11,9	18,9	68,2	31,8	100,0
udział w % UE-27						
2010	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100,0
2011	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100,0
Wartość dodana w mln €						
2010	39	21	39	99	85	184
2011	27	21	35	83	79	162
udział w %						
2010	21,1	11,5	21,5	54,0	46,0	100,0
2011	16,6	13,0	21,9	51,5	48,5	100,0
udział w % UE-27						
2010	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100,0
2011	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100,0

Źródło: oprac. wł. na podstawie: Enterprise and Industry SBA Fact Sheet Poland 2011 i 2012.

Według danych GUS, w Polsce działa 1,73 mln przedsiębiorstw. Analiza dynamiki liczby przedsiębiorstw aktywnych z sektora MSP dokonana na pod-

stawie danych z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011* wskazuje, że w latach 2006–2008 zwiększała się liczba przedsiębiorstw średniorocznie o 2,9%. Po tym okresie w 2009 roku nastąpił spadek o 7,2%, a w roku 2011 o nieco powyżej 10%. W porównaniu ze średnią unijną sektor MSP w Polsce jest w większym stopniu zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa, a udział małych firm w strukturze przedsiębiorstw jest o ponad połowę mniejszy niż w UE.

Dane zawarte w tab. 2 wskazują na utrzymującą się tendencję spadkową liczby przedsiębiorstw aktywnych w Polsce, a w konsekwencji także zatrudnienia i wielkości wypracowanej wartości dodanej. Istotnym problemem jest też okres funkcjonowania przedsiębiorstwa. W sektorze MSP pierwszy rok działalności przeżywają trzy na cztery firmy; do 50% w drugim i 31% w piątym roku działalności [6]. Wpływ na te wyniki ma wiele czynników, m.in. słabe przygotowanie właścicieli w zakresie zarządzania i finansowania działalności, brak rozeznania otoczenia rynkowego, szybko zmieniające się przepisy prawno-finansowe, brak strategii rozwoju dla średniego i długiego czasu.

**Tabela 3.** Dynamika zmian liczby przedsiębiorstw, zatrudnienia i wartości dodanej w 2011 roku; 2010 = 100

Wyszczególnienie	Mikro	Małe	Średnie	Sektor MSP	Duże	Ogółem
Liczba przedsiębiorstw	89,6	99,1	97,6	89,9	95,6	90
Zatrudnienie	91,9	101,7	96	94,6	91,6	93,6
Wartość dodana	69,2	100	89,7	83,8	92,9	88

Źródło: oprac. wł. na podstawie danych z tab. 2.

Analizując dane zawarte w tab. 3, można stwierdzić, że największe spadki w 2011 roku dotyczą wytworzonej wartości dodanej: o 12% dla ogółu przedsiębiorstw, w tym o 16,2% w sektorze MSP. Niekorzystną sytuację odnotowały w 2011 roku zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa: nastąpił spadek liczby przedsiębiorstw o 10,4%, zatrudnienia – o 8,1%, i wartości dodanej – aż o 30,8%. Najlepiej poradziły sobie przedsiębiorstwa małe; ich liczba zmniejszyła się o 376 przedsiębiorstw (0,9%), natomiast nieznacznie wzrosło zatrudnienie (o ponad 16 tys. osób – 1,7%) przy niezmiennym poziomie wartości dodanej.

Przyczyn osłabienia aktywności i efektywności działania przedsiębiorstw w Polsce należy poszukiwać przede wszystkim w sytuacji gospodarczej Polski i Unii Europejskiej. Osłabienie koniunktury oddziałuje na przedsiębiorstwa w formie sprzężenia zwrotnego, pogarszając jeszcze ekonomiczne uwarunkowania ich rozwoju. Pogorszenie w sferze ekonomicznej przenosi się także na obszar społeczny, wywołując i pogłębiając szereg negatywnych zjawisk. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw sektora MSP, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych.

**Tabela 4.** Liczba zatrudnionych przypadająca na 1 przedsiębiorstwo

Lata	Mikro	Małe	Średnie	Sektor MSP	Duże	Ogółem
2010	2,23	22,61	105,33	3,79	857,13	56,2
2011	2,28	23,21	103,63	3,97	821,21	58,5

Źródło: oprac. wł. na podstawie danych z tab. 2.

W roku 2011 o 4% zwiększyła się średnia liczba zatrudnionych w jednym przedsiębiorstwie (tab. 4). Wzrost tego wskaźnika dotyczył głównie małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa średnie i duże odnotowały nieznaczne zmniejszenie liczebności pracowników. Średnia wielkość przedsiębiorstwa w sektorze MSP systematycznie rośnie, w 2011 roku wynosiła 3,97, jednak jest to wynik nadal niższy niż średnia unijna.

Dane dotyczące zatrudnienia nie odzwierciedlają rzeczywistej liczby pracujących. Statystycznie do zbioru zatrudnionych należą pracujący na podstawie stosunku pracy w przeliczeniu na pełnozatrudnionych i pracujący dorywczo. Nie są tu zaliczani m.in.: pracodawcy, pracujący na własny rachunek, pracujący w systemie pracy nakładczej i agenci. Trudno też oszacować liczbę pracujących „na czarno”. Zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwach pracę poza formalnymi umowami świadczą często członkowie rodzin właściciela, ale też zdarza się, że formalnie są zatrudnione osoby, które w rzeczywistości nie pracują, a właściciel opłaca jedynie składki na ubezpieczenia społeczne. Liczne są też przypadki, gdy osoba pracująca *de facto* w mikro- czy małej firmie formalnie sama, na prośbę właściciela, założyła działalność gospodarczą. Tak więc w praktyce zaliczenie przedsiębiorstwa do liczby mikro- czy małych przedsiębiorstw może być tylko formalne.

## 2. Planowanie strategiczne

Współczesny model przedsiębiorstwa w sektorze MSP to nie podmiot w rozumieniu XIX-wiecznego *homo oeconomicus*, działający w kierunku realizacji głównego celu, jakim jest maksymalizacja zysku. Aktualne wydają się stwierdzenia Herberta Simona sformułowane w latach 40. XX wieku w teorii behawioralnej przedsiębiorstwa [8]. Określa on przedsiębiorstwo jako organizację elastyczną, adaptacyjną, zdolną do podjęcia działań dostosowawczych, mającą wymiar fizyczny, ludzki i społeczny, a jednocześnie zmierzającą do osiągnięcia wybranego celu.

Formułowanie celów działania w warunkach dużego stopnia niepewności cechuje, według Daniela Kahnemana, nadmierny optymizm lub pesymizm, nawet jeśli stosowane są naukowe metody podejmowania decyzji [1]. W sytuacji początku kryzysu gospodarczego można mówić jeszcze o optymistycznej wizji

celów zarówno krótko-, jak i długookresowych. Kiedy jednak właściciele przedsiębiorstwa zorientują się, że nie zostały zrealizowane plany, popadają w przesadny pesymizm i redefiniują plany, znacznie redukując wymierne cele, a nawet formułując nowy cel, tj. przetrwanie, bądź – jak w przypadku przeważającej liczby mikroprzedsiębiorstw – w ogóle nie planują. Ten pesymizm wpływa na trzy wyżej wspomniane wymiary przedsiębiorstwa: fizyczny, ludzki i społeczny. Następuje spadek tempa inwestycji, nakładów na innowacje, pojawia się obawa przed zadłużaniem się w bankach oraz unikanie zatrudniania nowych pracowników, nawet jeśli nastąpił wzrost popytu i pojawiły się nowe możliwości sprzedaży produktów. Kryzys gospodarczy w wymiarze makroekonomicznym mija, lecz kryzys przedsiębiorstwa trwa nadal. Planowanie strategiczne w czasie kryzysu czy spowolnienia gospodarczego ma więc bardzo ograniczone zastosowanie. W efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem z sektora MSP liczy się wtedy przede wszystkim szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Realizowane muszą być skuteczne programy oszczędnościowe.

Przedsiębiorstwa z sektora MSP wykazują wiele odrębnych cech w stosunku do przedsiębiorstw dużych. W przeważającej mierze to właściciel jest przedsiębiorcą i pełni funkcje kierownicze, mimo iż dysponuje ograniczoną wiedzą z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem i często niewystarczającym zasobem informacji. Decyzje dotyczące działalności przedsiębiorstwa podejmowane są autorytatywnie, rzadko konsultowane z pracownikami, a planowanie działalności ma bardzo ograniczony zasięg. Bardzo elastyczna jest struktura organizacyjna tych przedsiębiorstw, najczęściej funkcjonalna; przekazywanie informacji i poleceń ma charakter bezpośredni. Działalność nastawiona jest na indywidualne potrzeby klientów, oparta na zamówieniach (poza sferą handlu), a pozycja rynkowa – niestabilna. Przedsiębiorstwa te cechuje mały udział w sferze badawczo-rozwojowej (B+R), oraz ograniczone możliwości zewnętrznego finansowania działalności (brak dostępu do rynku kapitałowego) [2]. Rezultaty badań PARP wskazują na konieczność podjęcia działań kształtujących potrzebę stosowania przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw planowania strategicznego i formułowania celów, także średnio i długoterminowych. Tymczasem działania wielu najmniejszych przedsiębiorstw są na ogół wynikiem intuicyjnych działań, wyborem o niskim stopniu świadomości, wprowadzanie zaś nowatorskich rozwiązań ma przede wszystkim na celu utrzymanie pozycji rynkowej.

Trzeba tu podkreślić, iż pozytywną cechą funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw jest ich elastyczność. Koncentrowanie się na działalności bieżącej nie musi jednak wykluczać myślenia perspektywicznego. Brak jasnej wizji funkcjonowania i rozwoju firmy stanowi poważne zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP, bo nie zachęca do podejmowania działań decydujących o długookresowej konkurencyjności [3]. Sądzić należy, że zmieniające się zewnętrzne – tak krajowe, jak i globalne – uwarunkowania prowadzenia działalności stopniowo wymuszają niezbędne dostosowanie. Umiejętność działania operacyjnego i myślenia perspektywicznego jest atrybutem przedsiębiorczości.

### 3. Przedsiębiorczość

Dla rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP decydujące znaczenie mają pre-dyspozycje osobowościowe i kompetencje przedsiębiorcy, stąd niezbędne jest promowanie postaw proprzedsiębiorczych. To nie tylko uwarunkowania ekonomiczne, ale także społeczne i kulturowe, a zwłaszcza postawy i wzorce zachowań tworzą klimat dla rozwoju przedsiębiorczości. Badania realizowane z inicjatywy PARP pokazują silną zależność między poziomem wiedzy i umiejętności przedsiębiorcy i pracowników a efektami działalności gospodarczej [10]. W ponad połowie przedsiębiorstw sektora MSP pracownicy i kadra kierownicza nie podnoszą swoich kwalifikacji, a tylko ok. 20% realizuje doszkalanie w jakiegokolwiek formie. Wskaźnik uczenia się przez całe życie (LLL) systematycznie spada. Autorki badań podkreślają, że kształtowanie korzystnych społecznie postaw powinno charakteryzować system edukacji na wczesnych etapach rozwoju osobowego.

W sytuacji recesji w gospodarce, ważną cechą przedsiębiorcy, wyznaczającą taktykę zarządzania, jest zdolność radzenia sobie w trudnych warunkach rynkowych oraz umiejętność zarządzania kryzysowego.

### 4. Źródła finansowania

Probleмами rozwoju sektora MSP w Unii Europejskiej zajmuje się Small Business Act (SBA) – instytucja unijna, która opracowuje sprawozdania i prowadzi analizy określające kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw z sektora MSP w każdym z państw członkowskich. Autorzy raportu SBA z 2012 roku pozytywnie ocenili dostęp do finansowania działalności przedsiębiorstw z sektora MSP [4]. Obszar ten charakteryzują wskaźniki zawarte w tab. 5. Wynika z nich, że wskaźniki charakteryzujące polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP są podobne lub nawet przewyższają średnią unijną, co sugeruje, że pożyczyć pieniądze jest prawie tak samo łatwo jak w innych krajach UE.

**Tabela 5.** Wskaźniki charakteryzujące dostęp do finansowania przedsiębiorstw sektora MSP

Wskaźniki dla 2012 roku	Polska	UE
odrzucone wnioski o udzielenie kredytu w procentach	14	15
dostęp do publicznego wsparcia finansowego i udzielenie gwarancji (% respondentów, którzy wskazali na pogorszenie sytuacji)	15	22
względna różnica między poziomem stóp procentowych pożyczek o wartości poniżej 1 mln € i wartości powyżej 1 mln €	3	19
całkowity czas potrzebny na uzyskanie płatności w dniach	36	53
utracone należności (% łącznego obrotu)	2,8	2,9
stopień ochrony praw zapewniony w przepisach	9	7
wskaźnik szczegółowości informacji o kredytach	5	4

Źródło: Raport Komisji Europejskiej *Czy unijne MSP wychodzą z kryzysu?* 4.10.2011.

Instrumenty finansowe wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw mają za zadanie zasilenie tego sektora gospodarki w kapitał i wsparcie bieżącej działalności. Są one szczególnie ważne na etapie uruchamiania działalności. Możliwości finansowania przedsiębiorstw tego sektora są jednak bardzo ograniczone w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Wynika to z m.in. z niskiego poziomu kapitału własnego, stosunkowo krótszego okresu działalności, słabej pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa, oprócz zaspokajania potrzeb inwestycyjnych, muszą zapewnić środki na bieżące funkcjonowanie. W tym celu wykorzystują one przede wszystkim wewnętrzne źródła finansowania. Zaliczyć tu można kredyty, pożyczki, poręczenia, leasing, factoring, dotacje, fundusze unijne i ulgi podatkowe. Niewielką rolę pełnią venture capital i aniołowie biznesu, których działania w tej grupie dotyczą głównie przedsiębiorstw średnich. Istotne znaczenie dla wspierania rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP mają też instrumenty związane z wydatkami instytucji samorządu terytorialnego:

- na inwestycje, zwłaszcza infrastrukturalne, które wpływają na poprawę atrakcyjności regionu,
- na wsparcie instytucji otoczenia biznesu,
- na cele informacyjno-promocyjne,
- przeznaczone na pomoc publiczną.

Po instrumenty te sięgają najczęściej małe i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw sektora MSP trudno jest mówić o wyborze źródeł finansowania. Najczęściej przedsiębiorstwo, zwłaszcza to najmniejsze, nie ma możliwości wyboru, a korzysta z jedyne go dostępnego, znanego źródła. W okresie spowolnienia gospodarczego, przewidując możliwość wystąpienia kryzysu w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy dążą do obniżania stopnia zadłużenia.

## 5. Główne bariery i szanse rozwoju sektora MSP w Polsce

Obawy związane z inwestowaniem, szukaniem odległych, w tym także zagranicznych rynków zbytu są dużą barierą rozwoju, podobnie jak nastawienie konsumpcyjne właścicieli, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw. Właściciele często zwiększają koszty, próbując zaliczyć część wydatków związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego do kosztów uzyskania przychodów w swoim mikroprzedsiębiorstwie. Wpływa to na obniżenie i tak już niskiego potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy, zwłaszcza w mikroprzedsiębiorstwie, posiadają w większości małą wiedzę i słabe przygotowanie zawodowe. Działają najczęściej intuicyjnie, a także poprzez naśladownictwo i metodą prób i błędów. Oczywiście poznanie ekonomii nie gwarantuje odniesienia korzyści w praktyce, ale pomaga odczytywać informacje z ekonomicznego otoczenia przedsiębiorstwa oraz właściwie reagować w różnych sytuacjach.

Szanse rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP wynikają m.in. z:

- wysokiego stopnia elastyczności, zdolności do szybkich zmian w produkcji niepociągających za sobą wysokich kosztów, umiejętności adaptacji do zmieniającego się otoczenia,
- umiejętności kopiowania produktów,
- wprowadzania inwestycji sposobem gospodarczym, bez angażowania dużego kapitału,
- dużej integracji pracowników wokół celów działania przedsiębiorstwa i bezpośredniego charakteru kontaktów pracowników z kierownictwem,
- bezpośrednich kontaktów z klientami, dostawcami i innymi partnerami.

Przewycięzanie barier w rozwoju sektora MSP ma ogromne znaczenie dla rozwoju społeczności lokalnych w obszarze ekonomicznym, ale także społecznym i ekologicznym. Ma więc kluczowe znaczenie dla realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju „małych ojczyzn”. Wsparcie lokalnego rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, wywołuje pozytywne zmiany społeczne:

- przyrost miejsc pracy, praca jest ważnym elementem rozwoju społecznego, „okno na świat”, kontakty,
- wpływy z podatków i opłat, poprawa stopnia bezpieczeństwa ludzi wymagających opieki społecznej,
- inwestycje lokalne, również związane z koniecznością zaspokojenia rozwijających się potrzeb o charakterze społecznym,
- lokalna gospodarka tworzy podstawę społeczeństwa obywatelskiego, rozwijają się więzi społeczne, tworzą się miejscowe elity,
- poprawia się struktura demograficzna społeczności lokalnej, zmniejsza się „ucieczka” ludzi młodych,
- tworzą się warunki sprzyjające występowaniu pożądanym społecznie sytuacji, takich jak zmiana postawy obywateli, którzy przejawiają inicjatywę i rozwijają własną aktywność, a nie uzależniają się od państwowej pomocy [10].

## Podsumowanie

Podsumowując, należy podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP, mimo że wykazują kilka cech sytuujących je poniżej średniego poziomu w Unii Europejskiej (niska produktywność wyrażona wartością dodaną brutto na pracującego lub przedsiębiorstwo, a także skala działalności – średnie obroty czy ograniczona obecność na rynkach zagranicznych), to jednak osiągają wysoki wskaźnik produktywności wyrażony m.in. wartością dodaną brutto na 1 € wynagrodzeń (najwyższy poziom na 22 kraje) czy na 1 € kosztów osobowych (siódmy wynik w tej grupie). Nie jest to jednakże powód do zadowolenia, wzięwszy pod uwagę stosunkowo niski poziom wynagrodzeń w Polsce.

Można sądzić dziś, że główne bariery rozwoju sektora MSP to często niejasne i zbyt szybko zmieniające się przepisy regulujące działalność gospodarczą, ograniczenia stopnia płynności finansowej, ale też niedostatek wiedzy i informacji, brak perspektywicznego myślenia i zdolności do podejmowania ryzykownych decyzji. Mimo wielu jeszcze istniejących w Polsce barier rozwoju sektora MSP, niewątpliwie podkreślić należy duży potencjał tkwiący w tym sektorze. Dużą część nowych firm tworzą przedsiębiorcy młodzi, wykształceni, otwarci na internacjonalizację, działający w nowoczesnych i innowacyjnych dziedzinach, takich jak: informacja i komunikacja czy działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Często działają oni w firmach rodzinnych, wykorzystując doświadczenie i rozbagę starszego pokolenia. Zadaniem otoczenia gospodarczego i politycznego jest nie tylko eliminowanie czynników przeszkadzających w działaniu przedsiębiorstwom z sektora MSP, ale także kreowanie jak najlepszych warunków dla ich rozwoju.

## Literatura

- [1] Kahneman D. *Pułapki myślenia*, wyd. Media Rodzina, Poznań 2013.
- [2] Nehring A., *Stan i rozwój sektora MSP w Polsce*, [w:] *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, red. M. Matejun, wyd. Difin, Warszawa 2011.
- [3] Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.
- [4] Raport Komisji Europejskiej *Czy unijne MSP wychodzą z kryzysu?*, [www.ec.europa.eu/polska/news/111004\\_mp\\_week\\_pl.htm](http://www.ec.europa.eu/polska/news/111004_mp_week_pl.htm) [stan z 4.10.2011].
- [5] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa 2012.
- [6] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa 2012.
- [7] Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- [8] Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Helion, Gliwice 2007.
- [9] Starczewska-Krzysztosek M., *Raport z wyników badania przygotowanego przez PKPP Lewiatan w ramach projektu Monitoring kondycji sektora MSP w latach 2010–2012 – ujęcie według klas wielkości*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, grudzień 2011.
- [10] Węclawska D., Zadura-Uchota P., *Wpływ edukacji na postawy przedsiębiorcze i przygotowanie młodych Polaków do prowadzenia działalności go-*



*spodarczej, [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2008–2009, PARP, Warszawa 2010.*

### **Selected aspects of activities Small and Medium Enterprises in Poland**

**Summary:** Small and Medium Enterprises in Poland remarkably contribute to socio-economic development of the country. In the structure of enterprises' share in GDP the enterprises in question generate every second PLN, including small enterprises that generate almost every third PLN. Therefore, it is necessary to carry out thorough research that would support development of such enterprises. The article focuses on two major issues that refer to the enterprises discussed, i.e. entrepreneurship and strategic planning.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises, entrepreneurship, planning.



Lidia OGIELA  
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## Inteligentne systemy zarządzania informacją wspomagające procesy zarządzania przedsiębiorstwem

**Synopsis:** Inteligentne systemy zarządzania informacją analizujące procesy zarządzania i wspomagające procesy podejmowania decyzji strategicznych omówione zostaną na przykładzie kognitywnych systemów zarządzania danymi. Ta grupa systemów zarządzania informacją dotyczy podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach prowadzonych na podstawie analizy znaczeniowej wybranych grup wskaźników ekonomiczno-finansowych. W pracy zostaną omówione systemy klasy UBMLRSS (*Understanding Based Management Liquidity Ratios Support Systems*) – kognitywne systemy analizy wskaźników płynności przedsiębiorstwa, które wnioskować będą o zasobach i stopniu wypłacalności majątku obrotowego przedsiębiorstwa oraz o jego bieżącej działalności na podstawie analizy semantycznej zbioru wybranych wskaźników. Systemy klasy UBMLRSS są jednymi z czterech klas finansowych systemów kognitywnych – *Cognitive Financial Analysis Information Systems*.

**Słowa kluczowe:** systemy UBMLRSS, systemy CFAIS, analiza znaczeniowa, systemy kognitywne.

### Wprowadzenie

Systemy zarządzania informacją służą do wspomagania procesów podejmowania decyzji. Nowym kierunkiem rozwoju wspomnianych systemów jest możliwość ich wykorzystania do procesów wnioskowania semantycznego na podstawie analizowanych zbiorów danych ([2], [5]). Takie podejście naukowo-badawcze służy procesom wnioskowania dotyczącym możliwych do wystąpienia w przedsiębiorstwach/organizacjach w przyszłości zmian i oceny stanu przedsiębiorstwa/organizacji w ujęciu całościowym. Podjęte zostały zatem prace nad konstrukcją nowych klas systemów informacyjnych automatycznej analizy i interpretacji danych ekonomiczno-finansowych służących wspomaganiu inteligentnego zarządzania przedsiębiorstwem. Konstrukcja systemów kognitywnej analizy danych finansowych jest możliwa dzięki opracowaniu niezbędnych

w tym celu informatycznych formalizmów wnioskowania semantycznego, wykorzystanych do projektowania systemów wspomagających percepcyjną interpretację wzorców prezentowanych w postaci zbiorów liczbowych ([1], [6]). W przypadkach analizy wskaźników wykorzystywane są formalizmy lingwistyczne służące analizie danych liczbowych. Precyzując, zbiory te przyjmują postać ciągów liczbowych, a celem prowadzonej analizy jest wspomaganie zadań podejmowania decyzji strategicznych dla przedsiębiorstw.

Proponowane podejście oparte jest, po pierwsze, o właściwy opis analizowanej informacji, a po drugie – o prawidłową konstrukcję nowych klas systemów analizy i interpretacji danych liczbowych – tj. wybranych do analizy wskaźników finansowych. Rozwijane systemy analizy wskaźnikowej działają w oparciu o analizę semantyczną ([4], [6]). Zatem konstrukcja systemów informacyjnych [8] bazuje na matematycznych technikach wnioskowania lingwistycznego wykorzystywanych w opisie analizowanych danych. Opis ten w sposób szczególnie ukierunkowany jest na analizę percepcyjną i interpretację analizowanych zbiorów danych.

## 1. Systemy znaczeniowej analizy wskaźników finansowych

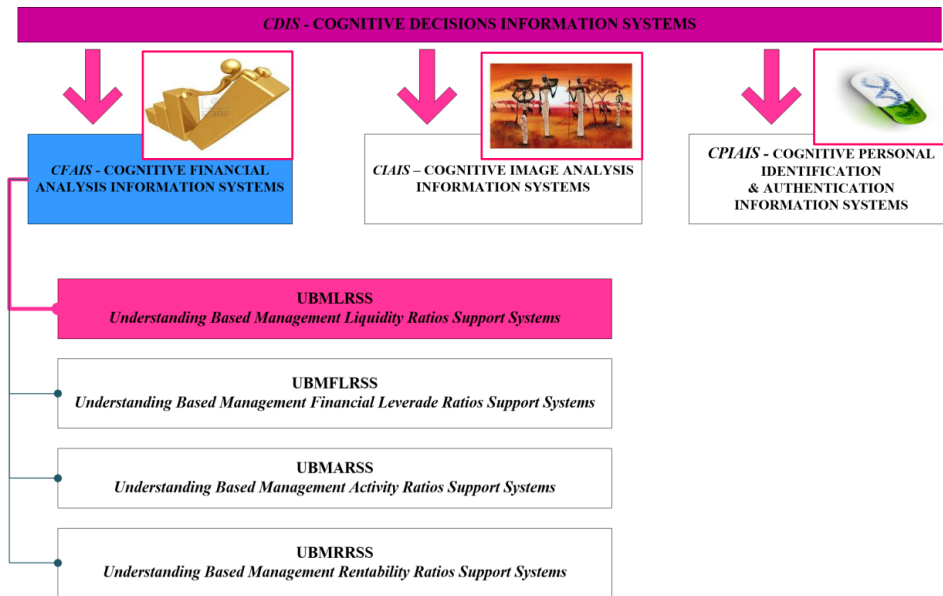
Systemy służące do znaczeniowej analizy wskaźników finansowych są jednymi z trzech rodzajów systemów kognitywnej analizy danych ([3], [7]) (ryc. 1), do których zaliczone zostały:

- systemy CFAIS – *Cognitive Financial Analysis Information Systems*,
- systemy CIAIS – *Cognitive Image Analysis Information Systems*,
- systemy CPIAIS – *Cognitive Personal Identification and Authentication Information Systems*.

Systemy klasy CFAIS obejmują cztery podklasy, do których zalicza się następujące klasy systemów kognitywnej analizy danych ekonomiczno-finansowych (ryc. 2):

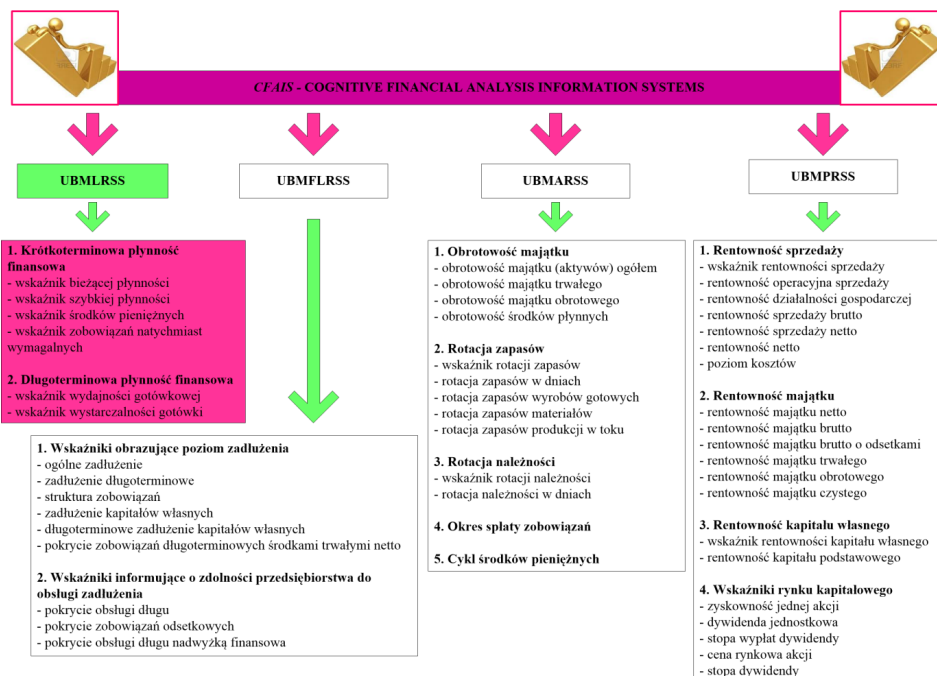
- UBMLRSS – *Understanding Based Management Liquidity Ratios Support Systems*,
- UBMFLRSS – *Understanding Based Management Financial Leverage Ratios Support Systems*,
- UBMARSS – *Understanding Based Management Activity Ratios Support Systems*,
- UBMPRSS – *Understanding Based Management Profitability Ratios Support Systems*.

Systemy UBMLRSS to kognitywne systemy analizy wskaźników płynności przedsiębiorstwa, które prowadzą wnioskowanie o zasobach i stopniu wypłacalności majątku obrotowego przedsiębiorstwa oraz o jego bieżącej działalności na podstawie analizy semantycznej zbioru wskaźników. Możliwa jest analiza płynności długo- i krótkoterminowej.



Ryc. 1. Klasyfikacja kognitywnych systemów informacyjnych

Źródło: [7].



Ryc. 2. Systemy CFAIS

Źródło: opracowanie własne.

Systemy UBMFLRSS to kognitywne systemy analizy wskaźników wspomaganie finansowego (wskaźników zadłużenia finansowego), które wnioskować będą o źródłach finansowania majątku przedsiębiorstwa, stopniu udziału kapitałów obcych poprzez analizę zobowiązań krótkoterminowych i długoterminowych, a także o efektywności nakładów i wypłacanych odsetek.

Systemy klasy UBMARSS rozumiane są jako kognitywne systemy analizy wskaźników obrotowości, które wnioskuje o szybkości obrotu wskaźników majątkowych oraz ich produktywności.

Natomiast systemy klasy UBMPRSS to kognitywne systemy analizy wskaźników rentowności, które prowadzą analizę finansowej efektywności działalności gospodarczej danej jednostki na podstawie zależności wyników finansowych od przychodów ze sprzedaży dóbr i usług oraz kosztów ich uzyskania.

W systemach automatycznej interpretacji analizowanych wskaźników ekonomiczno-finansowych wykorzystane zostaną algorytmy inteligencji obliczeniowej, a także lingwistyki matematycznej. Do najważniejszych z nich zaliczane są formalizmy lingwistyki matematycznej – gramatyki ciągowe. Takie ujęcie systemów informacyjnych służących opisowi i interpretacji analizowanych danych wyróżnia systemy kognitywne od tradycyjnych systemów informacyjnych funkcjonujących w oparciu o klasyczne formalizmy informatyczne – np. sieci neuronowe, czy oparte na rachunku predykatów systemy wnioskowania bazodanowego.

Metodologia tworzenia systemów informacyjnych usprawniająca procesy automatycznej analizy i interpretacji semantycznej danych stanowi kanwę dla prowadzonych prac badawczych.

Analiza znaczeniowa wskaźników finansowych, prowadzona na podstawie technik automatycznej interpretacji i analizy danych funkcjonujących w oparciu o analizę semantyczną analizowanych danych, pozwala prowadzić stopniową, a także całościową (kompleksową) automatyczną analizę wybranych informacji.

## **2. Analiza płynności finansowej w systemach klasy UBMLRSS**

Analiza płynności finansowej ma za zadanie ocenę płynności finansowej przedsiębiorstwa ze względu na obsługę zadłużenia. Najważniejsze wskaźniki służące do oceny tego rodzaju sytuacji to:

### **1. metody statyczne:**

- wskaźnik bieżącej płynności finansowej – rozumiany jako stosunek aktywów bieżących (tj. środków obrotowych, które stanowią zapasy, należności oraz środki pieniężne) do pasywów bieżących (tj. zobowiązań bieżących, które stanowią zobowiązania wymagalne w krótkim czasie oraz zobowiązania długoterminowe, których termin spłaty przypada w danym okresie),

- wskaźnik szybkiej płynności finansowej – obrazujący stopień pokrycia zobowiązań bieżących aktywami o dużej płynności (tj. należnościami, krótkoterminowymi papierami wartościowymi oraz środkami pieniężnymi),
  - wskaźnik środków pieniężnych – definiowany jako relacja środków pieniężnych i krótkoterminowych papierów wartościowych przeznaczonych do obrotu do zobowiązań bieżących,
  - wskaźnik zobowiązań natychmiast wymagalnych – obrazujący relację środków pieniężnych do zobowiązań natychmiast wymagalnych,
2. metody dynamiczne:
- wskaźniki wydajności gotówkowej – obrazujące stopień wpływów gotówkowych osiąganych przez przedsiębiorstwo w danym czasie ze sprzedaży lub zaangażowanego majątku,
  - wskaźniki wystarczalności gotówki – informujące w jakiej zależności znajduje się gotówka (pozyskana z działalności podstawowej) do wydatków i wszelkich zobowiązań przedsiębiorstwa.

Wskaźniki płynności finansowej służą do oceny płynności finansowej zarówno krótkoterminowej, jak i długoterminowej. Pierwszy rodzaj oceny skoncentrowany jest na krótkookresowym przewidywaniu wpływów oraz wydatków przedsiębiorstwa na podstawie metod statycznych. Drugi rodzaj oceny służy do analizy wydatków w długim okresie przyjmującym charakter dynamiczny.

Analiza wskaźników płynności finansowej stała się podstawą konstrukcji systemów klasy UBMLRSS służących do oceny bieżącej płynności finansowej na podstawie statycznych metod analizy wskaźników płynności finansowej. Do analizy bieżącej płynności finansowej zaproponowana została następująca gramatyka formalna [7]:

$$G_{pf} = (V_{Npf}, V_{Tpf}, P_{pf}, S_{pf})$$

gdzie:

$V_{Npf}$  – oznacza zbiór symboli nieterminalnych:

$V_{Npf} = \{\text{PLYNNOSC}, \text{NADPLYNNOSC}, \text{PLYNNOSC\_OPTYMALNA}, \text{TRUDNOSCI\_PLATNICZE}\},$

$V_{Tpf}$  – oznacza zbiór symboli terminalnych:

$V_{Tpf} = \{a, b, c, d, e\}$  – ryc. 3

gdzie:

$a \in [0; 1), b \in [1; 1,2], c \in (1,2; 1,5), d \in [1,5; 2], e \in (2; +\infty)$



Ryc. 3. Symbole terminalne  $V_{Tpf}$ .

Źródło: opracowanie własne.

$S_{pf}$  – oznacza symbol startowy gramatyki  $G_{pf}$

$S_{pf} \in V_{N_{pf}}, S_{pf} = \text{PLYNNOSC}$

$P_{pf}$  – to zbiór produkcji zdefiniowany w następujący sposób:

1.  $\text{PLYNNOSC} \rightarrow \text{NADPLYNNOSC} \mid \text{PLYNNOSC\_OPTYMALNA} \mid \text{TRUDNOSCI\_PLATNICZE}$
2.  $\text{NADPLYNNOSC} \rightarrow \text{EEE} \mid \text{EDE} \mid \text{EED}$
3.  $\text{PLYNNOSC\_OPTYMALNA} \rightarrow \text{DCA} \mid \text{DCB} \mid \text{DBB} \mid \text{DBC} \mid \text{DBA} \mid \text{CBA} \mid \text{CCA} \mid \text{CBD}$
4.  $\text{TRUDNOSCI\_PLATNICZE} \rightarrow \text{DEE} \mid \text{AAA} \mid \text{ABA} \mid \text{AAB} \mid \text{ABB} \mid \text{BAB} \mid \text{BBA} \mid \text{ABC} \mid \text{BAC} \mid \text{ACB} \mid \text{BCA} \mid \text{AAC} \mid \text{ACA} \mid \text{CAA} \mid \text{AAD} \mid \text{ADA} \mid \text{DAA} \mid \text{AAE} \mid \text{AEA} \mid \text{EAA} \mid \text{ACD} \mid \text{ADC} \mid \text{ABD} \mid \text{ADB} \mid \text{DAB} \mid \text{ABE} \mid \text{AEB} \mid \text{BAA} \mid \text{BAD} \mid \text{BAE} \mid \text{BEA} \mid \text{EAB} \mid \text{EBA} \mid \text{CAB} \mid \text{ACC} \mid \text{CAC} \mid \text{BCC} \mid \text{CAD} \mid \text{CDA} \mid \text{CAE} \mid \text{CEA} \mid \text{ACE} \mid \text{ADE} \mid \text{AED} \mid \text{DAE} \mid \text{DEA} \mid \text{EAD} \mid \text{EDA} \mid \text{BBB} \mid \text{CCC} \mid \text{DDD} \mid \text{BBC} \mid \text{CBB} \mid \text{BDA} \mid \text{BCB} \mid \text{BBD} \mid \text{BDB} \mid \text{BBE} \mid \text{BEB} \mid \text{EBB} \mid \text{CCD} \mid \text{CDC} \mid \text{DCC} \mid \text{CCE} \mid \text{CEC} \mid \text{ECC} \mid \text{DDE} \mid \text{DED} \mid \text{EDD} \mid \text{BCD} \mid \text{BDC} \mid \text{CDB} \mid \text{BCE} \mid \text{BEC} \mid \text{ECB} \mid \text{EBC} \mid \text{CBE} \mid \text{CEB} \mid \text{CDE} \mid \text{CED} \mid \text{EDC} \mid \text{ECD} \mid \text{DEC} \mid \text{DCE} \mid \text{EEA} \mid \text{EAE} \mid \text{AEE} \mid \text{EEB} \mid \text{EBE} \mid \text{BEE} \mid \text{CEE} \mid \text{ECE} \mid \text{EEC} \mid \text{DDA} \mid \text{DAD} \mid \text{ADD} \mid \text{BDD} \mid \text{DBD} \mid \text{DDB} \mid \text{DDC} \mid \text{CDD} \mid \text{DCD} \mid \text{BDE} \mid \text{BED} \mid \text{CBC} \mid \text{CCB} \mid \text{DAC} \mid \text{DBE} \mid \text{EAC} \mid \text{EBD} \mid \text{ECA} \mid \text{EDB} \mid \text{AEC} \mid \text{DEB}$
5.  $A \rightarrow a$
6.  $B \rightarrow b$
7.  $C \rightarrow c$
8.  $D \rightarrow d$
9.  $E \rightarrow e$

Analiza znaczeniowa płynności finansowej przedsiębiorstwa jest zdeterminowana oceną wskaźników bieżącej i szybkiej płynności oraz środków pieniężnych. Dla prawidłowej definicji algorytmów znaczeniowej analizy danych wprowadzone zostały następujące oznaczenia dla poszczególnych wartości wskaźników:

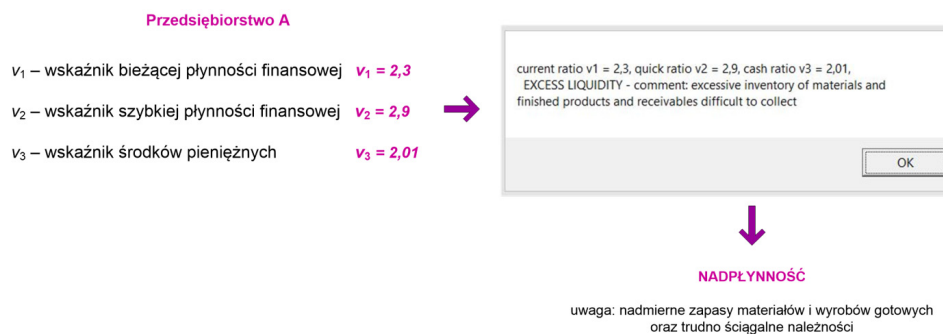
$v_1$  – wskaźnik bieżącej płynności finansowej,

$v_2$  – wskaźnik szybkiej płynności finansowej,

$v_3$  – wskaźnik środków pieniężnych.

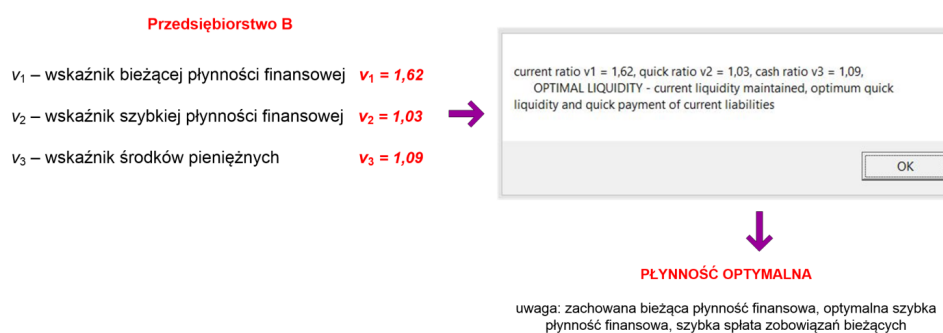
Przykłady prowadzonej przez system UBMLRSS analizy kognitywnej, zawierającej nie tylko ocenę bieżącej sytuacji firmy, ale przede wszystkim wnioskowanie na podstawie analizowanych danych, przedstawiono na ryc. 4–6.





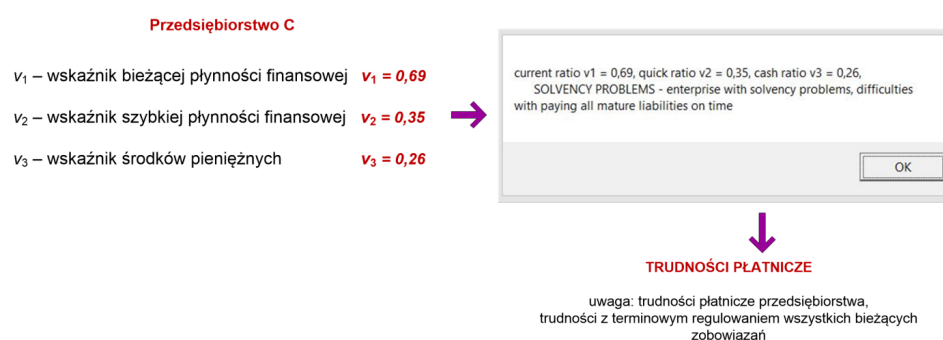
**Ryc. 4.** Przykład analizy znaczeniowej w systemie UBMLRSS wskazujący nadpłynność finansową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



**Ryc. 5.** Przykład analizy znaczeniowej w systemie UBMLRSS wskazujący optymalną płynność finansową przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



**Ryc. 6.** Przykład analizy znaczeniowej w systemie UBMLRSS wskazujący na trudności płatnicze przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe przykłady analizy danych pokazują nie tylko klasyfikację analizowanych sytuacji na podstawie wybranych wskaźników finansowych, ale także kierunki działania dla przedsiębiorstwa w danej sytuacji. Ocena sytuacji przedsiębiorstwa następuje na podstawie analizy wartości wybranych wskaźników ekonomiczno-finansowych, a ponadto stwarza możliwości utrzymania korzystnej sytuacji lub poprawy sytuacji niekorzystnej, wskazując jej kierunki. Wykorzystanie systemów kognitywnych do oceny sytuacji i zarządzania przedsiębiorstwem daje ponadto możliwości wspomagania procesów zarządzania informacją. Procesy wspomagające zarządzanie informacją w przedsiębiorstwach bazujące na zagadnieniach inteligentnej analizy i interpretacji danych służą do lepszego usprawnienia funkcjonowania danej jednostki.

## Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszej pracy systemy klasy UBMLRSS analizy płynności finansowej przedsiębiorstwa zostały opracowane do analizy krótkoterminowej – bieżącej – płynności finansowej. Na podstawie zgromadzonych w systemowej bazie wiedzy danych możliwe jest przeprowadzenie procesu analizy grup wskaźników finansowych oraz wnioskowanie o przyszłości przedsiębiorstwa. Celem prowadzonej analizy jest wskazanie kierunków zmian dla przedsiębiorstwa mających na celu zapewnienie bieżącej płynności finansowej firmy oraz w przypadku wskazania przez system optymalnych wartości wskaźników płynności finansowej danego przedsiębiorstwa – utrzymanie tej sytuacji jak najdłużej.

Systemy UBMLRSS jako podklasa systemów kognitywnej analizy danych są konstruowane w oparciu o algorytmy lingwistyczne i gramatyki formalne, dlatego też użyteczność opisywanych w niniejszej pracy rozwiązań jest bardzo duża.

*Niniejsza praca została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/03625.*

## Literatura

- [1] Cohen H., Lefebvre C. (eds.), *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, Elsevier, The Netherlands, 2005.
- [2] Ogiela L., *Cognitive Informatics in Automatic Pattern Understanding and Cognitive Information Systems*, [in:] Yingxu Wang, Du Zhang, W. Kinsner (eds.), *Advances in Cognitive Informatics and Cognitive Computing*, „Studies in Computational Intelligence” (SCI), vol. 323, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2010, pp. 209–226.

- [3] Ogiela L., *Data management in cognitive financial systems*, „International Journal of Information Management” 2013, vol. 33, pp. 263–270.
- [4] Ogiela L., Ogiela M.R., *Cognitive Techniques in Visual Data Interpretation*, „Studies in Computational Intelligence”, vol. 228, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2009.
- [5] Ogiela L., Ogiela M.R., *Semantic Analysis Processes in UBIAS Systems for Cognitive Data Analysis*, [in:] Ilsun You, L. Barolli, Feilong Tang, Fatos Xhafa (eds.), *IMIS 2011–2011 Fifth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing*, Korean Bible University, Seoul, Korea, 30 June – 2 July 2011.
- [6] Ogiela L., Ogiela M.R., *Advances in Cognitive Information Systems*, COS-MOS 17, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2012.
- [7] Ogiela L., Ogiela M.R., *UBMLRSS – Cognitive Financial Information Systems*, [in:] J.H. Park et al. (eds.), *Information Technology Convergence*, „Lecture Notes in Electrical Engineering”, Springer Verlag, Berlin – Heidelberg, 2013, vol. 253, pp. 177–184.
- [8] Zhong N., Raś Z.W., Tsumoto S., Suzuki E. (eds.), *Foundations of Intelligent Systems*. 14th International Symposium, ISMIS, Maebashi City, Japan, 2003.

### **Intelligent Information Management Systems Supporting of Enterprise Management Processes**

**Summary:** Intelligent information management systems that analyse management processes and support strategic decision taking will be discussed based on the example of cognitive data management systems. This group of information management systems is about taking strategic decisions at enterprises by semantically analysing selected groups of economic and financial ratios. This publication will discuss systems classed as UBMLRSS (*Understanding Based Management Liquidity Ratios Support Systems*) – cognitive systems for analysing enterprise liquidity ratios which will reason about the resources and the solvency of the working capital of the company as well as about its current operations based on a semantic analysis of a set of selected ratios. UBMLRSS systems represent one of four classes of financial cognitive systems – Cognitive Financial Analysis Information Systems.

**Keywords:** UBMLRSS systems, CFAIS systems, semantic analysis, cognitive systems.



Janusz PAWŁOWSKI

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach

## Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa

**Synopsis:** Celem artykułu jest sformułowanie koncepcji struktury potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w oparciu o literaturę przedmiotu i własne doświadczenia. W szczególności podkreślono istotę, miejsce i rolę kompetencji – jako produktów potencjału zasobów materialnych i potencjału kapitału intelektualnego, które kreują środowiska innowacyjności i konkurencyjności. Związane z nimi czynniki materialne i intelektualne są podstawą do identyfikacji skupisk kompetencji organizacji i kompetencji zawodowych w przedsiębiorstwie przemysłowym.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, struktura zasobowa przedsiębiorstwa, skupiska kompetencji.

### 1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa

Za zasoby uznaje się aktywa wykorzystywane w działaniach i procesach przedsiębiorstwa, które są w posiadaniu firmy lub są przez nią kontrolowane. Stanowią one fundament prowadzenia działalności gospodarczej, w wyniku której powstają produkty (usługi) adresowane do określonych segmentów odbiorców. Konkurencyjność produktów zależy bardziej od efektywności wykorzystania posiadanych aktywów do tworzenia wartości dla klientów aniżeli ich wartości księgowej.

Stąd w procedurach identyfikacji zasobów, struktura, zakres i rodzaje zasobów znacznie odbiegają od standardów przyjętych w rachunkowości. Zasadniczo rozróżnia się:

1. **Zasoby materialne, tzw. widoczne**, do których zalicza się zasoby rzeczowe, tj. środki trwałe, infrastrukturę, zapasy materiałowo techniczne, a także zasoby finansowe, zasoby ludzkie, system organizacji i zarządzania, zasoby technologiczne (wykorzystywane maszyny i urządzenia).

2. **Zasoby niematerialne (niewidoczne)**, do których należą prawa (licencje, kontrakty, porozumienia kapitałowe, kontrakty menedżerskie, umowy o opustach i rabatach), relacje z dostawcami i klientami przedsiębiorstwa, poziom lo-

jalności i reputacja, złożone wartości niematerialne i prawne (*goodwill*), własności intelektualne (patenty, wzory użytkowe, oprogramowanie, prawa autorskie, wydawnicze, marki, wiedza i doświadczenie pracowników, ich kontakty nieformalne) (por. [12], s. 178).

Z aktywami niematerialnymi często utożsamiany jest kapitał intelektualny (IC – ang. *intellektual capital*), który „może być traktowany jako wiedza charakterystyczna, specyficzna dla danego przedsiębiorstwa. Wiedzę tę tworzy nie tylko suma wiedzy poszczególnych pracowników, lecz również odpowiednia infrastruktura w przedsiębiorstwie, stosunki z klientami, motywacje załogi i różne procesy, które pomnażają wartość wiedzy” (zob. [9]).

Sposobów definiowania kapitału intelektualnego jest wiele, można zauważyć, że w większości z nich wyróżnia się trzy podstawowe składniki IC: zewnętrzny (związki z klientami i dostawcami), wewnętrzny strukturalny i ludzki kapitał.

OECD (Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju) definiuje IC – kapitał intelektualny – jako „ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, a mianowicie: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. Kapitał strukturalny przedstawiany jest jako własność oprogramowania aplikacyjnych systemów komputerowych, systemy zaopatrzenia i sieci dystrybucji, natomiast kapitał ludzki zawiera: zasoby ludzkie organizacji (obsada stanowisk) oraz zasoby zewnętrzne, takie jak klienci i dostawcy” ([7], s. 181). W firmie Skandia, uważanej za prekursora w badaniach kapitału intelektualnego, definiowany jest on jako „posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientem i umiejętności zawodowe, które dają Skandii przewagę konkurencyjną na rynku” ([3], s. 170).

Według A. Baron i M. Armstronga „wyróżniamy trzy elementy kapitału intelektualnego: – kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez personel pracujący w danej firmie), – kapitał społeczny (struktury, sieci kontaktów międzyludzkich, procedury, które pozwalają pracownikom zdobywać i rozwijać kapitał intelektualny), – kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza, będąca własnością organizacji, przechowywana w bazach danych, instrukcjach obsługi itd.” ([1], s. 18).

Przedstawione definicje w zasadzie są zbieżne co do istoty kapitału intelektualnego, jednak odpowiadające im modele różnią się w zakresie identyfikowanych elementów i sposobu ich porządkowania. Przyjmijmy zatem dla celów niniejszego artykułu następujące założenie: Obszar kapitału intelektualnego obejmuje szeroko ujęty kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, kwalifikacje, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do skutecznego i sprawnego wykonywania zadań. Do kapitału ludzkiego zalicza się także wartość przedsiębiorstwa, filozofię, kulturę organizacyjną i inteligencję firmy, która ma swoje pierwotne źródła w wiedzy i umiejętności jej wykorzystania.

Kapitał strukturalny można podzielić na kapitał organizacyjny i społeczny. Kapitał organizacyjny to: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, struktura organizacyjna i wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników. Kapitał społeczny tworzą: kapitał klientów, relacje międzyludzkie wewnętrzne i zewnętrzne. Kapitał strukturalny, w przeciwieństwie do kapitału ludzkiego, może być własnością przedsiębiorstwa.

3. **Kompetencje**, będące „produktem” potencjału kapitału intelektualnego i potencjału zasobów materialnych. M. Bratnicki określa kompetencje jako „konceptualizację nowej klasy zasobów” ([2], s. 33), natomiast E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk i H. Witczak stwierdzają, że „zasobem przedsiębiorstwa są kompetencje wyrażające umiejętności efektywnego wykorzystania zasobów widocznych i niewidocznych przedsiębiorstwa w jedną kompatybilną całość, zdolną do tworzenia wartości użytkowej, postrzeganej przez klientów jako bardziej atrakcyjna od ofert innych przedsiębiorstw” (zob. [12], s. 178).

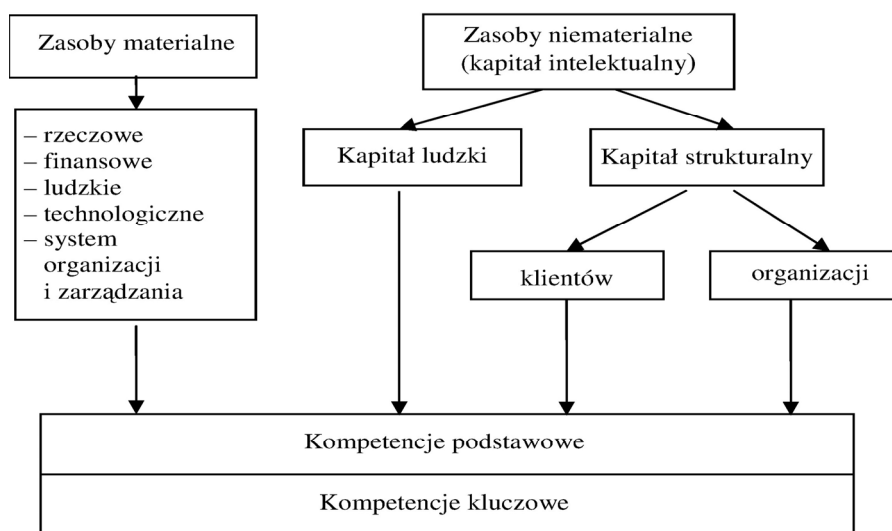
M. Rybak wyróżnia zasoby *sensu stricto* – w znaczeniu czynników stanowiących wkład do produkcji, będące „wsadem” przekształcanym w kolejnych ogniwach łańcucha wartości, i które łącznie ze zdolnościami, kompetencjami i kluczowymi kompetencjami tworzą tzw. zasoby. Autor podkreśla, że – „kluczowe kompetencje nie są zasobami *sensu stricto*, lecz odnoszą się do możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się. Są częścią kapitału intelektualnego obejmującego wszystkie kompetencje oraz efekty ich zastosowania – np. wejście na nowe rynki bądź nowe segmenty rynków z nowymi produktami” ([10], s. 20).

Specyfika przedsiębiorstwa przemysłowego determinuje swoistą strukturę zasobów. Znaczący udział aktywów trwałych i aktywów finansowych, wsparte wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, tworzą szeroki obszar kształtowania unikalnych kompetencji zawodowych i kompetencji całej organizacji.

Kompetencje podstawowe sprawiają, że posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i intelektualne mogą być wykorzystane na poziomie bazowym, pozwalającym osiągać średnie wyniki dochodowe, stąd są one charakterystyczne i właściwe dla większości sektora. Natomiast dzięki kompetencjom kluczowym może powstać jakość postrzegana przez klientów jako nadzwyczajnie atrakcyjna i konkurencyjna w stosunku do ofert innych przedsiębiorstw. W rezultacie kompetencje kluczowe (wyróżniające) są źródłem generowania ponadprzeciętnych dochodów w sektorze.

Powyższą koncepcję struktury zasobów przedsiębiorstwa przedstawiono na ryc. 1.

Proponowany podział zasobów przedsiębiorstwa nie jest zbiorem zamkniętym i w każdym przypadku analizy powinien być weryfikowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego specyfiki, branży, przedmiotu działalności, segmentu i zakresu rynku, do którego adresowany jest produkt.



Ryc. 1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa przemysłowego

## 2. Kompetencje – definicja, istota, struktura

W literaturze przedmiotu, „kompetencje” to termin wieloznaczny, różnie rozumiany i definiowany i mimo prób uzgodnienia stanowisk brak jest zgody w kwestii znaczenia tego terminu. Stąd, dla celów niniejszej pracy, za podstawę wytyczającą główny nurt rozważań przyjęto wybrane definicje i klasyfikacje kompetencji, które w wysokim stopniu odnoszą się do specyfiki działalności przedsiębiorstw przemysłowych.

W słowniku języka polskiego słowo kompetencja jest definiowane jako:

- „zakres uprawnień instytucji lub osoby” (pierwotne, wąskie rozumienie),
- „posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie umożliwiające prawidłowe wykonanie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji” ([5], s. 343).

Według A. Sajkiewicza, kompetencje to „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane, rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” (zob. [11], s. 90). Definicja może dotyczyć pracownika, jak i organizacji (przedsiębiorstwa), ale nie uwzględnia formalnego uprawnienia do działania, co jest główną cechą odróżniającą kompetencje od kwalifikacji.

A. Poczowski kompetencje rozumie jako „pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub po-



nadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar” ([8], s. 117). Pojęcia kompetencje używa się w znaczeniu wewnętrznych właściwości jednostek warunkujących ich wysoką efektywność, czy też w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest kompetentna. W wielu organizacjach stosuje się obydwa podejścia do kompetencji, zakładając ich wzajemne uzupełnianie się.

G. Filipowicz proponuje proste rozumienie pojęcia kompetencji, przy czym odnosi się ono raczej do kompetencji zawodowych – „kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” (zob. [4], s. 17).

Dla większości definicji można zauważyć, że dwoma głównymi elementami są:

- 1) przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań realizowanych na określonym stanowisku pracy,
- 2) przedstawienie kompetencji w formie opisu behawioralnego, który zawiera „typowe i zakończone osiągnięciem pożądaných efektów zachowania, obserwowane w sytuacjach, w których skuteczni lub wyróżniający się pracownicy wykorzystują swoje cechy, umiejętności i właściwą im motywację do wykonywania zadań” (por. [13], s. 13).

T. Oleksyn wyróżnia następujące kompetencje:

- kompetencje organizacji – warunkują domenę i wyniki działalności organizacji,
- kompetencje zawodowe – kompetencje właściwe poszczególnym zawodom,
- kompetencje stanowiskowe, związane wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy,
- kompetencje możliwe do uzyskania, leżące w granicach możliwości danego człowieka, ale wykraczające poza kompetencje rzeczywiście posiadane ([6], s. 20).

W systemie zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem konstruuje się modele struktury kompetencji (model kompetencyjny), zawierające zbiór skupisk (sfer) kompetencji (jednopoziomowych lub wielopoziomowych) i wyznaczników behawioralnych (szerzej: [13]).

Skupisko kompetencji to zbiór (zwykle 3–5 elementów) kompetencji związanych z:

- procesami myślenia (np. inicjowanie i podejmowanie decyzji w zakresie kreowania nowych produktów, procesów produkcyjnych i logistycznych),
- działaniem (np. osiąganie pożądanego rezultatu po wdrożeniu projektu wyrobu lub procesu),
- relacjami interpersonalnymi (np. doskonalenie pracy w zespole).

Kompetencjom nadaje się krótkie, obrazowe, umożliwiające prawidłowe rozróżnianie nazwy, np.: gromadzenie i analiza danych, inicjowanie i twórcze rozwijanie pomysłów, wyznaczanie celów i zadań, planowanie, zarządzanie wykonywaniem zadań, oddziaływanie i wywieranie wpływu, praca zespołowa, zarządzanie relacjami międzyludzkimi.

W wielu strukturach nazwy kompetencji są uzupełniane opisami, zazwyczaj formułowanymi na dwa sposoby, mianowicie:

- 1) poprzez wymienienie zachowań, które konstytuują daną kompetencję. W tym trybie „zarządzanie wykonywaniem zadań” można opisać następująco: skutecznie realizuje cele i zadania, osiąga oczekiwane efekty w uzgodnionym przedziale czasowym przez szczegółowe planowanie, organizowanie i kontrolowanie dostępnych zasobów, w tym także motywowanie zasobów ludzkich;
- 2) poprzez uzasadnienie racji ich istnienia, to znaczy wyjaśnienie, dlaczego są one ważne dla przedsiębiorstwa.

Wyznaczniki behawioralne opisują zachowania lub działania obserwowane u pracowników posiadających daną kompetencję. Wyznaczniki behawioralne mogą być uporządkowane w postaci prostej jednopoziomowej listy w przypadku, gdy odnoszą się do zbioru stanowisk pracy o podobnych wymaganiach behawioralnych, albo w formie wielopoziomowej konstrukcji, jeśli struktura dotyczy szerokiego zakresu stanowisk lub ról pracowniczych o różnych wymaganiach.

Struktury mogą zawierać przykłady zachowań, opracowane z myślą o określonym dziale w strukturze przedsiębiorstwa oraz konkretnym celu, albo ogólne wyznaczniki behawioralne o wielorakim zastosowaniu i przeznaczone do użytku w całym przedsiębiorstwie. Stopień uszczegółowienia struktury kompetencyjnej zależy od celu, dla którego została stworzona.

### 3. Skupiska kompetencji w przedsiębiorstwie przemysłowym

W procesach badawczych innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych wyróżnia się pewne obszary szeroko rozumianej działalności, które są miejscem gromadzenia odpowiednich rodzajów zasobów materialnych i intelektualnych. Zasoby te są wykorzystywane do realizacji bieżących zadań produkcyjnych i handlowych, ale jednocześnie stanowią podstawę do kreowania potencjału innowacyjności i konkurencyjności firmy. Można je zatem uznać za organiczne miejsca skupisk kompetencji. Autonomiczność tych obszarów ograniczona jest konieczną spójnością celów i zadań bieżących z celami kierunkowymi i strategicznymi przedsiębiorstwa, także strukturą organizacyjną.

Przyjmując kryterium przedmiotowe, w przedsiębiorstwie przemysłowym można wyodrębnić cztery podstawowe skupiska kompetencji, mianowicie:

- A. Produkt i technologia** (nowe ulepszone produkty, usługi): rozwijanie innowacyjności produktowej na bazie posiadanego potencjału intelektualnego, materialnego i finansowego w celu zwiększania efektywności produkcji.

**Kompetencje:**

- 1) wyróżnianie produktu poprzez jego modyfikację w kolejnych fazach rozwoju zgodnie z wymaganiami odbiorców,
- 2) sprawne projektowanie nowych produktów (konstrukcja, dobór technologii, personelu obsługi i kryteriów jakościowych) zgodnie z potrzebami rynku,
- 3) podejmowanie decyzji i wprowadzanie nowych wyrobów do produkcji i sprzedaży,
- 4) określanie optymalnego portfela produktów przedsiębiorstwa w celu maksymalizacji zysku,
- 5) wiedza i kreatywność w zastosowaniu nowych technologii (know-how).

**B. Procesy** (nowe ulepszone procesy technologiczne, logistyka materiałowa, oprogramowanie aplikacyjne, nowy sposób świadczenia usług), rozwijanie innowacyjności procesowej w drodze racjonalizacji procesów logistycznych wzmacniających konkurencyjność kosztową.

**Kompetencje:**

- 1) umiejętnie planuje przebieg procesu produkcji,
- 2) trafnie dobiera kanały przepływu wyrobów zgodnie z wymaganiami klientów,
- 3) wprowadza korzystne zmiany w procesach zaopatrzenia, przepływach produkcji i dystrybucji.

**C. Zarządzanie** (nowe metody zarządzania w działalności biznesowej, nowe metody organizacji pracy, budowanie relacji zewnętrznych), umiejętnie wprowadzanie nowych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, optymalne wykorzystanie potencjału źródeł finansowania.

**Kompetencje:**

- 1) gromadzi i wykorzystuje wiedzę i informację dla celów biznesowych,
- 2) elastycznie kształtuje strukturę organizacyjną, adekwatnie do realizowanych strategii,
- 3) doskonali strukturę własnościową i partycypację pracowników w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym,
- 4) planuje, kontroluje i motywuje potencjał zasobów ludzkich,
- 5) utrzymuje zdolność finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej wspierającej konkurencyjność rynkową.

**D. Marketing** (nowe metody marketingowe, znaczące zmiany w projektowaniu produktu, opakowania, strategii cenowej, dystrybucyjnej czy promocyjnej):

identyfikuje tendencje rozwojowe w otoczeniu i skutecznie aplikuje nowe narzędzia marketingowe.

### **Kompetencje:**

- 1) systematycznie planuje i realizuje badania marketingowe,
- 2) tworzy atrakcyjną ofertę produktową i cenową oraz zdobywa nowe rynki zbytu,
- 3) kreuje i realizuje strategie cen, reklamy i promocji,
- 4) utrzuca więzi z klientami i kształtuje potencjał kapitału społecznego.

Następnym krokiem w rozwinięciu pełnej struktury kompetencyjnej będzie określenie wyznaczników behawioralnych rozumianych jako opis zachowania lub działania osób posiadających daną kompetencję. Na przykład, w skupisku „zarządzanie” dla kompetencji – „gromadzi i wykorzystuje wiedzę i informację dla celów biznesowych” – mogą to być działania opisane następująco:

- sprawnie identyfikuje źródła danych, a następnie efektywnie z nich korzysta,
- trafnie określa typ niezbędnych informacji i formy ich prezentacji,
- pozyskuje istotne informacje i gromadzi je w stosownej formie.

Przedstawiony wzór struktury kompetencyjnej winien być weryfikowany i uszczegółowiony w zależności od szeroko rozumianej specyfiki badanego przedsiębiorstwa przemysłowego.

### **Podsumowanie**

Powyżej zaprezentowano koncepcję struktury zasobów przedsiębiorstwa z wyraźnym akcentem na kompetencje jako zasoby decydujące o możliwościach rozwojowych. Uwzględniająca specyfikę badanego przedsiębiorstwa, aplikacja tej koncepcji prowadzi do zdefiniowania modelu potencjału zasobowego, który po zastosowaniu ocen jakościowych i ilościowych jest bazą w analizach porównawczych, rankingowaniu i selekcji przedsięwzięć gospodarczych.

### **Literatura**

- [1] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2003.
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [3] Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [4] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2003.

- 
- [6] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [7] Petty R., Guthrie J., *Intellectual Capital Literature. Measurement, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 2.
- [8] Pochtowski C.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] Roos J., *Das intellektuelle Kapital*, „Management” 1997, nr 39 (cyt. za *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5).
- [10] Rybak M., *Budowa potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- [11] Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- [12] Urbanowska-Sojkin B, Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- [13] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

### The Competence of Enterprise Resources

**Summary:** In the article, based on the literature and own experience, a concept of the structure of enterprise resource potential is presented. In particular, the author emphasizes the essence of the place and role of competence, as the main component of the structure of the resource potential on creating the environment for innovation and competitiveness. Related material and intellectual factors are the basis for the identification of an organization and professional competence in an industrial company.

**Keywords:** structure of enterprise resources, competencies, clusters of competence.



Michał PTAK  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **Jakość życia na pograniczu polsko-niemieckim w świetle badań ankietowych**

**Synopsis:** W artykule przedstawione zostały wyniki badań jakości życia w powiecie Görlitz i powiecie zgorzeleckim. Opracowanie zawiera m.in. analizę zadowolenia z życia mieszkańców obu powiatów oraz ocenę jakości życia po drugiej stronie granicy.

**Słowa kluczowe:** jakość życia, obszary przygraniczne, powiat Goerlitz, powiat zgorzelecki.

### **Wprowadzenie**

Obszary przygraniczne to specyficzne regiony, mogące charakteryzować się pewną peryferyjnością rozwoju gospodarczego czy społecznego. Obszary te mogą mieć również charakterystyczne potencjały rozwoju, takie jak ponadgraniczne przepływy gospodarcze, wspólny rynek pracy czy wzajemnie uzupełniające się funkcje w turystyce, opiece zdrowotnej itp.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań ankietowych realizowanych w latach 2012–2013 na pograniczu polsko-niemieckim w ramach projektu „Jakość życia w obszarze przygranicznym – wzmocnienie ponadgranicznych przepływów dla wspólnego zrównoważonego rozwoju i planowania regionalnego”. W opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na różnice w ocenie jakości życia przez respondentów z różnych grup wiekowych.

### **1. Projekt „Jakość życia w obszarze przygranicznym – wzmocnienie ponadgranicznych przepływów dla wspólnego zrównoważonego rozwoju i planowania regionalnego”**

Celem badań prowadzonych w ramach projektu „Jakość życia w obszarze przygranicznym – wzmocnienie ponadgranicznych przepływów dla wspólnego

zrównoważonego rozwoju i planowania regionalnego” jest zidentyfikowanie, jak różnice w jakości życia po obu stronach granicy niemiecko-polskiej wpływają na powstawanie przepływów transgranicznych. Obszar, na którym prowadzone są badania, obejmuje powiat Goerlitz w Saksonii (Niemcy) i powiat zgorzelecki w województwie dolnośląskim. Projekt, realizowany od 18 października 2011 r. do 31 marca 2014 r., jest finansowany ze środków Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Polska-Saksonia 2007–2013, Oś priorytetowa 1: Rozwój transgraniczny, Dziedzina wsparcia 1: Gospodarka i nauka. Partnerem wiodącym w projekcie jest Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem z Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a bezpośrednim partnerem – Katedra Ładu Przestrzennego Instytutu Geografii Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie. Stronami społecznie zaangażowanymi w projekt są – poprzez udział w seminariach, konferencjach czy badaniach ankietowych – przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, organizacji samorządowych, a także mieszkańcy województwa dolnośląskiego oraz Saksonii.

Projekt ma wypełnić luki w wiedzy na temat specyficznych cech jakości życia regionu pogranicza polsko-saksońskiego, a także dostarczyć informacji o przepływach (powiązaniach) ponadgranicznych, rozumianych jako przepływy osób i dóbr, których punkt wyjściowy i docelowy znajdują na obszarze objętym badaniem. Zgromadzone informacje mają służyć wspólnemu zrównoważonemu rozwojowi oraz planowaniu regionalnemu i gospodarczemu w saksońsko-polskim obszarze przygranicznym.

Prace badawcze prowadzone w ramach projektu zostały podzielone na trzy główne etapy:

1. Badanie obiektywnej jakości życia na obszarze przygranicznym.
2. Badanie subiektywnej jakości życia.
3. Badanie przepływów transgranicznych.

W literaturze zauważa się, że obiektywna jakość życia jest znaczeniowo zbliżona do pojęcia warunków życia (bądź poziomu życia), oznaczających całościowość obiektywnych warunków o charakterze infrastrukturalnym, w jakich żyje określone społeczeństwo. Wiązą się one z: kondycją materialną, zabezpieczeniem egzystencjalnym oraz zabezpieczeniem środowiskowym życia jednostek ([7], s. 45).

W analizowanym projekcie do oceny obiektywnego poziomu jakości życia (a także stopnia wdrażania zrównoważonego rozwoju na obszarze transgranicznym) wykorzystano moduł wskaźnikowy, zawierający wskaźniki odnoszące się do takich aspektów, jak: dostęp do dóbr, zdrowie i opieka zdrowotna, rynek pracy, ubóstwo i pomoc społeczna, edukacja i wykształcenie, kultura i sport, bezpieczeństwo publiczne, stan i ochrona środowiska. Wskaźniki obliczono w oparciu o dane dostępne w ramach statystyki publicznej Niemiec i Polski.



Subiektywna jakość życia jest oceną stopnia zaspokojenia potrzeb. Jej ocena obejmuje takie zagadnienia, jak np. zadowolenie ze stanu zdrowia czy sytuacji mieszkaniowej ([3], s. 13; [6], s. 15). W projekcie do badania subiektywnej oceny jakości życia wykorzystano badania ankietowe przeprowadzone w powiecie Goerlitz i powiecie zgorzeleckim. W zamierzeniu miały one pozwolić na porównanie obiektywnej jakości życia, określonej na podstawie danych statystycznych, z subiektywną oceną respondentów.

Trzeci etap badania, polegający na analizie przepływów transgranicznych, nie został jeszcze zakończony. Obejmuje on gromadzenie danych dotyczących na przykład ruchu turystycznego pomiędzy obydwoma powiatami czy zainteresowania produktami i usługami oferowanymi w sąsiednim powiecie. Równocześnie zbierane są dane na temat powiązań instytucjonalnych (np. współpracy jednostek samorządu terytorialnego z obydwu powiatów).

## 2. Ogólna charakterystyka powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego

Powiat Goerlitz położony jest w Saksonii – kraju związkowym na wschodzie Niemiec. Zajmuje powierzchnię 2106,2 km<sup>2</sup>. Liczba ludności powiatu na koniec 2011 r. wynosiła 273,5 tys. osób, a gęstość zaludnienia – 130 osób na km<sup>2</sup> [5]. Powiat został utworzony dopiero 1 sierpnia 2008 r. na mocy ustaw Parlamentu Saksońskiego wprowadzających reformę administracyjną. Utworzono go z dawnego powiatu Niederschlesischer Oberlausitzkreis, powiatu Löbau-Zittau oraz miasta Goerlitz, będącego wcześniej miastem na prawach powiatu. Obecnie Goerlitz jest siedzibą władz powiatu [8].

Powiat zgorzelecki, położony w zachodniej części województwa dolnośląskiego, wchodzi w skład Górnych Łużyc – krainy historyczno-geograficznej ([2], s. 7). Powierzchnia powiatu wynosi 838,6 km<sup>2</sup>, czyli 2,5-krotnie mniej niż powierzchnia powiatu Goerlitz. Powiat zgorzelecki zamieszkuje (według stanu na koniec 2011 r.) 94,2 tys. osób. Gęstość zaludnienia wynosiła 112 mieszkańców na 1 km<sup>2</sup> [5].

W skład powiatu wchodzi siedem gmin, w tym ([9], s. 2):

- dwie gminy miejskie: Zawidów i Zgorzelec (będący siedzibą władz powiatu);
- trzy gminy miejsko-wiejskie: Bogatynia, Pieńsk, Węgliniec;
- dwie gminy wiejskie: Sulików i Zgorzelec.

W tab. 1 przedstawiono wybrane wskaźniki charakteryzujące jakość życia w obydwu przygranicznych powiatach<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Dane statystyki publicznej w Niemczech i Polsce pozwalają tylko na częściowe porównanie obiektywnej jakości życia w dwóch analizowanych powiatach. Wiele danych jest dostępnych tylko na poziomie kraju bądź na poziomie krajów związkowych lub województw.

**Tabela 1.** Wybrane dane charakteryzujące jakość życia w powiecie Goerlitz i powiecie zgorzeleckim w 2010 r.

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Powiat Goerlitz</b>	<b>Powiat zgorzelecki</b>
Stopa bezrobocia rejestrowanego (w %)	13,2	14,2
Pojazdy osobowe na 1000 ludności	521,1	415,1
Liczba ludności na łóżko w szpitalach ogólnych	135,9	171,0
Liczba ludności na 1 lekarza	339,4	609,0
Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych	1,5	3,3
Przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę (w m <sup>2</sup> )	42,3	24,0
Przeciętna liczba osób na 1 izbę	0,42	0,75
Wypadki drogowe na 100 tys. mieszkańców	45,2	61,0
Liczba ludności na 1 miejsce w kinach stałych	118,0	178,7
Liczba ludności na 1 klub sportowy	762,9	2024,9
Ludność korzystająca z oczyszczalni ścieków w ogólnej liczbie ludności (w %)	87,4	70,9

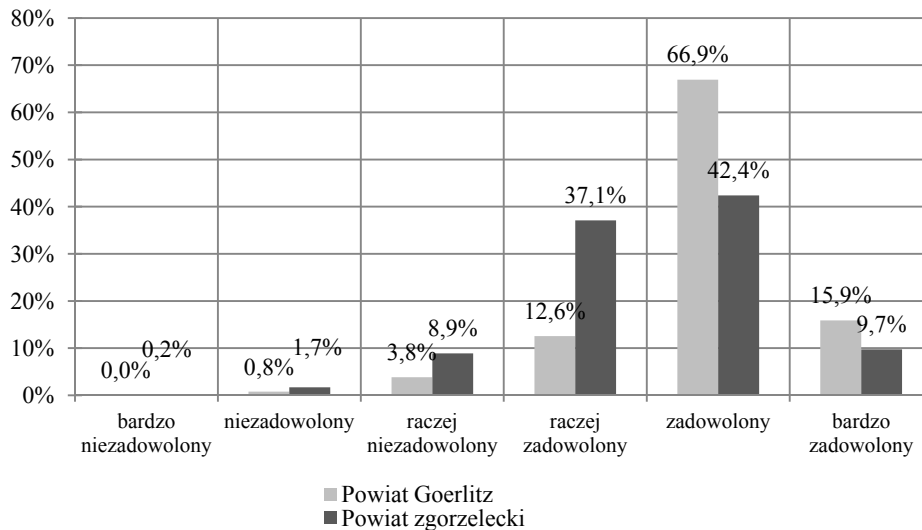
Źródło: [1]; [5]; [10], s. 133, 341; [11], s. 133, 331; [12], s. 133, 231, 450, 594.

Z danych przedstawionych w tab. 1 wynika m.in., że mieszkańcy powiatu Goerlitz mają lepszy dostęp do opieki szpitalnej, oferty kulturalno-sportowej, a także lepsze warunki mieszkaniowe. Stopa bezrobocia była jednak niższa w powiecie zgorzeleckim. Warto zauważyć, że o ile stopa bezrobocia w powiecie zgorzeleckim była tylko nieco wyższa niż stopa bezrobocia w Polsce (12,4%), o tyle w powiecie Goerlitz wyraźnie odbiegała od wskaźnika obliczonego dla całego kraju (zob. też [13]). W 2010 r. stopa bezrobocia w Niemczech wynosiła bowiem 7,7% [5].

Oceny poziomu i warunków życia w powiecie zgorzeleckim (i innych powiatach województwa dolnośląskiego) za pomocą wskaźników dokonywał już Urząd Statystyczny we Wrocławiu [13]. Wykorzystane wskaźniki odnosiły się do takich obszarów, jak: wynagrodzenia, warunki mieszkaniowe, bezpieczeństwo, zdrowie czy dostęp do usług medycznych. Również w Niemczech prowadzono badania służące ocenie jakości życia w poszczególnych powiatach. Oceny dokonywano na przykład za pomocą agregatowego wskaźnika jakości życia. Jego wartość dla powiatów tworzących obecny powiat Goerlitz była – w porównaniu z innymi powiatami – stosunkowo niska ([4], s. 26). Warto dodać, że przedmiotem publikacji była również problematyka współpracy transgranicznej na polsko-saksońskim obszarze przygranicznym, co wiąże się w pewien sposób z zagadnieniem przepływów transgranicznych analizowanych w ostatnim etapie omawianego w tym artykule badania [14].

### 3. Wybrane wyniki badań ankietowych

Z ryc. 1 wynika, że udział osób bardzo zadowolonych z życia w powiecie Goerlitz (wynoszący niemal 16%) jest większy niż w powiecie zgorzeleckim, gdzie jedynie co dziesiąty respondent uznał, że jego poziom zadowolenia z życia jest wysoki. Taka sytuacja występuje w każdej grupie wiekowej, jednak najbardziej wyraźna jest wśród najmłodszych respondentów (w wieku od 15 do 24 lat). W Niemczech właśnie w tej grupie wiekowej najwięcej respondentów (prawie 23%) uznało, że jest bardzo zadowolonych z życia. Po polskiej stronie granicy jedynie 7% osób było tego samego zdania.



Ryc. 1. Ocena zadowolenia z życia w powiecie Goerlitz i powiecie zgorzeleckim

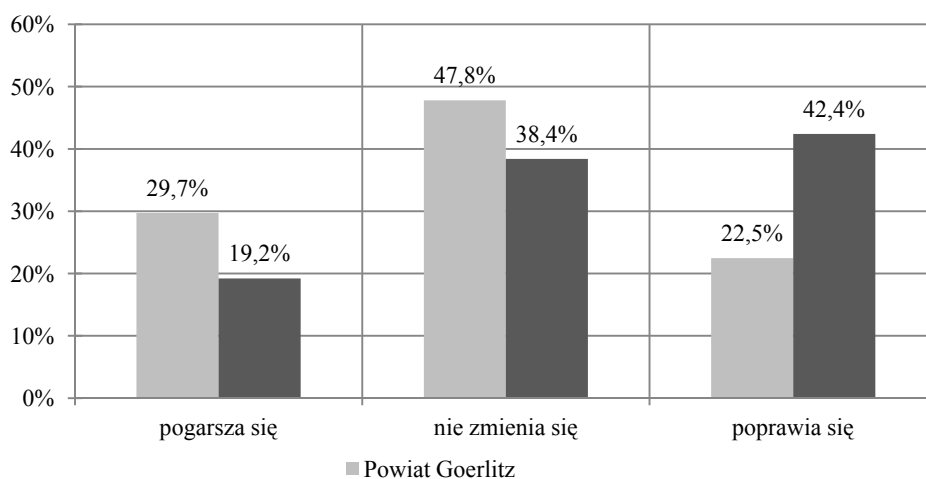
Źródło: wyniki badań ankietowych.

Dość istotną różnicę w ocenie zadowolenia z życia zaobserwowano również w grupie osób powyżej 65. roku życia. W Niemczech jedynie 1,6% takich osób uznało, że są raczej niezadowolone z życia. W powiecie zgorzeleckim tego samego zdania był już co dziesiąty respondent.

Ciekawe jest to, że o ile Niemcy generalnie wyżej oceniają zadowolenie ze swojego życia niż Polacy, o tyle stosunkowo więcej z nich uważa, że jakość życia ludzi w ich okolicy się pogarsza (ryc. 2). W powiecie zgorzeleckim odsetek osób, które sądzą, że jakość życia ulega poprawie, jest prawie dwukrotnie wyższy niż po drugiej stronie granicy.

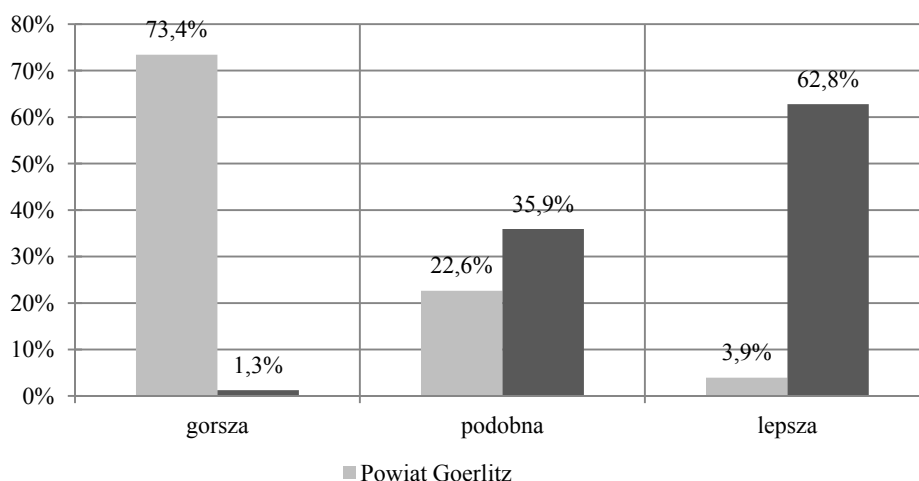
Największymi optymistami w zakresie kierunków zmian jakości życia okazali się młodzi Polacy. Ponad połowa z nich uznała, że jakość życia w ich okolicy się poprawia, a jedynie 11% – że ulega pogorszeniu. W Niemczech najmlodszy

respondenci biorący udział w badaniu też generalnie dość optymistycznie (w porównaniu z pozostałymi grupami wiekowymi) oceniali kierunek zmian w jakości życia. Gorsze nastroje zauważalne były wśród osób powyżej 35. roku życia. W grupie Niemców od 35 do 64 lat liczba osób, które sądziły, że jakość życia w ich okolicy się pogarsza, była o 42% wyższa od liczby osób mających odmienne zdanie.



**Ryc. 2.** Odpowiedzi mieszkańców powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego na pytanie, czy jakość życia w okolicy się zmienia

Źródło: wyniki badań ankietowych.

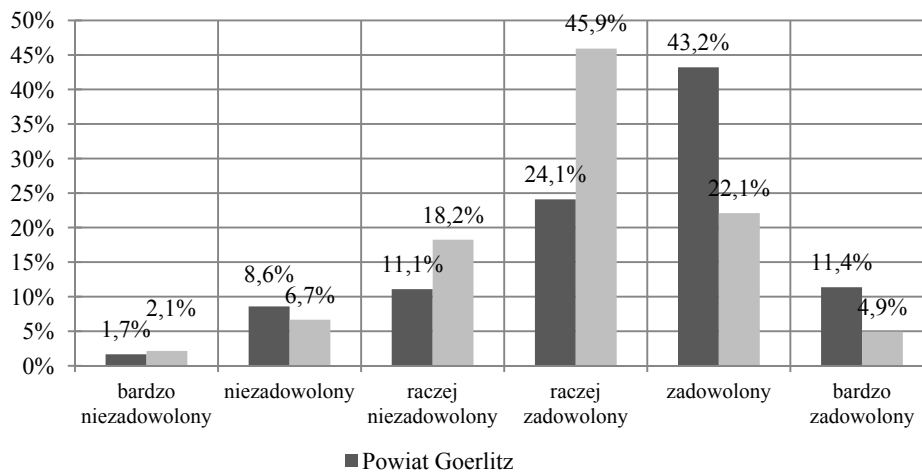


**Ryc. 3.** Ocena jakości życia po drugiej stronie granicy przez mieszkańców powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Autorzy badań za istotne uznali sprawdzenie, w jaki sposób mieszkańcy obydwu powiatów oceniają jakość życia po drugiej stronie granicy. Wyniki odpowiedzi na takie pytanie, przedstawione na ryc. 3, są dość jednoznaczne. Według zdecydowanej większości Niemców i Polaków jakość życia jest wyższa po niemieckiej stronie granicy. Dość istotna część respondentów (zwłaszcza w Polsce) uznała, że jakość życia w obydwu powiatach jest podobna. Wiek respondentów nie miał większego wpływu na ocenę jakości życia po drugiej stronie granicy.

Respondenci w obydwu powiatach zostali również poproszeni o ocenę zadowolenia z własnej sytuacji materialnej i zawodowej, stanu swojego zdrowia, wykształcenia, miejsca zamieszkania, poziomu bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania oraz oferty kulturalno-sportowej w swojej okolicy. Interesujące jest, że we wszystkich przypadkach udział Niemców najwyżej oceniających poziom swojego zadowolenia (warianty „zadowolony” i „bardzo zadowolony”) był wyższy niż odpowiedni odsetek mieszkańców powiatu zgorzeleckiego. Można to prześledzić na przykładzie odpowiedzi na pytanie o stopień zadowolenia z sytuacji materialnej i zawodowej (ryc. 4). W poszczególnych grupach wiekowych dostrzegalne były pewne różnice w odpowiedziach, ale nie zmieniały one zasadniczo obrazu sytuacji. Przykładowo, w grupie osób powyżej 65. roku życia odnotowano największą różnicę między udziałem osób zadowolonych z życia w obydwu powiatach: w powiecie Goerlitz połowa respondentów uznała, że jest zadowolona z życia. Po stronie polskiej takiej odpowiedzi udzielił jedynie co ósmy respondent. Stosunkowo więcej mieszkańców powiatu w Saksonii uznało również, że jest bardzo zadowolona z życia (choć różnica w porównaniu z powiatem zgorzeleckim była tu mniej istotna: wynosiła niecałe 3 punkty procentowe).



**Ryc. 4.** Ocena zadowolenia mieszkańców powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego z własnej sytuacji materialnej i zawodowej

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Każdemu pytaniu o zadowolenie z danego aspektu jakości życia towarzyszyły bardziej szczegółowe pytania (tab. 2). Przykładowo, przy okazji pytań o ogólny stopień zadowolenia z poszczególnych aspektów pytano dodatkowo respondentów, jak oceniają i jak ważne są dla nich różne, bardziej szczegółowo określone zagadnienia.

**Tabela 2.** Zagadnienia oceniane przez ankietowanych w ramach poszczególnych aspektów

Aspekty	Oceniane zagadnienia
Sytuacja materialna i zawodowa	Osobista sytuacja finansowa, aktualnie wykonywana praca, bezpieczeństwo zatrudnienia, szanse znalezienia nowej atrakcyjnej pracy, zachowanie właściwych proporcji pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym, warunki mieszkaniowe (wielkość, położenie, stan techniczny i wyposażenie mieszkania)
Zdrowie	Dostęp do lekarzy podstawowej opieki, dostęp do lekarzy specjalistów, funkcjonowanie pogotowia ratunkowego, dostęp do aptek
Edukacja	Dostęp i jakość funkcjonowania żłobków i przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych zawodowych i ogólnokształcących, szkół wyższych, przystosowanie szkół dla potrzeb osób niepełnosprawnych, możliwość i warunki podnoszenia wykształcenia lub zmiany kwalifikacji przez osoby dorosłe
Miejsce zamieszkania (dostęp do usług, stan środowiska, dostępność komunikacyjna)	Dostęp do infrastruktury technicznej (np. wodociągów, kanalizacji), usług komercyjnych (typu restauracje, naprawy, usługi pocztowe), niezbędnych produktów (typu artykuły spożywcze czy odzież), Internetu i telefonii komórkowej, terenów zieleni, wizerunek miejsca zamieszkania (czystość i estetyka miejsc publicznych), jakość wody pitnej i powietrza, stan klimatu akustycznego, gospodarka odpadami, możliwość poruszania się rowerem, własnym samochodem, motocyklem i publicznymi środkami komunikacji, połączenia komunikacyjne z najbliższym centrum miejskim, transgraniczne połączenia komunikacyjne
Bezpieczeństwo (publiczne i socjalne)	Bezpieczeństwo osobiste, bezpieczeństwo w ruchu drogowym, przygotowanie gminy na sytuacje kryzysowe, bezpieczeństwo majątku, opieka nad osobami wymagającymi opieki, pomoc dla osób i rodzin patologicznych, stopień solidarności z ludźmi będącymi w trudnej sytuacji życiowej
Oferta kulturalno-sportowa	Możliwość uczestniczenia w imprezach sportowych, w imprezach kulturalnych, dostępność do nieodpłatnej infrastruktury sportowej i kulturalnej

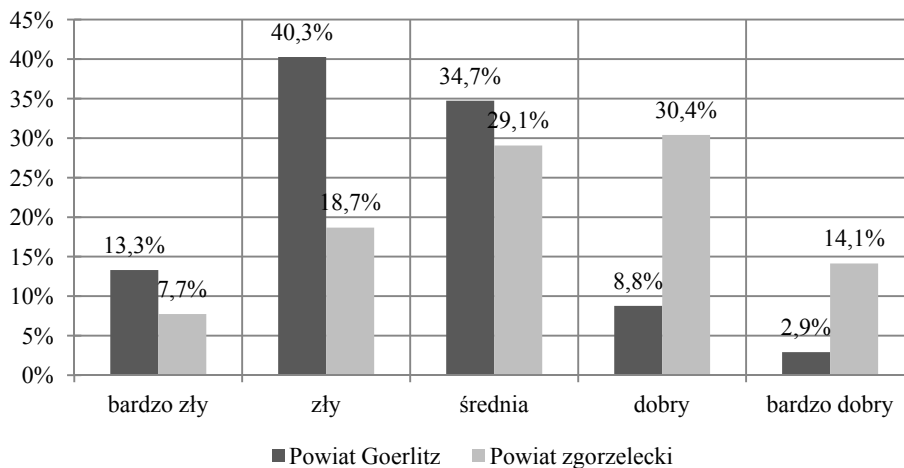
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety wykorzystanej w badaniu.

Interesujące jest to, że we wszystkich przypadkach udział Polaków, którzy wskazywali, że dane zagadnienie jest „niezbędne”, był wyższy od odpowiedniego odsetka Niemców<sup>2</sup>. Różnica była szczególnie zauważalna w przypadku oceny:

<sup>2</sup> Do oceny ważności poszczególnych zagadnień przyjęto pięciostopniową skalę: nieważne lub mało ważne, raczej ważne, średnio ważne, bardzo ważne, niezbędne.

- osobistej sytuacji finansowej. Aż  $\frac{2}{3}$  mieszkańców powiatu zgorzeleckiego uznało, że to kryterium jest niezbędne. W powiecie Goerlitz w ten sposób odpowiedziało zaledwie 9% ankietowanych;
- dostępu do lekarzy zarówno podstawowej opieki, jak i lekarzy specjalistów. Udział mieszkańców powiatu zgorzeleckiego uznających, że to zagadnienie jest niezbędne, był o ponad 50 punktów procentowych wyższy niż odpowiedni odsetek Niemców;
- możliwości uczestniczenia w imprezach sportowych, gdzie różnica między najwyższymi wskazaniami wynosiła 25 punktów procentowych. Jednocześnie udział Niemców, którzy uznali, że możliwość uczestniczenia w imprezach sportowych jest kwestią nieważną lub mało ważną, był zdecydowanie większy niż w powiecie zgorzeleckim (odpowiednio 39,6% i 4,8%).

Zastanawiające jest, że dość często stosunkowo więcej Polaków odpowiadało, że stan poszczególnych zagadnień składających się na poszczególne dziedziny jest według nich „bardzo dobry”<sup>3</sup>. Tak było na przykład w przypadku niemal wszystkich zagadnień składających się na sytuację materialną i zawodową (wyjątkiem była ocena warunków mieszkaniowych, gdzie stosunkowo więcej Niemców uznało, że są one bardzo dobre). Duży pesymizm Niemców był dostrzegalny przede wszystkim w odpowiedziach na pytania odnoszące się do sytuacji związanej z rynkiem pracy (czyli o aktualnie wykonywaną pracę, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz możliwość znalezienia nowej atrakcyjnej pracy).



**Ryc. 5.** Odpowiedzi mieszkańców powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego na pytanie o bezpieczeństwo zatrudnienia

Źródło: wyniki badań ankietowych.

<sup>3</sup> Do oceny stanu poszczególnych zagadnień przyjęto pięciostopniową skalę: bardzo zły, zły, średni, dobry, bardzo dobry.

Ryc. 5 obrazuje różnice między rozkładem odpowiedzi na pytanie o bezpieczeństwo zatrudnienia udzielonych przez mieszkańców sąsiednich, przygranicznych powiatów. Warto dodać, że w grupie najmłodszych Niemców żaden respondent nie uznał, że sytuacja w zakresie bezpieczeństwa zatrudnienia (a także w zakresie aktualnie wykonywanej pracy oraz możliwości znalezienia nowej pracy) jest bardzo dobra. Dla porównania w powiecie zgorzeleckim ponad 8% ankietowanych bardzo dobrze oceniało stabilność swojego zatrudnienia.

Dość znaczne różnice pomiędzy dwoma powiatami zauważalne były również w przypadku oceny pozostałych zagadnień składających się na jakość życia. Przykładowo, Polacy stosunkowo lepiej oceniali bezpieczeństwo osobiste w nocy i w dzień, bezpieczeństwo majątku oraz dostęp do nieodpłatnej infrastruktury sportowej i kulturalnej. Niemcy z kolei częściej uznawali, że dostęp do lekarzy podstawowej opieki, jakość wody pitnej i powietrza atmosferycznego, stan gospodarki odpadami, możliwości uczestniczenia w imprezach kulturalnych, możliwości w zakresie poruszania się rowerem czy samochodem, bezpieczeństwo w ruchu drogowym są dobre lub bardzo dobre.

## Podsumowanie

Różnice w odpowiedziach udzielonych przez mieszkańców powiatu Goerlitz i powiatu zgorzeleckiego można w niektórych przypadkach tłumaczyć różnicami we wskaźnikach charakteryzujących jakość życia, obliczonych na podstawie danych udostępnianych przez statystykę publiczną. Chodzi tu o ocenę warunków mieszkaniowych, bezpieczeństwa na drogach czy dostępu do lekarzy. Na pełniejsze porównania obiektywnej i subiektywnej jakości życia nie pozwala niestety brak odpowiednich danych statystycznych.

Dane obiektywne wskazują na podobną stopę bezrobocia w obydwu przygranicznych powiatach. Sytuacja na rynku pracy jest jednak zdecydowanie gorzej postrzegana po niemieckiej stronie granicy, gdzie respondenci niżej oceniali aktualnie wykonywaną pracę, stabilność zatrudnienia czy szanse znalezienia nowej pracy. Ten wniosek wymaga z pewnością bardziej dokładnych badań rynków pracy w analizowanych powiatach (i krajach).

Uzyskane wyniki świadczą, że postrzeganie swojej jakości życia (i okolicznych mieszkańców) zależy w pewnym stopniu od wieku respondentów. Dużymi optymistami w tym zakresie okazują się na przykład młodsi respondenci, w wieku poniżej 24. roku życia.

W niektórych przypadkach wyniki badań ankietowych można uznać za zgodne z oczekiwaniami. Dotyczy to w szczególności oceny jakości życia w powiecie znajdującym się po drugiej stronie granicy. Zdecydowana większość respondentów uznała, że jakość życia jest wyższa w powiecie Goerlitz, choć ciekawe jest to, że według istotnej części respondentów różnice w jakości życia nie są znaczne.



Interesujące jest również to, że uzyskane wyniki mogą być podstawą do wysunięcia tezy, że jakość życia po obydwu stronach granicy się wyrównuje. Świadczą o tym np. odpowiedzi na pytanie o to, czy jakość życia w okolicy respondenta poprawia się, czy pogarsza.

Z pewnością ciekawych wniosków dostarczy porównanie wyników badania jakości życia z wynikami badań nad przepływami transgranicznymi. W szczególności pozwoli to na sprawdzenie, czy różnice w jakości życia wpływają na przenoszenie się mieszkańców pomiędzy dwoma przygranicznymi powiatami.

## Literatura

- [1] Bank Danych Lokalnych, <http://www.stat.gov.pl/bdl>.
- [2] Bena W., *Wędrowki po powiecie zgorzeleckim*, Drukarnia Kwadrat, Zgorzelec.
- [3] Borys T., *Jakość życia jako przedmiot pomiaru wskaźnikowego*, [w:] *Jakość życia na poziomie lokalnym – ujęcie wskaźnikowe*, red. T. Borys, P. Rogala, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2008.
- [4] Buettner T., Ebertz A., *Quality of life in the regions. Results for German counties*, „Ifo Working Paper” 2007, No. 49.
- [5] *Cross-border friendship database*, [www.crossborderdatabase.org](http://www.crossborderdatabase.org).
- [6] Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, „Contemporary Economics” 2011, Vol. 5.
- [7] Kobylińska U., *Inicjatywy lokalne na rzecz poprawy jakości życia na obszarach wiejskich Podlasia – formy wsparcia*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 4.
- [8] Powiat Görlitz, <http://www.kreis-goerlitz.de>.
- [9] *Powiat zgorzelecki. Spojrzenie ponad granicami*, Starostwo Powiatowe w Zgorzelcu.
- [10] *Statistisches Jahrbuch Sachsen 2010*.
- [11] *Statistisches Jahrbuch Sachsen 2011*.
- [12] *Statistisches Jahrbuch Sachsen 2012*.
- [13] *Wybrane aspekty poziomu życia mieszkańców województwa dolnośląskiego w 2008 r.*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [14] Zdulski M. (red.), *20 lat współpracy transgranicznej w euroregionie Nisse-Nisa-Nysa*, Euroregion Nisse-Nisa-Nysa, Jelenia Góra 2011.

## Quality of Life in the Polish-German Border Area in the Light of Survey Results

**Summary:** This paper presents the results of the quality of life surveys conducted in Görlitz and Zgorzelec county. It contains among others analysis of residents' life satisfaction and opinion about quality of life on the other side of the border.

**Keywords:** quality of life, cross-border areas, Goerlitz county, zgorzelecki county.



Michał ROMAN

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Rachunkowość gospodarstw agroturystycznych województwa podlaskiego

**Synopsis:** Przedmiotem artykułu jest problematyka rachunkowości wybranych gospodarstw agroturystycznych województwa podlaskiego. Księgowość winna uwzględniać m.in. bieżącą rejestrację przepływu pieniądza w gospodarstwie rolnym. Rachunkowość może być wykorzystywana jako element kontroli bądź jako narzędzie zarządzania, będąc źródłem informacji dla potrzeb analizy ekonomicznej. Z badań wynika, że cena za usługi agroturystyczne na terenie województwa podlaskiego jest zróżnicowana. Przychody są niskie między innymi ze względu na wysokie koszty funkcjonowania gospodarstwa agroturystycznego. Często koszty podawane przez usługodawców nie wiążą się bezpośrednio z prowadzoną działalnością agroturystyczną, a szerzej powiązane są one z funkcjonowaniem całego gospodarstwa rolnego. Działalność agroturystyczna jest dodatkową formą zarobku dla rodziny wiejskiej, w większości przypadków osoby te mają pozarolnicze źródła dochodów.

**Słowa kluczowe:** koszty, przychody, przychody gospodarstw agroturystycznych.

### Wprowadzenie

Agroturystyka może stać się istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego terenów wiejskich, jak również pobudzić rozwój społeczny. Może wpłynąć także na kształtowanie nowych wzorców zachowań, wartościowania i norm postępowania, zarówno u usługodawców, jak i odwiedzających ich gości. Sprzyja wzbogacaniu wiedzy o historii, geografii, stylowej architekturze oraz zwyczajach kulturowych odwiedzanych miejscowości i ich okolic.

Rozwój agroturystyki może również przyczynić się do uzyskiwania dodatkowych dochodów przez rolników oraz do poprawy jakości życia w gospodarstwach rolnych, które uzyskują niewielkie dochody z produkcji rolnej, lub produkcja przeznaczona jest tylko na własne potrzeby. Właściciel gospodarstwa agroturystycznego powinien prowadzić uproszczoną rachunkowość swojej działalności turystycznej.

## 1. Cel i metodyka badań

Problemem jest niska opłacalność gospodarstw agroturystycznych ze względu na wysokie koszty funkcjonowania przedsięwzięcia agroturystycznego i relatywnie niskie przychody. To decyduje o efektywności ekonomicznej gospodarstw agroturystycznych. W artykule została postawiona hipoteza badawcza, która głosi, że aby podnieść efektywność działań, należy ograniczać koszty przez oszczędności, a jednocześnie podnosić jakość świadczonych usług. W tym celu należy wdrażać postęp techniczny w gospodarstwie rolnym przez przedsiębiorczość rolniczą i innowacje w agroturystyce.

Celem badań było przedstawienie poziomu uzyskiwanych przychodów, kosztów oraz dochodu w gospodarstwach agroturystycznych województwa podlaskiego<sup>1</sup>. Aby zrealizować cel badań, wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety według standaryzowanego kwestionariusza. Badania empiryczne przeprowadzono w 2010 roku wśród 256 usługodawców prowadzących działalność agroturystyczną, położonych na terenie województwa podlaskiego, w takich gminach wiejskich, jak: Białowieża, Giby, Grajewo, Gródek, Janów, Jaświły, Jeleniewo, Mielnik, Narewka, Nowinka, Płaska, Sokoły, Trzcianne, Turośl, Wizna.

Wśród badanych kwaterodawców najliczniejszą grupę stanowiły kobiety (68%). Warto jednak pamiętać, iż w prowadzeniu gospodarstwa agroturystycznego zaangażowana jest najczęściej cała rodzina (w sposób pośredni bądź bezpośredni). Wśród osób zarządzających gospodarstwami agroturystycznymi tylko 11% stanowili mężczyźni jako osoby prowadzące gospodarstwo, a więc odpowiedzialne za przyjmowanie i obsługę turystów. Ponad 1/5 badanych gospodarstw była prowadzona wspólnie przez kobietę i mężczyznę. Większość usługodawców znalazła się w przedziale wiekowym 35–44 lat (30,9%) oraz powyżej 45. roku życia (51,1%). Rolnicy podejmujący działalność agroturystyczną byli osobami wykształconymi, gdyż ponad 2/3 posiadało wykształcenie wyższe lub średnie. Ważnym elementem charakterystyki społeczno-demograficznej był czas prowadzenia gospodarstwa agroturystycznego. Ponad połowa badanych osób prowadziła tę działalność 5 lat i więcej.

## 2. Pojęcie agroturystyki

Pierwszym pojęciem związanym z turystyką w gospodarstwie rolnym był agroturyzm. Można określić go jako „szeroki zakres usług, zajęć i urządzeń bazujących na charakterystycznych dla wsi cechach lub wartościach, które rolnicy

---

<sup>1</sup> Badania realizowane były w ramach szerszego tematu związanego z ekonomiczno-społecznymi uwarunkowaniami rozwoju agroturystyki w gminach wiejskich województwa podlaskiego.

i społeczność wiejska prowadzą i sprzedają turystom, w celu zaspokojenia ich potrzeb w zakresie rekreacji i spędzania wolnego czasu” [4].

Definicja agroturystyki w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, pojawiła się pod koniec XX wieku. Wchodzi ona w obręb turystyki wiejskiej, czyli formy rekreacji odbywającej się na obszarach „prawdziwej wsi” i obejmującej wiele rodzajów aktywności związanej z turystyką pobytową, krajoznawczą, aktywną, specjalistyczną, kulturową, itp. (por. [9]).

Dotychczas agroturystyka nie doczekała się jednej obowiązującej definicji. Według W.W. Gaworeckiego „jest to forma wypoczynku u rolnika, w funkcjonującym gospodarstwie rolnym, gdzie można mieszkać, jadać wspólne posiłki z gospodarzami, uczestniczyć w wielu pracach polowych, obserwować jak na co dzień wygląda hodowla zwierząt i produkcja roślinna” [5]. W agroturystyce powinna być zapewniona domowa atmosfera, zdrowa, świeża żywność. Traktowana jest jako uzupełniające źródło dochodu mieszkańców wsi.

Zdaniem A.P. Wiatraka, agroturystyka „obejmuje organizację pobytu turystów przez rodzinę rolniczą we własnym gospodarstwie rolnym” [13]. Natomiast J. Sikora stwierdza, że jest to „turystyka związana z pobytem w gospodarstwie wiejskim i dotyczy różnych form spędzania czasu wolnego, usług turystycznych świadczonych w obrębie gospodarstwa rolnego” [11].

Agroturystyka jest formą pośrednią, należącą do „turystyki wiejskiej”, a zbliżoną do „turystyki farmerskiej”. M. Drzewiecki określa agroturystykę jako „formę wypoczynku, która realizowana jest na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, oparta na bazie noclegowej i aktywności rekreacyjnej związanej z gospodarstwem rolnym lub równoważnym<sup>2</sup> i jego otoczeniem (przyrodniczym, produkcyjnym i usługowym)” [3].

Dla przypomnienia warto dodać, że agroturystyka według M. Dębiewskiej i M. Tkaczuk jest to „rodzaj turystyki, który prowadzi się na terenach rolniczych, wykorzystując wolne pokoje mieszkaniowe – po adaptacji – budynki gospodarze rolników oraz produkcję i usługi ich właścicieli” [1].

B. Mikuta i K. Żelazna opisują agroturystykę jako „formę planowania rozwoju wsi i zagospodarowania obszarów wiejskich w kierunku modelu wielofunkcyjnego, zwłaszcza rozwoju recepcyjnej funkcji tych obszarów” [8].

J. Majewski uważa, że jest to „forma turystyki związana z funkcjonującym gospodarstwem rolnym. Produkcja roślinna i hodowla zwierząt stanowią jedno z istotniejszych atrakcji” [6].

Podobnie też określa agroturystykę D. Zaręba, a mianowicie, że jest to „forma turystyki wiejskiej związana z rolnictwem, w której gospodarstwo rolne stanowi równocześnie bazę noclegową i główną atrakcję turystyczną dla potencjalnego agroturysty” [14].

<sup>2</sup> Za działalność równoważną uważa się m.in. działalność: ogrodniczą, sadowniczą, pszczelarską, rybną, produkcję materiału siewnego, szkółkarstwo, produkcję roślin ozdobnych, grzybów uprawnych, hodowlę i produkcję materiału zarodowego zwierząt, ptactwa i owadów użytkowych.

Według S. Medlika „agroturystyka jest formą turystyki wiejskiej, związaną z gospodarstwem wiejskim. Może ona być zorganizowana w różny sposób, zawsze jednak obejmuje zakwaterowanie, a często również inne usługi turystyczne”.

Przyjmując kryterium rodzaju zakwaterowania, można mówić o dwóch podstawowych formach agroturystyki [7]:

- pierwsza jest oparta na zakwaterowaniu z obsługą bezpośrednio w gospodarstwie rolnym lub w jego pobliżu;
- druga oparta jest tylko na zakwaterowaniu na terenach należących do gospodarstwa, np. w domach, w pojazdach kempingowych i na polach namiotowych, przy czym turysta sam się obsługuje.

Agroturystyka jest więc jedną z form pozarolniczej działalności gospodarczej rodzin wiejskich, które decydują się na organizowanie pobytu turystów we własnym gospodarstwie rolnym. Ofertę agroturystyczną stanowi zakwaterowanie w gospodarstwie, które może być połączone z całodziennym wyżywieniem lub możliwością zakupu świeżych produktów z gospodarstwa do samodzielnego przyrządzania posiłków (por. [10]).

### 3. Wyniki badań

Wraz z prowadzeniem działalności usługowej w sferze agroturystyki istnieje potrzeba prowadzenia bieżącej rejestracji przepływu (obiegu) pieniądza w gospodarstwie rolnym. Tymi zagadnieniami zajmuje się rachunkowość. Ostatecznym jej celem jest ocena sytuacji finansowej gospodarstwa agroturystycznego.

Wykonywanie zadań przez usługodawców wiąże się z ponoszeniem kosztów oraz osiąganiem nadwyżki w postaci zysku lub dochodu bądź pojawieniem się niedoboru, czyli straty. Za „koszt uważa się wyrażony w pieniądzu i dające efekt gospodarczy zużycie środków produkcji (środków pracy i przedmiotów pracy) oraz wynagrodzenia za pracę i zapłatę za usługi obce w określonym czasie, miejscu i przestrzeni – w związku z wytwarzaniem produktu materialnego (produktu niematerialnego) lub świadczeniem usługi” [12]. Koszty powstają zatem jako rezultat zużycia środków trwałych (amortyzacja), wyposażenia, materiałów, energii, a także wykorzystania pracy ludzkiej oraz usług obcych. Wraz z pojawieniem się kategorii kosztów występuje pojęcie koszty alternatywne, czyli koszty utraconych możliwości. W gospodarstwie agroturystycznym rolnik, dokonując danego wyboru, traci jednocześnie możliwość innego racjonalnego wyboru.

Pod pojęciem „dochód ze sprzedaży rozumie się sumę pieniądza uzyskiwanego ze sprzedaży (realizacji) wyrobów lub usług” [2]. Nadwyżka dochodów ze sprzedaży nad poniesionymi kosztami dla ich osiągnięcia określana jest mianem zysku ze sprzedaży. Dochód usługodawcy występuje wówczas, gdy jest on jednocześnie właścicielem i pracownikiem pracującym we własnym gospodarstwie<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Przy ocenie sytuacji finansowej gospodarstw rolnych, które prowadziły działalność agroturystyczną, posługiwano się następującymi formułami. Do obliczania dochodu przyjęto: DOCHÓD

Kategoria zysku w gospodarstwie agroturystycznym pojawia się wtedy, gdy właściciel obiektu wycieczkowego wynajmuje pracowników, czyli następuje najem siły roboczej<sup>4</sup>. Zysk lub dochód stanowi dodatni wynik finansowy, natomiast gdy koszty przewyższają dochody ze sprzedaży (utargi lub przychody), wówczas pojawia się strata.

Rachunkowość stanowiąca instrument zarządzania gospodarstwem agroturystycznym może być wykorzystywana jako element kontroli (w sposób bezpośredni), bądź w charakterze narzędzia zarządzania (w sposób pośredni), będąc źródłem informacji dla potrzeb analizy ekonomicznej. Dlatego gospodarstwa agroturystyczne powinny prowadzić uproszczoną rachunkowość.

W tab. 1 przedstawiono przychody<sup>5</sup> osiągane w piętnastu wybranych losowo gospodarstwach agroturystycznych.

**Tabela 1.** Przychody osiągane w wybranych gospodarstwach agroturystycznych w roku 2008 i 2009 (w zł)

Gospodarstwo agroturystyczne w gminie	Cena za usługę (nocleg + wyżywienie)		Liczba osób odwiedzających w danym roku		Przychód	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Białowieża	80	80	145	155	11 600	12 400
Giby	95	95	200	220	19 000	20 900
Grajewo	90	90	89	100	8 010	9 000
Gródek	80	80	85	95	6 800	7 600
Janów	70	70	62	85	4 340	5 950
Jaświły	85	85	60	70	5 100	5 950
Jeleniewo	90	90	125	120	11 250	10 800
Mielnik	90	90	125	110	11 250	9 900
Narewka	80	80	130	140	10 400	11 200
Nowinka	90	90	170	165	15 300	14 850
Płaska	120	120	190	230	22 800	27 600
Sokoły	60	60	80	95	4 800	5 700
Trzcianne	75	75	92	105	6 900	7 875
Turośl	90	90	80	90	7 200	8 100
Wizna	65	70	100	115	6 500	8 050

Źródło: badania własne.

= DOCHÓD ZE SPRZEDAŻY – KOSZTY MATERIALNE, przy czym: KOSZTY MATERIALNE = WARTOŚĆ ZUŻYCIA ŚRODKÓW TRWAŁYCH (CZYLI AMORTYZACJA) + KOSZTY MATERIALNE. Wykorzystano również formułę obliczania dochodu będącą sumą płać i zysków.

<sup>4</sup> Zysk obliczano jako różnicę pomiędzy przychodem (inaczej utargiem lub dochodem ze sprzedaży) a sumą kosztów materialnych i płać związanych z osiągnięciem tego zysku.

<sup>5</sup> W celu obliczania przychodu posłużono się następującą formułą: iloczyn jednostkowej ceny produktu i ilości sprzedanego towaru bądź usługi.

Z obliczenia przychodu badanych gospodarstw agroturystycznych można wnioskować, że:

- w badaniach uwzględniono tylko przychody z tytułu noclegu i wyżywienia; uwzględniono cenę za wyżywienie w ciągu dnia (całodzienne wyżywienie bądź częściowe, np. śniadanie albo obiadokolacja);
- w działalności agroturystycznej istnieją również inne przychody z prowadzenia tego typu usług na obszarach wiejskich, np. z tytułu zakupu pamiątek przez turystów czy też produktów zakupionych w gospodarstwie (owoce, warzywa, miód itp.), wynajem rowerów, tratw, koni, usługi przewodnickie, usługi transportowe. W badaniach uwzględniono tylko częściowy wykaz przychodów. Niektóre osiągnięte przychody nie są ewidencjonowane przez usługodawców (np. sprzedaż nalewek, serów);
- można zauważyć, że cena za usługi agroturystyczne na terenie całego województwa podlaskiego jest zróżnicowana. Jednocześnie porównywalna jest do wartości podobnych ofert na poziomie krajowym;
- dochody są niskie między innymi ze względu na wysokie koszty funkcjonowania gospodarstwa agroturystycznego;
- niskie przychody świadczą również o prowadzeniu działalności agroturystycznej tylko w sezonie letnim – w skali masowej nie występuje oferta związana z wydłużeniem sezonu turystycznego;
- przychody mogłyby być większe, gdyby była większa kooperacja kwaterodawców, występowało łączenie się w struktury klastrowe, stowarzyszenia agroturystyczne;
- niskie przychody świadczą o tym, że usługodawcy nie potrafią pozyskać klienta.

Natomiast w tab. 2 przedstawiono koszty prowadzenia działalności agroturystycznej w 15 wybranych losowo gospodarstwach agroturystycznych.

Zaprezentowane dane nie są precyzyjne, ponieważ:

- często koszty podawane przez usługodawców nie wiążą się bezpośrednio z prowadzoną działalnością agroturystyczną, a szerzej powiązane są one z funkcjonowaniem całego gospodarstwa rolnego (przedstawiana przez rolników kategoria kosztów nie w pełni odzwierciedla przepływ pieniądza, nie jest pieniężną wartością świadczonych usług i prac związanych z rozwojem bazy agroturystycznej); niektóre prace były wykonane w ramach pomocy sąsiedzkiej i członków rodziny lub znajomych, a materiał budowlany brano z własnego lasu lub z pobliskich zwirowni. W wielu przypadkach brak było dowodów finansowych na przeprowadzone modernizacje, remonty i tworzenie nowej bazy<sup>6</sup>;

---

<sup>6</sup> Informacja pozyskana na podstawie przeprowadzonych rozmów z wybranymi właścicielami gospodarstw agroturystycznych.



- niektóre wydatki związane były z podnoszeniem standardu mieszkania rolnika i ogólnym funkcjonowaniem gospodarstwa rolnego, a nie z poprawą bazy turystycznej.

**Tabela 2.** Koszty ponoszone przez badane gospodarstwa agroturystyczne w 2009 roku (w zł)

Gospodarstwo agroturystyczne w gminie	Podatek od działalności agroturystycznej	Zakup sprzętu sportowo-rekreacyjnego i turystycznego	Zakup sprzętu RTV/AGD	Koszty promocji	Koszty poniesione na inwestycje modernizacyjne	Koszty spłaty kredytu	Koszty energii, wody, środków czystości, itp.	Pozostałe koszty	RAZEM
Białowieża	2000	700	1000	0	500	1900	2500	350	8950
Giby	3000	800	500	800	500	0	4000	0	9600
Grajewo	2400	0	700	700	1000	1000	1000	600	7400
Gródek	0	600	0	540	0	1200	2000	500	4840
Janów	0	200	800	0	800	0	2500	100	4400
Jaświły	0	500	700	100	1050	0	2000	150	4500
Jeleniewo	2200	700	0	850	2000	1000	1900	100	8750
Mielnik	2000	550	1320	450	550	1000	2000	0	7870
Narewka	3000	1500	400	800	1000	0	3000	500	10 200
Nowinka	2100	500	1100	0	0	2500	2500	200	8900
Płaska	3500	1500	600	200	3000	2100	3400	500	14 800
Sokoły	0	300	800	0	300	0	1200	100	2700
Trzcianne	2000	200	100	200	500	2000	1500	0	6500
Turośl	1000	500	600	200	1000	0	2200	200	5700
Wizna	2700	0	200	150	850	0	2000	1000	6900

Źródło: badania własne.

Z kolei w tab. 3 zaprezentowano otrzymane dochody<sup>7</sup> z prowadzenia działalności w gospodarstwach agroturystycznych.

<sup>7</sup> Obliczając dochody osiągane przez gospodarstwa agroturystyczne, wykorzystano zależność pomiędzy przychodami a kosztami materialnymi.

**Tabela 3.** Dochody osiągane przez badane gospodarstwa agroturystyczne w 2009 roku (w zł)

Gospodarstwo agroturystyczne w gminie	Przychód	Koszty materialne	Dochód
Białowieża	12 400	8 950	3 450
Giby	20 900	9 600	11 300
Grajewo	9 000	7 400	1 600
Gródek	7 600	4 840	2 760
Janów	5 950	4 400	1 550
Jaświły	5 950	4 500	1 450
Jeleniewo	10 800	8 750	2 050
Mielnik	9 900	7 870	2 030
Narewka	11 200	10 200	1 000
Nowinka	14 850	8 900	5 950
Płaska	27 600	14 800	12 800
Sokoły	5 700	2 700	3 000
Trzcianne	7 875	6 500	1 375
Turośl	8 100	5 700	2 400
Wizna	8 050	6 900	1 150

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonych badań w zakresie rachunkowości dotyczącej prowadzenia usług agroturystycznych w badanych gminach wiejskich można sformułować następujące wnioski:

- osiągnięte dochody są zbyt niskie i niemożliwy jest rozwój gospodarstwa agroturystycznego w dłuższej perspektywie czasowej;
- większe dochody można uzyskać przez zwiększenie obrotów gospodarstwa;
- dochody są niskie, bo produkt agroturystyczny nie jest atrakcyjny;
- część rolników jest niewyedukowana w prowadzeniu rachunkowości swojego gospodarstwa; prowadzą oni nieoficjalną działalność gospodarczą (niezarejestrowaną w urzędzie gminy i urzędzie skarbowym);
- działalność agroturystyczna jest dodatkową formą zarobku dla rodziny wiejskiej; w większości przypadków osoby te mają pozarolnicze źródła dochodów;
- w sytuacji, kiedy występuje bogaty teren przyrodniczo-kulturowy i ta forma działalności jest odpowiednio rozreklamowana, przynosi większe korzyści finansowe usługodawcom, wtedy można liczyć na większy zysk z agroturystyki;
- w większości rolnicy nie mają pomysłu na rozszerzenie oferty agroturystycznej z nowoczesną bazą i atrakcyjnym oraz konkurencyjnym produktem agroturystycznym;
- część dochodów osiąganych w agroturystyce przeznaczana jest na podniesienie standardu życia i rozwój działalności rolniczej.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że cena za usługi agroturystyczne na terenie województwa podlaskiego jest zróżnicowana. Przychody uzyskiwane z tytułu prowadzenia gospodarstwa agroturystycznego są niskie, między innymi ze względu na wysokie koszty funkcjonowania obiektu. Często koszty podawane przez usługodawców nie wiążą się bezpośrednio z prowadzoną działalnością agroturystyczną, a szerzej powiązane są one z funkcjonowaniem całego gospodarstwa rolnego. Działalność agroturystyczna jest dodatkową formą zarobku dla rodziny wiejskiej, w większości przypadków osoby te mają pozarolnicze źródła dochodów.

Podstawowe cele związane z prowadzeniem rachunkowości w gospodarstwach agroturystycznych można zdefiniować następująco:

- możliwość lepszego poznania gospodarstwa w celu podniesienia poziomu zarządzania,
- możliwość realizowania kilku celów jednocześnie, np. prowadząc rachunkowość w celu rozliczania się z podatku dochodowego lub podatku VAT, można niewielkim wysiłkiem rozszerzyć zakres rachunkowości i wykorzystać w zarządzaniu gospodarstwem.

## Literatura

- [1] Dębniowska M., Tkaczuk M., *Agroturystyka. Koszty, ceny, efekty*, Poltext, Warszawa 1997.
- [2] Dowgiałło Z. i inni, *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy w warunkach rynku*, „Znicz”, Szczecin 1993.
- [3] Drzewiecki M., *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo”, Bydgoszcz 1995.
- [4] Gannon A. i inni, *Agroturyzm a rozwój wsi*, CDiEwR, Kraków 1993.
- [5] Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Majewski J., *Turystyka konwencjonalna i alternatywna a agroturystyka*, „Rynek Turystyczny” 1994, nr 7(21).
- [7] Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1995.
- [8] Mikuta B., Żelazna K., *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, Format-AB, Warszawa 2004.
- [9] Kłodziński M., *Aktywizacja gospodarcza obszarów wiejskich*, IRWiR PAN, Warszawa 1999.
- [10] Krzyżanowska K., *Uwarunkowania rozwoju agroturystyki jako formy wielofunkcyjnego zagospodarowania obszarów wiejskich*, [w:] *Doradztwo w rozwoju agroturystyki*, red. A. Wiatrak, SGGW, Warszawa 1997.

- [11] Sikora J., *Organizacja ruchu turystycznego na wsi*, WSiP S.A., Warszawa 1999.
- [12] Ströbel H., Szaro L., Jóźwiak W., *Słownik pojęć ekonomiczno-rolniczych*, MRiRW, Warszawa 2004.
- [13] Wiatrak A.P., *Wpływ agroturystyki na zagospodarowanie obszarów wiejskich*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 1996, nr 1.
- [14] Zareba D., *Ekoturystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

### **Accounting Tourist Farm of Podlasie Voivodship**

**Summary:** The article is selected accounting issues agritourism farms in the Podlaskie province. Should be she registration current cash flow on the farm. Accounting constituting instrument of the farm management agritourism can be used as a control, or as a management tool and a source of information for economic analysis. The research shows that the price for the services agritourism in the Podlaskie province is diverse. Revenues are low among other things, due to the high costs of operation working farm. Often the costs reported by service providers are not directly connected to the business agritourism, and more broadly, they are related to the functioning of the whole farm. Activities catering is an additional form of an income for rural families, in most cases these people have non-agricultural sources of income.

**Keywords:** costs, revenues, income households agritourism.

Anna RUNGE  
Uniwersytet Śląski w Katowicach

## Demograficzno-społeczne uwarunkowania rynku pracy w regionie częstochowskim \*

**Synopsis:** Rosnąca rola czynnika ludzkiego w kształtowaniu rynku pracy skłania do podjęcia badań dotyczących zmian w rozmiarach zasobów pracy oraz w ich strukturze, rozpatrywanych na tle uwarunkowań demograficznych i społecznych. Region częstochowski, ze względu na wyludnianie się części jego obszarów oraz postępujące starzenie się ludności, jest obszarem szczególnie narażonym na niekorzystne przemiany w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, zmiany demograficzne, starzenie, zasoby pracy.

### Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że rynek pracy stanowi obecnie kluczową kwestię, rozpatrywaną przede wszystkim w aspekcie gospodarczym, zwłaszcza z punktu widzenia popytu na pracę mierzonego liczbą wolnych miejsc pracy [2]. Zarówno w literaturze ekonomicznej, jak i w geograficznej, wiele uwagi poświęca się zatem przedsiębiorczości, powstawaniu podmiotów gospodarczych, uwarunkowaniom w zakresie tworzenia miejsc pracy.

Rynek pracy należy jednak rozpatrywać także w aspekcie ludnościowym, z punktu widzenia podaży pracy. Dotychczas występująca nadpodaż siły roboczej nie skłaniała do szerszego zainteresowania tym ujęciem rynku pracy, analizy koncentrowały się zasadniczo na zjawisku bezrobocia. Jednak rola czynnika ludzkiego na rynku pracy w ostatnich latach wzrasta, zwłaszcza w sensie jako-

---

\* Artykuł zrealizowany w ramach projektu badawczego pt. „Społeczno-gospodarcze i przestrzenne kierunki zmian regionalnego oraz lokalnych rynków pracy województwa śląskiego – SGP WSL, Priorytet VIII – Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.1.: Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2.: Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

ściowym – w kontekście zasobów pracy czy kapitału ludzkiego [11]. W dobie niekorzystnych przemian demograficznych, jakim podlega cały kraj, a w tym także region częstochowski, problemem może stać się kurczenie zasobów pracy.

W świetle powyższych przesłanek w niniejszej pracy przeprowadzona zostanie analiza zmian ilościowych potencjalnych zasobów pracy regionu częstochowskiego w kontekście prognozy demograficznej Głównego Urzędu Statystycznego. Zakłada się przy tym, iż w konsekwencji kurczenia się zasobów pracy nastąpią ich zmiany strukturalne, głównie w zakresie struktury wieku, co z kolei będzie rzutować zarówno na zaspokojenie przyszłego zapotrzebowania na siłę roboczą, jak i na wzrost obciążenia ekonomicznego ludności.

Celem analizy jest zatem identyfikacja tendencji rozwojowych przemian demograficzno-społecznych wpływających na podażową stronę rynku pracy oraz wskazanie prawidłowości przestrzennych tych procesów. Rozwiązaniu tak sformułowanego problemu pracy służy analiza danych statystycznych przy zastosowaniu prostych miar statystycznych (m.in. wskaźnika starości demograficznej, wskaźnika obciążenia ekonomicznego) oraz metod kartograficznych.

Region częstochowski obejmuje 4 powiaty: częstochowski, kłobucki i myszkowski oraz Częstochowę (miasto na prawach powiatu). Tak przyjęty obszar tożsamy jest z podziałem na NUTS 3 (podregion częstochowski) w nomenklaturze statystycznej. W 2012 r. obejmował on 527,6 tys. osób, z czego 308,0 tys., tj. 58,4%, mieszkało w miastach, zaś 219,6 tys. osób, tj. 41,6% – na wsi. Region częstochowski stanowił 11,4% ogólnego zaludnienia województwa śląskiego, przy aż 24,7% jego powierzchni. W 2010 r. skupiał on 197,3 tys. pracowników, tj. zaledwie 9,9% ogółu pracujących w województwie śląskim (bez rolnictwa indywidualnego) [4].

Rozmieszczenie ludności jest tu nierównomierne, gdyż Częstochowa skupia 44,4% ogółu ludności regionu częstochowskiego oraz 76,1% mieszkańców miast. Rynek pracy regionu cechuje jeszcze silniejsza koncentracja przestrzenna, ponieważ ponad połowa pracowników (115,5 tys. osób, tj. 58,6%) jest zatrudniona w Częstochowie. Cechą układu osadniczego regionu częstochowskiego, jak i jego rynku pracy, jest zatem silna dominacja Częstochowy [9]. Jednak w latach 1999–2012 udział Częstochowy w zaludnieniu regionu zmalał (z 46,6% do 44,4%), zwiększył się natomiast udział powiatu częstochowskiego (z 24,6% do 25,7%), co jest m.in. wynikiem przesuwania się zaludnienia z miasta do strefy podmiejskiej, głównie na obszary wiejskie położone w bezpośrednim zapleczu miasta. Jednocześnie gminy wschodniej części powiatu wykazują spadek zaludnienia.

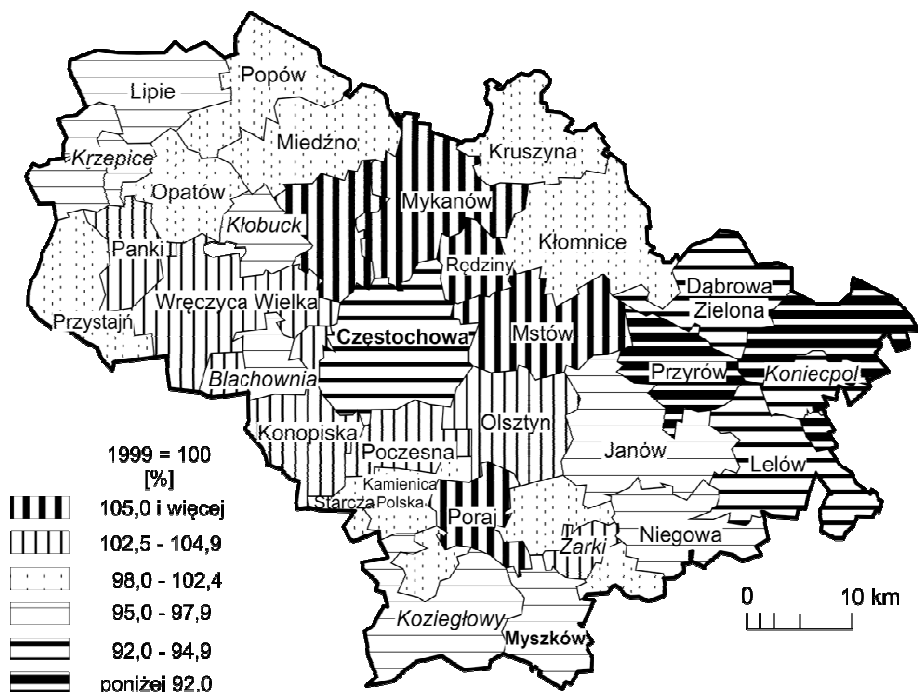
## 1. Zmiany zaludnienia

W latach 1999–2012 liczba ludności regionu częstochowskiego zmniejszyła się z 545,7 tys. do 527,6 tys. osób, tj. do 96,7% stanu wyjściowego. Pozostałe

powiaty wykazywały stagnację zaludnienia. Łącznie w powiatach tych liczba ludności nieznacznie wzrosła z 291,6 tys. do 293,1 tys. mieszkańców, tj. do 100,5%. Największy spadek zaludnienia zanotowała Częstochowa, która w 2012 r. osiągnęła 92,3% stanu zaludnienia z 1999 r. W obrębie regionu częstochowskiego występowały zatem obszary charakteryzujące się (ryc. 1):

- a) wzrostem zaludnienia – zwłaszcza gminy wiejskie położone w zapleczu Częstochowy (Mykanów, Kłobuck, Mstów, Rędziny, Poraj, Poczesna, Wręczyca Wielka, Konopiska), a także miasto Żarki;
- b) stagnacją zaludnienia – pozostałe gminy wiejskie bliskiego (Olsztyn, Blachownia, Starcza, Kamienica Polska), jak i dalszego otoczenia Częstochowy: (Kruszyna, Kłomnice, Przystajń), a także miasto Koziegłowy i gminy wiejskie: Żarki, Miedzno, Opatów, Popów;
- c) ubytkiem liczby ludności – głównie miasta małe (Blachownia, Kłobuck, Krzepice) i średnie (Myszków) oraz gminy wiejskie: Krzepice i Lipie położone w północno-zachodniej i zachodniej części regionu, jak i gminy: Koziegłowy, Janów, Niegowa – leżące na południe oraz na wschód od Częstochowy;
- d) depopulacją, którą objęta jest Częstochowa (w latach 1999–2012 liczba ludności zmniejszyła się z 254,1 tys. do 234,5 osób, tj. o 19 599 osób, czyli do 92,3% stanu z 1999 r.) oraz obszar we wschodniej części regionu (gminy wiejskie: Lelów, Dąbrowa Zielona, Przyrów oraz miasto Koniecpol, które utraciły łącznie 1893 mieszkańców, co oznacza spadek zaludnienia do 92,4%), a łącznie z Częstochową był to ubytek 21,5 tys. ludności.

Najpoważniejszymi problemami demograficznymi regionu częstochowskiego są obecnie ubytek naturalny ludności (przewaga liczby zgonów nad liczbą urodzeń) oraz starzenie się społeczeństwa. W połączeniu z odpływem migracyjnym młodej ludności, zagadnienia te stanowią wzajemnie zależny układ powiązań, bowiem w starym społeczeństwie udział ludności w wieku prokreacyjnym wyraźnie maleje. Zmienia się przy tym znaczenie poszczególnych czynników generujących procesy wyludniania i starzenia się ludności w regionie. Zasadniczo powodowane one były odpływem migracyjnym młodej ludności, a w latach 90. XX wieku także niżem demograficznym. Obecnie pogłębiający się regres zaludnienia i starzenie demograficzne są w coraz większym stopniu wynikiem postępujących przemian społecznych, które prowadzą do obniżania rozrodczości (opóźnianie wieku zawierania małżeństw, rodziny jednodzietne) [8]. Jedną z przyczyn upowszechniania się takich postaw prokreacyjnych jest trudna sytuacja na rynku pracy, niedająca poczucia bezpieczeństwa socjalnego. Planowanie rodziny niesie za sobą długofalowe konsekwencje, szanse zaś uzyskania i utrzymania pracy są niepewne. Skutkuje to coraz rzadszymi i coraz później podejmowanymi decyzjami o prokreacji.



Ryc. 1. Dynamika zaludnienia w regionie częstochowskim w latach 1999–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, Warszawa.

W rezultacie tych uwarunkowań w latach 1999–2011 w regionie częstochowskim nie było przyrostu naturalnego. Zanotowano ubytek naturalny ludności wynoszący 18 682 osób, z czego połowę, tj. ubytek 9 392 osób, wystąpił w samej Częstochowie. Duży regres ludności zaznaczył się w powiecie częstochowskim – 5 377 (zwłaszcza w jego części wschodniej), oraz w powiecie myszkowskim – 2 779 osób. Zapobieganie wyludnianiu się tych obszarów powinno stać się priorytetem dla władz lokalnych. Przyrost naturalny za lata 1999–2011 wykazywały jedynie miasto Żarki oraz gminy wiejskie: Panki, Blachownia i Kłobuck.

Zatem w obrębie regionu częstochowskiego wyróżnić można dwa obszary o odmiennych tendencjach przemian ludnościowych. Trzon demograficzny regionu stanowi aglomeracja Częstochowy z zaawansowanymi procesami suburbanizacji na sąsiadujących z nią obszarach wiejskich [5]. Mieszkańcy stolicy regionu przenoszą miejsce swego zamieszkania na teren gmin wiejskich otaczających miasto, najczęściej nie rezygnując jednocześnie z pracy w Częstochowie. Proces ten może być korzystny dla rozwoju obszarów wiejskich, gdyż napływają tam zamożniejsi mieszkańcy Częstochowy. Powoduje to nie tylko zwiększenie sumy podatków, ale stwarza szansę, iż napływowa ludność stanie się odbiorcą miejscowych usług, a także sama zechce przenieść z miasta lub założyć w nowym miejscu zamieszkania swoje firmy.



Drugi obszar, obejmujący wschodnią część powiatu częstochowskiego, nie ma możliwości realizacji migracji wahadłowych. Ze względu na jego peryferyjne położenie w stosunku do większych ośrodków miejskich oraz słaby stan techniczny dróg obszar ten charakteryzował się przez wiele lat stałym odpływem młodych mieszkańców szukających pracy poza miejscem swego zamieszkania. Skutkiem tego odpływu jest znaczne zaawansowanie procesów starzenia i depopulacja wschodniej części regionu. Zmiany ilościowe znajdują bowiem swoje przełożenie w przeobrażeniach jakościowych zasobów ludności.

## 2. Struktura płci i wieku ludności

**Struktura płci.** W regionie częstochowskim na 100 mężczyzn przypada 108 kobiet, co oznacza nieco wyższy poziom feminizacji niż w Polsce czy w województwie śląskim (107). Wpływa na to większe zaawansowanie procesów starzenia oraz zmiany kierunków migracyjnych, przy różnej partycypacji kobiet i mężczyzn w poszczególnych kierunkach.

Znaczny odpływ migracyjny kobiet z peryferyjnie położonych obszarów wiejskich kieruje się do miast ziemi częstochowskiej, zatem w dużej mierze zostaje w regionie. Stąd ogólny bilans w strukturze płci kształtuje się na korzyść kobiet. Najsilniej sfeminizowane są miasta, zwłaszcza Częstochowa i Blachownia, w których na 100 mężczyzn przypada więcej niż 112 kobiet. Mocno zwichniętą równowagę płci [7] posiadają miasta Kłobuck i Myszków. Zwichniętą równowagę wykazują miasta Kozięgłowy, Żarki i Krzepice, a także gminy wiejskie położone w otoczeniu Częstochowy: Poraj, Kłomnice, Starcza, Konopiska, Blachownia, Kamienica Polska, Kozięgłowy.

Natomiast emigracyjne obszary wschodniej części regionu częstochowskiego charakteryzują się niskim poziomem feminizacji, a w gminach wiejskich Przyrów, Niegowa i Koniecpol występuje nawet liczebna przewaga mężczyzn. W strukturze płci mieszkańców powiatów kłobuckiego i częstochowskiego przewaga mężczyzn utrzymuje się do 59 roku życia, jako wynik trwającego od wielu lat odpływu migracyjnego młodych kobiet. Świadczy to o roli selektywności migracji w kształtowaniu struktury płci, ale także wpływa negatywnie na możliwości reprodukcyjne ludności na tym obszarze, ponieważ migracje podejmują głównie młode kobiety.

Strukturę płci ludności zmieniają także procesy starzenia, gdyż wzrost udziału starszych grup wieku zwiększa jednocześnie liczebną przewagę kobiet, ze względu na dłuższy czas trwania ich życia. Przykładowo w Częstochowie w grupie wieku 70 i więcej lat, na 100 mężczyzn przypada 196,5 kobiet.

Przedstawione procesy powodują, iż w regionie częstochowskim w wieku produkcyjnym występuje niewielka przewaga mężczyzn (99,2 kobiet na 100 mężczyzn), zwłaszcza w powiatach kłobuckim (94,3) i częstochowskim (95,5).

Jedynie Częstochowa wykazuje nadwyżkę kobiecej siły roboczej (103,4 kobiet na 100 mężczyzn). Natomiast w wieku mobilnym, tj. 18–44, lata zdecydowanie większa jest podaż męskiej siły roboczej (tab. 1).

**Tabela 1.** Struktura płci ludności w wieku produkcyjnym w regionie częstochowskim w 2012 r.

Powiaty	Liczba ludności w wieku 18–59 lat <sup>*)</sup>			WF	Liczba ludności w wieku mobilnym (18–44 lata)			WF
	ogółem	mężczyźni	kobiety		ogółem	mężczyźni	kobiety	
Województwo śląskie	2 822 833	1 409 669	1 413 164	100,2	1 807 460	915 092	892 368	97,5
<b>Region częstochowski</b>	<b>318 912</b>	<b>160 134</b>	<b>158 778</b>	<b>99,2</b>	<b>202 387</b>	<b>103 257</b>	<b>99 130</b>	<b>96,0</b>
Częstochowa	141 229	69 439	71 790	103,4	87 817	44 421	43 396	97,7
Powiat częstochowski	82 340	42 107	40 233	95,5	53 165	27 291	25 874	94,8
Powiat kłobucki	51 843	26 677	25 166	94,3	33 882	17 396	16 486	94,8
Powiat myszkowski	43 500	21 911	21 589	98,5	27 523	14 149	13 374	94,5

WF – współczynnik feminizacji oznaczający liczbę kobiet przypadających na 100 mężczyzn

Uwaga: \*) Dla zachowania porównywalności zestawiono grupy wieku 18–59 lat dla kobiet i dla mężczyzn, pomijając grupę 60–64 lata (wiek produkcyjny tylko dla mężczyzn).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Starzenie demograficzne.** W regionie częstochowskim najwcześniej w stosunku do całego obszaru woj. śląskiego zaczęły nasilać się procesy starzenia, co było wynikiem odpływu migracyjnego młodej ludności do konurbacji katowickiej oraz do Częstochowy. Ilustruje to udział ludności w wieku 60 i więcej lat w ogólnej liczbie ludności, wynoszący w województwie śląskim w 1988 r. tylko 13,1%, co świadczyło o początkowym stanie starości, zaś w regionie częstochowskim sięgał on wówczas 16,6%, wykazując zaawansowany stan starości demograficznej ([7], [8]). W województwie śląskim procesy starzenia nasiliły się zasadniczo od połowy lat 90. XX wieku, osiągając w 2002 r. 17,2%, a w 2012 r. – 21,9% ludności starej (tab. 2). W Polsce wskaźnik ten w 2012 r. wynosił 20,9%. Starzenie się populacji postępuje także w regionie częstochowskim, gdzie w 2012 r. 22,9% ogólnej liczby ludności stanowiły osoby w wieku 60 i więcej lat. O ile jeszcze w 1988 r. najmłodsza w tym obszarze była Częstochowa, o wskaźniku starości sięgającym 15,1% (zaawansowany stan starości), a najstarszy był powiat częstochowski o udziale 18,9% ludności starej, o tyle do 2012 r. zróżnicowane tempo starzenia spowodowało odwrócenie tej relacji (tab. 2, ryc. 2).

**Tabela 2.** Udział ludności w wieku 60 i więcej lat w ogólnej liczbie ludności

Powiaty	1988	2002	2012	1988	2002	2012
	liczba ludności w wieku 60 i więcej lat			w %		
Województwo śląskie	642 250	811 837	1 010 256	13,1	17,2	21,9
<b>Region częstochowski</b>	<b>91 037</b>	<b>100 962</b>	<b>120 855</b>	<b>16,6</b>	<b>18,6</b>	<b>22,9</b>
Częstochowa	38 602	45 900	57 461	15,1	18,3	24,5
Powiat częstochowski	25 355	25 758	28 971	18,9	19,3	21,4
Powiat kłobucki	14 657	15 590	18 236	17,3	18,4	21,3
Powiat myszkowski	12 423	13 714	16 187	17,0	19,0	22,5

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych NSP 1988 oraz Banku Danych Lokalnych GUS, Warszawa.

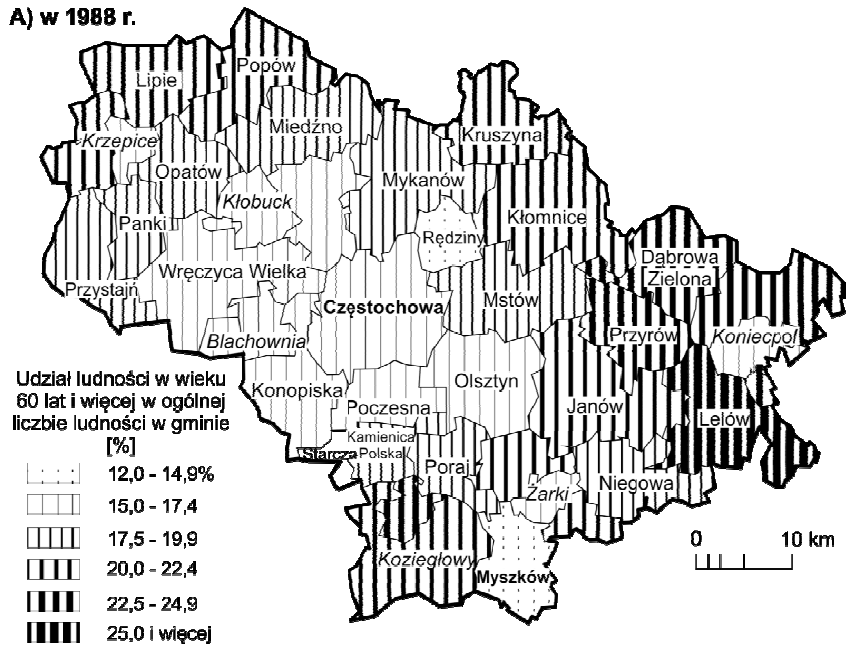
W 1988 r. gminy położone na wschodnich i północnych krańcach regionu (Przyrów, Janów, Koniecpol, Kruszyna, Lipie, Popów) wykazywały wysoki stan starości, o czym świadczył udział ludności w wieku 60 i więcej lat w ogólnej liczbie ludności przekraczający 20% (ryc. 2A). W gminach Lelów i Dąbrowa Zielona udział ten przekraczał 25,0%, co oznacza anormalnie wysoki stan starości [7]. Najmłodsze demograficznie, tj. wykazujące początkowy stan starości, były miasta Kłobuck (13,0%), Myszków (14,0%) oraz gmina wiejska Rędziny (14,8%). Zaawansowany stan starości występował w miastach: Częstochowa (15,1%), Krzepice, Blachownia, Koniecpol, Żarki oraz w 15 gminach wiejskich.

Natomiast w 2012 r. relatywnie „najmłodsze” demograficznie były gminy reprezentujące zaawansowany stan starości: Mykanów (18,6%), Kruszyna (18,9%), Kłobuck (19,1%), Olsztyn i Blachownia (19,2%), Mstów (19,4%). Większość obszarów regionu częstochowskiego (29 miast i gmin wiejskich) wykazywała wysoki stan starości, a najstarsze były gminy Dąbrowa Zielona i Koniecpol (ryc. 2B).

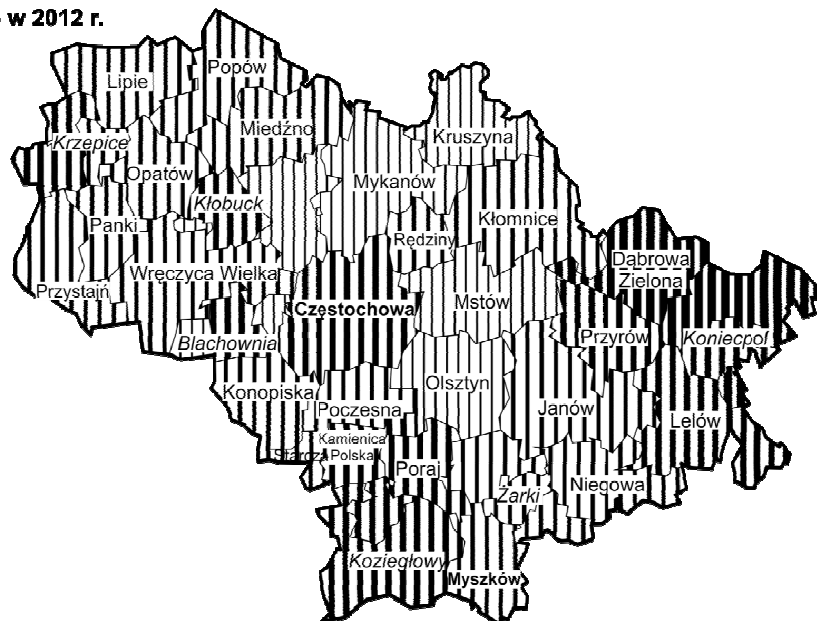
W latach 1988–2012 procesy starzenia postępowały najszybciej w Częstochowie, widoczne zaś było ich spowolnienie w powiatach częstochowskim i kłobuckim (tab. 2, ryc. 2). Świadczy to m.in. o dużej roli migracji w kształtowaniu struktury wieku ludności. Ponieważ migracje podejmuje głównie ludność młoda, stąd odwrócenie kierunków migracji hamuje procesy starzenia w obszarach dotąd emigracyjnych i jednocześnie może je nasilać w obszarach dotąd imigracyjnych, w których czynniki przyciągające migrantów uległy znacznemu osłabieniu. W rezultacie w Częstochowie zamieszkuje niemal połowa ludności w wieku 60 i więcej lat tego regionu. W 1988 r. udział ten wyniósł 42,4%, w 2002 r. 45,5%, zaś w 2012 r. już 47,5% (choć jak wcześniej przedstawiono, udział tego miasta w ogólnym zaludnieniu regionu maleje). Liczba ludności starszej wzrosła w Częstochowie z 38,6 tys. w 1988 r. do 57,5 tys. osób w 2012 r. tj. do 148,9% w porównaniu do stanu z 1988 r. Znaczną dynamikę wzrostu liczby

ludności starej wykazywały powiaty kłobucki (w 2012 r. do 124,4% stanu z 1999 r.) oraz myszkowski (do 130,3%).

**A) w 1988 r.**



**B) w 2012 r.**



Ryc. 2. Poziom starości demograficznej w regionie częstochowskim w: A) 1988 r., B) w 2012 r.

Źródło: [4].

Dalsze starzenie demograficzne w regionie częstochowskim wyrażać się będzie wzrostem udziału ludności w wieku 60 i więcej lat z 22,9% w 2012 r. do 24,7% w 2015 r. i do 28,0% w 2020 r., co spowoduje osiągnięcie anormalnie wysokiego stanu starości. Proces ten postępować będzie najszybciej w Częstochowie, gdzie nastąpi wzrost udziału ludności starej z 24,5% w 2012 r. do 26,4% w 2015 r. i do 29,8% w 2020 r.! Zatem w 2025 r.  $\frac{1}{3}$  ludności miasta przekroczy 60 rok życia. Przyczynami postępującego starzenia mieszkańców miasta są: niska rozrodczość powodująca brak zastępowalności biologicznej pokoleń, odpływ ludności z miasta na otaczające je obszary wiejskie, odpływ młodej ludności za pracą poza granice regionu oraz stopniowe wydłużanie się czasu trwania życia ([3], [10]).

**Obciążenie ekonomiczne.** Wzrost udziału ludności starej, w większości już nieaktywnej zawodowo, powoduje zwiększenie obciążenia ekonomicznego ludnością w wieku poprodukcyjnym. W Polsce w 2012 r. na 100 osób z grupy produkcyjnej przypadało 28,7 osób z grupy przedprodukcyjnej i 27,9 osób z grupy poprodukcyjnej. Natomiast w województwie śląskim, a szczególnie w regionie częstochowskim, relacja ta jest już odwrócona, gdyż przeważa obciążenie grupą poprodukcyjną (tab. 3). Zatem osoby w wieku produkcyjnym utrzymują więcej ludności, która już zakończyła swą aktywność zawodową, niż ludności w wieku przedprodukcyjnym, która podejmie pracę i w przyszłości będzie utrzymywać tych, którzy teraz pracują. Ta niekorzystna dysproporcja będzie się wciąż pogłębiać. Wynika to z faktu, iż odpływ z rynku pracy będzie silniejszy (zaczynają odpływać grupy wyżu demograficznego lat 50. XX wieku) w stosunku do napływu młodej siły roboczej na rynek pracy (zaczynają napływać mało liczne grupy niżu demograficznego urodzone w latach 90. XX wieku).

**Tabela 3.** Obciążenie ekonomiczne w regionie częstochowskim w latach 1988–2020 (stan i prognoza)

Powiaty	W latach:	1988	2002	2006	2012	2015	2020
	na 100 osób w wieku produkcyjnym przypada osób w wieku:						
Województwo śląskie	przedprodukcyjnym	47,5	32,7	28,1	26,4	26,9	28,9
	poprodukcyjnym	18,7	23,1	24,6	29,1	32,6	39,5
<b>Region częstochowski</b>	<b>przedprodukcyjnym</b>	<b>47,0</b>	<b>33,0</b>	<b>28,6</b>	<b>26,1</b>	<b>25,9</b>	<b>27,2</b>
	<b>poprodukcyjnym</b>	<b>24,6</b>	<b>26,7</b>	<b>26,9</b>	<b>30,8</b>	<b>33,9</b>	<b>41,0</b>
Częstochowa	przedprodukcyjnym	45,0	29,0	25,2	23,9	24,9	27,2
	poprodukcyjnym	21,5	25,5	26,4	32,9	36,7	45,5
Powiat częstochowski	przedprodukcyjnym	48,1	37,0	31,8	27,8	25,8	26,0
	poprodukcyjnym	29,1	28,8	27,8	28,6	31,3	37,4
Powiat kłobucki	przedprodukcyjnym	50,9	38,6	33,2	28,8	28,1	29,1
	poprodukcyjnym	26,7	26,9	27,1	29,0	30,6	35,5
Powiat myszkowski	przedprodukcyjnym	48,2	34,2	29,1	26,8	26,4	27,4
	poprodukcyjnym	25,7	27,2	26,9	30,3	33,4	40,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

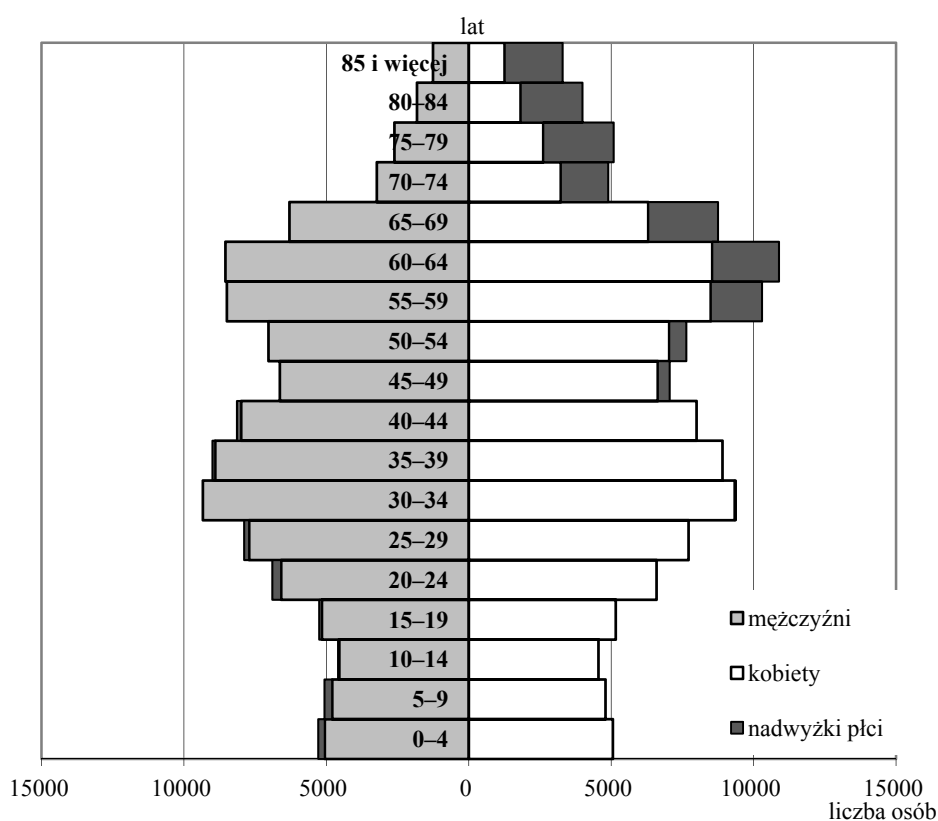
Według prognozy demograficznej GUS dalszemu obniżeniu ulegnie obciążenie wiekiem przedprodukcyjnym, a znacznie wzrośnie obciążenie grupą poprodukcyjną. W regionie częstochowskim wskaźniki te osiągną w 2020 r. odpowiednio wielkość 27,2 osób w wieku przedprodukcyjnym oraz 41,0 osób w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. Najtrudniejsza sytuacja wystąpi w Częstochowie, gdzie 100 osób w wieku produkcyjnym utrzymać będzie ponad 45 osób w wieku poprodukcyjnym. Obciążenie to przekroczy 40 osób także w powiecie myszkowskim.

**Prognozowane zmiany w liczbie i strukturze ludności.** Zarysowane tendencje zmian zaludnienia znajdują swoje konsekwencje w postępującym zmniejszaniu się liczby ludności oraz w przeobrażeniach struktury wieku. Według prognozy GUS liczba ludności w regionie częstochowskim zmniejszy się z 527,6 tys. osób w 2012 r. do 516,1 tys. w 2015 r. i do 502,6 tys. w 2020 r. Najsilniejszy ubytek ludności w latach 2012–2020 nastąpi w Częstochowie (do 94,4% stanu z 2012 r.), nieco mniejszy w powiatach częstochowskim (do 95,4%), myszkowskim (do 95,8%) oraz kłobuckim (do 96,7%). Jednak spadkowi ogólnej liczby ludności towarzyszyć będzie zmniejszanie się liczebności młodszych grup wieku przy wzroście liczby ludności po 60 roku życia.

Liczba dzieci (0–14 lat) w regionie częstochowskim ulegnie już niewielkiemu zmniejszeniu, gdyż ich udział w ogólnej liczbie ludności jest i tak bardzo niski. Natomiast silnemu regresowi – z 63,5 tys. w 2012 r. do 56,8 tys. w 2015 r. a następnie do zaledwie 47,4 tys. w 2020 r. (tj. do 74,7% stanu z 2012 r.) – podlegać będzie przede wszystkim liczebność młodzieży w wieku 15–24 lat, czyli grupy wieku stanowiącej bezpośrednie zasilanie rynku pracy. Niepokojący jest fakt, iż ograniczeniu ulegnie nie tylko liczebność ludności w wieku 20–24 lat, ale także liczebność grup wieku 25–34 lat, z 81,5 tys. w 2012 r. do 77,5 tys. w 2015 r., a następnie do 65,0 tys. w 2020 r., tj. do 79,7% stanu z 2012 r. Są to grupy o największej płodności kobiet, co będzie rzutować na dalsze zmiany demograficzne w kierunku zmniejszania się rozmiarów najmłodszych pokoleń. Spadki te nastąpią we wszystkich analizowanych powiatach, a największy w Częstochowie (ryc. 3). Wzrastać będzie natomiast liczebność i udział najstarszych grup wieku (60 i więcej lat), ze 120,9 tys. do 127,7 tys. w 2015 r. oraz do 140,6 tys., tj. do 116,3%, najsilniej w powiatach częstochowskim (do 119,0%) i myszkowskim (do 118,5%).

Wskutek tych zmian, napływowi młodej siły roboczej na rynek pracy regionu, który do 2020 r. wyniesie 52,3 tys. osób (w 2012 r. w wieku 10–19 lat), będzie towarzyszył odpływ z rynku pracy 80,6 tys. osób z najstarszych grup wiekowych (w 2012 r. w wieku 55–64 lat). Nie nastąpi zatem zastępowalność zasobów pracy, co wpłynie na spadek bezrobocia, ale jednocześnie spowoduje niedobory pracowników w niektórych rodzajach działalności gospodarczej (brak specjalistów).

Perspektywy tak niekorzystnych zmian demograficznych powinny stać się przesłanką dla budowania strategii rozwoju społecznego i gospodarczego regionu, gdyż wskazują na zmniejszanie się zaludnienia, zarówno w grupie produkcyjnej, jak i przedprodukcyjnej, przy znacznym wzroście grupy poprodukcyjnej. Strategie te powinny kłaść nacisk na poprawę warunków dla zakładania rodzin, ponieważ młodzi ludzie coraz później podejmują decyzje prokreacyjne, głównie z powodu trudności w znalezieniu pracy dającej źródło utrzymania, bardzo rzadko decydując się na więcej niż jedno dziecko.



Ryc. 3. Prognozowana struktura płci i wieku ludności Częstochowy na 2015 r.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS. Prognoza GUS.

W rezultacie zarysowanych przemian w latach 2012–2020 w regionie częstochowskim liczba ludności w wieku produkcyjnym zmniejszy się o 37 tys. osób. Spadnie udział Częstochowy w koncentracji zasobów pracy z 44,5% w 2012 r. do 42,9% w 2020 r. (tab. 4).

**Tabela 4.** Aktualne i prognozowane zasoby pracy w regionie częstochowskim w latach 2002–2020

Powiaty	2002	2006	2011	2012	2015	2020	Dynamika 2012–2020 (2012 = 100)
	liczba osób w wieku produkcyjnym (18–59 kobiety; 18–64 mężczyźni)						
<b>Region częstochowski</b>	<b>339 125</b>	<b>344 175</b>	<b>339 527</b>	<b>336 184</b>	<b>323 139</b>	<b>298 801</b>	<b>88,9</b>
Częstochowa	162 430	161 671	152 113	149 460	141 923	128 270	85,8
Powiat częstochowski	80 580	83 729	86 892	86 582	84 201	79 075	91,3
Powiat kłobucki	51 298	52 872	54 366	54 318	53 013	50 374	92,7
Powiat myszkowski	44 817	45 903	46 156	45 824	44 002	41 082	89,7
	w %						Zmiany udziału w p.p.
Region częstochowski	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
Częstochowa	47,9	47,0	45,2	44,5	43,9	42,9	–1,6
Powiat częstochowski	23,8	24,3	25,8	25,8	26,1	26,5	+0,7
Powiat kłobucki	15,1	15,4	16,2	16,2	16,4	16,9	–0,7
Powiat myszkowski	13,2	13,3	13,7	13,6	13,6	13,7	+0,1

p.p. – punkty procentowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

## Podsumowanie

Region częstochowski charakteryzuje się nierównomiernym rozmieszczeniem ludności, co wyraża się dominacją Częstochowy, której towarzyszą wyludniające się obszary wschodniej części regionu. Na obu tych obszarach występują niekorzystne zmiany strukturalne, przejawiające się silnym zaawansowaniem starzenia społeczeństwa oraz szybkim narastaniem obciążenia grupą poprodukcyjną. O ile do lat 90. XX wieku procesy te zasadniczo dotyczyły peryferyjnie położonych obszarów wiejskich, to w ostatnim dwudziestoleciu znacznie nasiliły się w Częstochowie.

W najbliższych latach podaż siły roboczej w regionie częstochowskim będzie maleć wskutek coraz mniej licznych grup wieku wkraczających na rynek pracy i licznych grup wieku opuszczających go. Dostosowanie struktury kształcenia do strategicznych kierunków dalszego rozwoju gospodarczego regionu staje się koniecznością, gdyż rynek pracy będzie dysponował coraz mniejszymi i coraz starszymi zasobami pracy. Region częstochowski wymaga zmian strukturalnych w gospodarce, wzrostu aktywności gospodarczej i przedsiębiorczości oraz wyrównania dysproporcji w zagospodarowaniu przestrzennym. Zmian polegających na wzroście efektywności, zwłaszcza w rolnictwie, oraz na rozwoju przemysłu i usług nie uda się przeprowadzić bez odpowiedniego kapitału ludz-



kiego. W tym celu potrzebne są młode, dobrze wykształcone zasoby pracy. Lepsze dopasowanie struktury kształcenia do potrzeb rynku pracy umożliwi młodzieży znalezienie zatrudnienia oraz zahamuje jej odpływ migracyjny. Pozwoli także łagodzić skutki pojawiających się niedoborów specjalistów różnych dziedzin działalności.

## Literatura

- [1] Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa: *Ludność według grup wieku i płci; Prognozy ludności według grup wieku i płci; Prognozy ludności według funkcjonalnych grup wieku; Ludność w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), produkcyjnym i poprodukcyjnym według płci*.
- [2] Begg D., Dornbusch R., Fischer S., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] Frąckiewicz L. (red.), *Polska a Europa. Procesy demograficzne u progu XXI wieku. Proces starzenia się ludności Polski i jego społeczne konsekwencje*, I Kongres Demograficzny, t. II a, „Śląsk”, Katowice 2002.
- [4] Kłosowski F., Pytel S., Runge A., Sitek S., Zuzańska-Żyśko E., *Rynek pracy w podregionie częstochowskim*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Sosnowiec 2013.
- [5] Kłosowski F., Runge J., *Migracje ludności w miastach województwa śląskiego w latach 1977–2006*, „Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa”, t. 1, red. W. Świątkiewicz, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 83–92.
- [6] Narodowy Spis Powszechny z dnia 6 XII 1988 r., GUS Warszawa 1990: zeszyty poszczególnych gmin regionu częstochowskiego – tab. 1. *Ludności według wieku i stanu cywilnego*; tab. 2. *Ludności według głównego źródła utrzymania i wieku*.
- [7] Rosset E., *Demografia Polski. Reprodukacja ludności*, PWN, Warszawa 1975.
- [8] Runge A., *Procesy i struktury ludnościowe w województwie śląskim*, [w:] *Procesy i struktury demograficzno-społeczne na obszarze województwa śląskiego w latach 1988–2008*, red. J. Runge, I. Żurek, Urząd Statystyczny, Katowice 2010, s. 33–82.
- [9] Runge J., *Przemiany demograficzno-społeczne w woj. częstochowskim*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 11, GUS, Warszawa 1996, s. 70–80.
- [10] Ucieklak-Jeż P., *Ocena średniej długości życia w dobrym zdrowiu w Polsce*, „Pragmata Tes Oikonomias. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, t. 4, red. M. Kulesza, W. Ostasiewicz, Wydawnictwo AJD Częstochowa 2010.

- [11] Wyrzykowska B., *Społeczno-ekonomiczne aspekty funkcjonowania kapitału społecznego*, [w:] *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej*, red. M.S. Kostka, D. Ostrowska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2008, s. 227–239.

### **Socio-Demographic Conditions of the Labour Market in the Częstochowa Region**

**Summary:** Increasing role of human factors in formation of the labour market induces to undertake research on changes of the labour market magnitude and their structure related to demographic and social conditions. The Częstochowa region, due to its depopulation and ageing growth, is the region particularly affected by such disadvantageous changes.

**Keywords:** labour market, demographic changes, ageing, work resources.

Joanna SNOPKO  
Urząd Miasta w Legnicy

## Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców

**Synopsis:** W XXI wieku nastąpiła zmiana w postrzeganiu ludzi w organizacjach – od podsystemu społecznego do kapitału ludzkiego. Przyczyniło się to również do profesjonalizacji polityki kadrowej. Pracownicy stanowią najcenniejszy potencjał każdej organizacji, a to znaczy, że bez ich zaangażowania i wsparcia nie uda się realizować celów organizacji. W związku z tym coraz większego znaczenia nabiera problematyka motywacji. Istotą motywowania jest wywieranie wpływu na pracowników przy wykorzystaniu szeregu instrumentów zwanych motywatorami, w całości stanowiących system motywacyjny. System ten ma poprzez bodźce kształtujące zachowania organizacyjne zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy dla organizacji, identyfikowania się z celami organizacji, a tym samym do prawidłowej realizacji zadań przy jednoczesnym zadowoleniu obu stron. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroki wachlarz rozwiązań, zaspokajający różne potrzeby pracowników. Współczesne systemy motywacyjne zmierzają do stworzenia takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje, z przyjemnością, z poczucia przynależności do organizacji, a także z potrzeby odnoszenia sukcesów i zyskania znaczenia w pracy. Z tego względu bodźce materialne uzupełniane czynnikami niematerialnymi, takimi jak budowanie klimatu i kultury firmy, mogą przyczynić się do wykonywania w niej pracy z satysfakcją. Nowoczesne systemy motywacyjne, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną, mogą w dłuższym czasie zagwarantować związanie się pracownika z organizacją.

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie dwóch zagadnień: ewolucji postrzegania zasobów ludzkich w organizacji oraz możliwości oddziaływania nowoczesnych systemów motywacyjnych zarówno na pracowników, jak i pracodawców.

**Słowa kluczowe:** pracownicy, zarządzanie personelem, zasoby ludzkie.

### Wprowadzenie

Ostatnie lata przyniosły duże zmiany w zarządzaniu personelem. Mówi się, że nowoczesne zarządzanie organizacją to przede wszystkim zarządzanie kadrami. Nowe wyzwania wymuszają zatrudnianie coraz lepiej wykwalifikowanego personelu, a co za tym idzie, traktowanie uczestników organizacji jako jej za-

sobu strategicznego oraz ściśle powiązanie kwestii osobowych ze strategią firmy. Głównym celem każdej organizacji jest zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku, a to, czy odniesie ona sukces, zależy przede wszystkim od umiejętności i postaw zatrudnionych w niej ludzi. To oni decydują o wykorzystaniu pozostałych zasobów organizacji – rzeczowych, pieniężnych i informacyjnych. Aby tych zasobów nie zaprzepaścić, należy formować kapitał ludzki złożony ze zdolnych, kreatywnych i doświadczonych pracowników. Nowoczesne zarządzanie personelem umożliwia zaplanowanie potrzeb w zakresie jego wielkości, struktury, jakości i rozwoju potencjału. Każda organizacja kształtuje swój odrębny system zarządzania kadrami czy raczej: kapitałem ludzkim. Mimo istniejących różnic w każdym z tych systemów występują elementy niezmiennie. Należą do nich:

- planowanie zatrudnienia;
- selekcja i rekrutacja pracowników;
- systemy ocen pracowniczych;
- systemy motywacyjne;
- rozwój zawodowy i doskonalenie kadr.

Podstawowym zagadnieniem niniejszych rozważań jest motywowanie pracowników i przedstawienie nowoczesnych systemów motywacyjnych oraz wykorzystywanych motywatorów.

Problem motywacji pracowników i jej pobudzania jest często poruszany w literaturze przedmiotu, gdzie można znaleźć różne, mniej lub bardziej złożone modele motywacji. Problematyka ta pojawiła się jeszcze na początku ubiegłego wieku, wraz z rozwojem nauki o organizacji i zarządzaniu. Już F. Taylor zauważył znaczenie doboru pracowników, ich szkolenia, a także wskazywał na potrzebę stosowania bodźców finansowych dla osób wyróżniających się. Jednak wkrótce okazało się, że na wzrost efektywności pracy mają wpływ również inne czynniki: zadowolenie z pracy, dobre relacje ze współpracownikami czy harmonizacja indywidualnych celów pracowników z ekonomicznymi celami organizacji. Są to motywatory pozafinansowe, które mogą oddziaływać silniej niż bodźce finansowe. Wraz z rozwojem psychologii i socjologii powstały teorie wyjaśniające uwarunkowania motywacji i podejmowania przez ludzi aktywności. Zrozumienie potrzeb człowieka oraz psychicznych uwarunkowań podejmowania przez niego aktywności pozwala kształtować systemy motywacyjne. Skuteczne systemy motywacyjne wykorzystują różne instrumenty motywowania zmierzające do zwiększenia zaangażowania pracowników. Obok najpowszechniejszych motywatorów finansowych stosowane są motywatory pozafinansowe (pochwały i uznania), nagrody rzeczowe, dodatkowe świadczenia socjalne i inne. Ten rodzaj motywatorów odgrywa coraz większą rolę. Motywowanie ma istotne znaczenie szczególnie wtedy, gdy rosną aspiracje pracowników, uzasadnione coraz wyższym poziomem wykształcenia, przy jednoczesnych zmianach w dotychczasowych systemach wartości. W związku z tym nasuwają się pytania: czy motywowanie oparte na systemie kar i nagród jest w istocie skuteczne oraz jakie wza-

jemne korzyści osiągają członkowie organizacji w wyniku stosowania systemów motywacyjnych?

Dorobek naukowy obejmujący tematykę kapitału ludzkiego wciąż się rozwija. Podejmowane są próby wyjaśniania problemów związanych z motywowaniem pracowników, zaliczanych do najtrudniejszych i wymagających największej wiedzy, ponieważ wymagają znajomości ludzkiej natury i cech osobowości w takim zakresie, aby dostosować kwalifikacje i umiejętności pracowników do realizowanych zadań i celów organizacji przy jednoczesnym umożliwieniu im rozwoju zawodowego i osobistego. Na skuteczną motywację pracowników składa się tak wiele czynników, że trudno określić, które z nich wywierają największy wpływ na uzyskanie pożądanych zachowań pracowniczych. Niemniej istnieje wiele dostępnych metod, technik i narzędzi motywowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu będą inspirować ludzi do działań zapewniających wzajemne korzyści.

W niniejszym artykule zwrócono uwagę na ewolucję w podejściu do ludzi w organizacji, istotę motywowania, cechy systemów motywowania oraz współcześnie stosowanych motywatorów.

## **1. Człowiek w organizacji – od podsystemu społecznego do kapitału ludzkiego**

Biorąc pod uwagę odmiennosc zasobów ludzkich w porównaniu z pozostałymi zasobami, pojęcie „zarządzanie” należy rozumieć jako wielostronne, całościowe ujęcie problemów związanych z rozwojem pracowników, wymagające szczególnego i profesjonalnego potraktowania. Polityka kadrowa, obejmująca pozyskiwanie, motywowanie i doskonalenie zawodowe ludzi, jest jedną z najważniejszych dziedzin zarządzania organizacjami w XXI wieku. Wzajemne relacje między pracodawcą a pracobiorcą zyskały zainteresowanie badaczy równoległe z rozwojem kierunków w nauce o zarządzaniu. Początkowo celem było osiągnięcie maksymalnie wysokiej wydajności pracy, później jednak okazało się, że człowiek jest dla organizacji czynnikiem strategicznym, który stanowi o jej sukcesie lub niepowodzeniu.

Prekursorem naukowego zarządzania – jako metody rozwiązywania określonych problemów organizacyjnych pojawiających się głównie w przedsiębiorstwach przemysłowych – był na przełomie XIX i XX wieku Frederik W. Taylor. W konsekwencji coraz szerszego stosowania techniki i zmian w metodach pracy pojawiły się nowe problemy. Obserwując pracę robotników, F. Taylor zauważył czynniki negatywnie wpływające na wydajność ich pracy. Były to:

- nieracjonalne metody pracy;
- nieracjonalny system wynagradzania;

- powszechne przekonanie robotników, że postęp techniczny i wzrost produkcji powoduje wzrost bezrobocia;
- przypadkowy dobór ludzi do pracy ([7], s. 14).

Obserwacje F. Taylora miały na celu głównie optymalizację pracy przynoszącą korzyści pracodawcy. Mimo iż rola pracowników była marginalizowana, a oni sami traktowani instrumentalnie, badacz zwrócił uwagę na korzyści płynące z wielu aspektów: psychofizycznego doboru ludzi do pracy, materialnego i niematerialnego motywowania ich do pracy oraz przeszkolenia w zakresie zadań i sposobów ich wykonywania. Badacz uznał za konieczne wykorzystywanie cech psychofizycznych w celu racjonalnego dopasowywania odpowiednich ludzi do konkretnych zadań. Był to początek rozwoju psychologii inżynierskiej. Taylor miał także świadomość, że robotnik podejmuje pracę wyłącznie w celu zdobycia wynagrodzenia, a zarobki odgrywają decydującą rolę w motywacji do pracy. Zastosował więc system wynagrodzenia w powiązaniu z akordową organizacją pracy i premiami za wykonanie zadań (takie ustalanie norm spotkało się później z zarzutem nadmiernego zawyżenia wymagań wydajności pracy). Uznał także, że warunkiem uzyskania wysokiej wydajności pracy robotnika jest stworzenie właściwych warunków organizacyjno-technicznych i socjalnych.

Taylorizm spotkał się ze zdecydowanym sprzeciwem robotników i związków zawodowych. Amerykańskie związki zawodowe określiły ten system jako „niehumaniczny i ohydny”, który „sprowadza ludzi do stanu zwykłych maszyn”. Wybuchły strajki, pojawiło się zjawisko świadomego ograniczania wydajności pracy. Ruch związkowy zarzucał F. Taylorowi nadmierną intensyfikację pracy, gdyż normy pracy uznano za zawyżone. Mimo to zastosowanie „naukowego zarządzania” wyraźnie podniosło poziom wydajności pracy. Wykorzystanie specjalizacji, wprawy, efektu organizacyjnego zintensyfikowało pracę ludzi i przyniosło sukces ekonomiczny, co z kolei przyczyniło się do upowszechnienia taylorizmu na świecie ([15], s. 135; [19], s. 37).

Od tego czasu wiele się zmieniło. Rozwinęły się kierunki, które coraz bardziej eksponują rolę ludzi w organizacji.

Kierunek administracyjny był spojrzeniem przez pryzmat całościowego i ogólnego ujmowania organizacji. Charakterystyczna dla niego jest duża uwaga poświęcona czynnikom determinującym sprawność organizacji, przy założeniu, że należy odrzucić dotychczasowe preferowanie uzdolnień technicznych, a zastosować zróżnicowanie uzdolnień kierowniczych. Z czasem w kierunku administracyjnym zaczęto większą wagę przywiązywać do socjologicznych aspektów organizacji. Pojawiło się pojęcie polityki kadrowej na oznaczenie czynności związanych z naborem pracowników, utrzymaniem stabilności kadry, stosowaniem bodźców zachęcających do wydajnej pracy, prowadzeniem dokumentacji kadrowej, a także szkoleniem. Konsekwencją rozwoju praktyki zarządzania stała się konieczność rozwiązania współczesnych problemów kierowania ludźmi w organizacji. Nastąpił rozwój szkoły behawioralnej. Jej przedstawiciele

podejmowali problematykę przyczyn niezadowolenia pracowników w miejscu pracy i sposobów rozwiązania tej kwestii, przyjmując założenie, że badania socjologiczne i psychologiczne dostarczą metod zarządzania, które pozwolą zapobiec rodzącym się konfliktom. W ramach szkoły behawioralnej pojawił się kierunek *human relations*. Jego podstawą teoretyczną były przede wszystkim eksperymenty E. Mayo w zakładach Western Electric Company w fabryce „Hawthorne Works”, które przeprowadzano w Chicago w latach 20. i 40. XX wieku. Zyskały one duży rozgłos i przyczyniły się do wyodrębnienia socjologii przemysłu. Koncepcje E. Mayo rozwijali i modyfikowali liczni badacze. Z biegiem czasu uformowała się grupa naukowców (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert i inni), których nadrzędnym celem było dążenie do humanizacji procesów pracy. Byli oni twórcami kierunku behawioralnego i stali się prekursorami nowoczesnych systemów motywacyjnych. Bardziej kompleksowo problemami zarządzania ludźmi zajęła się szkoła systemów społecznych, która rozwinęła się w latach 50. ubiegłego wieku. Powstała pod wpływem nurtu strukturalnego w amerykańskiej teorii socjologii oraz dorobku tzw. psychologii postaci. Za jej twórcę uważa się Ch. Bernarda, dla którego punktem wyjścia stały się rozważania dotyczące cech jednostki ludzkiej i jej relacji do organizacji. Sformułowano definicję systemu społecznego jako dynamicznego zbioru części wzajemnie współzależnych ze względu na określony cel. Zasadniczym pojęciem metodologicznym w szkole systemów społecznych jest motyw więzi między elementami systemu społecznego. Niewątpliwym osiągnięciem szkoły systemów społecznych jest dostrzeżenie i rozwinięcie istoty organizacji przede wszystkim jako systemu społecznego, a nie tylko systemu techniczno-ekonomicznego. Istotnym elementem było zagadnienie uczestnictwa organizacyjnego i zachowań członków organizacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Jednak w charakterystyce szkoły systemów społecznych trzeba podkreślić, że preferując analizę psychosocjologiczną, pominięto aspekt materialny, zwłaszcza planowania i badania pracy, które odgrywają istotną rolę w organizacji ([26], s. 18–21).

W ostatnich latach, mniej więcej od przełomu stuleci, w nauce i praktyce kadrowej coraz częściej określa się pracowników mianem kapitału, a w miejsce lub obok terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi” pojawia się „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Postrzeganie ludzi jako zasobu różni się od postrzegania ich jako kapitału. Zasoby są nagromadzonym dobrem, które może być wykorzystywane w procesie produkcji, a efekty są uzależnione od ilości i jakości. Kapitał natomiast to kategoria finansowa i dynamiczna: to wartość, która przynosi wartość dodatkową. W konsekwencji takiego podejścia pracownicy oceniani są przez pryzmat osiągniętych wyników faktycznych, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów. W tym kontekście miarą wartości pracownika nie jest dopasowanie się do stawianych wymogów, lecz jego kreatywność i potencjał [10].

Przejęcie w postrzeganiu czynnika ludzkiego od zasobu do kapitału jest konsekwencją zmian zachodzących w zewnętrznym otoczeniu organizacji. Przewa-

ga konkurencyjna organizacji jest ściśle uzależniona od przewagi kapitału intelektualnego. Zatem istotnym zagadnieniem staje się pozyskanie i utrzymanie w organizacji odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji nabiera większego znaczenia, szczególnie w obszarze kształtowania oraz motywacji zespołów pracowniczych.

## 2. Istota motywowania

Pojęcie motywacji wyodrębnione zostało z ogółu nauk na początku XX stulecia. Pierwsze analizy zjawisk i problemów motywacyjnych pojawiły się wraz z wyodrębnieniem psychologii jako nauki oraz początkami naukowej organizacji i zarządzania. Motywację określa się jako proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki:

- osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne;
- prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera [23].

Obiektem motywowania jest osobowość pracownika. Bywa ona definiowana w psychologii pracy jako szczególny i względnie trwały układ cech fizjologicznych i psychicznych człowieka. Ze względu na złożoność osobowości proces motywowania nie zawsze jest skuteczny. Przyczyną jego nieskuteczności jest z reguły brak dogłębnej znajomości nastawienia, oczekiwań i aspiracji człowieka w pracy. Podmiotami motywowania są – oprócz naczelnego kierownictwa firmy, które tworzy i wprowadza systemy bodźców ekonomicznych oraz pozaekonomicznych – bezpośredni przełożony oraz współpracownicy danej jednostki ([27], s. 34–35).

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywacja do pracy poddaje się kształtowaniu, które odbywa się drogą identyfikacji i doboru instrumentów motywowania, po uwzględnieniu z jednej strony celów przedsiębiorstwa i cech osobowościowych, z drugiej natomiast osobowych systemów wartości i oczekiwań pracowników ([8], s. 84; [20], s. 375). Zatem motywację należy rozumieć jako procesy lub czynniki, które powodują określone działanie pracowników w przedsiębiorstwie. Motywowanie opiera się więc na bezpośrednim włączaniu pracowników w nurt działalności firmy i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki, z myślą o najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa ([21], s. 178–182).

Proces motywowania zaczyna się od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Amerykański psycholog A. Maslow zauważył, że aby prawidłowo funkcjonować w zespole i społeczeństwie, każdy człowiek powinien mieć za-



spokojone potrzeby z pięciu grup. Jest to powszechnie znana piramida potrzeb A. Masłowa, która obejmuje następujące poziomy:

- potrzeby biologiczne;
- bezpieczeństwo;
- akceptacja przez zespół;
- uznanie;
- poczucie samorealizacji [3].

Na tej podstawie opiera się większość systemów motywacyjnych. A. Masłow uważał, że aby osiągnąć wysoki poziom zadowolenia z pracy, pracownik musi kolejno zaspokajać coraz bardziej wysublimowane potrzeby.

Z punktu widzenia osiąganych celów istotą motywacji jest osiągnięcie takich zachowań podwładnych, które będą zgodne z wolą przełożonego i zapewnią realizację zadań wynikających z pełnionych ról organizacyjnych. Uogólniając, można powiedzieć, że celem motywacji jest pobudzenie pracowników do realizacji powierzonych zadań na poziomie akceptowanym przez organizację i do dodatkowego wysiłku pozwalającego przekraczać zadania pod względem ilości i jakości, zachęcanie ich do podejmowania trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych oraz wpływanie na rozwój osobowy i zawodowy ([11], s. 87–88). W literaturze wskazuje się dwa podstawowe źródła motywacji:

- motywację zewnętrzną – która oznacza, że podejmowana aktywność jest konsekwencją przymusu zewnętrznego;
- motywację wewnętrzną, która wynika z pojawiających się samoczynne bodźców, sprawiających, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku.

Z motywacją zewnętrzną wiąże się przede wszystkim rozbudowany różnorodny system nagród i kar, połączony ze szczegółowym informowaniem o warunkach otrzymania jednych albo drugich. Oznacza to, że pracownik w zamian za nagrodę spełni oczekiwania pracodawcy i podejmie określone działania, unikając ukarania. Takie działanie uzależnia występowanie pożądaných zachowań jedynie od chęci uzyskania nagrody. Potocznie system taki określany jest mianem „metody kija i marchewki”. Jego zwolennicy uważają, że kary i nagrody są jedynym skutecznym sposobem motywowania ludzi do pracy. Natomiast z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich kary i nagrody nie mają żadnych zalet, mają natomiast wiele wad:

- podkreślają niepartnerski stosunek między stronami;
- preferują posłuszeństwo i lizusostwo w miejsce samodzielności;
- eliminują potrzebę racjonalnego działania człowieka silnego;
- zniechęcają słabszego do podejmowania wysiłku i ryzyka;
- ograniczają działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na nagrodę;
- sugerują, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli [3].

Nie jest prawdą, że nagrody i kary stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. mogą spełniać pozytywną rolę.

Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomogą, to na pewno nie zaszkodzą. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie nagród, bez kar, może być skuteczne. Natomiast działanie w jakimś zakresie z motywacji własnej wzmacnia chęć coraz lepszego działania w tym właśnie zakresie. Na człowieka oddziałują wewnętrzne bodźce, takie jak odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stanowiąca wyzwanie praca oraz możliwości awansu. Podjęte działania zaspokajają indywidualną potrzebę robienia czegoś właściwie, a nie wynikają ze strachu przed karą ([3], [18]).

Należy zauważyć, że czynniki motywacji działające wewnątrz organizacji stymulują poszukiwanie nowych rozwiązań poprzez eksperymentowanie, spotkania i dyskusje. Natomiast czynniki działające na zewnątrz, przede wszystkim finansowe, zwiększają dążenie pracowników do podporządkowania się zasadom lub technicznym warunkom wykonywania określonych zadań. Zwiększanie zakresu motywatorów ilościowych powoduje zmniejszenie skłonności do ponoszenia ryzyka, a premiuje zgłaszających rozwiązania drobne i proste ([1], s. 427).

Motywowanie opiera się na stosowaniu odpowiednio dobranych instrumentów zwanych motywatorami. Ów zestaw instrumentów stanowi system motywacyjny, w skład którego wchodzi czynniki, działania i zasady tworzące bodźce kształtujące zachowania pracowników. Potrzeba posiadania takiego systemu wynika z różnego postępowania ludzi na gruncie pracy. Ważne jest stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który zapewniłby stałe zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu firmy, zachęcałby do podwyższania kwalifikacji i dawał szczerą satysfakcję z pracy, a więc był efektywny ([16], s. 113).

Efektywność systemu można osiągnąć, wykorzystując komponenty, które są w danej sytuacji dostosowane do wewnętrznej motywacji pracownika, uzależnionej od takich czynników, jak:

- percepcja;
- poglądy i wartości;
- zainteresowania;
- uczucia;
- osobowość ([24], s. 204).

Czynniki motywacyjne dzielą się na środki przymusu, środki zachęty i środki perswazji.

- Środki przymusu – to wszelkie nakazy i zakazy oraz rady przełożonych, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte na siebie dobrowolnie, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji.
- Środki zachęty – to wszelkie obietnice dawane pracownikowi, które obejmują bodźce materialne oraz niematerialne.
- Środki perswazji – to środki motywacyjne odwołujące się do motywacji wewnętrznej, wynikające z wzajemnej negocjacji czy konsultacji motywującego i motywowanego ([4], s. 79).

Efektywność systemu motywacyjnego zależy od szeregu czynników, takich jak wykorzystywany w praktyce układ rodzajowy czynników, działań i zasad kształtujących zachowania pracowników, konsekwencja w stosowaniu ustalonych zasad, czytelność przyjętego systemu, oczekiwania pracowników, kształtowane między innymi przez ich poglądy, normy i wartości oraz potrzeby i wewnętrzne motywy postępowania ([16], s. 113).

Rozwój poglądów na motywowanie do pracy przeszedł ewolucję od prostych zachęt płacowych do rozbudowanego systemu zarządzania kapitałem społecznym. Doniesienia literaturowe, a także praktyka zarządzania wskazują, że współczesne systemy motywacyjne odchodzą od stosowania „metody kija i marchewki”, a opierają się na podmiotowym traktowaniu i zaspokajaniu potrzeb społecznych i ekonomicznych pracownika. Ich podstawowym założeniem jest integracja celów pracownika z celami organizacji. Istotą efektywnego systemu motywacyjnego jest stosowanie czynników dostosowanych do specyfiki organizacji oraz jej kultury, co umożliwi uzyskanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników.

W dalszej części artykułu skupiono się na cechach nowoczesnych systemów motywacyjnych oraz motywatorach stosowanych w organizacjach.

### 3. Możliwości nowoczesnych systemów motywacyjnych

Skuteczny system motywacyjny mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy, a jednocześnie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania ([2], s. 14). Zatem powinien on spełniać cztery ważne warunki:

- docenianie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do zgodności z celami organizacji jako całości;
- indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników;
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy, a nie pracowników najemnych ([22], s. 112).

Przy konstruowaniu systemów motywacyjnych współczesnych organizacji konieczne jest także przestrzeganie dwóch zasad – indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Oznacza to potrzebę tworzenia w firmie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia. Uzyskuje się wówczas oddziaływanie na pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji. Dlatego do właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie całego zbioru, czyli systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika ([29], s. 218).

Czynniki oddziaływania motywacyjnego, a więc wszystkie te elementy, które zachęcają do efektywnej pracy, można podzielić na:

- płacowe;
- materialne pozapłacowe;
- niematerialne.

Aby optymalnie wykorzystać możliwości wywierania wpływu na ludzi, poszczególne elementy powinny być dobrane w sposób umożliwiający osiągnięcie efektu synergii. Systemy motywowania różnią się w warunkach poszczególnych przedsiębiorstw, ale nawet w warunkach jednego przedsiębiorstwa mogą i często są zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych grup zatrudnionych pracowników [13].

W grupie motywatorów płacowych dominującą rolę pełni wynagrodzenie zasadnicze uzupełnione o składniki ruchome i nieruchome, czyli dodatki stażowe, funkcyjne, specjalne itp. Dla maksymalizacji motywacyjnego oddziaływania płac istotne jest osiągnięcie kompromisu między możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami pracownika. Nie jest to łatwe, ale gdy organizacji zależy na długofalowym rozwoju, przy najlepszym wykorzystaniu kwalifikacji kapitału ludzkiego, zasada motywacyjnego kształtowania płac staje się koniecznością. W literaturze przyjmuje się, że system wynagrodzeń powinien być oparty na zasadach:

- sprawiedliwości;
- promowania rozwoju osobistego pracowników;
- maksymalnego upelnomocnienia;
- elastyczności;
- wynagradzania osiągnięć ([9], s. 161–165).

Coraz więcej organizacji dochodzi do wniosku, że płaca uzależniona od efektów bardziej motywuje do podejmowania wysiłku niż płaca stała. Dlatego wykorzystywany jest system premiowania. Motywujące znaczenie premii polega przede wszystkim na tym, że ma ona większy związek z bieżącą efektywnością pracy osiąganą przez pracownika niż jego płaca zasadnicza. Istotą premii jest to, że warunkiem jej uzyskania jest przestrzeganie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być wymierne, by można je było skutecznie kontrolować. Decyzja o premii nie może być uzależniona tylko i wyłącznie od uznania przełożonego, nie może również opierać się na kryteriach nieznanych pracownikowi lub zmieniających się w poszczególnych okresach. Dobrze skonstruowany system premiowania dyscyplinuje pracowników, narzucając im pożądane postawy i standardy efektywności. Główną przesłanką stosowania premii jest wzmocnienie motywacji pracowników do osiągania konkretnych celów, z reguły w krótszym horyzoncie czasowym [21].

Najnowsze zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi polegają na zwróceniu się w stronę pracownika – jego potrzeb, oczekiwań, planów czy marzeń. System wynagradzania powinien być adekwatny do tego i spełniać oczekiwania zatrudnionych. Wynagrodzenie bowiem jest dla pracownika nagrodą za wykonywaną

pracę, a nagroda, już ze swojej definicji, jest dla osoby nagradzanej atrakcyjna i pożądana. Z tego też powodu dużą popularnością cieszą się formy wynagrodzeń zwane programami kafeteryjnymi. Ich podstawowa zaleta polega na możliwości wyboru rodzaju nagrody przyznawanej za określone osiągnięcie w pracy. Dzięki takiemu systemowi wynagradzania pracowników, a tym samym ich motywowania, zmniejszeniu ulec może zjawisko wypalenia zawodowego czy problem niskiego poczucia własnej wartości. Nagrody, spośród których pracownicy mogą wybierać, nie mają charakteru wyłącznie materialnego. Często są to na przykład: dzień wolny od pracy, zagraniczna wycieczka, możliwość przychodzenia do pracy przez jakiś czas godzinę później. Nagrody te nie są drogie z punktu widzenia kosztów ponoszonych przez pracodawcę. Jednak polskie organizacje rzadko stosują programy kafeteryjne – są one trudne do skonstruowania, a jeszcze bardziej pracochłonne jest administrowanie nimi. Jest również drugi powód ich niewielkiej popularności. Programy kafeteryjne spełniają swoją funkcję motywacyjną, kiedy podstawa wynagrodzenia zasadniczego danego pracownika jest odpowiednio wysoka, tj. kiedy pracownik ma zapewnione podstawowe środki utrzymania dzięki otrzymywanemu co miesiąc wynagrodzeniu zasadniczemu [25].

Obok programów kafeteryjnych funkcjonują również kompensaty pracy. Są one związane z charakterem wykonywanej pracy oraz wymaganiami stawianymi na danym stanowisku i służą zrekompensowaniu uciążliwości wykonywanej pracy. Wśród najczęściej stosowanych kompensat pracy należy wskazać:

- samochód służbowy,
- telefon komórkowy,
- ubranie służbowe,
- fundusz reprezentacyjny,
- ubezpieczenie na życie,
- usługi zdrowotne itd. ([5], s. 41).

Silne oddziaływanie motywacyjne kompensat wiąże się z zaspokojeniem potrzeby uznania. Stanowią pewne wyróżnienie, a więc dają poczucie prestiżu, podniesienia statusu zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim, lub podkreślenia rangi funkcji pełnionej przez pracownika.

Rozwój zasobów ludzkich to bodaj najistotniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej. Dlatego wszelkie działania związane ze szkoleniami i doskonaleniem zawodowym mają bardzo istotne znaczenie jako motywatory pozapłacowe. Inwestowanie w pracowników umacnia więzi obustronne. Dla pracownika jest to poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, dla pracodawcy – pewność posiadania wykwalifikowanej kadry, odpowiadającej specyfice jego potrzeb. Zatem dla nowoczesnych organizacji istotne jest stałe monitorowanie potrzeb szkoleniowych oraz tworzenie kompleksowych programów szkoleń, z uwzględnieniem każdego pracownika indywidualnie. Często jednak pracodawcy traktują szkolenia jako koszt, a nie inwestycję w pracowników, która może zaowocować wymiernymi korzyściami w przyszłości ([6]; [28], s. 98).

Pozostałe składniki wynagrodzenia to przede wszystkim składniki gwarantowane prawem, tj. godziny nadliczbowe, nagrody jubileuszowe czy odprawy emerytalno-rentowe. Ich wysokość reguluje głównie kodeks pracy, który określa zasady kształtowania tych składników. Jednak i same organizacje mogą przyjąć bardziej lub mniej korzystne zasady [25].

Wydaje się, że motywacyjna funkcja płac jest bezdyskusyjna, aczkolwiek zdarza się, że nie oddziałuje ona na pracowników tak, jak oczekuje organizacja. Można oczywiście przeanalizować przyczyny takiego stanu rzeczy, ale można również zastanowić się nad motywatorami niematerialnymi. Bodźce niematerialne są to wszelkie oddziaływania – pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia, awanse, prawidłowy podział zadań, zwiększenie atrakcyjności pracy, stopnia swobody itp. Z motywacyjnego punktu widzenia istotne znaczenie ma też zapewnienie wysokich standardów pracy poprzez dbałość o komfort i bezpieczeństwo pracowników. Ważnym elementem jest atmosfera i życzliwość w środowisku pracy oraz poprawne stosunki międzyludzkie. Klimat, w którym pracownik czuje się dobrze, wpływa na lepsze rezultaty jego pracy [13].

Bardzo istotnym elementem motywowania pozamaterialnego jest sprzyjająca organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Obecnie stosuje się rozmaite motywacyjne formy organizacji pracy. Właściwie dobrane dają możliwość kierowania własnym czasem i wydajnością oraz pozwalają na zaspokojenie potrzeb osobistych, a tym samym uzyskanie większej satysfakcji z pracy. Ich siła motywacyjna jest uzależniona od wielu czynników, między innymi od wieku, kwalifikacji zawodowych, wzorców kulturowych czy pochodzenia społecznego pracownika. Chcąc wykorzystać możliwości wynikające z organizacji pracy, pracodawca ma do dyspozycji choćby znane sposoby przeciwdziałające monotonii i rutynie na stanowisku pracy: rotację, poszerzanie zakresu działalności, wzbogacanie pracy oraz grupowe formy organizacji pracy. Zwiększenie poziomu motywacji pracowników osiąga się, wykorzystując zarządzanie partycypacyjne i *empowerment*, będące zachętą do angażowania się w proces podejmowania decyzji i rozwijania realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Awans, nieodłączny element rozwoju pracownika, jest jednym z najważniejszych i najbardziej skutecznych sposobów motywowania. Pracownicy wysoko cenią możliwość przejścia na wyższe stanowisko, jasne ścieżki kariery oraz wspieranie rozwoju zawodowego. Należy podkreślić, że każdy człowiek rozumie awans inaczej i co innego jest dla niego ważne. Nie wszyscy dążą do funkcji kierowniczych, niektórzy wolą samodzielne stanowiska i interesującą pracę. Dlatego przez awans rozumie się nie tylko awans pionowy, ale także poziomy – w postaci zwiększenia kompetencji, zadań, rozwinięcia pracy o nowe elementy. Ważne jest także, by taki awans był poparty wzrostem wynagrodzenia. Należy więc indywidualnie rozpatrywać każdy przypadek, aby żaden nie stracił mocy

motywacyjnej. Zasadniczo realizacja aspiracji zawodowych pracowników nie jest celem firmy, jednak pozwala jej osiągać własne cele rozwojowe. Dlatego zadaniem organizacji jest pomoc i ułatwianie podwyższania kwalifikacji oraz stopniowe awansowanie, w miarę spełniania wymagań firmy ([6]; [14], s. 101).

Nowoczesne systemy motywacyjne są wypadkową wszystkich wymienionych składników. Każda organizacja buduje swój własny system, który jest mniej lub bardziej skuteczny. Należy zatem rozważyć połączenie form partycypacji pracowniczej, nagród pieniężnych za osiągnięcia, rotacji w pracy oraz premii za wysoką jakość. Listę tę można uzupełnić o rozwinięte programy szkoleń oraz wprowadzanie konkurencji między grupami pracowniczymi ([12], s. 430; [17], s. 88; [28], s. 98).

Ludzie pracują w organizacji głównie dlatego, że potrzebują pieniędzy, ale wbrew obiegowej opinii nie zawsze one są podstawowym motywatorem działania. Pieniądze mogą zapewniać pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach, jednak w Polsce wciąż nierzadko posiadanie pracy jest stawiane wyżej niż zarobki. Niemniej w sytuacji, gdy poziom wynagrodzeń jest satysfakcjonujący, silniej oddziałującymi elementami stają się bodźce niematerialne – środowisko pracy, życzliwi współpracownicy, poczucie uznania i doceniania mają większe znaczenie niż sama płaca. Zdarza się, że nawet dobrze wynagradzani pracownicy rezygnują z pracy w miejscu o niesprzyjającej atmosferze.

## Podsumowanie

Niniejszy artykuł miał na celu przedstawienie dwóch zagadnień: zmianę w postrzeganiu ludzi w organizacji i wskazanie, że nowoczesne systemy motywacyjne mają do dyspozycji szereg instrumentów motywujących do działania, niekoniecznie „metodę kija i marchewki”. Pojęcie „zasób ludzki” uległo dewaluacji wtedy, kiedy źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji stała się wiedza. Pracownicy i drzemiący w nich potencjał stali się dobrem strategicznym organizacji, kluczowym czynnikiem decydującym o jej przetrwaniu i rozwoju. Istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest podejmowanie licznych decyzji dotyczących właściwego doboru, podziału pracy, szkolenia, oceny, a nade wszystko motywowania. Obok maksymalizacji zysku i sukcesu finansowego organizacji, ważnym elementem jest dbałość o stworzenie dogodnych warunków pracy i możliwości rozwoju pracowników. W środowisku pracy zachodzi ścisła korelacja pomiędzy potrzebami człowieka a jego motywacją do pracy. Motywacja, rozumiana jako gotowość do podejmowania określonych działań, zawsze była podstawą wydajniejszej pracy, a motywowanie – głównym sposobem zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji. Mimo iż istnieje wiele różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest ustalić uniwersalne zasady systemów motywowania pracowników. Skonstruowanie systemu motywacyjnego jest

bowiem kompromisem między potrzebami i możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami pracowników. Stworzenie takiego systemu motywacyjnego, który prowadzi do osiągania korzyści mających wymiar materialny i pozamaterialny dla obu zainteresowanych stron, nie jest zadaniem łatwym. Jednak organizacje dysponują różnorodnymi motywatorami płacowymi i pozapłacowymi, a także szerokim asortymentem środków niematerialnych, które stwarzają możliwości skutecznego wywierania wpływu na ludzi i zwiększania ich zaangażowania w rozwój organizacji.

## Literatura

- [1] Ahmed P.K., Loh A.Y.E., Zairi M., *Cultures for continuous improvement and learning*, „Total Quality Management” 1999, no. 4–5, Carfax Publishing Company, London 1999.
- [2] Baron-Puda M., *Wybrane zagadnienia projektowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2007, nr 2.
- [3] Blikle A., *Doktryna jakości*, [http://www.umbrella.org.pl/archiwum/doc/doktryna\\_jakosci.htm](http://www.umbrella.org.pl/archiwum/doc/doktryna_jakosci.htm), 2011 [stan z 8.07.2013].
- [4] Czarniawska B., *Motywacyjne problemy zarządzania*, Warszawa 1980, [cyt. za:] Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
- [5] Czubakowska K., *Wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe w systemie motywacyjnym pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 387, „Prace Katedry Rachunkowości”, nr 24, Szczecin 2004.
- [6] *Efektywny system motywowania kluczem do sukcesu organizacji*, Human Resources Center, Europejski Portal Pracy 2009, <http://hrc.pl/index.php?dzid=0&did=1676&part=3> [stan z 15.08.2013].
- [7] Friedman G., *Maszyna i człowiek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1966.
- [8] Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
- [9] Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [10] Jamka B., *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw*, <http://www.praktyczna.teoria.pl/czynnik-ludzki/>, 2009 [stan z 8.07.2013].
- [11] Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, WSM, Gdynia 1997.
- [12] Kanji K.G., Kristensen K., Dahlgaard J., *Quality motivation*, „Total Quality Management” 1995, no. 4, Carfax Publishing Company, London 1995.



- [13] Kopertyńska M.W., *Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwie*, [http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/\\_c/6/materialy\\_\\_\\_kopertynska\\_sp\\_dr\\_w\\_szumowski\\_3\\_.pdf](http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/_c/6/materialy___kopertynska_sp_dr_w_szumowski_3_.pdf), 2011 [stan z 10.07.2013].
- [14] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- [15] Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne teorie organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1983.
- [16] Koźuch B. (red.), *Wstęp do teorii zarządzania*, Nauka-Edukacja, Warszawa 1999.
- [17] Kristensen K., Dahlgaard J., *Quality motivation in east Asian countries*, „Total Quality Management” 1993, no. 1, Carfax Publishing Company, London 1993.
- [18] Kubat M., *Pozafinansowe czynniki motywacyjne w pracy*, [http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz\\_pozafinansowe\\_czynniki\\_motywacyjne\\_w\\_pracy.pdf](http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_pozafinansowe_czynniki_motywacyjne_w_pracy.pdf), 2009 [stan z 5.08.2013].
- [19] Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
- [20] Michalik K., *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2.
- [21] Mikrut A., Tomaszewicz R., *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia”, Lublin 2009, nr 1 (1/2009).
- [22] Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Zeszyty Naukowe Sectio A”, Ostrowiec Świętokrzyski 2012.
- [23] Pawłowska B., *Teorie motywacji*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, [http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp\\_Pawłowska/res/proces\\_motywacji.pdf](http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawłowska/res/proces_motywacji.pdf) [stan z 15.08.2013].
- [24] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [25] Pęczek J., *Tendencje w motywowaniu do pracy*, Sedlak & Sedlak, <http://praca.wp.pl/title,Tendencje-w-motywowaniu-do-pracy,wid,5245351,wiadomosc-kariera-zarobki.html>, 2004 [stan z 18.08.2013].
- [26] Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, AGH, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- [27] Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009.
- [28] Pun K.F., Chin K.S., Gill R., *Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises*, „Total Quality Management” 2001, no. 2001, Carfax Publishing Company, London 2001.
- [29] Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

## **Influencing People – the Possibilities Arising from the Use of New Incentive Schemes**

**Summary:** In the twenty-first century, there was a change in the perception of the people in the organizations of the social subsystem to human capital, which also contributed to the professionalization of human resources policy. Employees are the most valuable potential of each organization, which means that without the active involvement and support you can not achieve the organization's objectives. Therefore, the issue of motivation is becoming increasingly important. The essence of motivation is to influence employees, using a range of instruments called motivators, representing a total incentive system. This system through incentives shaping organizational behavior is to encourage employees to engage in their work in the best interests of the organization, identify with the objectives of the organization, and thus the proper execution of tasks at the same time the satisfaction of both parties. Therefore, incentive systems should offer a wide range of solutions to cater for the different needs of employees. Today's incentive schemes aimed at creating the conditions that the employee he wanted to do what was expected of him with pleasure, the feeling of belonging to the organization, including the need for achievement and the importance of work. Therefore, financial incentives need to be supplemented by intangible factors like climate and building a corporate culture that will make people to work in it with satisfaction. Modern motivational systems, which are placed on human interaction and the organizational culture may in the long term guarantee to be bound by the employee with the organization. This article aims to bring the issue of the use of modern motivational systems in organizations.

**Keywords:** employees, personnel management, human resources.

Сергей Ю. СОЛОДОВНИКОВ

Белорусский национальный технический университет

## **Цивилизация, культура, экономическая система общества и институциональные матрицы: категориальная субординация**

*Анотация:* В статье на основе междисциплинарного подхода раскрывается взаимообусловленность цивилизации, культуры, экономической системы общества и институциональных матриц. Раскрывается природа, функциональное назначение и механизмы жизнедеятельности этих феноменов. Предлагается стратегия усиления производственного эффекта рыночной системы Беларуси за счет наращивания и оптимизации использования институционального и социального потенциалов на основе формирования новой нравственной социально-экономической культуры.

### **Введение**

Взаимообусловленность таких феноменов как цивилизация, культура, экономическая система и институциональные матрицы даже на первый взгляд очевидна и в современной науке не подвергается сомнению. Вместе с тем при более детальном рассмотрении этих социальных явлений, при попытках раскрыть их системную роль, механизмы взаимодействия и закономерности совместного функционирования наблюдается полное отсутствие единства не только среди представителей различных общественных наук (что можно было бы списать на различия в предметах этих дисциплин), но и среди политэкономов и экономистов различных школ и направлений, вплоть до требований вообще отказаться от исследования институциональных (социальных) факторов в рамках экономической теории (предлагается ограничиваться изучением лишь материально-вещественных и финансовых факторов). Целью работы является раскрытие основных принципов категориальной субординации и реального взаимодействия цивилизации, культуры, экономической

системы общества и названных матриц. При этом, учитывая то, что всесторонне охватить любой из названных феноменов в рамках одной работы невозможно, автор оставляет за собой право ограничивать глубину своего исследования своим видением его теоретико-методологических целей, логикой исследования и самого изложения.

В качестве гипотезы данной статьи выступило предположение автора, что предлагаемый им подход способствует выработке единой методологической базы (опирающиеся на научные достижения XX–XXI века), позволяющей системно исследовать в политической экономии такие явления как культура и цивилизация. В качестве научных методов выступили классический системный подход, синергетическая социальная парадигма и институциональный анализ.

## **1. Феноменологическая и категориальная природа цивилизации**

Термин «цивилизация» начал использоваться в произведениях западно-европейских философов (Тюрго, 1752 г.; Мирабо, 1757 г.; Фергюсон, 1759г.) [1, с. 85; 2, с. 85; 3, с. 3] со второй половины XVIII в. (Тюрго, 1752 г.; Мирабо, 1757 г.; Фергюсон, 1759г.) и первоначально имел значение, подразумевающее «...культурное состояние общества, противопоставляемое варварству» [3, с. 3]. В настоящее время можно разграничить не менее пяти основных значений категории «цивилизация»:

во-первых, когда понятие цивилизации отождествляется с понятием культуры. Так, первый том французского коллективного труда «Французская предыстория», который посвящен первобытному обществу, называется «Палеолитические и мезолитические цивилизации Франции», аналогично использует понятие «цивилизация» находим М.Габори в работе «Цивилизации среднего палеолита между Альпами и Уралом» [4] и т.д. При таком подходе происходит отождествление «цивилизаций» с первобытными археологическими культурами, что лишает термин «цивилизация» какой-либо самостоятельности» [3, с. 4] Одна из причин такого отождествления то, что «в отличие от немецкого и русского языков во французском – понятия «цивилизация» и «культура» жестко не разведены» [5, с. 919];

во-вторых, когда понятием цивилизации, вслед за Л.Г. Морганом [6, с. 9–29], определяют наивысшую стадию развития общества, следующую, за первобытными стадиями дикости и варварства. Гносеологический недостаток этого подхода, исторически правомерного, является то, что он не позволяет раскрыть причины, «...по которым высшая стадия общественного развития реализовалась именно в феномене городской

культуры» [3, с. 4], с которой термин «цивилизация» связан этимологически: лат. *civis* «гражданин», *civitas* (синоним *urbs*) [7, с. 259] «город» и т.д.;

в-третьих, когда понятием цивилизация обозначают «одно из разнокачественных состояний общества в его изменении в реальном историческом времени» [5, с. 919]. Названный подход представляется нам излишне широким, который не позволяет четко раскрыть специфику категории цивилизация;

в-четвертых, когда термином цивилизация обозначают «совокупность организационных средств (программ деятельности), посредством которых люди стремятся достичь тех общественных целей, которые заданы существующими универсалиями культуры и фундаментальными символами последней. В риториках и полемиках публицистическо-пропагандистского уровня слово «цивилизация» обычно исполняет роль позитивного компонента конфликтной диады «Свои» – «Чужие» («Мы» – «Они»)» [5, с. 919]. При названном подходе введение категории цивилизация, с научной точки зрения, излишне, поскольку вполне может быть заменено иным, более корректными (применительно к названной смысловой нагрузке) терминами;

в-пятых, когда цивилизация определяется как предметная форма структуры общества разделенного труда, материализованная из социально-интегративных интересов в форме города [3, с. 4–5]. Автор согласен с Н.В. Клягиным, что «социально-интегративный заряд материальной цивилизации городского типа оказал радикальное воздействие и на духовную сферу, что позволяет дать целостный анализ различных сторон жизни цивилизованного общества. При указанном понимании термина «цивилизация» удастся показать исторически закономерный ход возникновения цивилизованного общества как очередного этапа социальной интеграции» [3, с. 5]. То, что при таком подходе «зарождение начал урбанистической культуры и, следовательно, генезис цивилизации, – в понимании Н.В. Клягина, – коррелирует с неолитической технологической революцией. Поэтому история развития технологии приобретает первостепенное значение для понимания происхождения цивилизации» [3, с. 5], позволяет нам считать его сегодня наиболее приемлемым для политэкономического исследования проблем возникновения и последующего развития общественного разделения труда. Позитивным является и то, что такой подход позволяет обосновывать «...предположительную причинно-следственную зависимость между демографическим состоянием общества и степенью сложности практикуемой им технологии, что позволяет объяснить корреляцию основных демографических и технологических революций в человеческой истории» [3, с. 5]. При этом под технологией Н.В.Клягин понимает «набор

стереотипных приемов производства, воспроизведение которого гарантирует получение стандартного конечного продукта» [3, с. 5–6].

Очевидно, что понятие цивилизации неразрывно связано с понятием культуры. Под культурой, вслед за В.С. Степиным, нами будет в дальнейшем пониматься, «система исторически развивающихся надбиологических программ человеческой деятельности, поведения и общения, выступающих условием воспроизводства и изменения социальной жизни во всех ее основных проявлениях. Программы деятельности, поведения и общения, составляющие корпус культуры, представлены разнообразием различных форм: знаний, навыков, норм и идеалов, образцов деятельности и поведения, идей и гипотез, верований, социальных целей и ценностных ориентаций и т.д. В своей совокупности и динамики они образуют исторически накапливаемый социальный опыт. Культура хранит, транслирует (передает от поколения к поколению) и генерирует программы деятельности, поведения и общения людей. В жизни общества они играют примерно ту же роль, что и наследственная информация (ДНК, РНК) в клетке или сложном организме; они обеспечивают воспроизводство многообразия форм социальной жизни, видов деятельности, характерных для определенного типа общества, присущей ему природной среды..., его социальных связей и типов личности- всего, что составляет реальную ткань социальной жизни на определенном этапе ее исторического развития» [8, с. 524]. Оставаясь в рамках приведенного определения и практически конкретизируя его Н.В. Клягин предлагает понимать под «культурой общественный способ удовлетворения естественных потребностей, обычно многократно опосредованных» [3, с. 6].

Такое понимание культуры позволяет связать ее напрямую с экономической системой общества. Исходя из задач нашего исследования, правомерно рассматривать цивилизацию как предметную форму структуры общества разделенного труда, материализованную в форме города, как очередного этапа социальной интеграции, возникновение которой коррелируется с началом урбанистической культуры и с неолитической технологической революцией, поэтому история развития технологии и разделения труда приобретает первостепенное значение для понимания происхождения цивилизации. Культура представляет собой систему исторически развивающихся надбиологических программ человеческой деятельности, выступающих условием воспроизводства и изменения социальной жизни во всех ее основных проявлениях и представляющих собой общественный способ удовлетворения естественных потребностей, обычно многократно опосредованных. Экономическая система общества – это культурный феномен, представляющий из себя единый, устойчивый, организационно оформленный, относительно

самостоятельный, материально-общественный комплекс, в пределах которого осуществляются внутренне взаимосвязанное производство, присвоение и социально значимое потребление материальных средств и благ для обеспечения физической жизни общества, а также для создания материальной базы, необходимой во всех остальных сферах общественной жизни. Основу функционирования экономической системы составляют трудовые отношения, основанные на общественном разделении труда.

Соответственно, одновременного с возникновением цивилизации, культуры, экономической системы общества и политики, возникают и развиваются в тесной взаимосвязи с ними и институциональные матрицы.

## **2. Сущность и атрибутивные признаки институциональных матриц**

В настоящее время при исследовании институциональных матриц гносеологически перспективным представляется методологический подход, опирающийся на три исходных теоретических постулата. «Во-первых, она (*гипотеза об институциональных матрицах – С.С.*) разрабатывается в рамках объективистской парадигмы, рассматривающей общество как объективную реальность, существующую вне и независимо от воли и желания конкретных субъектов и развивающуюся по собственным законам. Во-вторых, используется понятие базового института, представляющего собой глубинные, исторически устойчивые формы социальных связей, обеспечивающих интегрированность общества как единого целого. В-третьих, признается тезис триединства общества, при котором оно является одновременно и целостным, содержащим в себе основные подсистемы – экономику, политику, идеологию» [9, с. 26–27]. Такой подход, допустимый при социологическом исследовании, не достаточен в рамках современной политэкономии.

По нашему мнению для создания целостной социальной парадигмы, описывающей закономерности развития экономической системы общества (исходя из методологических требований, предъявляемых современной политической экономией) необходимо по новому сформулировать гипотезу об институциональных матрицах. Во-первых, эта гипотеза разрабатывается в рамках объективистской парадигмы, рассматривающей общество как объективную реальность, существующую вне и независимо от воли и желания конкретных субъектов и развивающуюся по собственным законам. Во-вторых, при этом используется субъектный (но не субъективный) подход рассматривающий все социально-экономические отношения в обществе через их персонификацию, т.е. в неразрывной связи с социально-экономическими субъектами, разной степени интегриро-

ванности. В-третьих, используется понятие базового института, представляющего собой глубинные, исторически устойчивые формы социальных и социально-экономических связей, обеспечивающих интегрированность общества как единого целого. В-четвертых, признается тезис триединства общества, при котором оно является одновременно и целостным, содержащим в себе основные подсистемы – экономику, политику, идеологию. В-пятых, признается тезис единства общественно-экономической формации, которая «представляет собой пространственно и социально отграниченную целостную материально-общественную систему, функциональное назначение которой состоит в обеспечении совместной жизни людей в единстве всех ее сторон» [11, с. 6] и включает в себя сферы: материальное производство, производство человека, социальное производство и духовное производство.

Начиная со второй половины девяностых годов прошлого века в российском обществоведении началось осознание необходимости методологического прорыва в исследовании социальных явлений, связанного, прежде всего с преодолением относительной ограниченности объективистской и субъективистской социальных парадигм. Так С.Г. Кирдина следующим образом ставит этот вопрос: «Возможно ли методологически корректное разрешение этой дилеммы (*ограниченности объективистской и субъективистской социальных парадигм – С.С.*)? Существуют ли связи причинного характера между институциональной и социально-групповой структурами общества? Каковы пределы их влияния друг на друга? В каком соотношении находятся институциональная система и социально- групповая структура общества? И если допускается наличие связей причинного характера между ними, почему до сих пор не удается эти связи четко, на строгом понятийном уровне обозначить и проанализировать?» [9, с. 37–38]. В рамках белорусской экономической теории автор в свое время касался проблем, непосредственно соприкасающихся с заявленной С.Г. Кирдиной проблематикой, в частности при формулировании авторской концепции трансформации социально-классовой структуры общества Республики Беларусь и теоретико-методологическое обоснование государственной экономической политики по реализации этой концепции [12; 13; 14; 15; 16]. На сегодняшний день многие из уже имеющихся у нас методологических наработок, в частности разработанный понятийный аппарат, может быть эффективно применен при раскрытии методологических проблем персонификации институциональных матриц.

При дальнейшем рассмотрении институциональных матриц, исходя из специфики предмета политической экономии («политическая экономия – наука, изучающая отношения между социальными субъектами, включенными в единый, относительно устойчивый, организационно



оформленный материально-общественный комплекс, в пределах которого осуществляется внутренне взаимосвязанное производство, присвоение и социально значимое потребление материальных средств и благ для обеспечения физической жизни общества, а также для создания материальной базы всех сфер общественной жизни. Политическая экономия исследует законы, управляющие развитием экономической системы, а также рассматривает названные системы в различные исторические периоды и эпохи» [5, с. 634]), основное внимание следует уделять изучению устойчивых, существующих как рамки для социально-экономического поведения, глубинных институциональных структур, становление которых обусловлено материальными условиями возникновения и развития общества. При этом большое внимание необходимо также уделять персонификации институциональной матрицы, т.е. социально-экономическим и социальным субъектам. Это означает, что выработанная методология позволят ученым экономистам ответить на вопросы о том, могут ли социально-экономические субъекты воздействовать и как воздействуют на институциональную структуру, как, в свою очередь, институциональная структура формирует экономическую систему и социально-классовую структуру общества.

В настоящее время многими авторами справедливо выделяются две крупные тенденции в рассмотрении институтов. Первая тенденция заключается в том, что институты становятся объектом все большего числа общественных наук. Вместе с тем, «до середины XIX века институты изучались в основном правоведами и понимались как сугубо юридические установления. На рубеже XIX–XX веков институты были включены в предмет возникшей в западноевропейских странах социологии» [9, с. 41]. Э. Дюркгейм, например, рассматривал институты как определенные способы действий и суждений, существующие в обществе вне и независимо от отдельно взятого индивидуума [17, с. 20]. В двадцатых годах прошлого века социальные институты попадают в поле зрения ученых экономистов, что нашло свое выражение в формировании институционального направления в политэкономии (Т. Веблена, Дж. Коммонса, Дж. М. Кларка, У. Митчела, У. Гамильтона и др.), когда институты стали рассматриваться как образцы и нормы поведения [18, с. 89–154], привычки мышления [19, с. 104], оказывающие влияние на выбор стратегий экономического поведения, наряду с мотивацией рационального экономического выбора. Неоинституциональное направление, активно заявившее о себе в четвертой четверти двадцатого века придало категории экономический (социально-экономический) институт более широкий смысл, предложив рассматривать институты как важнейшие факторы субъектных экономических взаимодействий. Так, согласно хрестоматийному определению Д. Норта, институты – это «правила игры»

в обществе, которые организуют взаимоотношения между людьми и структурируют стимулы обмена во всех его сферах – политике, социальной сфере или экономике [20, с. 16]. Современная западная социология придерживается аналогичных подходов, рассматривая институт как «устойчивый комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок, регулирующих различные сферы человеческой деятельности» [21, с. 117]. При этом их отличие от институциональной экономики заключается в акцентировании внимания на значении института для организации системы ролей и статусов, образующих социальную систему [9, с. 42]. В настоящее время институциональные исследования развиваются также в экономической истории, культурологии, антропологии и т.д.

Вторая тенденция в изучении институтов, тесно связанная с первой – это дальнейшая разработка и углубление понятия «институт», что обусловлено расширением междисциплинарных подходов в институциональных исследованиях. «В изучении институтов все более очевидным становится, – отмечает С.Г. Кирдина, – движение вглубь, от тех феноменов, которые лежат на поверхности, к поиску лежащих за ними сущностей, к рассмотрению институтов как характеристик внутреннего устройства, предопределяющих закономерности развития общества и обеспечивающих его целостность» [9, с. 42]. Эта тенденция отражает общие закономерности современных обществоведческих исследований, которая заключается в усилении (и признании этого наиболее крупными учеными) эвристического значения междисциплинарных подходов и исследований. По сути дела сегодня ни одно экономическое исследование, претендующее на постижение закономерностей развития экономической системы общества, международных социально-экономических отношений, национальных экономических моделей и т.д. не может претендовать на истинность, если наряду с макроэкономическими исследованиями (и иными чисто «экономическими» подходами) не использует последние достижения социальной истории, философии, социологии, политологии и т.д.

В последние двадцать лет социально-экономические и экономические институты начинают активно исследоваться российскими, украинскими и белорусскими экономистами. Первоначально категория института заимствуется ими напрямую из новой институциональной экономической теории и выступает одним из методологических средств изучения рыночных преобразований. Однако достаточно быстро возникает необходимость осмысления и уточнения институционального подхода применительно к анализу отечественных проблем. Успешным примером этому могут служить, в частности работы В.Л. Тамбовцева [23; 24]. В данной работе, на наш взгляд, нет необходимости подробно останавливаться на истории этого уточнения, хотя она, безусловно, являет собой иллюстрацию гносеологически интересных попыток (в ряде случаев

достаточно успешных) последовательного теоретического осмысления целым рядом наук одного социального феномена, что потребовало от добросовестных исследователей применения междисциплинарных подходов, что способствовало существенному прогрессу обществоведческой методологии.

В качестве общего определения социального института нами будет использоваться удачная дефиниция, изложенная в книге «Большой энциклопедический словарь: философия, социология, религия, эзотеризм, политэкономия» [5], где под названным институтом понимается «относительно устойчивая форма организации социальной жизни, обеспечивающая устойчивость связей и отношений в рамках общества. Социальный институт следует отличать от конкретных организаций и социальных групп... Основные функции, которые выполняет социальный институт.: 1) создает возможность членам этого института удовлетворять свои потребности и интересы; 2) регулирует действия членов общества в рамках социальных отношений; 3) обеспечивает устойчивость общественной жизни; 4) обеспечивает интеграцию стремлений, действий и интересов индивидов; 5) осуществляет социальный контроль. Деятельность социального института определяется: 1) набором специфических социальных норм, регулирующих соответствующие типы поведения; 2) интеграцией его в социально-политическую, идеологическую, ценностную структуры общества, что позволяет узаконить формально-правовую основу деятельности; 3) наличием материальных средств и условий, обеспечивающих успешное выполнение нормативных предложений и осуществление социального контроля. Социальные институты могут быть охарактеризованы не только с т.зр. их формальной структуры, но и содержательно, с позиции анализа их деятельности. Социальный институт – это не только совокупность лиц, учреждений, снабженных определенными материальными средствами, системой санкций и осуществляющих конкретную общественную функцию» [5, с. 786]. При этом в настоящее время установлено, что успешное функционирование социальных институтов связано с наличием в их рамках целостной системы стандартов поведения конкретных индивидов в типичных ситуациях. Эти стандарты поведения закрепляются в обычаях, традициях, правовых нормах и т.д. «В ходе практики возникают определенные виды социальной активности, причем правовые и социальные нормы, регулирующие эту деятельность, концентрируются в определенную легитимированную и санкционированную систему, обеспечивающую в дальнейшем этот вид социальной деятельности. Такой системой и служит социальный институт. В зависимости от сферы действия и их функций институты подразделяются на а) реляционные – определяющие ролевую структуру общества в системе отношений;

б) регулятивные, определяющие допустимые рамки независимых по отношению к нормам общества действий во имя личных целей и санкции, карающие за выход за эти рамки (сюда относятся все механизмы социального контроля); в) культурные, связанные с идеологией, религией, искусством и т.д.; г) интегративные, связанные с социальными ролями, ответственными за обеспечение интересов социальной общности как целого» [5, с. 786]. При этом развитие социальной системы может быть сведено к эволюции социальных институтов и субъектов их персонафицирующих.

Исходя из такого подхода, на наш взгляд, следует согласиться с замечанием С.Г. Кирдиной, что «С точки зрения объективистской парадигмы и системного подхода, при котором исследования направлены на выявление институциональной структуры, определяющей характер и направленность взаимодействия социальных групп,.. основная задача состоит в выявлении стабильной составляющей институтов. Поэтому теория институциональных матриц трактует институты – они названы базовыми – как *глубинные, исторически устойчивые в постоянно воспроизводящиеся социальные отношения (выделено мной – С.С.)*, обеспечивающие интегрированность разных типов обществ. Базовые институты представляют собой исторические инварианты, которые позволяют обществу выживать и развиваться, сохраняя свою само достаточность и целостность в ходе исторической эволюции, независимо от воли и желания конкретных социальных субъектов» [9, с. 47]. Названная трактовка социальных институтов соответствует подходу разработанному еще Т. Веблена, которым отмечал, что «сами институты – не только результат процесса отбора и приспособления, который формирует преобладающие ... духовные качества и способности; они в то же время представляют собой особые формы жизни и человеческих отношений, а потому являются, в свою очередь, важнейшими факторами отбора» [24, с. 188]. Основу любого социума составляют базовые институты, которые «...образуют остов, скелет общества» [9, с. 48] и «задают наиболее общие характеристики социальных ситуаций, определяют направленность коллективных и индивидуальных человеческих действий» [9, с. 48], т.е. регулируют основные сферы общества и представляют собой «устойчивую структуру, «стягивающую» основные подсистемы общества в целостное образование, не позволяющую обществу распасться» [9, с. 60]. Эти институты возникают естественно-историческим образом и обладают значительной устойчивостью, в том числе и к изменениям внешней среды. В свою очередь «институциональная матрица – это форма общественной интеграции в основных сферах жизнедеятельности социума – экономике, политике и идеологии» [9, с. 60]. Для современных институциональных подходов в экономической теории характерно признание важности

эндогенных факторов (в том числе и технико-технологического) для формирования институциональных структур и, соответственно, экономических систем общества.

Вместе с тем, не смотря на то, что научная традиция рассмотрения материально-технической среды как важнейшего фактора, обуславливающего границы возможных трансформаций общества, восходит еще к К. Марксу и Ф. Энгельсу, в современной экономике нет четкого представления о механизмах этого ограничения. Здесь, на наш взгляд, следует отметить, что помимо собственно гносеологических сложностей, естественно возникающих при исследовании этого вопроса, так же возникают проблемы присутствия в научном сообществе откровенно ангажированных «научных» работ посвященных безоговорочной апологетике западной экономической модели развития и быстрых («шоковых») путей «успешного» перехода к ней [25, с. 233–237]. Поскольку последние направлены на обслуживание (создание благоприятных условий) определенных монопольных социально-экономических интересов, а не на раскрытие сущности социально-экономических явлений, то в данном очерке они рассматриваться не будут.

На сегодняшний день следует признать перспективным подход к рассмотрению влияния технико-технологической структуры общества на институциональную через использование понятий коммунальной и некоммунальной материально-технологической среды. Впервые гипотеза об определяющем, решающем влиянии коммунальной и некоммунальной материально-технологической среды на тип институциональной структуры общества была высказана в 1996 году [26, с. 22–24] и с тех пор был успешно развит в трудах С.Г. Кирдиной. В качестве одного из основных постулатов этой гипотезы выступает предположение, «...что коммунальная среда формирует соответствующие экономические институты и определяет не рыночный, а раздаточный характер хозяйственной системы, в то время как некоммунальная среда обуславливает становление институтов рынка, или обмена» [9, с. 80]. При этом С.Г. Кирдиной подчеркивается, что «...коммунальность (или некоммунальность) материальной среды является не столько внутренне ей присущим, сколько общественным свойством, т.е. проявляющимся в ходе взаимодействия общества с этой средой. Сами по себе природные условия или технологические комплексы не реализуют названных общественных свойств, они проявляют, выражают или приобретают их в процессе вовлечения в хозяйственный оборот и социальную жизнь... Коммунальность материально-технологической среды подразумевает ее целостность, неразрывность связей между элементами, ее представление как единого целого, состоящего под общим управлением. Изначально коммунальность производственной среды определяется хозяйственным ландшафтом – исторически первичным

условием производства. Население начинает вовлекать его в хозяйственный оборот. Но среда сопротивляется усилиям одиночек, заставляя людей объединяться уже на стадии организации производственного процесса. Необходимость объединения задается, как правило, применяемой технологией, которая оказывается конкурентоспособной по сравнению с технологиями индивидуального производства. Так действует *закон экономии транзакционных издержек* (выделено мной – С.С.), который, в конечном счете, определяет формирование соответствующих экономических, политических и идеологических институтов» [9, с. 80]. При этом, как справедливо отмечает названный автор, коммунальная среда может функционировать только в форме чисто общественного блага, которое не может быть разделено на единицы потребления и продано (потреблено) по частям» [9, с. 80].

### **3. Особенности взаимодействия цивилизации, культуры, экономической системы общества и институциональных матриц на евразийском социально-экономическом пространстве**

Особенностью Евразийской социально-экономического пространства является наличие стран, в границах которых сосуществуют зоны некоммунальной и коммунальной материально-технологической среды (например: Беларусь, Украина). Такое положение дел вызывает дополнительные сложности при государственном конфигурировании (модернизации) экономических систем в этих обществах, является дополнительным фактором социальной напряженности. В этих условиях одной из главных задач социально-научного сообщества является помощь государству, всем здоровым силам общества в стремлении избежать трансформации объективно возникающих социально-институциональных и психологических противоречий в региональные антагонистические конфликты, ведущие к расколу общества и усилению неокOLONиального влияния на эти государства стран золотого миллиарда.

В рамках постсоветского пространства политическая, духовная, социально-экономическая консолидация стран сегодня во многом затруднена не наличием объективного несовпадения у них некоторых экономических интересов (экономические интересы полностью не совпадают даже в семьях), а отсутствием у руководства Российской Федерации системной геополитической доктрины. Названная доктрина должна включать в себя: определение своих стратегических союзников; проведение дифференцированной политики по отношению к соседним государствам; политико-экономическую (а не монетарно-кудринскую)

оценку эффективности решений по формам и механизмам социально-экономического взаимодействия, интеграции, а в ряде случаев и помощи странам-союзникам. Отсутствие такой стратегии, дополняемое государственным лоббированием российским руководством интересов некоторых олигархических групп, стремящихся максимизировать свою прибыль за счет экономик соседних стран, не только не отвечает национальным российским политико-экономическим интересам, но и ведет к формированию негативного образа России у населения стран, которые пытаются грабить.

Реальностью современного мирового экономического порядка стала глобализация производства, сопровождаемая становлением и бурным развитием транснациональных корпораций. Последние выходят из под контроля национальных государств. Одновременно с развитием ТНК, возрастает борьба между последними как за передел уже существующих рынков, так и за захват новых (причем количество последних сегодня пространственно ограничено).

Создание надгосударственных экономических образований, стремящихся к переделу существующих и захвату новых рынков, не является изобретением нашего времени. Как показывает история данный процесс всегда сопровождался усилением межгосударственных и иных антагонизмов, а также отсутствием ограничений в средствах и формах борьбы за экономическую (а, соответственно, политическую, духовную, военную и т.д.) гегемонию. Например: борьба греческих (византийских), армянских, мусульманских (арабских и иранских) и еврейских купцов за господство в международной торговле в VIII–X веках вылилось не только в попытки названных торгово-финансовых группировок устанавливать выгодные им (прежде всего экономически) режимы в тех или иных странах и в усилении кровопролитных межгосударственных войн, не отвечающих интересам ни одной из воюющих стран (например: войны киевских князей с половцами в X–XI веках), но и в усилении идеологического противостояния как между этносами и государствами, так и внутри их (естественно, что в то время это принимало религиозную форму). В XIII веке купцы-рахдониты для установления своего господства над Великим шелковым путем, а также для того, чтобы пресечь локальные войны в зоне их торговых интересов и установить там режим «мира как отсутствие войны» финансируют оснащение монгольской армии и делают материально возможным победоносный поход орд Тэмуджина.

Однако современная эпоха добавила много нового в этот процесс. Прежде всего это то, что социально-экономические субъекты, стремящиеся к господству в планетарном масштабе или к доминированию в крупных регионах для оптимизации условий своей экспансии предпринимают значительные (в том числе и финансовые) усилия для уничтожения

культурного, человеческого, административного и социального капитала в социально-экономических системах – объектах проникновения. При этом на государственном уровне могут использоваться следующие средства: экономические («свободная рыночная конкуренция» и т.д.); социально-этические; политические; военные и некоторые другие. Крупные иностранные предприятия, головные офисы которых находятся в регионах с некоммунальной материально-технологической средой и соответствующей ей культуре, открывая свои представительства в странах с коммунальной материально-технологической средой, стремятся к навязыванию своих корпоративных «этических» норм, которые позволяют не только сформировать у части своих сотрудников стиль поведения чуждый местным традициям, но и накопить определенный «корпоративный» социальный капитал, который будет выступать как элемент дестабилизации национальной социально-экономической системы. Оговоримся, что хотя в условиях социально-экономической глобализации и возрастает возможность и вероятность влияния на национальную социально-экономическую систему и на экономическую эффективность социального капитала в обществе зарубежных социально-экономических субъектов, но главным в любом социуме по-прежнему остается сформировавшийся баланс интересов. Последние, как известно, могут носить трудовой, монопольный, уравнилельный и собственно-социальный (системный) характер. Все эти интересы присущи любому обществу, вопрос заключается в преобладании одних над другими и, соответственно, в трансформации, в зависимости от того какие из них в данный момент доминируют всей системы политических и экономических отношений.

## **Заключение**

На основании вышесказанного можно сделать следующие значимые выводы:

Доказано, что правомерно рассматривать цивилизацию как предметную форму структуры общества разделенного труда, материализованную в форме города, как очередного этапа социальной интеграции, возникновение которой коррелируется с началом урбанистической культуры и с неолитической технологической революцией, поэтому история развития технологии и разделения труда приобретает первостепенное значение для понимания происхождения цивилизации. В свою очередь экономическая система общества – это культурный феномен, представляющий из себя единый, устойчивый, организационно оформленный, относительно самостоятельный, материально-общественный комплекс, в пределах которого осуществляются внутренне взаимосвязанное производство, присвоение



и социально значимое потребление материальных средств и благ для обеспечения физической жизни общества, а также для создания материальной базы, необходимой во всех остальных сферах общественной жизни. Одновременного с возникновением цивилизации, культуры, экономической системы общества и политики, возникают и развиваются в тесной взаимосвязи с ними и институциональные матрицы. Выявлены закономерности взаимозависимости динамики и высокой степени диссипативности таких социальных явлений как культура, институциональная и материально технологические среды. Названный тезис обозначает что устойчивые, существующие рамки для социально-экономического поведения, глубинные институциональные структуры, становление которых обусловлено материально-технологическими условиями возникновения и развития общества, неразрывно связаны (взаимообусловлены) не только с субъектными структурами их персонифицирующими, но и с культурой.

Установлено, что особенностью Евразийской социально-экономического пространства является наличие стран, в границах которых сосуществуют зоны некоммунальной и коммунальной материально-технологической среды (например: Беларусь, Украина). Такое положение дел вызывает дополнительные сложности при государственном конфигурировании (модернизации) экономических систем в этих обществах, является дополнительным фактором социальной напряженности. В этих условиях одной из главных задач социально-научного сообщества является помощь государству, всем здоровым силам общества в стремлении избежать трансформации объективно возникающих социально-институциональных и психологических противоречий в региональные антагонистические конфликты, ведущие к расколу общества.

## Литература

- [1] Клягин, Н.В. Происхождение цивилизации (социально-философский аспект) / Н.В. Клягин. – М.: Институт философии РАН, 1996. – 148 с.
- [2] Бенвенист, Э. Общая лингвистика / Э. Бенвенист. – М., 1974. – 452 с.
- [3] Афанасьев, Ю.Н. Понятие «цивилизация» во французской историографии / Ю.Н. Афанасьев // Цивилизация и исторический процесс. – М., 1983. – 182 с.
- [4] Gabori, M. La civilisations du Paleolithique moyen entre les Alpes et l'Oural: Esquisse historique / M. Gabori. – Budapest, 1976. – 234 p.
- [5] Большой энциклопедический словарь: философия, социология, религия, эзотеризм, политэкономия / Главн. науч. ред. и сост. С.Ю. Солодовников. – Минск: МФЦП, 2002. – 1007 с.

- [6] Морган, Л.Г. Древнее общество, или исследование линий человеческого прогресса от дикости через варварство к цивилизации / Л.Г. Морган, 1934. – 132 с.
- [7] Тронский, И.М. Очерки из истории латинского языка / И.М. Тронский, 1953. – 367 с.
- [8] Степин, В.С. Культура / В.С. Степин // Всемирная энциклопедия: философия / Главн. науч. ред. и сост. А.А. Грицанов. – Минск: Харвест, Современный литератор, 2001. – 543 с.
- [9] Кирдина, С.Г. Институциональные матрицы и развитие России / С.Г. Кирдина. – Новосибирск: ИЭи ОПП СО РАН, 2001. – 308 с.
- [10] Маслоу, А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. – М.: Смысл, 1999. – 189 с.
- [11] Герасимов, Н.В. Экономическая система общества: генезис, структура, развитие / Н.В. Герасимов. – Минск: Наука и техника, 1991. – 180 с.
- [12] Солодовников, С.Ю. Экономическая обусловленность эволюции социально-классовой структуры общества переходного периода / С.Ю. Солодовников. – Минск: БГЭУ, 1999. – 150 с.
- [13] Солодовников, С.Ю. Трансформация социально-классовой структуры белорусского общества: методология, теория, практика. – Минск: Право и экономика, 2003. – 274 с.
- [14] Солодовников, С.Ю. Социальный потенциал Республики Беларусь: теория, методология, практика. – Минск: Беларус. навука, 2009. – 303 с.
- [15] Солодовников, С.Ю. Современная социозкологическая динамика Республики Беларусь в контексте экономической безопасности / С.Ю. Солодовников [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2009. – 503 с.
- [16] Никитенко, П.Г. Социодинамика Беларуси, России и Украины: политико-экономический аспект / П.Г. Никитенко, С.Ю. Солодовников. – Минск: Беларус. навука, 2010. – 557 с.
- [17] Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Э. Дюркгейм. – М.: Канон, 1995. – 325 с.
- [18] Селигмен, Б. Основные течения современной экономической мысли / Б. Селигмен. – М.: Прогресс, 1968. – 298 с.
- [19] Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. — М.: Прогресс, 1984. – 376 с.
- [20] Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М.: Начала, 1997. – 238 с.
- [21] Современная западная социология, 1990. – 467 с.
- [22] Тамбовцев В.Л. Экономическая политика для российской экономики // Общество и экономика, 1996. – № 5.
- [23] Тамбовцев В.Л. Институциональные изменения в российской экономике // Общественные науки и современность, 1999. – № 4

- [24] Veblen T. Theory of the Leisure class. N.-Y. 1899
- [25] Солодовников С.Ю., Черныш С.Л. Мозговые центры Запада// Наш современник, 2008. – №12
- [26] Бессонова О.Э., Кирдина С. Г., О’Салливан Р. Рыночный эксперимент в раздаточной экономике России. – Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1996.

### **Civilization, Culture, Economic System of Society and Institutional Matrix: Categorical Subordination**

**Summary:** The article, based on a multidisciplinary approach, reveals the interdependence of civilization, culture, society and economic system of institutional matrices. The nature, functionality and life mechanisms of these phenomena are also disclosed. It proposes a strategy to strengthen the effect of a production of market system in Belarus by increasing and optimizing the use of institutional and social potentials based on the formation of a new moral socio-economic culture.



Danuta SZWAJCA  
Politechnika Śląska

## Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w budowaniu jego reputacji

**Synopsis:** Reputacja stanowi bardzo cenny niematerialny zasób współczesnego przedsiębiorstwa, generujący wiele wymiernych korzyści. Firmy cieszące się dobrą reputacją mają bardziej lojalnych klientów, przyciągają bardziej utalentowanych pracowników, pozyskują atrakcyjnych inwestorów, co przekłada się na możliwość osiągania większych zysków, wysokiej wartości rynkowej i lepszych perspektyw rozwoju. Reputacja jest również ważnym zasobem strategicznym, gdyż ze względu na swoją unikalność i trudność naśladowania, może stanowić długotrwałe źródło przewagi konkurencyjnej. Budowanie pozytywnej reputacji wymaga zaspokojenia potrzeb i spełnienia oczekiwań wielu różnych grup interesariuszy, wśród których głównymi są: klienci, partnerzy handlowi, inwestorzy, pracownicy, władze i organizacje oraz całe społeczeństwo. Każda z tych grup ocenia firmę z własnej perspektywy, poprzez pryzmat własnych interesów, w związku z czym reputację charakteryzują różne wyznaczniki, między innymi: jakość produktów, sposób zarządzania, wyniki finansowe, warunki pracy, społeczna odpowiedzialność.

W ostatnich latach jednym z najistotniejszych wyznaczników dobrej reputacji staje się społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*), rozumiana jako koncepcja uwzględniania interesów społecznych i ochrony środowiska, a także relacji z różnymi grupami interesu przez przedsiębiorstwo w procesie budowania i realizacji jego strategii. W praktyce oznacza to dobrowolne zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa w realizację projektów i inicjatyw służących zaspokajaniu potrzeb lokalnych społeczności, jak również społeczeństwa jako całości. Artykuł prezentuje znaczenie społecznej aktywności przedsiębiorstwa w procesie budowania pozytywnej reputacji, ze wskazaniem związanych z tym dylematów natury teoretycznej i praktycznej.

**Słowa kluczowe:** reputacja firmy, społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze.

### Wprowadzenie

We współczesnych realiach ostrej, wyrafinowanej konkurencji przedsiębiorstwa mają szansę zdobywać przewagę, wykorzystując potencjał tkwiący w ich zasobach niematerialnych. Największy potencjał przypisywany jest reputacji, która jako zasób niepowtarzalny i trudny do naśladowania może zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną. Reputacja to istniejąca na rynku opinia

o firmie, funkcjonująca w świadomości różnych grup ludzi (interesariuszy), które miały z nią kontakt lub o niej słyszały. Tymi grupami są: klienci, inwestorzy, partnerzy biznesowi, pracownicy, media, administracja publiczna, lokalne społeczności oraz społeczeństwo jako całość. Dobra reputacja jest dla przedsiębiorstwa źródłem wielu wymiernych korzyści, takich jak: wzrost sprzedaży i udziału w rynku, łatwiejszy dostęp do kapitału, niższe koszty współpracy z kontrahentami, możliwość pozyskiwania najlepszych pracowników, mniejsze ryzyko działalności, większa stabilność i możliwości rozwoju ([3], s. 11; [15], s. 110–111). W związku z tym przedsiębiorstwa starają się budować pozytywną reputację, wykorzystując różne metody oraz instrumenty. Jednym z istotnych wyznaczników reputacji jest społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa, czyli stosowanie zasad CSR – Corporate Social Responsibility.

Celem artykułu jest identyfikacja sposobu wykorzystania CSR w budowaniu reputacji współczesnych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem polskich realiów.

Hipoteza badawcza brzmi: przedsiębiorstwa działające na polskim rynku, przede wszystkim krajowe, traktują CSR jako instrument marketingowego oddziaływania, który służy kreowaniu pożądanego wizerunku w otoczeniu, nie zaś pozytywnej reputacji. W celu weryfikacji założenia posłużono się następującymi metodami badawczymi: krytyczna analiza literatury, analiza wyników badań prowadzonych przez krajowe i zagraniczne ośrodki badawcze, wnioskowanie dedukcyjne.

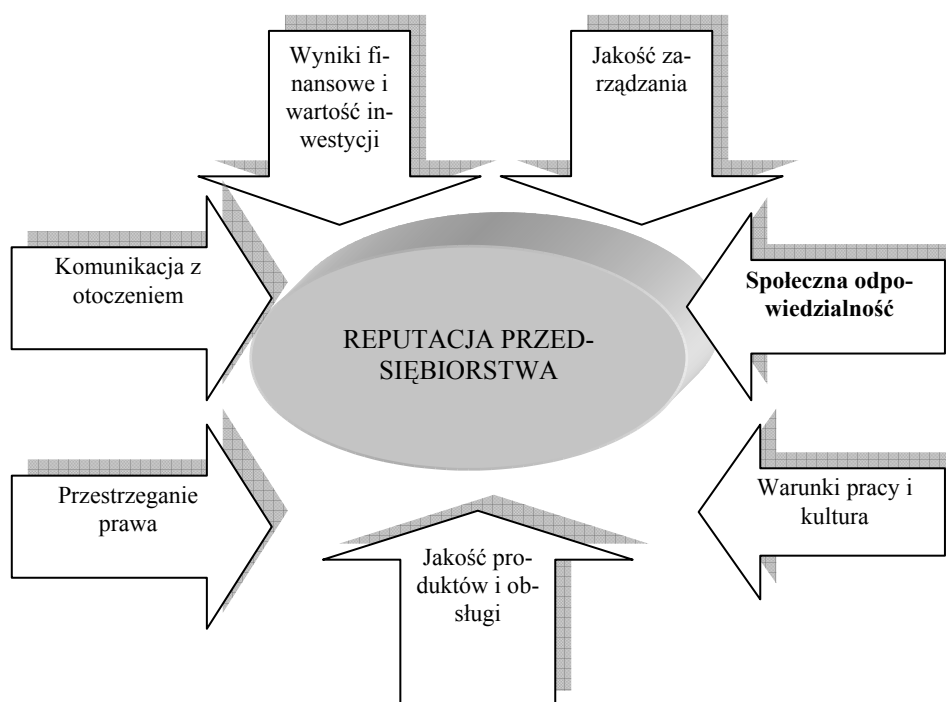
## 1. CSR jako komponent reputacji firmy

Budowanie reputacji jest trudnym i złożonym procesem ze względu na jej specyficzne cechy. Spośród nich najistotniejsze wydają się dwie: relatywizm w interpretacji oraz wynik ciągu zdarzeń ([13], s. 9–10). Relatywizm w interpretacji wynika z faktu, że każda z grup interesariuszy może mieć o reputacji inne zdanie, gdyż ocenia ją przez pryzmat własnych potrzeb i oczekiwań. W związku z tym przedsiębiorstwo, chcąc realizować wymagania wszystkich grup, narażone jest na ryzyko sprzeczności interesów. Po drugie reputacja jest wynikiem ciągu zdarzeń w długim czasie, nie można jej zbudować z dnia na dzień. Firma jest oceniana nie tyle na podstawie tego, co mówi, ile tego, co robi – nie słowa, lecz czyny tak naprawdę kreują reputację. Tak więc dla zbudowania dobrej reputacji potrzebny jest czas i zgodność działań z deklaracjami.

Złożona natura reputacji przejawia się w jej wyznacznikach (ryc. 1).

Każdy z wymienionych na rysunku wyznaczników reputacji odpowiada wymaganiom i oczekiwaniom poszczególnych grup interesariuszy. Jednym z owych wyznaczników jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, która dotyczy interesów i oczekiwań takich grup, jak: administracja publiczna (wła-

dze centralne i lokalne), lokalne społeczności oraz społeczeństwo jako całość. Wzrost znaczenia i wpływu tych grup interesariuszy na życie gospodarcze w ostatnich dziesięcioleciach powoduje, że społeczna odpowiedzialność biznesu staje się jednym z najważniejszych czynników determinujących reputację firmy, a w konsekwencji jej potencjał konkurencyjny [7] i wyniki finansowe [10].



Ryc. 1. Wyznaczniki reputacji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8], s. 14.

## 2. Rozwój i formy inicjatyw CSR

Idea zaangażowania przedsiębiorców w rozwiązywanie problemów społecznych sięga XIX wieku, kiedy to znane rody kapitalistów (np. Cadbury, Lever, Carnegie) przenaczały część swoich majątków na cele dobroczynne ([1], s. 15). Jednakże CSR nie może być sprowadzana do filantropii czy jednostkowych aktów dobroczynności. Koncepcja CSR polega na dobrowolnym podejmowaniu działań na rzecz poprawy życia interesariuszy i społeczeństwa jako całości, które wynika z rosnącej świadomości istnienia związku odpowiedzialnego zachowania ze stabilnym rozwojem firmy. To odpowiedzialność przedsiębiorstwa za interesy

wszystkich interesariuszy, w tym także samego przedsiębiorstwa. Tak rozumiana koncepcja zaczęła się rozwijać w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych dopiero od połowy XX wieku. Początkowo była traktowana czysto instrumentalnie, jako narzędzie poprawy wizerunku firmy, i ograniczała się do dość regularnego finansowego wspierania różnych celów społecznych. Poważne zmiany nastąpiły w latach 90. ubiegłego wieku, głównie na skutek wzrostu roli takich grup interesariuszy, jak organizacje konsumenckie, partie zielonych, obrońcy praw człowieka ([8], s. 3). Działania CSR są planowane już na etapie strategii i stanowią jej integralną część. Inicjatywy społeczne są starannie dobierane i wpisywane w realizację misji i wizji rozwoju firmy. Kotler i Lee wymieniają sześć podstawowych form aktywności społecznej przedsiębiorstw: promocja sprawy, marketing powiązany ze sprawą, społeczny marketing biznesu, filantropia biznesowa, wolontariat środowiskowy oraz społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe ([3], s. 22).

Idee CSR są propagowane przez wiele organizacji międzynarodowych, w tym przede wszystkim Unię Europejską (Green Paper z 2001 roku). Przykładem inicjatywy jest „Europejska Kampania na Rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005”, której celem było propagowanie idei CSR w środowisku biznesu, promowanie dobrych przykładów wdrażania odpowiedzialnych praktyk, edukacja liderów ([6], s. 27–29). W Polsce idea CSR pojawiła się dopiero w połowie lat 90. XX wieku. Wskazuje się pięć okresów jej rozwoju ([1], s. 19):

- 1) 1997–2000 – stadium milczenia i całkowitego braku zainteresowania;
- 2) 2000–2002 – okres niechęci i sprzeciwu liderów biznesu;
- 3) 2002–2004 – uznanie roli zasad etyki i odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa;
- 4) 2004–2005 – podejmowanie cząstkowych projektów w ramach CSR;
- 5) od 2006 – dążenie do powiązania CSR z innymi strategiami firmy.

Polskie firmy podejmują pewne działania w tym zakresie, jednak mają one charakter przypadkowy, niespójny – CSR jest traktowana jako proste narzędzie doraźnej poprawy wizerunku firmy. Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw działających na polskim rynku w 2007 roku wynika, że ([12], s. 62):

- 40% firm (głównie polskie) należy do grupy początkujących – brak strategii CSR,
- 45% firm (zwykle korporacje międzynarodowe i duże firmy polskie) należy do grupy obserwatorów – prowadzą one nieskoordynowane działania w zakresie CSR,
- 15% firm (najczęściej korporacje międzynarodowe) należy do grupy liderów – strategia CSR jest wpisana w strategię firm.

W ostatnich latach obserwuje się wzrost popularności CSR w środowiskach gospodarczym i społecznym, co przejawia się w podejmowaniu różnego typu inicjatyw i projektów. Jedną z najważniejszych inicjatyw jest ustanowienie i wdrażanie międzynarodowej normy SA 8000 (*Social Accountability 8000*),



określającej społeczną odpowiedzialność biznesu. Norma ta, wprowadzona przez amerykańską organizację *Social Accountability International* w 1998 roku, określa wymogi, jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo w zakresie społecznej odpowiedzialności. Powstała na bazie standardów i zaleceń takich międzynarodowych organizacji i dokumentów, jak: *Powszechna deklaracja praw człowieka* ONZ, *Konwencje Narodów Zjednoczonych*, *Międzynarodowa Organizacja Pracy*, *Konwencja praw dziecka*. Nawiązuje także do norm z zakresu jakości (ISO 9001) oraz środowiska (ISO 14001) [19]. Standard SA 8000 jest weryfikowalny, a poprzez wdrożenie jego wymagań staje się gwarantem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Posiadanie certyfikatu, który podlega recertyfikacji po trzech latach, daje wiele korzyści: firma postrzegana jest jako wiarygodna i etyczna, buduje i umacnia pozytywną reputację w środowisku, co w konsekwencji poprawia jej pozycję na tle konkurencji. W Polsce certyfikat SA 8000 posiada niewiele firm, m.in.: Elektrownia Opole S.A., Avon Polska, PKE SA Elektrownia „Łaziska”, Nord Sp. z o.o.

Wśród polskich przedsiębiorstw należy wymienić działalność istniejącej od 2000 roku organizacji pozarządowej Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która od 2001 roku wydaje coroczny raport pt. *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, będący częścią inicjatywy „Enterprise 2020” realizowanej przez CSR Europe, w którym prezentowane są istotne wydarzenia i aktywność polskiego CSR w danym roku, a także dobre praktyki przedsiębiorstw.

### 3. Kontrowersje wokół CSR w kontekście budowania reputacji

Chociaż działania w zakresie społecznej odpowiedzialności są powszechnie stosowane i rozwijane przez współczesne przedsiębiorstwa, idea CSR wzbudza liczne kontrowersje i jest przedmiotem dyskusji pomiędzy jej zwolennikami i przeciwnikami. Obie strony wysuwają argumenty o charakterze ekonomicznym, społeczno-politycznym oraz prawno-etycznym (tab. 1).

Podstawowy argument przeciwników CSR o charakterze ekonomicznym jest oparty na poglądach głoszonych przez M. Friedmana w artykule z 1970 roku pt. *The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits*, zgodnie z którymi przedsiębiorstwo ze swojej natury jest podmiotem nastawionym na zysk i menedżerowie odpowiadają przed właścicielami i akcjonariuszami za osiągnięte wyniki ([4], rozdział 2; [17]). Tymczasem wydatki kierowane na CSR – zamiast na inwestycje w firmie – obniżają jej efektywność i konkurencyjność. Jako główny argument natury społeczno-politycznej wskazywany jest fakt, że to państwo i organizacje pozarządowe powinny rozwiązywać problemy społeczne, gdyż do tego są powołane, na to otrzymują środki od członków społeczeństwa, które mają być racjonalnie wykorzystywane. Ponadto, przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy, działając zgodnie z prawem, nie ma obowiązku kierowania się kryteriami moralnymi, ale przede wszystkim rachunkiem ekonomicznym.

Tabela 1. Argumenty przeciwników i zwolenników idei CSR

Argumenty	Przeciwnicy	Zwolennicy
ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiedzialność menedżerów za zyski przed właścicielami i akcjonariuszami</li> <li>– koszty CSR obniżają efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CSR prowadzi do wzmocnienia reputacji i związanych z nią wymiernych korzyści</li> <li>– niektóre praktyki CSR sprzyjają wzrostowi efektywności przedsiębiorstw</li> </ul>
społeczno-polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niepotrzebne wyręczanie państwa i organizacji pozarządowych</li> <li>– brak kompetencji i wiedzy na temat rzeczywistych potrzeb społecznych</li> <li>– zbyt duża władza świata biznesu nad społeczeństwem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywne skutki CSR służą całemu społeczeństwu</li> <li>– odciążenie państwa od rozwiązywania niektórych problemów</li> <li>– wspieranie postępu i rozwoju cywilizacyjnego</li> </ul>
prawno-etyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy podlega kryteriom ekonomicznym, a nie moralnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odpowiedzialność świata biznesu za wartości cenione w społeczeństwie</li> <li>– odpowiedzialność za rozwój cywilizacyjny wobec przyszłych pokoleń</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podst.: [2]; [11]; [3]; [9]; [17].

Z kolei zwolennicy społecznej odpowiedzialności biznesu wskazują na szereg wymiernych korzyści wynikających z dobrej reputacji, do budowania której przyczynia się społeczna aktywność przedsiębiorstw. Poza tym wiele inicjatyw z zakresu ochrony środowiska czy wspierania rozwoju infrastruktury lokalnej sprzyja obniżaniu kosztów, usprawnianiu działań i wzrostowi wydajności w samych przedsiębiorstwach. W grupie argumentów społeczno-politycznych wymieniane są korzyści dla lokalnych społeczności i całego społeczeństwa. Bardzo mocno podkreślane są argumenty o charakterze etycznym. Otóż postępowanie i postawa etyczna przedsiębiorstw wpływa na kształtowanie postaw i zachowań poszczególnych jednostek i grup (tj. pracowników, kooperantów, klientów). Wartości wyznawane i stosowane w organizacjach są przenoszone z życia zawodowego do prywatnego, stając się standardami ogólnospołecznymi, wpływającymi na światopoglądową ewolucję społeczeństw. Wobec tego społeczna odpowiedzialność biznesu dotyczy odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń nie tylko za stan środowiska naturalnego, ale także za jakość życia i warunki rozwoju cywilizacyjnego.

Krytyczna analiza argumentów obu stron oraz obserwacja praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują, że postępowanie zgodne z koncepcją CSR daje więcej korzyści niż strat zarówno podmiotom gospodarczym, jak i całemu społeczeństwu, zapewniając gospodarce stabilny, zrównoważony rozwój ([2], s. 167).

Powstaje jednak pytanie, czy każda społeczna inicjatywa podejmowana przez firmę wpływa na kreowanie pozytywnej reputacji, a jeżeli nie, to jak planować i wybierać działania CSR, aby skutecznie służyły temu celowi? Wydaje się, że odpowiedź tkwi w identyfikacji rzeczywistej motywacji przedsiębiorstw, która ujawnia się w dłuższej perspektywie i wymaga pogłębionej analizy.

R. Martin, uwzględniając możliwość wystąpienia potencjalnego konfliktu interesów, wskazuje na dwie zasadnicze formy i sposób traktowania CSR przez przedsiębiorstwa ([5], s. 70):

- 1) CSR jako instrument wspierający realizację celów marketingowych (charakterystyczny dla początkowej fazy rozwoju CSR);
- 2) CSR jako rzeczwiśta, wewnętrzna wartość i potrzeba, motywowana wyłącznie względami humanitarnymi i etycznymi.

Instrumentalne traktowanie CSR przejawia się głównie poprzez marketing powiązany ze sprawą, który dotyczy wspólnych akcji przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, polegających na przeznaczaniu części zysku ze sprzedaży produktu na cele charytatywne (np. produkty firmy Danone). Innym przykładem może być stanowienie wewnętrznych procedur i kodeksów postępowania w celu podkreślenia przestrzegania określonych norm prawnych i etycznych (np. *Kodeks dobrych praktyk marketingowych przemysłu farmaceutycznego*, sformułowany przez Związek Pracodawców Innowacyjnych Przemysłu Farmaceutycznego INFARMA w 2011 roku) ([14], s. 110). Obie te formy inicjatyw nie generują sprzeczności interesów – służą zarówno realizacji celów marketingowych (poprawa wizerunku, wzmocnienie reputacji, poprawa lojalności klientów), a więc są zgodne z interesami właścicieli, jak i celów ogólnospołecznych, spełniając oczekiwania różnych społeczności (grup i/lub jednostek).

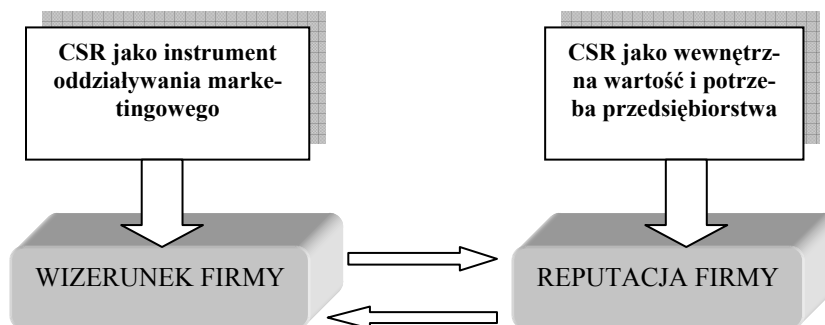
W przypadku drugiego podejścia do CSR przedsiębiorstwo angażuje się w rozwiązywanie problemu społecznego z powodu silnego, wewnętrznego przekonania, że tego wymaga racja etyczna i czysto ludzkie odruchy, bez względu na koszty ekonomiczne. Takie działania mogą – ale nie muszą – okazać się niekorzystne dla właścicieli i akcjonariuszy, a korzystne jedynie dla społeczeństwa, niemniej ryzyko wystąpienia sprzeczności interesów jest znacznie większe.

Analizując oba sposoby traktowania CSR z punktu widzenia skuteczności budowania reputacji, można powiedzieć, że podejście instrumentalne służy raczej kształtowaniu określonego wizerunku firmy, natomiast drugie – budowaniu pozytywnej reputacji<sup>1</sup> (ryc. 2).

W praktyce trudno jednak znaleźć przedsiębiorstwo stosujące drugie podejście, które oznaczałoby realizowanie działań CSR motywowane jedynie względami moralnymi, bez oglądania się na skutki ekonomiczne. Chodzi jednak o to,

<sup>1</sup> Reputacja firmy nie jest tym samym, co jej wizerunek. Podstawową różnicę stanowi doświadczenie w kontaktach z firmą, własne lub innych osób, które jest niezbędne dla zbudowania reputacji, a nie jest konieczne do wykreowania wizerunku. Wizerunek może powstać jako efekt np. przekazów medialnych ([15], s. 106).

aby podejmowane decyzje ekonomiczne, jak i inicjatywy społeczne, nie były sprzeczne z wyznawanymi i głoszonymi przez firmę wartościami. Fundamentem pozytywnej reputacji jest bowiem wiarygodność organizacji, oparta na zgodności słów i czynów, o czym była mowa na wstępie.



Ryc. 2. Podejścia do CSR w kontekście budowania reputacji firmy

Źródło: opracowanie własne.

W celu budowania reputacji, przedsiębiorstwa prowadzą szeroką komunikację z otoczeniem oraz kampanie informacyjne na temat swojej działalności prospołecznościowej. Jednakże do opinii publicznej docierają komunikaty o nieetycznych i nieuczciwych zachowaniach niektórych globalnych korporacji, mających swoje filie w krajach o mniej surowych przepisach prawnych, dotyczących norm dbania o środowisko, zatrudniania, nieletnich, płacy minimalnej i innych warunków pracy. Te informacje bardzo szybko są rozprzestrzeniane i nagłaśniane przez Internet, znane stacje radiowe i telewizyjne, poczytne gazety i czasopisma, co negatywnie wpływa na reputację tych firm. Szczególnie niebezpieczne są nowoczesne media społecznościowe (serwisy typu Facebook, YouTube, blogi, strony internetowe), za pośrednictwem których negatywne *publicity* błyskawicznie dociera do milionów odbiorców na całym świecie [18]. Otoczenie, w tym zwłaszcza konsumenci, konfrontując przekaz firmy o polityce CSR z takimi wiadomościami, często zmieniają zdanie o firmie i oceniają jej postawę jako hipokryzję ([16], s. 77–90). Swoimi opiniami dzielą się z innymi grupami interesariuszy, w tym organizacjami obrońców praw człowieka, ochrony środowiska, ochrony konsumenta. Reakcje otoczenia mogą być różne: od negatywnych wpisów na stronach internetowych, poprzez uruchamianie agresywnych portali, organizowanie negatywnych kampanii, marszów sprzeciwu, aż po bojkot towarów w drastycznych przypadkach, np. łamanie praw człowieka.

## Podsumowanie

Budowanie pozytywnej reputacji wymaga od współczesnych przedsiębiorstw uwzględniania i spełniania oczekiwań różnych grup interesariuszy, nie tylko klientów czy inwestorów, ale także organizacji społecznych, lokalnych społeczności i społeczeństwa jako całości. Dynamiczny rozwój cywilizacyjny, generowany postępem technicznym i technologicznym, wspomagany postępującą globalizacją, powoduje, że rośnie świadomość i wymagania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa starają się podejmować różne inicjatywy z zakresu CSR, aby sprostać tym wyzwaniom. Analizując zaangażowanie polskich firm w tym obszarze, należy stwierdzić, że znajdują się one na etapie podejmowania cząstkowych, niezbyt spójnych inicjatyw, głównie na poziomie taktycznym, które rzadko są skoordynowane z działaniami w innych obszarach czy wpisane w ogólną strategię. Najczęściej przyjmują one formę doraźnych akcji charytatywnych, podejmowanych wspólnie z różnymi partnerami społecznymi, lub też stanowią wewnętrzną procedurę i kodeksów etycznych, które często pozostają tylko na papierze. Działania te są prowadzone przede wszystkim dla realizacji doraźnych celów marketingowych, takich jak: utrzymanie lub pozyskanie klientów, poprawa wizerunku. O słabym wykorzystaniu i stosowaniu zasad CSR w polskich przedsiębiorstwach świadczy również fakt, że tylko bardzo nieliczne posiadają certyfikat SA 8000 lub starają się o jego uzyskanie. Podsumowując, można stwierdzić, że sformułowana na wstępie hipoteza została potwierdzona. Polskie przedsiębiorstwa w większości traktują CSR jako instrument marketingowy, wykorzystywany do kreowania pożądanego wizerunku, a nie jako wewnętrzną wartość i zasadę postępowania, wpisane w ogólną strategię, która służy budowaniu pozytywnej reputacji.

## Literatura

- [1] Bartkowiak G., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa 2011.
- [2] Głuszek E., *Budowanie reputacji przedsiębiorstwa poprzez inicjatywy społeczne – dylematy i wyzwania*, [w:] *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [3] Kotler Ph., Lee N., *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Case*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2005.
- [4] Lacny M., *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship*, Publishing House of University of Presov, Presov 2012.
- [5] Martin R., *The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility*, „Harvard Business Review”, March 2002.

- [6] Paliwoda-Metiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [7] Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006.
- [8] Rayner J., *Managing Reputational Risk*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2003.
- [9] Rojek-Nowosielska M., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. AE, Wrocław 2006.
- [10] Rose C., Thomsen S., *The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence*, „European Management Journal”, April 2004.
- [11] Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
- [12] *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań na Demokrację i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
- [13] Sz wajca D., *Czy można skutecznie budować reputację przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 7.
- [14] Sz wajca D., *Corporate Social Responsibility versus Marketing – Theoretical and Practical Perspective*, „Human Resources Management and Ergonomics” 2013, No. 1.
- [15] Sz wajca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- [16] Wagner T., Lutz R.J., Weitz B.A., *Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions*, „Journal of Marketing” 2009, No. 11.
- [17] Żemigala M., *Controversies over Corporate Social Responsibility*, „Human Resources Management and Ergonomics” 2012, No. 1.
- [18] *Zarządzanie ryzykiem utraty reputacji w dobie mediów społecznościowych*. [www.thebanksquare.com/2012/11/05/zarządzanie-...-spolecznosciowych/](http://www.thebanksquare.com/2012/11/05/zarządzanie-...-spolecznosciowych/)
- [19] [www.iso.org/pl/sa-8000](http://www.iso.org/pl/sa-8000)

### **Role of Social Corporate Responsibility in Building of Company's Reputation**

**Summary:** Reputation constitutes a very valuable, intangible asset of the modern enterprise, generating many tangible benefits. Companies with good reputation have more loyal customers, attract more talented employees, acquire attractive investors, what results in a possibility of achieving higher profits, a high market value and better development prospects. Reputation is also an important strategic resource, because due to being unique and difficult to follow, it can be a long-term source of competitive advantage. Building positive reputation requires meeting the needs and expectations of many different groups of stakeholders, among which the main ones are: customers, business partners, investors, employees, authorities and organizations as well as society as

a whole. Each of these groups evaluate the company from their own perspective, through a prism of their own interests, therefore reputation characterized by distinct determinants, such as: quality, governance, financial performance, working conditions, social responsibility.

In the recent years, one of the most important determinants of good reputation becomes CSR (Corporate Social Responsibility) understood as a concept taking into account the interests of society and environment, as well as relationships with various interest groups by the company in the process of building and implementing its strategy. In practice this means that the voluntary commitment of resources companies in the implementation of projects and initiatives aimed at meeting the needs of local communities, as well as society as a whole. This paper presents the importance of social enterprise activity in the process of building positive reputation with an indication of the accompanying dilemmas of theoretical and practical nature.

**Keywords:** corporate reputation, social corporate responsibility, stakeholders.





Agnieszka SZYMANKOWSKA  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

## Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji

**Synopsis:** Problem wynikający ze znalezienia odpowiednich pracowników oraz właściwego wykorzystania ich wiedzy, zdolności i umiejętności stanowi przedmiot rozważań w wielu organizacjach. W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa dążą do zdobycia pozycji konkurencyjnej poprzez wykorzystanie wszystkich swoich zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich. W wyniku nieustannych zmian w turbulentnym otoczeniu, procesów globalizacji, upowszechniania się nowoczesnych technologii, itp. – zarządzanie zasobami ludzkimi podlega licznym przekształceniom. Zmienia się nie tylko zakres realizowanej w przedsiębiorstwach polityki personalnej, ale również wykorzystywane instrumenty, jak i samo podejście do pojawiających się problemów personalnych.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi przeszło przez różne etapy w swoim rozwoju i postrzegane było w różny sposób, czego wyrazem były zmiany w nazewnictwie. Ponadto na przestrzeni lat zauważalne jest przenikanie się tradycyjnych praktyk z nowoczesnymi, które są wdrażane jako odpowiedź na potrzeby wymuszane przez rynek. Należy podkreślić, że podstawową zmianą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest zmiana postrzegania zasobów ludzkich, które dawniej były traktowane wyłącznie jako źródło kosztów, a obecnie stają się kluczowymi aktywami w budowaniu pozycji konkurencyjnej firmy.

Strategiczne podejście do zarządzania personelem, traktujące pracowników jako podstawowy zasób każdej organizacji, znalazło swój wyraz w rozwoju wielu koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i przyczyniło się do upowszechniania choćby koncepcji marketingu personalnego.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne staje się wdrażanie zmian oraz wprowadzanie rozwiązań, które przyczyniają się do przekształcania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala to bowiem na stopniowe dopasowanie do potrzeb, jakie dyktuje otoczenie w zakresie polityki personalnej.

**Słowa kluczowe:** zmiany, polityka personalna, zarządzanie kadrami.

### Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi je do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów ([12], s. 53). Wśród róż-

nych zasobów wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstwo posiada również zasoby ludzkie, które mają decydujący wpływ na jego funkcjonowanie i rozwój ([5], s. 20). Są bowiem jedynym źródłem innowacji i są pierwotne w stosunku do wszelkich czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa ([11], s. 60). Zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Istotne jest, że zasoby ludzkie decydują o tym, w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa ([5], s. 20–21). W związku z powyższym, całość opracowania ma charakter informacyjny, a jego głównym celem jest przybliżenie szczegółowej tematyki z zakresu rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

## 1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Jednym z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi, definiowane w literaturze jako strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych ogólnych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb. Podejście do tego typu zarządzania jednocześnie traktowane jest jako metoda zarządzania zatrudnieniem, która dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej ze strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu różnorodnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych ([14], s. 13–15). Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zatem całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów ([1], s. 19–29).

Definiując pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi, należy podkreślić, że ludzie nie są zasobem, a jedynie dysponują zasobem, czyli cechami i właściwościami, które pozwalają na pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych elementów zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Ponadto właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych [1].

## 2. Geneza zarządzania zasobami ludzkimi

Początkowo pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi nie było znane. Posługiwano się określeniem zarządzania personelem lub zarządzania kadrami ([4], s. 19–21). Istnieje jednak znacząca różnica między zarządzaniem personelem

a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie personelem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, w której najważniejsza jest obsługa personelu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym połączeniu potrzeb zatrudnionych pracowników z zasadami wynikającymi ze sprawnego funkcjonowania organizacji. Najbardziej istotne jest zatem odpowiednie zarządzanie relacjami między pracownikami a firmą. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast związane jest z aspektami dotyczącymi ludzkiej strony przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między pracownikami a firmą ([6], s. 93).

Ponadto sam stosunek do pracownika w ciągu ostatniego stulecia ulegał nieustannym zmianom, co w ostatecznym rezultacie wpłynęło na ukształtowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Można zatem wyróżnić trzy fazy zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- 1) faza operacyjna (w latach 1900–1945),
- 2) faza taktyczna lub menedżerska (w latach 1945–1980),
- 3) faza strategiczna (lata 80. i późniejsze) oraz *quasi*-liniowa (lata 90. i następne).

Pierwsza faza to faza operacyjna, w której dział kadr pełnił funkcje administrowania personelem. Do jego zadań należało zatem przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianie z pracy i najczęściej również administrowanie płacami.

Druga faza to faza taktyczna, nazywana również menedżerską. W tej fazie dział kadr funkcjonował jako komórka sztabowa i realizował dodatkowe zadania, takie jak: służenie radą i wsparciem członkom zarządu i kierownikom liniowym, zbieranie i przetwarzanie informacji potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia, a także utrzymywanie kontaktów z rynkiem pracy.

Natomiast w ramach ostatniej fazy, fazy strategicznej, dział kadr funkcjonujący jako komórka sztabowa był odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną (biznesową, ekonomiczną) przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że w latach 90. pojawiła się tendencja do przekształcania się funkcji personalnej ze sztabowej w *quasi*-liniową. Efektem tego jest ściśle współdziałanie menedżerów personalnych z menedżerami liniowymi. Tym ostatnim powierzano coraz więcej uprawnień decyzyjnych dotyczących personelu. Warto podkreślić, że szefowie personalni i liniowi powinni współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji, gdyż zarządzanie strategiczne wymaga koordynacji działań i przepływu informacji między różnymi poziomami struktury organizacyjnej ([16], s. 81–82).

### **3. Charakterystyka modeli kształtujących koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi**

Na tym etapie warto podkreślić, że istnieje wiele różnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia

do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie miały dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi: model Michigan (*Michigan Matching Model*) i model harwardzki (*Harvard Multiple Stakeholders Model*) ([7], s. 60–63).

Pierwszy z wymienionych modeli – model Michigan – integruje zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa oraz z jego strukturą organizacyjną. Wyróżnione w omawianym modelu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są istotne na wszystkich poziomach zarządzania, tj. na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym [14]. Model ten zakłada, że umiejętne ukształtowanie poszczególnych obszarów cyklu doprowadzi do skutecznego wywierania wpływu na zachowania pracowników, oddziaływujące tym samym na wzrost efektywności indywidualnej i efektywności w ramach konkretnego przedsiębiorstwa [7].

Autorzy drugiego modelu ustalili, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywistycznego analizowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Według opisywanego modelu konkretne obszary zarządzania zasobami ludzkimi są przedmiotem oddziaływania interesariuszy (*stakeholders*) organizacji, zewnętrznych (akcjonariusze, rząd, samorząd, klienci i dostawcy) i wewnętrznych (pracownicy, kadra menedżerska, związki zawodowe), bez udziału których działalność przedsiębiorstwa nie byłaby możliwa [7].

Twórcy tego modelu zaznaczają, że decyzje podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wywołują skutki bezpośrednie w postaci produktywności, zaangażowania i współpracy, a także skutki pośrednie, takie jak zadowolenie, efektywność organizacji i dobrobyt [14]. W konsekwencji powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących model harwardzki [9].

#### **4. Zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi**

Zarządzanie zasobami ludzkimi ewoluuje na tyle, że staje się koncepcją zarządzania, w której zasoby ludzkie traktowane są jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. W świetle powyższych rozważań i przytoczonych definicji najważniejszą cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest postrzeganie zasobów ludzkich w organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej. Personel zatrudniony w konkretnej organizacji powinien być traktowany jako cenny składnik aktywów firmy, a co za tym idzie, firma powinna budować i efektywnie wykorzystywać potencjał zasobów ludzkich. Konsekwencją traktowania pracowników jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy jest inna cecha zarządzania zasobami ludzkimi, czyli integracja strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią firmy. Łączy się to bezpośrednio z zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa w rozwiązywanie kwestii personalnych i traktowanie decyzji personalnych jako decyzji strategicznych [9].

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest również umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Tym samym konieczne jest spowodowanie takich zachowań pracowników przedsiębiorstwa, by doprowadziły one do zrealizowania celów i zadań organizacji [1]. Najczęściej zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję, w dalszej kolejności adaptację zawodową, ocenianie pracowników i menedżerów, a także ich motywowanie, szkolenia i rozwój oraz kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich w organizacji [14].

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi nieustannie podlega ewolucjom. Warto podkreślić, że tak jak działania wszystkich części firmy powinna przenikać koncepcja marketingu, tak również i zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być nieodłącznie związane z marketingiem. Koncepcją, która wykracza w swoich założeniach poza takie podejście jak zarządzanie zasobami ludzkimi, jest marketing personalny traktujący firmę w kategoriach rynkowych. Uczestnikami tego rynku są nabywcy wewnętrzni, czyli pracownicy zatrudnieni w firmie, natomiast jej otoczenie marketingowe to rynek zewnętrzny tworzony przez potencjalnych pracowników. Działania podejmowane w ramach marketingu personalnego adresowane są zarówno do członków organizacji, jaki i do odbiorców zewnętrznych, którzy w przyszłości mogą zostać jej członkami.

Zatem, w porównaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketing personalny skierowany jest do zdecydowanie szerszej grupy odbiorców. Ponadto wykorzystywane są w nim instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, które w odpowiedni sposób są zmieniane i dostosowywane do specyfiki podmiotów będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów ([3], s. 118–119).

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem typowo zasobowym, w którym pracownicy traktowani są w kategorii aktywów należących do przedsiębiorstwa. Natomiast w marketingu personalnym ludzie są wartością samą w sobie, która decyduje o powodzeniu całej organizacji, a więc muszą być podstawą działań marketingowych. Należy podkreślić, że obie koncepcje wywodzą się z dwóch różnych nurtów teoretycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi pochodzi od teorii zarządzania, natomiast marketing personalny wywodzi się z teorii marketingu, psychologii i socjologii ([2], s. 22–25).

Marketing personalny wiąże się z nowym podejściem do pracownika. Poprzez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz uruchomienie odpowiednich programów kadrowych dostarcza instrumentów takiego kierowania personelem, aby obie strony były zadowolone. Pracownik w zamian za realizowanie jego potrzeb oddaje pracodawcy swoją dyspozycyjność, swoje pomysły, siły i kwalifikacje, uzdolnienia, itp. ([15], s. 34–35).

Dział zasobów ludzkich powinien swoim działaniem obejmować wszystkie elementy wchodzące w skład zarządzania ludźmi. Wiąże się to z uwzględnieniem takich obszarów, jak rozwój organizacji, szkolenia i rozwój pracowników.

Ponadto, działalność każdego działu personalnego uwarunkowana jest zasadami funkcjonowania całej organizacji oraz dyktowanymi przez nią potrzebami ([10], s. 86–93). W podejściu do sprawowania funkcji personalnej zauważalne jest przechodzenie od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie kadrami, do łączenia i umacniania się jej jako istotnej dziedziny zarządzania, realizowanej na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym [9].

W bieżącym funkcjonowaniu zauważalne jest zmniejszenie liczby zadań znajdujących się w obszarze działania działów personalnych. Powodem tego jest fakt, że coraz więcej obowiązków przejmują kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych. W takiej sytuacji dział zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej pełni rolę doradczą i wspierającą, zapewniając odpowiednie narzędzia i wskazując strategię oraz metody, wykonując jednocześnie konieczne czynności administracyjne [10].

Najważniejszą rolą, jaką powinien wypełniać dział personalny, staje się rola pośrednika, objawiająca się w przekazywaniu poglądów, opinii i życzeń pracowników, a także ich reakcji na wdrażane zmiany. Istotna jest również rola związana z kształtowaniem całokształtu relacji między różnymi szczeblami pracowników i budowanie kultury organizacyjnej. Dział zasobów ludzkich powinien tworzyć odpowiednie środowisko kreujące zaangażowanie pracowników, wymianę informacji, kreatywność i rozwój pracowników, pozytywne myślenie i gotowość do współpracy, zarówno jednostek, jak i grup [10].

Jednocześnie bardzo ważne jest, by dział zasobów ludzkich czynnie uczestniczył w podejmowaniu wszelkich decyzji w organizacji, zarówno tych strategicznych, jak i operacyjnych. Ponadto powinien pomagać w określaniu celów i sposobów ich osiągnięcia, uwzględniając przy tym liczebność pracowników, ich kwalifikacje i umiejętności. W przyszłości dział personalny powinien zatem pełnić rolę partnera strategicznego, który wykorzystując swoje kompetencje, pomaga ustalać priorytety i uczestniczy w działaniach strategicznych podejmowanych na najwyższym szczeblu w organizacji [10].

Ważną rolą jest również rola opiekuna socjalnego. Dział personalny powinien bowiem inwestować w ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego swoich pracowników, a tym samym dbać o relacje panujące w organizacji, kreować wizerunek pracodawcy przyciągający i zatrzymujący w firmie pracowników.

Niestety, najtrudniejsze zadanie dla działu personalnego stanowi wdrażanie nowych pomysłów. Działy personalne lepiej radzą sobie z wyszukiwaniem i analizowaniem błędów niż z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Należy jednak podkreślić, że nowości w polityce personalnej są niezbędne w celu zwiększenia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi, a w konsekwencji pojawiają się konkretne korzyści.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi coraz większego znaczenia nabiera potrzeba stosowania doskonałych systemów oceny. Jest to konieczne, jeśli firma chce osiągać ustalone cele, a więc świadczyć usługi na wysokim poziomie

oraz uzyskiwać dokładne informacje na temat sytuacji organizacji i najlepszych sposobów motywowania pracowników [10].

Zasoby ludzkie mają duże znaczenie dla właściwego działania organizacji. Dawniej zaliczano zarządzanie pracownikami do zadań drugorzędnych, ale w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci jego znaczenie ewidentnie wzrosło. Wynika to ze zmian prawnych oraz uznania, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności, a także z uświadomienia sobie kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem nimi [13]. Dawniej dyrektor ds. personalnych był traktowany jak inni dyrektorzy w organizacji. Obecnie w dużych firmach menedżer stojący na czele działu personalnego jest często wiceprezesem podlegającym bezpośrednio właścicielowi lub dyrektorowi naczelnemu, a w wielu przypadkach strategiczne plany dotyczące zasobów ludzkich są zintegrowane z innymi działaniami w firmie w ramach planowania strategicznego ([8], s. 699–727).

## Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi podlega nieustannym zmianom, które wymusza rynek oraz organizacja, w której podejmowane są działania personalne. Należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno ewoluować w następujących kierunkach: dział personalny powinien właściwie wykonywać swoją pracę, a więc budować właściwe relacje pracowników z pracodawcą, tworząc wartość dodaną i demonstrując swoje atuty, w tym cechy wyróżniające go spośród innych jednostek organizacyjnych [10].

Niezależnie od tego, jakim zmianom będą podlegać działy personalne we współczesnych organizacjach, zmiany te powinny być ukierunkowane z jednej strony na pracownika, a z drugiej na organizację. Tym samym w ramach zarządzania zasobami ludzkimi powinno dążyć się do zaspokojenia potrzeb pracowników i motywować ich do takich zachowań, które w konsekwencji doprowadzą do zrealizowania celów i zadań organizacji.

## Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [2] Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [3] Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń 2008.
- [4] Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002.

- [5] Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.
- [6] Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, za: Bennett R., *Doctionary of Personel and Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1992.
- [7] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] Lado A., Wilson M., *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective*, „Academy of Management Review”, 4/1994.
- [9] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [10] Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [11] Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [12] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P. (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 43, Poznań 2004.
- [13] Wright P., McMahan G., *Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature*, *Journal of Managemnent*, czerwiec 1992.
- [14] Zajac C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- [15] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
- [16] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

### **Evolution of the Personnel Management in the Contemporary Organization**

**Summary:** The problem resulting from finding appropriate employees and the proper use of their knowledge, skills and abilities constitutes the subject of deliberations in many organizations. In the market economy enterprises aspire to get the competitive position by using all their resources, with particular reference to human resources. As a result of continuous changes in the turbulent environment, the processes of globalization, promotion of modern technology, human resource management, etc. is a subject to numerous transformations. Not only does the extent implemented in the enterprise personnel policy, but also the instruments used and the approach to personnel problems that arise.



---

The concept of human resource management experienced various stages in its development and was seen in many ways, exemplified by the change in nomenclature.

In addition, over the years, there is a noticeable permeation of traditional and modern practices that are implemented as a response to the needs demanded by the market. One should emphasize that in the personnel management the change of noticing human resources which before were treated exclusively as the source of costs, is a basic change and at present they are becoming crucial in building the competitive position with assets.

A strategic approach to workforce management treating employees as a key resource of any organization was reflected in the development of many concepts of human resource management and contributed to the dissemination of even the concept of marketing personnel.

In the personnel management implementing changes and implementing solutions that contribute to the transformation of the concept of human resource management become necessary because it allows for a gradual adaptation to the needs that the environment in terms of personnel policy dictates.

**Keywords:** changes, personnel policy, managing staff.



Katarzyna ŚWIETLA  
Krzysztof JONAS  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Zapewnienie wysokiej jakości informacji pochodzących z rachunkowości w świetle planowanej deregulacji usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych**

**Synopsis:** Deregulacja współcześnie rozumiana jest jako proces likwidacji barier dostępu do zawodu. Ścieżka zawodowa promująca certyfikację zawodu księgowego opracowana przez SKwP jest odpowiedzią na ewentualne zagrożenia, jakie niesie deregulacja, i jest także potencjalną drogą rozwoju.

**Słowa kluczowe:** deregulacja, rachunkowość, certyfikacja zawodu.

### **Wprowadzenie**

Deregulacja to pojęcie, które w ostatnich czasach zrobiło w Polsce zawrotną karierę. W sensie ogólnym oznacza zmniejszenie zakresu i stopnia szczegółowości regulacji ekonomicznych, a innymi słowy – zmniejszenie oddziaływania państwa na rynek przez ustalanie np. cen, jakości i ilości produkcji danego dobra czy usługi [2]. Obecnie deregulacja rozumiana jest jednak wąsko, jako proces likwidacji zbyt wysokich i nieuzasadnionych barier dostępu do zawodu. Zdaniem Ministerstwa Sprawiedliwości bariery te – w postaci obowiązkowych kursów czy egzaminów państwowych lub kierunkowego wykształcenia – blokują możliwość wykonywania danej profesji, a zniesienie tych ograniczeń znacząco otworzy dostęp do tych zawodów [4]. Dyskusja, jaka została wywołana wokół zamiarów przeprowadzenia deregulacji różnych zawodów, pokazuje jednak, iż obok znaczących korzyści może ona przynieść również zagrożenia dla funkcjonowania wolnego rynku – tego samego, w imię którego jest ten proces dokonywany.

W ramach tzw. drugiej transzy deregulacji planowane jest zniesienie barier dostępu do wykonywania niektórych zawodów związanych z szeroko pojętą rachunkowością – biegłego rewidenta, usługowego prowadzenia ksiąg rachunko-

wych oraz w pewnym stopniu również doradcy podatkowego. Ponieważ są to zawody ściśle związane z funkcjonowaniem podmiotów na rynku, rodzi się pytanie, jakie skutki przyniesie dla tych zawodów i dla samych podmiotów. A także jakie są możliwe drogi postępowania, w nowej sytuacji, organizacji zajmujących się profesjonalnie tą dziedziną wiedzy?

Bazując na obecnie posiadanych informacjach, Autorzy niniejszego artykułu prezentują planowane oraz już wdrożone procedury zapewnienia wysokiej jakości świadczonych usług dla podmiotów tak, aby przeprowadzenie deregulacji nie odbiło się negatywnie na funkcjonowaniu gospodarki. W tym celu zostanie dokonany przegląd analityczny rozwiązań już proponowanych oraz planowanych przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (zwane dalej SKwP).

## **1. Rachunkowość jako kluczowy system informacyjny w gospodarce**

Rachunkowość współcześnie rozumiana jest jako uniwersalny i elastyczny system informacyjno kontrolny odzwierciedlający dokonania i potencjał gospodarczy jednostek [7]. Dlatego też głównym jej celem, określonym w powyższej definicji, jest prawidłowy pomiar i ocena wyników działalności gospodarczej i sytuacji finansowej podmiotów [7].

Współczesna rachunkowość na skutek dynamicznych przemian i rozwoju jednostek gospodarczych powinna być uważana jako system otwarty, powiązany z innymi systemami informacyjnymi przedsiębiorstwa [1]. Jej sprawne i efektywne funkcjonowanie pozwala na uzyskanie prawidłowej informacji i dzięki niej – oczekiwanych wyników gospodarczych.

Obecnie szacuje się, że około 70% informacji ekonomicznych dostarcza podmiotom gospodarczym ich system rachunkowości [1]. System ten musi być wiarygodny, aby informacja, która z niego płynie, była użyteczna w procesie zarządzania jednostką. Współcześnie odgrywa ona kluczową rolę i jest czynnikiem warunkującym sukces ekonomiczny jednostek gospodarczych. Prawidłowo zgromadzone, opracowane i zaprezentowane dane pochodzące z rachunkowości są coraz częściej efektem pracy specjalistów świadczących usługi z dziedziny rachunkowości. Oczekuje się od nich prawdziwych i rzetelnie przygotowanych sprawozdań finansowych, gdyż tylko takie trafnie odzwierciedlają sytuację finansową i majątkową oraz pozycję rynkową jednostki.

Znakiem nowych czasów, będących wynikiem globalizacji gospodarki światowej, jest konieczność stosowania przez księgowych rozwiązań rachunkowości opartych zarówno na rozwiązaniach krajowych (ustawach i rozporządzeniach), Krajowych Standardach Rachunkowości (KSR), jak również założeniach zawartych w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości (MSR), Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) oraz dyrektywach

Unii Europejskiej. Jak z powyższego wynika, gwarantem wysokiej jakości działań usługodawców jest wymóg posiadania przez nich odpowiedniego wykształcenia, praktyki zawodowej oraz postępowania zgodnie z zasadami etyki. Twierdzenie to stało się między innymi podstawą opracowania przez Międzynarodową Federację Księgowych (IFAC) odpowiednich standardów edukacyjnych. Ich rolą jest oddziaływanie na „światowy rozwój oraz podniesienie rangi zawodów księgowych [...] w celu świadczenia usług na wysokim poziomie na rzecz interesu publicznego” [16]. Należy zatem podkreślić, że nieumiejętnie i pochopnie przeprowadzona deregulacja ma duże szanse, aby ten proces poważnie zakłócić, co przyniesie negatywne konsekwencje dużej grupie podmiotów, a tym samym całej gospodarce.

## **2. Usługowe prowadzenie rachunkowości w świetle deregulacji zawodów księgowych**

Ze względu na znaczenie podmiotów zajmujących się usługowym prowadzeniem rachunkowości, w 2008 roku regulacje zawarte w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 18.07.2002 r. w sprawie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych [10] przeniesiono do ustawy, wprowadzając nowy rozdział 8a w brzmieniu: *Usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych*. Zgodnie z przyjętymi założeniami podstawą otrzymania uprawnień jest zdobycie stosownego certyfikatu Ministra Finansów, potwierdzającego posiadaną wiedzę, umiejętności, kompetencje, a także niezłomne zasady etyczne.

Obecnie, począwszy od sierpnia 2014 roku, nastąpi uproszczenie procedury uzyskiwania uprawnień. Zgodnie z zapisami dotyczącymi usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, Ministerstwo Sprawiedliwości, które zaproponowało zmiany, wprowadza pełną deregulację zawodu, tzn. całkowite zniesienie barier dostępu do zawodu, czyli zarówno rezygnację z egzaminu, jak i z wymogu wyższego, profilowanego wykształcenia [15]. W ramach drugiej transzy, 9 maja 2014 roku podpisano ustawę o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych, którą sygnował prezydent w dniu 30 maja 2014 roku. Wejście w życie ustawy nastąpi po upływie 60 dni. Deregulacja obejmuje również inne zawody księgowe uprawniające do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Zgodnie z zapisami ustawy dostęp do zawodu biegłego rewidenta będzie warunkowany zdaniem egzaminu, ale może być on zaliczony na podstawie zdobytego przez kandydata wcześniej wykształcenia. Przy czym w ramach deregulacji znoszony jest wymóg wyższego wykształcenia, jak również istniejący obecnie wymóg doświadczenia zawodowego będzie zaliczony na poczet postępowania kwalifikacyjnego. W przypadku zawodu biegłego rewidenta pozostawiono warunek rocznej praktyki i dwuletniej aplikacji pod kierunkiem biegłego rewidenta lub w firmie audytorskiej, lub wprowadzenie w to miejsce trzyletniej aplikacji na tych samych warunkach [6]. Zmiany dotyczące doradców

podatkowych wyznaczają w głównej mierze zasady określające przeprowadzenie egzaminu oraz czas trwania praktyki. Wprowadzono również uwolnienie pewnych czynności wykonywanych dotychczas przez doradców, na rzecz osób nieposiadających takich uprawnień.

Zdaniem ministerstwa najlepszym regulatorem i weryfikatorem jednocześnie powinien być wolny rynek, co bez wątpienia jest prawdą, lecz budzi niepokój ze względu na możliwość pojawienia się chaosu, który będzie działać na szkodę podmiotów korzystających z usług księgowych czy rewidentów. Obawy wyrażane są zwłaszcza przez środowiska zawodowo związane z rachunkowością. Ich podstawą są wątpliwości, czy w sytuacji zwiększenia liczby nowo powstałych podmiotów oferujących swoje usługi nie zostanie naruszone bezpieczeństwo obrotu gospodarczego. Należy mieć bowiem na uwadze, że weryfikacja jakości świadczonych usług wymaga dłuższego czasu, a to może w efekcie końcowym odnieść swój wpływ na gospodarowanie usługobiorców.

### 3. Deregulacja zawodu w ocenie jego przedstawicieli

Polska Izba Biur Rachunkowych (PIBR) pozytywnie ocenia dążenie ministerstwa do rezygnacji z egzaminów. Jednakże zwraca uwagę, iż właściciele biur rachunkowych są jednym z ogniw bezpieczeństwa obrotu prawnego (np. obowiązki wynikające z ustawy z 16.11.2000 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu) i rezygnacja z kryterium zapewnienia minimum kompetencji i jakiegokolwiek nawet wstępnej kontroli może prowadzić do obniżenia poziomu świadczonych usług [3]. PIBR zwraca również uwagę, iż w projekcie deregulacji brak jest rozwiązań na rzecz kształcenia ustawicznego i okresowych sprawdzianów kwalifikacji. Zdaniem PIBR, jest to rezultat uznania – przez autorów deregulacji – czynności usługowego prowadzenia ksiąg za nadmiernie proste i możliwe do opanowania bez żadnego przygotowania, oraz niezauważenia faktu, iż biuro rachunkowe jest podmiotem gwarantującym prawidłowe prowadzenie ksiąg, a w konsekwencji rozliczenie zobowiązań podatkowych [3].

Podobne zdanie wyraża Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF), który uważa, iż deregulacja usługowego prowadzenia ksiąg umożliwi prowadzenie tej działalności osobom nieposiadającym certyfikatu księgowego. W opinii komisji wpłynie to na obniżenie jakości usług księgowych, które są świadczone na rzecz podmiotów działających na rynku finansowym, co w następstwie może wpłynąć negatywnie na sytuację tych podmiotów [3]. Uwagi te – zdaniem ministerstwa – są niezasadne, gdyż obecne uregulowania są nadmierne i stanowią ograniczenie dostępu do wykonywania tego zawodu i dlatego jest konieczna całkowita deregulacja, która umożliwi samoregulację rynku [3].

Zdaniem S. Czerwińskiego – sekretarza zarządu głównego SKwP – obecne wymagania dotyczące usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych nie gwa-

rantują prawidłowego wykonywania zawodu, a wiedzę i kwalifikacje powinny potwierdzać nie egzaminy, lecz dobrowolne certyfikaty, jak ma to miejsce np. w Anglii czy Francji [16]. Zwraca jednak uwagę na fakt, iż powinny w dalszym ciągu pozostać przepisy wykonawcze wymagające od osób prowadzących usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych wykupu polisy OC, co zabezpieczałoby klientów przed ryzykiem popełnienia przez nich błędów [8].

#### 4. Propozycje SKwP zapewnienia wysokiej jakości usług

Ponieważ w Polsce obecnie funkcjonuje bardzo dużo biur rachunkowych obsługujących liczne podmioty gospodarcze<sup>1</sup>, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce podejmuje liczne działania mające na celu zapewnienie wysokiej jakości świadczonych przez nie usług. W tym celu wprowadzono system certyfikacji biur i osób wykonujących usługi, który ma w dłuższym okresie zastąpić dotychczas nadawany certyfikat Ministra Finansów. System jest określany przez:

- Uchwałę nr 220/u/13 Zarządu Oddziału Okręgowego w Krakowie Stowarzyszenia Księgowych w Polsce z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie zasad przyznawania Listu akredytacyjnego dla Biur Rachunkowych funkcjonujących na terenie Oddziału Okręgowego w Krakowie (zmieniona uchwałą nr 287/u/13 z dnia 26 marca 2014 r. – jednolity tekst)<sup>2</sup>,
- Uchwałę nr 817/191/2013 Zarządu Głównego Stowarzyszenia Księgowych w Polsce z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie tytułu „certyfikowany ekspert usług księgowych”.

Otrzymanie stosownych uprawnień wymaga zarówno odpowiedniego wykształcenia oraz praktyki, jak też nieustannego kształcenia, które ma zapewnić poszerzanie i aktualizację wiedzy przez świadczącego usługi.

Ponadto, by nie dopuścić do obniżenia jakości usług świadczonych przez księgowych, SKwP wprowadziło czterostopniową gradację zawodową weryfikującą wiedzę i kwalifikacje osób chcących wykonywać zawód księgowego w Polsce. Obejmuje ona tytuły: księgowego – asystenta rachunkowości, specjalisty ds. rachunkowości, głównego księgowego oraz dyplomowanego księgowego (nowy zawód)<sup>3</sup>. Cztery stopnie kształcenia obejmują 14 modułów, których zakończenie z wynikiem pozytywnym jest podstawą potwierdzenia kwalifikacji określonego stopnia oraz wydania dokumentu potwierdzającego tytuł:

<sup>1</sup> Zgodnie z badaniami Fundacji Rozwoju Biznesu Starter w 2012 roku było 42 718 firm księgowych obsługujących ponad 1,7 miliona firm, [www.fundacjastarter.org.pl](http://www.fundacjastarter.org.pl).

<sup>2</sup> Autorka jest członkiem Komisji ds. Biur Rachunkowych działającej przy Oddziale SKwP w Krakowie.

<sup>3</sup> Celem kształcenia jest teoretyczne i praktyczne przygotowanie słuchacza do wykonania zawodu księgowego, który został ujęty w klasyfikacji zawodów i specjalności wprowadzonej rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. nr 82, poz. 537).

stopień I – księgowy,  
stopień II – specjalista ds. rachunkowości (samodzielny księgowy),  
stopień III – główny księgowy,  
stopień IV – dyplomowany księgowy [13].

Pierwszym stopniem jest uzyskanie tytułu księgowego. Kurs przygotowujący do egzaminu obejmuje moduł oznaczony nr I „Podstawy rachunkowości z elementami etyki zawodowej”<sup>4</sup>. Uczestnikami kursu mogą być osoby, które są absolwentami szkół średnich oraz wyższych o profilu innym niż ekonomiczny, zamierzające zdobyć podstawowe wiadomości z zakresu rachunkowości. Wskazana jest umiejętność obsługi komputera. Na zakończenie kursu przeprowadzony zostanie egzamin pisemny potwierdzający posiadanie kwalifikacji w obrębie zawodu.

Drugim stopniem jest uzyskanie tytułu specjalisty ds. rachunkowości. Uczestnikami kursu mogą być osoby posiadające co najmniej wykształcenie średnie oraz wiedzę i umiejętności z zakresu stopnia I. Kurs obejmuje trzy moduły:

- moduł II: „Rachunkowość z elementami etyki zawodowej”,
- moduł III: „Zagadnienia z prawa podatkowego” (cz. I),
- moduł IV: „Zagadnienia prawa gospodarczego, prawa pracy i prawa cywilnego”.

Kurs kończy się egzaminem potwierdzającym posiadanie kwalifikacji w obrębie zawodu.

Trzecim stopniem jest uzyskanie tytułu głównego księgowego. Uczestnikami kursu mogą być osoby, które posiadają wykształcenie wyższe lub średnie oraz wiedzę i umiejętności z zakresu kursu dla kandydatów na samodzielny księgowy. Kurs obejmuje 6 modułów:

- moduł V: „Zaawansowana rachunkowość finansowa z elementami etyki zawodowej”,
- moduł VI: „Sprawozdania finansowe i ich analiza”,
- moduł VII: „Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza”,
- moduł VIII: „Finanse”,
- moduł IX: „Prawo i podatki” (cz. II),
- moduł X: „Technologia informacji” (IT).

Tak jak poprzednie, kurs kończy się egzaminem potwierdzającym posiadanie kwalifikacji zawodowych.

Ostatnim stopniem jest uzyskanie tytułu dyplomowanego księgowego. Dyplomowanym księgowym może zostać osoba, która prezentuje wysokie wartości etyczne, posiada postawę sceptyczną oraz jest zaangażowana w ustawiczny rozwój i naukę przez całe życie zawodowe. Kurs obejmuje 4 moduły:

- moduł XI: „Konsolidacja sprawozdań finansowych”,

---

<sup>4</sup> Szczegółowa zawartość merytoryczna wszystkich modułów dostępna jest na stronie SKwP: [www.skwp.pl](http://www.skwp.pl).



- moduł XII: „Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej”,
- moduł XIII: „Rachunkowość w szczególnych sytuacjach z elementami etyki zawodowej”,
- moduł XIV: „Elementy wiedzy na temat organizacji biznesu”.

Po zakończeniu kursu odbywa się egzamin potwierdzający posiadanie kwalifikacji w obrębie zawodu. Stosownie do treści uchwały egzamin na dyplomowanego księgowego składa się 4 części i obejmuje:<sup>5</sup>

Część A – zakres tematyczny stopnia I i II,

Część B – zakres tematyczny stopnia III,

Część C – zakres tematyczny stopnia IV,

Część D – zadanie problemowe.

Egzamin przeprowadzany jest w formie pisemnej i obejmuje testy i zadania sytuacyjne. Jego zaliczenie wymaga zdania każdej części, przy czym na wniosek kandydata komisja egzaminacyjna może uznać część A i B egzaminu za zaliczoną w następujących przypadkach:

- 1) część A uznaje się za zaliczoną w przypadku, gdy kandydat:
  - a) zdał egzamin kończący II stopień ścieżki edukacyjnej SKwP lub
  - b) posiada certyfikat uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, wydany przez Ministerstwo Finansów, lub
  - c) posiada tytuł magistra ze specjalnością rachunkowość, uzyskany na uczelni akredytowanej przez SKwP,
- 2) część A i B uznaje się za zaliczoną w przypadku, gdy kandydat:
  - a) zdał egzamin kończący III stopień ścieżki edukacyjnej SKwP lub
  - b) ukończył kurs IV stopnia ścieżki edukacyjnej SKwP.

Zgodnie z powyższymi zasadami przeprowadzania egzaminu, osoba chcąc uzyskać tytuł dyplomowanego księgowego, a uzyskując kolejne stopnie, musi przystąpić do dwóch ostatnich części egzaminu.

Ciekawostką jest fakt, iż SKwP przewidziało możliwość uzyskania tytułu dyplomowanego księgowego na dwa odmienne od wyżej opisanej ścieżki sposoby. Zgodnie z par. 1 ust. 5 wspomnianej wcześniej uchwały [12] tytuł dyplomowanego księgowego może uzyskać osoba wpisana do rejestru biegłych rewidentów prowadzonego przez Krajową Radę Biegłych Rewidentów. Jest to w pewnym sensie ścieżka równoległa, gdyż wymaga uzyskania tytułu biegłego rewidenta, co też wiąże się z koniecznością ukończenia odpowiednich kursów i zdania pewnej ilości egzaminów. Jest również opcja niewymagająca ani kończenia kursów, ani zdawania egzaminów. Mianowicie, zgodnie z par. 1 ust. 6 wspomnianej uchwały [12] osoba posiadająca stopień naukowy doktora habilitowanego nauk ekonomicznych, specjalizująca się w zakresie rachunkowości, może również uzyskać tytuł dyplomowanego księgowego. W obu przypadkach tytuł ten jest nadawany na wniosek osoby zainteresowanej [11].

---

<sup>5</sup> Par. 10 rozdział VIII [12].

Tabela 1. Certyfikacja zawodowa SKwP w liczbach

Lp.	Oddział okręgowy	Stopień I			Stopień II			Stopień III			Stopień IV	
		Ukończyło	uzyskali certyfikat	w trakcie zajęć	Ukończyło	uzyskali certyfikat	w trakcie zajęć	Ukończyło	uzyskali certyfikat	w trakcie zajęć	Ukończyło	w trakcie zajęć
1	Białystok	77	75	25	87	86	30	26	25	26	0	0
2	Bielsko Biała	55	54	46	50	50	69	28	27	21	0	0
3	Bydgoszcz	128	121	0	74	71	33	28	27	21	0	0
4	Częstochowa	109	110	56	125	125	52	9	9	0	0	0
5	Elbląg	19	18	0	11	11	9	0	0	0	0	0
6	Gdańsk	84	58	64	102	95	178	39	36	44	0	0
7	Gorzów Wlkp.	45	45	23	34	34	0	14	14	0	0	0
8	Katowice	72	72	83	80	80	100	32	32	23	21	14
9	Kielce	119	118	31	96	91	31	28	28	28	0	0
10	Koszalin	66	64	0	0	0	21	0	0	0	0	0
11	Kraków	210	86	37	103	60	29	127	37	68	0	0
12	Legnica	17	12	24	23	20	25	0	0	14	0	0
13	Lublin	290	276	109	128	120	118	22	21	40	16	0
14	Łódź	595	558	211	357	343	228	122	88	52	27	0
15	Olsztyn	38	34	33	67	55	27	21	19	0	0	0
16	Opole	84	84	18	19	19	18	12	12	0	0	0
17	Poznań	445	445	301	402	402	291	96	96	109	34	17
18	Radom	84	82	18	78	71	53	20	20	0	0	0
19	Rzeszów	267	263	84	171	170	152	56	56	87	0	0
20	Suwałki	12	12	0	39	39	0	44	44	12	0	0
21	Szczecin	103	103	47	45	45	59	12	12	11	0	0
22	Toruń	98	96	39	77	77	106	16	16	23	0	0
23	Warszawa	720	655	301	662	566	576	218	134	167	28	28
24	Włocławek	48	48	0	17	16	14	0	0	8	0	0
25	Wrocław	193	183	53	86	85	67	62	60	16	0	0
26	Zielona Góra	106	106	0	59	59	19	21	21	16	0	0
27	Instytut	177	134	29	135	122	89	73	72	36	0	0
<b>Razem w 2012</b>		<b>4261</b>	<b>3912</b>	<b>1632</b>	<b>3127</b>	<b>2912</b>	<b>2394</b>	<b>1126</b>	<b>906</b>	<b>822</b>	<b>126</b>	<b>59</b>
Razem w 2011		3372	3190	1241	2786	2593	1938	1077	903	803	161	141

Źródło: informacje pozyskane w SKwP, szerzej – zob. także: [6], s. 105–113.

## Podsumowanie

Na podstawie rozwiązań zaproponowanych przez IFAC w ramach Międzynarodowych Standardów Edukacyjnych (MSE) kraje członkowskie zrzeszone w organizacji podjęły się wprowadzenia własnych regulacji dotyczących kształcenia zawodowego osób wykonujących zawody księgowo. Doprowadziło to do stworzenia w poszczególnych krajach ujednoczonych szczebli zawodowych w ramach wykonywania zadań w rachunkowości<sup>6</sup>. Jak twierdzi M. Kwiecień, to właśnie regulacja, jaką są spójne standardy edukacyjne dla zawodowych księgowych, będzie determinowała największe zmiany w zakresie wiedzy z rachunkowości [5].

Opracowana przez SKwP ścieżka zawodowa promująca certyfikację zawodu księgowego jest zatem efektem wynikającym z opracowanych przez IFAC Międzynarodowych Standardów Edukacyjnych (MSE). Czy zatem zastąpi ona wraz z planowaną rekomendacją certyfikaty nadawane dotychczas przez Ministra Finansów, zapewniając jednocześnie przedsiębiorców, iż powierzają sprawy swojej firmy w dobre ręce?

## Literatura

- [1] Gmytrasiewicz M., Karmańska A., *Rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2002.
- [2] <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3891915/deregulacja.html> [stan z 9.09.2013].
- [3] <http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/ii-transza> [stan z 9.09.2013].
- [4] <http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/pytania-i-odpowiedzi/> [stan z 9.09.2013].
- [5] Kwiecień M., *Harmonizacja i standaryzacja programów nauczania z dyscyplin naukowych rachunkowości*, [www.fundacja.edu.pl/organizacja/\\_referaty/29pdf](http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/29pdf).
- [6] Micherda B., Świetla K., *Współczesna rachunkowość. Wybrane problemy metodologiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- [7] Osiecki G., *Deregulacja finansowa, czyli wolny rynek usług księgowych*, „Dziennik Gazeta Prawna” 10.05.2012.
- [8] *Podstawy rachunkowości, aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. nauk. B. Micherda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [9] Pokojska A., *Minister nie wyda uprawnień księgowych*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2.05.2012.

---

<sup>6</sup> W Polsce stosowne regulacje zawiera [10].

- [10] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 18.07.2002 r. w sprawie uprawnień do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, Dz. U. 2002, nr 120, poz. 1022 z późn. zmianami.
- [11] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania, Dz. U. nr 82, poz. 537 oraz z 2012 r., poz. 1268.
- [12] Świetla K., Jonas K., *Program certyfikacji zawodu księgowego jako odpowiedź Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (SKwP) na propozycje zawarte w standardach edukacyjnych Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC)*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 689, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 50, Szczecin 2012.
- [13] Uchwała 757/201/2010 prezydium Zarządu Głównego SKwP z dnia 23 listopada 2010 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu uchwały nr 732/110/2009 Zarządu Głównego SKwP z dnia 20 lipca 2009 r. w sprawie tytułu zawodowego „dyplomowany księgowy”,
- [14] Uchwała nr 757/202/2010 Prezydium Zarządu Głównego Stowarzyszenia Księgowych w Polsce z dnia 23 listopada 2010 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu uchwały nr 732/111/2009 Zarządu Głównego Stowarzyszenia Księgowych w Polsce z dnia 20 lipca 2009 r. w sprawie certyfikacji zawodu księgowego
- [15] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2009, nr 152, poz. 1223 z późn. zm., art. 76a do 76i.
- [16] Ustawa z dnia 9 maja 2014 r., o ułatwieniu dostępu do wykonywania niektórych zawodów regulowanych, [www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl) [stan z 30.06.2014].
- [17] Wojtasik P., *Łatwiejsza droga do zawodu księgowego*, „Rzeczpospolita” 2.05.2012.
- [18] [www.fundacjastarter.org.pl](http://www.fundacjastarter.org.pl) [stan z 30.06.2014].
- [19] [www.ifac.org](http://www.ifac.org) [stan z 5.09.2013].
- [20] [www.skwp.pl](http://www.skwp.pl) [stan z 5.09.2013].

### **Providing High Quality Information from Accounting in the Light of the Planned Deregulation of Service Accounts**

**Summary:** Deregulation nowadays is defined as a process of elimination of the barriers to access to the profession. Professional path to promote the certification of the accounting profession, developed by SKwP is a response to possible risks posed by deregulation and is also a potential way of development.

**Keywords:** deregulation, accounting, professional certification.

Monika ŚWIETLIŃSKA

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Zrównoważony łańcuch dostaw żywności – studium przypadku

**Synopsis:** Zrównoważony łańcuch dostaw to system czynności biznesowych, obejmujących cały cykl życia produktu, umożliwiający tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu komercyjnego, przyczyniający się do wzrostu dobrobytu społecznego i poprawy stanu środowiska. Zrównoważony rozwój ma wpływ na poziom kosztów działalności, jakość produkcji czy zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Firma Danone wprowadziła zasady zrównoważonego rozwoju do swojego łańcucha dostaw, który obejmuje między innymi współpracę z dostawcami surowców i opakowań oraz z odbiorcami gotowych produktów. Firma Danone wprowadziła nowe rozwiązania w procesach transportu, produkcji, sprzedaży czy też recyklingu.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, łańcuch dostaw, transport, społeczna odpowiedzialność.

### Wprowadzenie

Łańcuch dostaw żywności łączy trzy sektory gospodarki: rolnictwo, przetwórstwo spożywcze i dystrybucję, mające istotny wpływ na poziom gospodarczy, sytuację społeczną oraz ekologiczną społeczeństwa [3]. W łańcuchu dostaw zachodzą różnorodne czynności, które tworzą procesy gospodarcze ([11], s. 111). W łańcuchu produktów żywnościowych procesy te mają za zadanie zapewnienie zadowolenia interesariuszy i zysku organizacjom uczestniczącym w przepływie produktów i usług z początku łańcucha dostaw aż do konsumenta. Chcąc sprostać wyzwaniom rynku, przedsiębiorstwa muszą posiadać zintegrowane łańcuchy dostaw. Powinny dążyć do poprawy ekonomicznych relacji między kosztami w stosunku do jakości produktów oraz do optymalizacji przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw ([7], s. 40). W Łańcuchu dostaw żywności występuje wiele podmiotów. Obejmuje on producentów, firmy transportowe, dostawców, sprzedawców hurtowych i detalicznych, magazyny, organizacje usługowe oraz konsumentów.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty koncepcji zrównoważonego rozwoju w łańcuchach dostaw. Ukazanie problemu związanego ze zrównoważonym transportem, będącym jednym z kluczowych procesów w łańcuchu dostaw firm branży FMCG (produkty szybkorotujące, sprzedawane często i po względnie niskich cenach), i nie tylko. W pracy wykorzystano następujące metody gromadzenia materiału badawczego: metodę studiów literaturowych oraz metodę dokumentacyjną (*Raport odpowiedzialności społecznej i środowiskowej* Danone, 2010, 2011, 2012). Przyjęty cel pracy oraz studia literatury dotyczące omawianego zagadnienia pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy: zrównoważony łańcuch dostaw to dzisiaj nie tylko moda, ale przede wszystkim konieczność dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie długookresowej.

## 1. Istota zrównoważonego rozwoju

Pojęcie „zrównoważonego rozwoju” wywodzi się z angielskiego terminu *sustainable development* i w języku polskim nie istnieje jego dosłowne tłumaczenie. Najbardziej rozpowszechnioną definicją jest ta, która pochodzi z raportu *Nasza wspólna przyszłość*. Zgodnie z nią „rozwój zrównoważony to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie” ([5], s. 21). Zrównoważony rozwój ma na celu łączenie aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Jest koncepcją, dzięki której udaje się pogodzić interesy świata biznesu oraz wszystkich grup społecznych.

Wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju w praktyce to zmiany zachodzące w gospodarce narodowej, całego świata, a także i społeczeństwa. Koncepcja ta „obejmuje nowe podejście do filozofii życia, dopuszczalnych technik produkcji, modelu konsumpcji, korzystania z zasobów środowiska, ochrony różnorodności biologicznej, maksymalnego stosowania cykli zamkniętych dla odpadów towarzyszących działalności ludzkiej” ([14], s. 37).

Zrównoważony rozwój wpisuje się także w strategię Unii Europejskiej oraz koncepcję rozwoju Polski. W UE strategia zrównoważonego rozwoju została zatwierdzona w 2001 roku, a następnie odnowiona w 2006 roku. W dokumencie zdefiniowane są pożądane kierunki zmian w perspektywie długoterminowej w obszarze: społecznym, gospodarczym i ekologicznym, jak również sposoby ich osiągnięcia. Strategia ta stawia przed UE wyzwanie w siedmiu kluczowych dziedzinach, jak: zmiany klimatyczne i czysta energia, zrównoważona konsumpcja i produkcja, zrównoważony transport, zdrowie publiczne, ochrona i gospodarowanie zasobami naturalnymi, integracja społeczna, demografia i migracja oraz wyzwania związane z globalnym ubóstwem i zrównoważonym rozwojem ([9], s. 11).

## 2. Koncepcja zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do łańcuchów dostaw

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w dobie globalizacji nabiera coraz większego znaczenia w świecie biznesu. Przykładem są między innymi powszechnie występujące łańcuchy dostaw żywności.

Produkty konsumpcyjne trafiają na rynek dzięki procesom, które obejmują: pozyskanie i przetworzenie surowca, dostarczenie produktu do miejsca sprzedaży, akt wyboru i zakupu, a także utylizację odpadów na każdym z tych etapów (ryc. 1).



Ryc. 1. Odpowiedzialny łańcuch dostaw

Źródło: [4], s. 2.

W odpowiedzialnym łańcuchu dostaw żywności na każdym z etapów według koncepcji zrównoważonego rozwoju istotne są aspekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Odpowiedzialny łańcuch dostaw żywności to taki, który „zorganizowany jest w sposób umożliwiający harmonijne połączenie tych aspektów. Zaś w wymiarze praktycznym oznacza to, iż w ramach procesu dąży się do minimalizacji negatywnego wpływu na otoczenie, jak również do maksymalizacji pozytywnego, bez zaniechania dbałości o efektywność i rentowność podejmowania działań” [4]. Z kolei według C. Sisco, B. Blythe Chorna i P.M. Pruzan-Jorgensena w zrównoważonym łańcuchu dostaw „zarządza się wpływami środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi oraz działa na rzecz dobrych praktyk rządzenia przez cały cykl życia produktów i usług. Celem zrównoważonego łańcucha dostaw jest tworzenie, ochrona i wzrost długoterminowej wartości dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w obecności produktów i usług na rynku” ([8], s. 5).

Do osiągnięcia zrównoważonego łańcucha dostaw potrzebna jest współpraca wszystkich jego uczestników: zaopatrzeniowców, producentów, dystrybutorów, konsumentów. Każda z tych grup w odpowiedni dla siebie sposób może realizować zasady zrównoważonego rozwoju. Jednakże największa odpowiedzialność przypisywana jest producentom, którzy w największym stopniu oddziałują na otoczenie i mogą mieć wpływ na zachowania pozostałych grup. W związku z tym producenci, w tym szczególnie producenci żywności, zachęceni są do

wprowadzania w organizacji zasad społecznej odpowiedzialności, która definiowana jest jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływy na społeczeństwo” ([2], s. 6). Według A. Carrolla społeczną odpowiedzialność należy traktować jako sumę odpowiedzialności prawnej, ekonomicznej, etycznej oraz filantropijnej ([1], s. 40). W zastosowaniu tej koncepcji w organizacji pomagają istniejące stale udoskonalające metody zarządzania oraz standardy umożliwiające dostosowanie metod zarówno produkcji, jak i dystrybucji do stanu zrównoważonego.

**Tabela 1.** Przykłady i korzyści wynikające z zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw

Elementy łańcucha dostaw	Przykład działania	Potencjalne korzyści
Pozyskiwanie surowca	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redukcja zużycia surowca</li> <li>– surowce pochodzące z recyklingu</li> <li>– wybieranie materiałów przyjaznych środowisku</li> <li>– optymalny wybór dostawców i odpowiednia lokalizacja</li> </ul>	<p>Społeczne i środowiskowe: optymalne wykorzystanie zasobów.</p> <p>Ekonomiczne: ograniczenie kosztów związanych z pozyskiwaniem surowca</p>
Przetwarzanie i produkcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zamykanie obiegu wody, energii</li> <li>– ograniczenie masy opakowaniowej</li> <li>– otwieranie nowych zakładów poprzedzone wnikliwą analizą</li> <li>– produkcja produktów energooszczędnych/niskokosztowych/wodooszczędnych</li> </ul>	<p>Społeczne i środowiskowe: zmniejszenie ilości odpadów, nowe miejsca pracy, ograniczenie zużycia wody i energii.</p> <p>Ekonomiczne: ograniczenie kosztów dystrybucji, kosztów związanych z energią i wodą</p>
Dystrybucja i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nowe mechanizmy ograniczające emisję spalin</li> <li>– transport kombinowany</li> <li>– eliminacja pustych przebiegów</li> <li>– w pełni wykorzystanie ładowności środka transportu</li> <li>– zastosowanie innowacyjnych produktów np. kartonowe palety</li> </ul>	<p>Społeczne i środowiskowe: zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza, emisji CO<sub>2</sub>.</p> <p>Ekonomiczne: optymalizacja procesów logistycznych, redukcja kosztów transportu</p>
Konsumpcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– optymalizacja zakupów</li> <li>– wybór produktów ekologicznych</li> <li>– segregacja odpadów</li> <li>– wybór opakowań nadających się do recyklingu</li> </ul>	<p>Społeczne i środowiskowe: ograniczenie marnotrawstwa, zmniejszenie ilości odpadów, korzyści zdrowotne.</p> <p>Ekonomiczne: optymalizacja wydatków konsumenta</p>
Utylizacja odpadów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– na każdym etapie łańcucha dostaw</li> <li>– system odbioru produktów/opakowań zużytych</li> <li>– opakowania zawierające informację o wpływie na środowisko</li> </ul>	<p>Społeczne i środowiskowe: zmniejszenie zanieczyszczenia.</p> <p>Ekonomiczne: redukcja kosztów związanych z wywozem śmieci, obniżenie kosztów</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5], s. 21; [4], s. 2–5.



Jeżeli rozpatrujemy zagadnienie zrównoważonego czy też odpowiedzialnego łańcucha dostaw i procesów logistycznych w nim występujących, mamy do czynienia z tzw. społeczną odpowiedzialnością logistyki, która za priorytetowe zagadnienia uważa zrównoważony transport, zakupy i magazynowanie, a także kieruje się zasadami etyki w prawach człowieka, społeczeństwie i bezpieczeństwie. W literaturze funkcjonuje dodatkowo pojęcie zamkniętego cyklu zarządzania łańcuchem dostaw, który również związany jest ze zrównoważonym rozwojem. Dzięki takiemu podejściu organizacje dążą do zmniejszenia zużycia surowców pierwotnych, ograniczenia emisji spalin, materiałów niebezpiecznych i energii. Dodatkowo dzięki logistyce odzysku tworzą się nowe miejsca pracy, co wszystko ma wpływ na bezpieczne i zdrowe środowisko ([13], s. 235–236).

Zatem w praktyce istotne jest, aby łańcuchy dostaw organizować w taki sposób, aby optymalnie wykorzystywać zasoby. Szczególnie dotyczy to zasobów nieodnawialnych, które należy zastępować substytutami, najlepiej odnawialnymi. W całym procesie należy korzystać z takich produktów, które również optymalnie oddziałują na środowisko, człowieka i społeczeństwo.

Postępowanie zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności, jak również dążenie do eliminowania negatywnego wpływu na otoczenie w procesach pozyskiwania surowca, przetwarzania i produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji – nie jest zadaniem łatwym, jednakże wielu organizacjom i konsumentom udaje się realizować je z sukcesem. Takie podejście może mieć istotne korzyści dla wszystkich osób biorących udział w łańcuchu dostaw w perspektywie krótko-, jak i długookresowej. Przykładowe zostały przedstawione w tabeli 1.

Występujące korzyści mogą mieć różny charakter (społeczny, środowiskowy, ekonomiczny), w zależności od podejmowanych decyzji przez interesariuszy. Należy jednak dodać, że wiele firm już wprowadziło i dalej wprowadza zasady zrównoważonego rozwoju do swoich działalności. Dzięki temu organizacje te zyskują lepszą pozycję konkurencyjną.

### **3. Praktyczna strona zastosowania zrównoważonego łańcucha dostaw żywności**

Zasady zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialność w swojej działalności wprowadziła firma Danone, która od 1990 roku dostarcza produkty na polski rynek. W Polsce firma Danone zajmuje się produkcją produktów mlecznych w dwóch fabrykach – w Warszawie i Bieruniu. Portfolio firmy zawiera produkty zarówno dla osób starszych, dla dzieci, a także produkty przynoszące korzyści zdrowotne. Wszystkie produkty produkowane w polskich fabrykach powstają na bazie polskiego mleka [12].

Firma Danone w Polsce stworzyła strategię rozwoju biznesu opartą na społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju na lata 2008–2013. Stra-

tegia ta nazwana została „Zrównoważony Rozwój” i podzielona była na dwie części: „Środowisko naturalne” oraz „Zaangażowanie społeczne”.

Istotą podejścia Danone do zagadnień związanych z odpowiedzialnym biznesem jest dążenie do poprawy wyników, a także i prowadzonej polityki w pięciu obszarach. W tych pięciu grupach firma Danone wyróżnia 16 najważniejszych standardów w zakresie zrównoważonego rozwoju, określając je jako *Danone Way Fundamentals* (DWF). Program DWF powstał w 2007 roku i skupia się na standardach przedstawionych w tabeli 2.

**Tabela 2.** Szesnaście standardów zrównoważonego rozwoju Danone

Obszar	Danone Way Fundamentals
Zarządzanie	– zasady etyki biznesowej
Społeczeństwo	– lokalna działalność społeczna
Środowisko	– stopień realizacji wskaźników w zakresie ochrony środowiska – zarządzanie ryzykiem w obszarze ochrony środowiska – zapewnienie odpowiednich standardów i terminowych dostaw surowców – ograniczenie wpływu opakowań na środowisko
Miejsce pracy	– dobrowolność zatrudnienia – równe szanse i różnorodność w miejscu pracy – bezpieczeństwo w miejscu pracy – promocja zdrowia w miejscu pracy – dialog społeczny – czas pracy – system wynagrodzeń – edukacja i rozwój pracowników
Rynek	– zarządzanie jakością – standardy Grupy w obszarze zdrowia i żywienia – zasady społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do dostawców i partnerów biznesowych

Źródło: [6], s. 11.

Wszystkie zaprezentowane w tabeli wskaźniki podlegają ocenie zarówno przez Grupę Danone, jak i przez audyt zewnętrzny, co 2–3 lata.

Danone również prowadzi ścisłą współpracę ze swoimi interesariuszami. W ramach strategii na lata 2009–2013 przeprowadzili wspólnie analizę kluczowych zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju. Należały do nich między innymi takie punkty, jak: skład produktów i ich wpływ na zdrowie; wykorzystywanie naturalnych składników w produktach; innowacje produktowe; standardy zapewniania jakości i bezpieczeństwa produktu oraz opakowania; etyka w reklamie i marketingu; dbanie o lokalnych dostawców; transport i procesy logistyczne; przestrzeganie czasu pracy oraz wzrost zaangażowania pracowników w zarządzanie firmą.

Istotą zarządzania firmy Danone jest zrozumienie wpływu na otoczenie oraz odpowiedzialność na każdym etapie łańcucha.

**Tabela 3.** Elementy łańcucha wartości firmy Danone, ich wpływ oraz odpowiedzialność

Elementy łańcucha	Wpływ na otoczenie	Odpowiedzialność Danone
Zakup surowców	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca z 400 polskimi dostawcami: mleka, surowców i opakowań</li> <li>– ponad 95% surowców pochodzi z rynku polskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oferowanie konkurencyjnych cen surowca</li> <li>– regularne dokonywanie płatności, przejrzyste zasady przetargów</li> <li>– uczciwe traktowanie dostawców</li> <li>– dbałość o zrównoważony rozwój współpracujących gospodarstw (wsparcie finansowe, porady, rzetelna ocena surowca, programy służące podnoszeniu efektywności gospodarowania)</li> </ul>
Produkcja i opakowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w 2011 roku zatrudniono dodatkowo 560 osób</li> <li>– zużycie energii i wody oraz generowanie odpadów w procesie produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkty wysokiej jakości, produkowane w warunkach przyjaznych dla środowiska z uwzględnieniem ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracowników</li> <li>– rozwój pracowników, sprawiedliwa ocena, troska o równowagę między pracą a sferą prywatną</li> <li>– opakowania z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych</li> <li>– pomoc organizacjom w kwestiach bezpieczeństwa i ochrony środowiska, a także w walce z niedożywieniem dzieci</li> </ul>
Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>– emisja gazów cieplarnianych i generowanie hałasu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko poprzez dopracowanie tras dowozu mleka do fabryk</li> <li>– optymalizacja załadunku towarów poprzez wykorzystanie maksymalnej ładowności środka transportu</li> <li>– dbanie o bezpieczeństwo kierowców i odpowiednią temperaturę w samochodach chłodniach</li> <li>– dystrybucja gwarantująca kupującym stały dostęp do produktów</li> </ul>
Sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w 2011 roku wartość sprzedaży produktów Danone wyniosła 1254 mln zł netto i jednocześnie była to 3 pozycja na polskim rynku mleka</li> <li>– zużycie energii i emisja gazów cieplarnianych spowodowane przez sprzęt chłodniczy w sklepach i transport produktów do punktów sprzedaży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trwałe relacje z klientami: hurtowniami, sklepami handlu tradycyjnego, sieciami super- i hipermarketów</li> <li>– promowanie wiedzy o właściwej temperaturze przechowywania produktów</li> <li>– ciągły proces dostaw, by chłodziarki nie zużywały energii na próżno</li> </ul>

Tabela 3. Elementy łańcucha wartości firmy Danone... (cd.)

Elementy łańcucha	Wpływ na otoczenie	Odpowiedzialność Danone
Konsumpcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzedaż produktów mlecznych, zdrowych</li> <li>– wysoka jakość produktów</li> <li>– zużycie energii i emisja gazów cieplarnianych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoka jakość i bezpieczeństwo produktów w chwili ich spożycia</li> <li>– produkty dostosowane do potrzeb żywieniowych i zdrowotnych</li> <li>– właściwości odżywcze i zdrowotne produktów</li> <li>– budowanie świadomości ekologicznej konsumentów</li> <li>– programy z niedożywieniem dzieci w Polsce</li> </ul>
Recykling	<ul style="list-style-type: none"> <li>– powstawanie odpadów i wynikające z tego zanieczyszczenie gleby i wody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– odzysk i recykling odpadów opakowaniowych wprowadzonych na rynek</li> <li>– udział w pracach organizacji zajmującej się recyklingiem i odzyskiem zużytych opakowań</li> <li>– współfinansowanie tworzenia krajowego systemu recyklingu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [15], s. 14.

Szczególne znaczenia w łańcuchu dostaw żywności nabiera proces transportu. Występuje on pomiędzy każdym ogniwem łańcucha dostaw, a także w obrębie każdego z nich. Umożliwia przemieszczanie produktów, surowców i materiałów z jednego miejsca w drugie i przy tym oddziałuje na otoczenie w sposób niekorzystny, emitując gazy cieplarniane i hałas. Jednakże bez transportu funkcjonowanie dzisiejszej gospodarki byłoby niemożliwe. Dlatego też wyzwaniem jest zorganizowanie zrównoważonego transportu. Firma Danone jest jednym z przykładów dążenia do jego osiągnięcia.

W firmie Danone do godnych polecenia rozwiązań związanych z transportem należy między innymi wymienić optymalizację tras i kursów, Danone Carbon Pact oraz Danone Carbon Footprint [15].

Do obliczania wpływu na środowisko służy Danone Carbon Footprint (Ślad Węglowy Danone), który został wdrożony w 2008 roku. Dzięki niemu możliwe jest obliczenie, raportowanie oraz konsolidowanie emitowanej ilości gazów cieplarnianych w postaci g CO<sub>2</sub>/kg finalnego produktu. W Polsce w firmie Danone systematycznie ilość gramów CO<sub>2</sub> przypadająca na produkt końcowy maleje, w 2008 roku wynosiła 2153 g CO<sub>2</sub>, w 2009 roku – 2090 g, w 2010 roku – 1858 g i w 2011 roku – 1767 g.

Danone Carbon Pact dotyczy specjalnych umów, które regulują obowiązki dostawców Danone wobec środowiska naturalnego. Dostawcy zobowiązują się monitorować emisję dwutlenku węgla generowanego przez produkty dostarcza-

ne do Danone'a, przygotować plan zmierzający do redukcji emisji CO<sub>2</sub>, przedstawić raport roczny z realizacji zaplanowanych działań.

Dodatkowo w procesie transportu firmie udało się zmniejszyć liczbę kursów pustych oraz dopracować sieć dystrybucyjną. Dzięki narzędziom do optymalizacji tras dowozu mleka do fabryk udało się zredukować koszt transportu jednego kilograma produktu wyrażonego w g CO<sub>2</sub> o 7,5% w skali roku.

Należy zauważyć, iż zrównoważony rozwój staje się jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania łańcucha dostaw żywności i nie tylko. Świadczą o tym będą podejmowane decyzje, stosowanie nieuwzględnianych mierników i wskaźników, takich jak zużycie energii, wody, emisja CO<sub>2</sub>, recykling odpadów oraz bezpieczeństwo ([10], s. 13, 19).

## Podsumowanie

Dążenie do zrównoważonego łańcucha dostaw wymaga przewyciężenia wielu wyzwań oraz współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami i elementami. Jednakże zarządzanie zgodne z tą koncepcją pozwala na osiągnięcie korzyści w aspekcie społecznym, środowiskowym oraz ekonomicznym. Pozwala budować pozytywne relacje producent–dystrybutor–konsument, umożliwiając zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Coraz więcej firm tak jak Danone rezygnuje z tradycyjnego pojmowania łańcucha dostaw na rzecz zintegrowanego, w którym poszczególne ogniwa tworzą całość i w którym dąży się do osiągnięcia wspólnego celu. Dbając jednocześnie o dobro społeczne i środowiskowe oraz spełniając oczekiwania klientów – odpowiedzialnie zarządzają swoimi łańcuchami dostaw. Dlatego też po przeanalizowaniu działań firmy Danone z łatwością można potwierdzić postawioną hipotezę. Zrównoważony łańcuch dostaw jest nie tylko pozytywnym pod względem marketingowym, ale też ma wpływ się na konkurencyjność i pozycję, a także powoduje obniżenie kosztów na każdym z ogniw łańcucha. Do zrównoważonego łańcucha dostaw w długiej perspektywie będzie dążyło coraz więcej firm, mając na uwadze korzyści, jakie z tego wynikają.

## Literatura

- [1] Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, vol. 34.
- [2] Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of

- the Regions, *A Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, 25.10.2011 COM(2011) 681 final.
- [3] Czyżewski A., *Współczesne problemy agrobiznesu w Polsce*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 2001, nr 13.
- [4] Faliński M.A. i inni, *Zrównoważony łańcuch dostaw*, Wydaw. Ministerstwa Gospodarki i Zespołu do spraw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Warszawa 2012.
- [5] *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju*, PWE, Warszawa 1991.
- [6] Raport Odpowiedzialności Społecznej i środowiskowej 2006–2009. Danone, Warszawa 2010.
- [7] Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2000.
- [8] Sisco C., Blythe Chorn B., Pruzan-Jorgensen P.M., *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010.
- [9] *Sustainable development in the European Union*, Eurostat European Commission, Luksemburg 2011.
- [10] *The 2016 Future Supply Chain, Serving Consumers in a Sustainable Way*, Global Commerce Initiative, Capgemini, May 2008.
- [11] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- [12] [www.danone.pl/Kim-jestesmy](http://www.danone.pl/Kim-jestesmy) [stan z 29.09.2013].
- [13] Van der Laan E., *Closing the Global Supply Chain: The Gateway Towards Sustainability*, [w:] J. van Nunen, P. Huijbregts, P. Rietveld (red.), *Transitions Towards Sustainable Mobility. New Solutions and Approaches for Sustainable Transport Systems*, Springer, Heidelberg – Dordrecht – London – New York 2011.
- [14] Zegar J., *Kierowanie zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym (ekorozwojem)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003.
- [15] *Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej w trosce o zdrowie ludzi i środowisko*, Danone Raport 2010–2012, Warszawa 2012.

## Sustainable Food Supply Chain – Case Study

**Summary:** Sustainable supply chain is a system of business activities covering the entire product life cycle, enabling the creation of value for all stakeholders while ensuring the commercial success, contributing to the growth of social welfare and improvement of the environment. Sustainable development has an impact on the level of operating costs, production quality and increase competitive advantage. Enterprises, including for example Danone, have introduced the principles of sustainable development into their supply chain, which includes cooperation with suppliers: raw materials, packaging and finished products with customers. Danone has introduced new solutions in the process of transportation, manufacturing, selling or recycling.

**Keywords:** sustainable development, supply chain, transportation, social responsibility.

Paulina UCIEKLAK-JEŹ  
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie  
Agnieszka BEM  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Happy and Long Life of the Elderly

**Summary:** Happiness is defined as a status of the stable, global quality of life, and the extent, to which a person evaluates positively the overall quality of present life. This concept means overall assessment of life, instead of a specific areas (e.g., work, marriage, physical condition), and indicates a stable state of mind and life's appreciation. Satisfaction related to living conditions and subjective well-being are two dimensions of happiness.

The aim of the paper is to evaluate Happy Life Expectancy (HapLE) for the elderly (60+). The paper presents the impact of depression on elderly's quality of life, and determinants influencing the risk of mental disorder's occurrence. Depression is one of the most important disorder, that lowers the quality of life.

We have found, that men might expect the more years of happy life, not only in absolute value, but also, as a percentage of total Life Expectancy. Along with age, HapLE values deteriorate, and this diminution is faster for women.

**Keywords:** happiness, quality of life, elderly, depression, HappyLife Expectancy (HapLE).

### Introduction

Over past decades, a significant increase in life expectancy can be observed, not only in developed countries, but also developing ones. However, longer life is not only related to the extended period of social and economic activity. Studies indicate, that an increase in life expectancy is often accompanied by stagnant life expectancy without disability (see [29]).

This creates a huge challenge and an economic burden for ageing societies, by the need to ensure the retirement benefits, health care services and nursing care for the growing strength of seniors

Along with age the risk of serious disability increases, limiting not only keeping an active life, but also making daily activities, including self-service, more difficult. What is the essential, not only somatic illnesses are the source of

disability, but also mental disorders, especially depression. Mental diseases and disorders are one of the main factors, which reduce the activity of the elderly (see [11]) affecting women more than men (see [5]; [16]). Mental disorders, such as signs and symptoms of anxiety or depression, through reducing of daily activities of the elderly (see [1]) significantly lower seniors' quality of life. Mental health has an important impact on seniors' daily activity, and even physical strength, which is of particular importance for the elderly (see [8]; [22]).

Diagnosis and treatment of mental disorders is, thus, of vital importance for preservation of, possibly high, quality of life, and prolonging of elderly's activity, what has an important impact both on social and economic environment.

Mental disorder, which occurs relatively often in old age, is depression (see [8]; [9]; [16]) that can increase general mortality (Trainor, Mallett & Rushe 2013). In the case of the elderly disorders related with mood disorder are far more common, among others, as a result of greater exposure to several losses in personal and professional life (see [1]).

Depression is so a common, chronic disorder among the elderly. Moreover, symptoms of social dysfunction and depression generally worsen with age (see [8]), although usually are less severe than for younger people (see [25]). Studies on prevalence of depressive disorders, carried out on different populations are not clear-cut. It is estimated, that this problem affects 7%–25% of people over 60 years. Older people are reluctant to report symptoms of depression, they often perceive light or medium problems with lowered mood, as an integral part of the aging process, and believe, that they should resolve this type of problems primarily on their own (see [9]). In Switzerland, 15.7% of people over 65 years old experience mental disorder of medium or heavy degree, like dementia or sleep disorders (see [3]). Other studies show, that 14% of older people, visiting primary care doctor, fulfill diagnostic criterion for depression (see [9]). Morbidity indicators for mental disorders, however, show considerable variation, not only between different populations, but also geographically (see [21]).

Factors influencing the risk of depression among the elderly are very diverse-somatic, mental, economic and social. One of the most important factor, that strongly favors the occurrence of mental disorders, particularly depression, is coexistence of other, heavy, especially chronic, diseases (see [1]; [6]; [13]; [23]; [25]; [27]; [28]). Old age is, usually accompanied by development of chronic diseases, the general deterioration of health, it's the period, when the risk of development of mental health problems, in a natural way, increases. In the same way, disability affects development of mental disorders, including disability which limit daily activities, often resulting from ongoing medical conditions (see [5]; [13]; [23]; [27]). Not only low ability, both mental and physical, is a factor of depression, but also declining ability (see [18]; [27]).

Another factor of depression's development is also a lowering of economic status, most commonly associated with the retirement and the loss of revenue



(see [1]; [7]; [12]; [13]). In this context, early retirement, as well as frequent absenteeism, are factors of depression's occurrence (see [13]).

Financial distress also affects negatively the use of mental health's benefits by reducing funding opportunities (see [18]). Poverty and mental health are then negatively correlated, especially in developed countries (see [7]). Retirement means not only a reduction in income, but often changes of the social status, and, as a result, a reduction in social activity (see [27]). Decline of social status can also be a serious impetus to the development of mental disorders (see [1]; [11]). Changes in social status are also linked to social isolation and loss of a partner (see [13]). Other factors, that favor depression's occurrence, these are: low social status (see [11]), the female gender, low education, the loss of a partner, loss of cognitive ability (see [7]).

Depression also generates significant costs for health system. Older people, experiencing symptoms of depression, are twice as likely to use emergency medicine and hospital services. The cost of care for the elderly with depressive symptoms can be up to 50%–100% higher, than for comparable patients without depression (see [13]). This also applies to outpatient services (see [17]). Thereby depression becomes one of the most costly disorder (see [13]; [17]; [24]). To conclude, the problem of depression and its impact on elderly's quality of life, and, consequently, a sense of happiness (see [25]). Studies of other authors (see [29]) indicate, that the *Happy Life Expectancy (HapLE)* is the most important determinant of the quality of life and provides information particularly important for social policy (see [26]). Happiness is formally defined as a state of stable, overall quality of life and a personal, subjective evaluation of present life (see [26]). This means overall assessment of life instead of evaluation of specific areas of life (e.g., work, marriage, physical condition). That's also indicates a stable state of mind and life's appreciation. The satisfaction of living conditions and subjective well-being are dimensions of happiness. Life satisfaction means, basically, the same sense as happiness, while subjective well-being is a broader notion, that incorporate happiness and overall satisfaction (see [29]).

According to increasing longevity and an increase in the number of elderly people, effective and precise measurement of depression in old age seems to be particularly important.

Happy Life Expectancy (HapLE) is a measure can be estimated using data on longevity (mortality rates and life tables) and subjective appreciation of life/happiness (survey data) (see [2]; [29]).

The aim of the study is to determine the impact of mental disorders, especially depression, among the elderly on Happy Life Expectancy (HapLE). Hypotheses, formulated on the basis of literature review, concern the influence of gender and age on the value of the HapLE. We used data coming from a survey on N = 1538 people aged 60+.

## 1. Method

The aim of the study is to estimate the Happy Life Expectancy (HapLE) for the elderly in Poland. Other studies indicate, that older women report lower happiness than older men, and this gender inequality deepens with age (see [10]; [19]). Trend analysis shows a change of gender differences in time – women were happier than men in the 1970s and less happy than men in the 1990s (see [26]), what might be associated with dynamic social changes during last decades. Previous studies also suggest, that age is a significant demographic variable determining Happy Life Expectancy (HapLE).

On this basis, the research two hypothesis has been constructed:

*H1: gender is one of the most important factors determining elderly's sense of happiness, life satisfaction, serenity and optimism;*

H1 hypothesis is based on the results of research, indicating differences between the sense of happiness by women and men. Notwithstanding reasons for this phenomenon, of psychical or physical nature, men, also in old age, are more likely to feel happiness (see [20]). That can cause differences in the share of HapLE in LE.

*H2: the sense of happiness in the elderly population deteriorates with age.*

H2 hypothesis assumes that, with age, the sense of happiness worsens, as a result of deteriorating mental and physical health (see [29]). This phenomenon manifests in lowering of the share of HapLE in LE.

The study was carried out on the elderly population (N = 1539). Women represented (N = 891; 58%) and males (N = 645; 42%) of research's population. Because there were no selection criterion for respondents, the set of surveyed patients can be considered as a random sample, representative for age groups of elderly's population, for patients searching medical advice in primary care centers, in 2013.

In the survey questionnaire, prepared by the authors, in the section concerning positive measures of well-being, a question about the sense of happiness in the past life, was put. Knowing the percentage of women and men, who declared one of the three states of well-being (happy, pretty happy, unhappy), the number of years lived in happiness (by a person), for every age group, has been estimated  $YWD_x$ :

$$YWD_x = (1 - \pi_x) \times L_x \quad (1)$$

and then the total number of years lived by a person in happiness, in the age  $[x, x+5)$ :

$$D_x = \sum_{y \geq x} {}_n L_y \quad (2)$$

On the basis of the total number of years lived in happiness experienced by people aged  $[x, x+5)$  happy life expectancy has been estimated – HapLE in age  $[x, x+5)$ :

$$HapLE = \frac{D_x}{l_x} \quad (3)$$

## 2. Results

Happiness is far more frequent in men's population. Among young men (60–64 years) only 18.7% declared, that they are unhappy, just as 42.0% of women at this age. The percentage of unhappy people definitely increases with age – 42.4% of the oldest men (85+) and 70.6% of the oldest women feel unhappy.

The analysis indicates, that there are differences in the share (%) of Happy Life Expectancy in Life Expectancy (LE) in the population of women and men in Poland (Tables 1 and 2).

**Table 1.** Estimated Happy Life Expectancy (HapLE) for elderly men

Age	Life Expectancy		Percentage of persons who declared “unhappy” in given age group	Happy Life Expectancy	
	$e_x$	$S(e_x)$		$HapLE_M$	$HapLE_M/e_x$
$x, x+n$	$e_x$	$S(e_x)$	$\pi_x$	$HapLE_M$	$HapLE_M/e_x$
60–64	18.73	0.02	0.187	13.65	<b>72.89%</b>
65–69	15.50	0.02	0.208	10.86	<b>70.06%</b>
70–74	12.53	0.02	0.288	8.29	<b>66.19%</b>
75–79	9.82	0.02	0.308	6.23	<b>63.47%</b>
80–84	7.48	0.02	0.404	4.42	<b>59.15%</b>
85+	5.60	0.01	0.424	3.27	<b>58.40%</b>

Source: own study.

**Table 2.** Estimated Happy Life Expectancy (HapLE) for elderly women

Age	Life Expectancy		Percentage of persons who declared “unhappy” in given age group	Happy Life Expectancy	
	$e_{2x}$	$S(e_{2x})$		$HapLE_K$	$HapLE_K/e_x$
$x, x+n$	$e_{2x}$	$S(e_{2x})$	$\pi_{2x}$	$HapLE_K$	$HapLE_K/e_x$
60–64	23.86	0.02	0.420	9.34	<b>39.14%</b>
65–69	19.80	0.02	0.630	6.79	<b>34.29%</b>
70–74	15.94	0.02	0.642	5.33	<b>33.42%</b>
75–79	12.30	0.01	0.650	3.99	<b>32.44%</b>
80–84	9.10	0.01	0.680	2.82	<b>31.04%</b>
85+	6.55	0.01	0.706	1.99	<b>30.41%</b>

Source: own study.

Results show, that men can expect, on average, from 3.27 years in happiness, for men over 85 years, to 13.65 years form age group 60–64 years. For women, those values are equal to 1.99 and 9.34 respectively. Despite the fact, that life expectancy for men is generally lower, even a simple comparison of absolute values of life expectancy in happiness, shows higher expectancies for men, in every age group.

Verification of adopted hypotheses requires, however, the analysis of relation of HapLE (Happy Life Expectancy) to LE (Life Expectancy), what determine, what part of life expectancy can potentially be happy. That allows the comparison not only between the sexes in the various age groups, but also between age groups.

The share of years in happiness in total life expectancy for women ranges from 30.41% in age group 85+, to 39.14% for women aged 60–64 years. For men, these values equal, respectively, 58.4% and 72.79%. Men, not only, are to live shorter, but they experience more years of happiness. It can be assumed, that, partly, differences between sexes may be explained by the fact, that men, don't reach the very advanced age, when subjective well-being significantly lowers. Sex turns out to be a very important factor, affecting feeling of happiness. Obtained results allow to accept the hypothesis H1.

The share of "happy life" in total life expectancy also decreases with age, and this relationship can be observed in, both, women's and men's population, but pace of decline of this share is definitely faster in case of men. This results allow to prove the hypothesis H2.

### 3. Discussion

Many studies shows, that satisfaction with life (happiness, well-being) seem to be very high, among the elderly, despite their declining physical health and life with a disability. In United States, 94.4% of older people report, that there are satisfied or very satisfied with their lives, in China 77.8% is fairly or very satisfied, in Canada, more than 90% of the elderly claim to be satisfied or very satisfied with life. The elderly in Italy and Germany assessed their happiness (life satisfaction) as 7,5 in 10 point scale (see [4]). The results, obtained in this study, seem to deviate significantly from those connoted above. Only among the young men the percentage of "happy" and "pretty happy" can be compared with other studies – 81.3% (in age group 60–64) and 79.2% (in age group 65–69).

The difference is also visible in the relationship of HapLE to LE. Yang found, that for persons at the age of 65, 90.6% of LE (for men) and 86.6% of LE (for women) can be potentially happy. It's definitely higher value than results obtained in this study for the comparable age groups, both women and men. For person at the age of 85, this difference is even more significant. Yang found that

the relationship HapLE /LE was equal to 91.7% for men and 87.2% for women (see [29]).

## Conclusions

The old age is related to many changes, that often cause depression and other mood disorders, that affect the assessment of elderly's well-being. Deteriorating health and lower social and material status are basic factors of mental health status's deterioration.

This is reflected in life expectancy in happiness and, especially, in the relationship of lifespan in happiness to the total life expectancy. These values clearly differ from those obtained in other studies (USA, Western Europe). The causes of this phenomenon may be various and, certainly, require further research, but it may be supposed, that poor health and low social and economic status of the elderly in Poland are important factors.

## Literature

- [1] Arbus C., Hergueta T., Duburcq A., Saleh A., Le Guern M.-E., Robert P., Camus V., *Adjustment disorder with anxiety in old age: Comparing prevalence and clinical management in primary care and mental health care*, "European Psychiatry" 2014, p. 233–238.
- [2] Arrindell W., Veenhoven R., *Feminine values and happy life-expectancy in nations. Personality and Individual Differences*, 2002, p. 803–813.
- [3] Bahrer-Kohler S., Hemmeter U., *Aspects of mental health care provision of the elderly in Switzerland*, "Geriatric Mental Health Care" 2013, p. 11–19.
- [4] Chappell N.L., Cooke H.A., *Age Related Disabilities – Aging and Quality of Life*, [in:] *International Encyclopedia of Rehabilitation*, eds. J.H. Stone, M. Blouin, 2010, p. 1–13.
- [5] Drumond Andrade F.C., Guevara P.E., Lebrão M.L., de Oliveira Duarte Y.A., Ferreira Santos J.L., *Gender Differences in Life Expectancy and Disability-Free Life Expectancy Among Older Adults in São Paulo, Brazil*, "Women's Health Issues" 2011, p. 64–70.
- [6] Drumond Andrade F.C., Pires Corona L., Lebrão M.L., de Oliveira Duarte Y.A., *Life expectancy with and without cognitive impairment among Brazilian adults*, "Archives of Gerontology and Geriatrics" 2014, p. 219–225.
- [7] Hanandita Wulung, Gindo Tampubolon, *Does poverty reduce mental health? An instrumental variable analysis*, "Social Science & Medicine" 2014, p. 59–67.

- [8] Hayashi K. et al., *Associations between Physical Strength, Cerebral Function and Mental Health in Independent-Living Elderly Japanese Women*, "Environmental Health and Preventive Medicine" 2002, p. 123–128.
- [9] Holvast, Floor, et al., *Determinants of receiving mental health care for depression in older adults*, "Journal of Affective Disorders" 2012, p. 60–94.
- [10] Inglehart R., *Gender, aging, and subjective well-being*, "International Journal of Comparative Sociology" 2002, p. 391–408.
- [11] Kondo N., Kazama, Kohta Suzuki M., Yamagata Z., *Impact of mental health on daily living activities of Japanese elderly*, "Preventive Medicine" 2008, p. 457–462.
- [12] Kong F.-L. et al. *Association between socioeconomic status (SES), mental health and need for long-term care (NLTC) – A Longitudinal Study among the Japanese Elderly*, "Archives of Gerontology and Geriatrics" 2014.
- [13] Ladin K., *Decomposing differences in utilization of health services between depressed and non-depressed elders in Europe*, "European Journal of Ageing" 2012, p. 51–64.
- [14] Lange M. et al., *Cognitive dysfunctions in elderly cancer patients: A new challenge for oncologists*, "Cancer Treatment Reviews" 2014, p. 810–817.
- [15] Levkoff S.E., MacArthur I.W., Bucknall J., *Elderly mental health in the developing world*, "Social Science & Medicine" 1995, 7, p. 983–1003.
- [16] Lunenfeld B., Stratton P., *The clinical consequences of an ageing world and preventive strategies*, "Best Practice & Research Clinical Obstetrics and Gynaecology" 2013, p. 643–659.
- [17] Menchetti M., Cevenini N., De Ronchi D., Quartesan R., Berardi D., *Depression and frequent attendance in elderly primary care patients*, "General Hospital Psychiatry" 2006, p. 119–124.
- [18] Muramatsu N., Yin H., Hedeker D., *Functional declines, social support, and mental health in the elderly: Does living in a state supportive of home and community-based services make a difference?*, "Social Science & Medicine" 2010, p. 1050–1058.
- [19] Pinqart M., Soerensen S., *Gender differences in self-concept and psychological well-being in old age: a meta-analysis*, "Journal of Gerontology: Psychological Sciences" 2001, 56B, p. 195–213.
- [20] Roysamb E., Harris J.R., Magnus P., Vitterso J., *Subjective well-being. Sex-specific effects of genetic and environmental factors*, "Personality and Individual Differences" 2002, p. 211–223.
- [21] Shen Y., *Community building and mental health in mid-life and older life: Evidence from China*, "Social Science & Medicine" 2014, p. 209–216.
- [22] Steinmo S., Hagger-Johnson G., Shahab L., *Bidirectional association between mental health and physical activity in older adults: Whitehall II prospective cohort study*, "Preventive Medicine" 2014, p. 74–79.

- [23] Tiana Wei-Hua, Tsai-Ching Liub, Chin-Shyan Chenc, Li-Fan Liud, Joseph J. Tien, *The relationship between depressive symptoms and health service utilization for elderly people in Taiwan*, "Health Policy" 2012, p. 256–267.
- [24] Trainor K., Mallett J., Rushe T., *Age related differences in mental health scale scores and depression diagnosis: Adult responses to the CIDI – SF and MHI-5*, "Journal of Affective Disorders" 2013, p. 639–645.
- [25] Van den Berg, Marjan D., Oldehinkel A.J., Brilman E.I., Bouhuys A.L., Ormel J., *Correlates of symptomatic, minor and major depression in the elderly*, "Journal of Affective Disorders" 2000, p. 87–95.
- [26] Veenhoven R., *Advances in understanding happiness*, "Revue Québécoise de Psychologie" 1997, 18(2), p. 29–74.
- [27] Verhaak P.F.M., Dekker J.H., deWaal M.W.M., vanMarwijk H.W.J., Comijs H.C., *Depression, disability and somatic diseases among elderly*, "Journal of Affective Disorders" 2014, p. 187–191.
- [28] Verhaak P., Monique F.M., Heijmans J.W.M., Mieke Rijken L.P., *Chronic disease and mental disorder*, "Social Science & Medicine" 2005, p. 789–797.
- [29] Yang, Yang, *Long and happy living: Trends and patterns of happy life expectancy in the U.S., 1970–2000*, "Social Science Research" 2008, p. 1235–1252.

## Szczęśliwe i długie życie osób starszych

**Synopsis:** Szczęście jest definiowane jako stan stabilnej, globalnej jakości życia i stopnia, w jakim dana osoba ocenia pozytywnie ogólną jakość swojego obecnego życia. Ta koncepcja oznacza ogólną ocenę życia, zamiast w określonej dziedzinie życia (np. praca, małżeństwo, kondycja fizyczna). Wyraża również stabilny stan umysłu i doceniania życia. Zadowolenie z warunków życia i subiektywne samopoczucie są podstawowymi wymiarami szczęścia.

Celem prowadzonego badania jest oszacowanie oczekiwanej długości życia w szczęściu (HapLE) dla osób starszych (60+). W artykule zaprezentowano wpływ depresji na jakość życia osób starszych oraz czynniki zwiększające ryzyko wystąpienia zaburzeń psychicznych w starszym wieku.

Badania pokazały, że mężczyźni mogą oczekiwać dłuższego życia w szczęściu, zarówno wyrażonego w latach, jak i w relacji do całkowitej oczekiwanej długości życia. Wraz z wiekiem, wartości HapLE obniżają się zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet, jednak w przypadku kobiet następuje to szybciej.

**Słowa kluczowe:** szczęście, jakość życia, osoby starsze, depresja, oczekiwana długość życia w szczęściu (HapLE).





Julia WLASIUK  
Maria TSUKANOVA  
Brest State Technical University

## **Measures of Regulation of World Economic Crisis Effect on Small Business**

**Summary:** Crises are integral part of historical and spacial evolution of world economy. The present stage of world economy development inquires new form of examination of small and medium business role in innovative economy and the possibility of regulation of destructive processes of crises effect on their activity.

**Keywords:** crises, entrepreneurship, small enterprise, crisis regulation.

### **Introduction**

Crises are an inalienable part of process of world economy historical and spatial evolution. The present stage of world economy development requires re-interpretation of role and place of small and medium business in innovative economy and possibilities of regulation of crisis consequences destroying processes for their activity. The aim of the article is to show the role of small and medium business in the economy; to analyze the impact of crises on small and medium business; to structure the primal measures of crisis regulation on macro-level. The main scientific methods: method of sociological research, analysis, colligation, analogy.

### **1. Transformation of small business and its role in economy**

Worldwide used terms “small business” and “small enterprise” embraces different types and forms of entrepreneurship. Criteria of attribution of enterprise to this category are unidentical: capital value and sales volume (Great Britain, Italy, Japan); non-monopolistic market position (the USA); legal status (France); form of property

(Hungary), difference between handicraft and industrial firm (Germany); independent of dependent position in large-scale production structure (Japan) etc.

The concept of entrepreneurship nature has changed according to the changes of social order. The conditions and attitude to entrepreneurs' activity has transformed. The unchangeable in understanding of entrepreneurship nature is that the entrepreneur acts at his own risk and peril.

So-called "Boulton Commission" (Committee of UK Parliament) marks out three general features of small enterprise:

- small market area, which doesn't allow the enterprise to influence essentially the prices and values of selling goods;
- legal independence – the enterprise is controlled not by formalized management structure, but by the proprietor or the group of proprietors (partners), who control their business by themselves;
- enterprise management, that supposes that owners manage the enterprise without any external pressure.

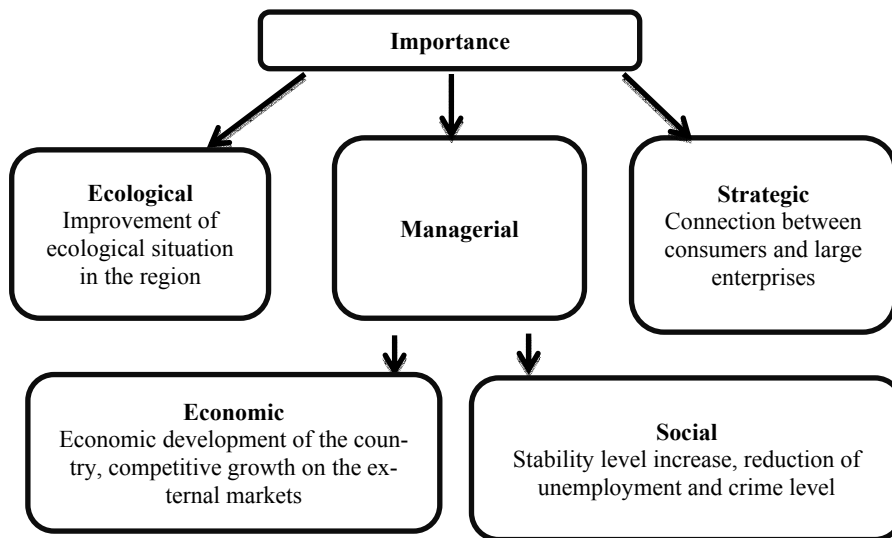


Fig. 1. Functional importance of small enterprises

The importance of small entrepreneurship can be interpreted from different points of view: managerial (including economic and social), ecological and strategic (Fig. 1).

## 2. Role of small enterprises in the economy of Poland

According to the Central Statistical Office about 1.78 million enterprises functioned in Poland in 2011, and absolute majority of these firms belongs to the

category of small and medium enterprises. This sector is presented, first of all, by micro enterprises, that account for 96% of all enterprises in Poland.

According to Eurostat data the share of employed in small and medium enterprises is 69%, and the share of employed in micro enterprises is 39% of all the employed population.

Small enterprises form about half of country GDP (48.4%) and micro enterprises produce about third of the GDP (30.4%)

About 30% of small and medium enterprises in Poland are the exporters of their production. Thus small and medium enterprises account for 88% of all polish export enterprises [1].

Small and medium enterprises are engaged generally in such branches as:

- wholesale and retail trade;
- services;
- civil engineering;
- industrial production;
- healthcare.

Small enterprises in Poland are actively supported by government. Financial support is realized both in the framework of state and regional programs. Currently a special attention is given to the programs of innovative economy, human capital and development of eastern regions of Poland.

In the framework of these programs it is possible to get:

- subventions on innovative activity and R&D;
- subventions on enterprises development;
- consulting and contribution to search of external financing.

In addition special economic zones, technological parks, business incubators and clusters are actively developed in Poland for assistance to the entrepreneurs [2].

### **3. Role of small enterprises in the economy of the Republic of Belarus**

As of March, 2013 there were 100 535 small organizations in the Republic Belarus. The variation of small enterprises quantity is shown on the fig. 2.

Generally small and medium enterprises of the Republic of Belarus are engaged in such branches as:

1. trade – 31.7%;
2. production (industries) – 20.6%;
3. civil engineering – 15%;
4. transport and communications – 6.6%;
5. consumer services – 5.4%;
6. foodservice industry – 4.4%;
7. computer services – 3.4%;

8. other – 3.2%;
9. tourism – 2.9%;
10. printing and publishing – 2%;
11. real estate – 1.5%;
12. consulting services – 1.2%;
13. advertising – 1.2%;
14. education – 0.7%.

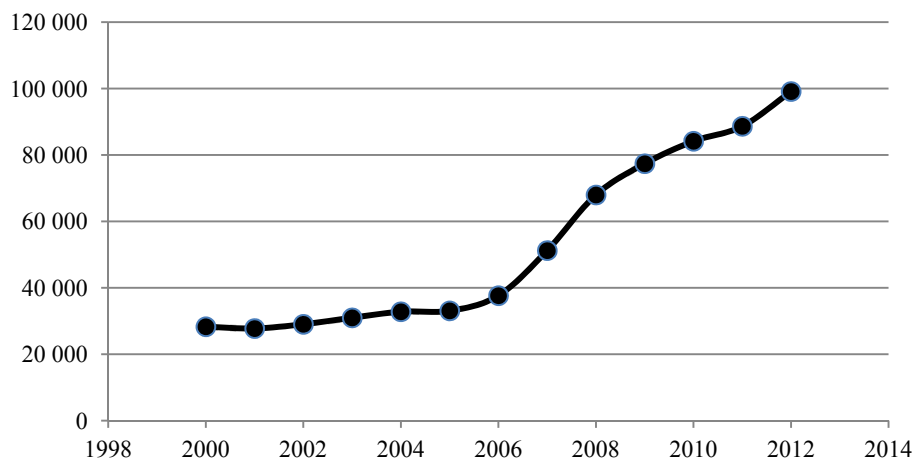


Fig. 2. Dynamics of small enterprises quantity [3]

Despite the presence of legal base, regulating the activity of small enterprises as well as governmental programs on small business of the Republic of Belarus support, number of small enterprises and their contribution to the economy of the Republic of Belarus is insignificant.

Table 1. Comparative characteristic of small businesses in different countries

Country	SME share in the country's GDP, %	Share of employable population working in SME, %
USA	52	54
Great Britain	49	79
Germany	41	70
Japan	55	80
Poland	48	69
Kazakhstan	16	20
Russia	25	27
Belarus	15	31

In the Republic of Belarus the institution of small entrepreneurship is on the formation stage. It is explained by short-time history of entrepreneurship functioning in the country, insufficient development of the entrepreneurship functioning environment.

#### **4. Economic crises and their impact on small business**

Economic crises have followed humankind in over the course of its economic development. Therewith after the society transformation into industrialization epoch crises began to be characterized by cyclicity. Due to the economic linkage of countries and similarity of their technical-economic development level, crises, originating in one country, come to the other countries, and the closer this linkage is the more comprehensive character the crises have.

Governments of countries respond to the negative aspects of crises through the set of measures, often combined into governmental programs of crises regulation. The governments of different countries, being aware of small enterprises importance to the economic development, support them by different means; therewith the higher is the level of governmental support of small enterprises the higher is the level of their efficiency that can be expressed in their contribution to GDP and the share of employed in small enterprises. When large enterprises, with successful pre-crisis activity, have certain safety factor, small enterprises in the period of crises face more difficulties. They try to survive in the conditions of small demand, lack of credits and decrease of orders from large companies.

World economic crisis of 2008–2012 affected both large and small companies of all forms of propriety. However the crisis impact on small enterprises should be considered individually, because micro, small and medium enterprises form 90% of all enterprises of all the countries and are important source of production and working places. In the countries with high incomes 62% of employees is hired on these enterprises, and in the countries with low incomes – 33% of employees of formal economy.

Crises negatively reflected in the activity of small enterprises of both developed and developing countries, revealing itself in the number of consequences, that can be limited to the following:

##### **4.1. Lack of financing**

In the majority of countries toughening of credit obtaining conditions was observed. During the crises governments of many countries put down policy rates, reduced the norms of reserve coverage in banks and called on creditors to decrease credit rates for their clients. However very few countries determine rates, collected by commercial banks, therefore even the reduction of rates on interbank markets didn't improve the position of commercial banks' clients.

In addition the reduction of loan supply from creditors became an important factor. Banks and non-bank financial institutions, especially in the period of crisis, try to improve their financial position through the accumulation of reserve as precautionary measure against default and bankruptcy. These measures led to the reduction of credit disbursement and prolongation of continuing facilities. Besides in the period of recession credit institution face difficulties in credit scoring of clients as even stable companies can experience the impact of crisis effects, especially when demand on their products declines.

#### 4.2. Reduction in demand and decline in employment

Barriers to credit access for the enterprises and households in conjunction with growing uncertainty led to slashing of demand in USA and spread gradually on the other countries. In developing countries export-oriented enterprises suffered first of all.

Demand reduction brought serious pressure on the activity of enterprises and as a consequence induced them to take measures to cut the costs. According to International Labour Organization the number of unemployed increased on 11 million in 2009, and to the September of 2010 reached its historical maximum and accounted for 210 million of people.

Crises affected also the demand for labor migrants, since the attractiveness of foreign countries as potentially winning place for employment decreased. In 2009 the value of migrants remittances reduced on 6.5% and it was first annual reduction within recent 25 years.

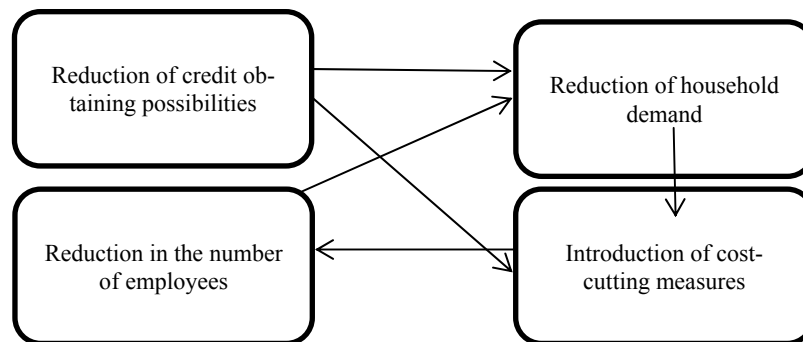


Fig. 3. Major crisis consequences for small enterprises

### 5. Crisis regulation of small enterprises activity

In order to struggle the crisis governments take a variety of measures, most often combined into the programs of financial stimulation [4]. These measures

are directed towards stabilization of financial sector along with support of companies and employees in the sphere of real economy. Many of them are emphasized on the support of enterprises of all sizes, others are oriented on the support of micro, small and medium enterprises sector. Besides the measures of separate sectors support (export-oriented, for example), where high proportion of production is carried out by small enterprises, are developed.

These measures can be divided into 3 groups according to the problems that small enterprises faced under the impact of crisis.

### **5.1. Measures of financial resources attraction by small enterprises**

#### *Investment crediting*

Many countries tried to provide special financial institutions with sufficient resources for small borrowers crediting. For example, the Central Bank of India has granted to Small Industries Development Bank of India \$1.45 billion for revealing the consequences of crisis. Chinese government cancelled lending ceiling for commercial banks in order to direct the additional flows of credits into different spheres, including small business sector, and stimulate investment into technical innovations. The European Investment Bank, that previously granted to banks about €5 billion increased this amount to €7.5 billion per year for the period 2008-2011. Additional financial resources have been allocated for support of small and medium business sector in the period of global economic crisis along with ensuring of these enterprises efficient activity in the long run.

#### *Credit guarantees*

In the course of crisis governments worked out new and broadened previous programs on governmental credit guarantees extension. For example, the loan sum, ensuring through the program of credit guarantees in India, was doubled and accounted for \$200.000. Guarantee was provided for a half of a credit sum, and when speaking about micro-loans (up to \$10.000) for 85% of a sum.

In the United Kingdom there are 2 major programs of small enterprises support:

- Working Capital Scheme that provides governmental guarantee on 50% of short-term loan sum, provided by commercial banks, this program covers companies with annual turnover up to £ 500 million.
- Enterprise Finance Scheme that is intended for smaller companies with turnover up to £25 million for investment credits amounting to £ 1 million.

#### *Governmental equity participation in banks and enterprises*

In many countries governments purchased shares in stock capital of banks and, in some cases, of financial companies. This measure allowed enterprises to convert their debts into stock capital and thereby strengthen their financial posi-

tion. For example in Mauritius government purchased block of shares of production enterprises, especially small and medium textile factories that were in need of restructuration because of low international demand on their production. In the United Kingdom financing of commercial debt into stock conversion was carried out by “Capital for Enterprise Fund”. For this purpose £ 75 million was allocated by the government, and £25 million – by commercial banks.

#### *Export financing*

Economic recession in developed countries led to export reduction from developing countries and, as follows, to the decrease of international trade. Especially markedly crisis affected those products of developing countries that insure high employment, particularly in private sectors with high share of small enterprises. Textile industry in India, China and a number of other countries was greatly affected. To facilitate the situation of exporters government of India granted them subsidies in the form of 2% allowances for pre-shipment and post-shipment export credits. These subsidies were granted to export-oriented enterprises, insuring high employment, and small and medium enterprises.

### **5.2. Measures for demand creation and stimulation along with employment support**

#### *State purchases*

Some measures, carried out by the governments of the countries, were directed on expansion of small enterprises’ share in production for governmental needs. For example Mexican program of stimulation provides for government to make at least 20% of its purchases from small and medium enterprises.

Possibilities for small enterprises surviving can be extended also through small tenders organizing and decentralization of decision-making processes in the sphere of purchases. Government of the United Kingdom in the height of crisis started campaign to register small enterprises on its web portal for purchases. In the February of 2009 the number of possible deliveries was above 100 000, and the cost of many contracts was less than £ 100 thousand

#### *Infrastructure development*

Many of financing stimulation programs, realized in the time of crisis, include measures on infrastructure development , for example road construction, laying the service lines, construction of schools and houses. This stimulation form is not brand-new, since similar measure took place in the USA in the time of Great Depression. Such stimuli insure employment in construction organization along with enterprises, producing equipment and materials for such projects.



*Lowering of tax burden*

Tax cut leads to the improvement of situation with current capital for enterprises and customers demand growth. As taxes are collected on different levels (profit tax, production tax, VAT, sales tax, import tax), governments have ample opportunities for their reduction. Many of such measures can be addressed to the enterprises of all sizes, however governments understand that in many cases micro, small and medium business would benefit from them.

In the time of crises tax cut and optimization of their payment is especially important for the enterprises. Certainly such reduction would lead to the losses of government revenue, However frequently governments are not afraid of budget deficit, especially in the time of crisis, since these measures improve business activity and preserve employment.

In 2008–2009 governments of many countries reduced their taxes in different ways. For example, VAT in India was lowered by \$%, in China Vat for small enterprises was cut from 4–6% to uniform rate of 3%.

Some countries stimulated export through reduction of export production tax or through import duty drawbacks on goods, used in production of export goods. Special attention is given to the sectors, most affected by crisis. China, for example, raised tax privilege for exporters of textile and sewing goods by about a factor of four.

In Korea in 2009 tax rate for small enterprises lowered by 2% to 11%, and the next year it lowered for another 1%. For large enterprises the rate lowered by 3% to 22%, than it was lowered to 20%.

In Canada, for small businesses the amount of income taxable at the reduced rate of 11%, increased from 400 thousand to 500 thousand Canadian dollars.

Thus, in the height of crisis, the states stimulated economic activity by reducing taxes and broadening the sphere of preferential tax systems.

*Employment stimulation*

Though layoffs can reduce business costs, they have a negative effect on consumption and thus prolong the crisis. Therefore, efforts to support employment are advantageous both to preserve the welfare of workers, and to reduce the crisis effects in this sphere.

To avoid layoffs during the crisis, many companies in different countries have resorted to reduction of working hours. Although this measure cuts wages (thereby reducing the burden of payroll), yet workers had the opportunity to work and earn wages.

In some countries, workers with reduced working week had the right to use the unemployment insurance scheme. For example, in Canada, an employee whose working week was reduced to four days could receive unemployment benefits for the fifth day.

In Singapore, Japan and the United Kingdom governments provided subsidies to companies to preserve existing and create new jobs. For each permanent employee, saved during the recession, the government provided a subsidy of 12% on the first S \$ 2,500 in wages.

Japan established a program of comprehensive measures worth \$16 billion, aimed at expanding the training of unemployed, benefits to terminated employees who are not covered by unemployment insurance, providing subsidies to companies to preserve jobs, expanding job creation.

Another way to reduce unemployment is self-employment support. Many countries have already recognized the importance of beginning entrepreneurs in reduction of the economic crisis effects. However, these young businesses are especially prone to the risk of ruin, and they particularly need the government support.

Ideas for new enterprises should be based on the real needs of the market, so the concept of local economic development is useful in this regard. According to this concept local authorities have to determine the potential of the local market.

For example, the Philippines government has opened in all provinces so-called information bureaus to assign returning migrants to new jobs and give them recommendations on the question of self-employment.

In China, the government encouraged the return of displaced workers from the cities and industrial zones to rural areas and helped them to build their business by providing loans and rendering other assistance. In Canada, the government stimulation program provided 10 million Canadian dollars for Canadian youth business foundation, which organizes trainings for beginning entrepreneurs.

It can be concluded that the world economic crisis has negatively affected small businesses in both developed and developing countries. In the developing countries export-oriented enterprises were most affected, due to their dependence on demand from developed countries. The main factors that adversely affected the status of small businesses during the crisis were lack of financing, reduction in demand and decline in employment.

## **Conclusion**

Search of ways to prevent economic crises has become a problem of the international community. Crisis can determine significant quantitative restriction of small business, i.e. withdrawal from the market of the small businesses, forced to phase out temporarily or quit completely their economic activity, reduction in the number of small enterprises employees, decrease of turnover and decline in fixed capital investment in small businesses. However, the further economic development is impossible without crises, as they are indicators of false decisions in the various spheres of society and lead to the restructuring of

social relationships. It were large-scale crises that gave impetus to the formation of a new structure, which is essential for the further development of the economy and society as a whole.

## Literature

- [1] Brussa A., Tarnawa A., *Small and medium business of Poland report*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, Warszawa 2011, 140 s.
- [2] State of small and medium enterprises in Poland <http://www.moskwa.polemb.net/?document=474>
- [3] Belarusian tax ministry <http://www.nalog.gov.by/reference/>
- [4] Vandenberg P., *Micro, small and medium-sized enterprises and the global economic crisis; Impacts and policy responses*, International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme, ILO, Geneva 2009.

## **Regulacje światowe kryzysu gospodarczego i ich wpływ na małe przedsiębiorstwa**

**Synopsis:** Kryzysy są integralną częścią historycznego i przestrzennego rozwoju gospodarki światowej. Obecny etap rozwoju gospodarki światowej pyta o nową formę i rolę małych i średnich przedsiębiorstw w innowacyjnej gospodarce oraz o możliwość regulacji procesów destrukcyjnych kryzysów i ich wpływu na działalność.

**Słowa kluczowe:** kryzys, przedsiębiorczość, małe przedsiębiorstwo, regulacje kryzysowe.



Katarzyna ZIĘTEK-KWAŚNIEWSKA  
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

## Etyczne aspekty finansowania przedsiębiorstw kredytem kupieckim

**Synopsis:** Kredyt kupiecki dla wielu przedsiębiorstw stanowi jedno z istotnych źródeł finansowania ich działalności. Choć rozwiązanie to wiąże się z pewnymi korzyściami zarówno dla odbiorców, jak i dostawców, obarczone jest również ryzykiem niedotrzymania umowy przez dłużników. Nieterminowe regulowanie zobowiązań przez odbiorców bądź, co gorsze, brak zapłaty z ich strony skłaniają do podjęcia problemu rzetelności płatniczej przedsiębiorstw, czemu też poświęcono rozważania artykułu.

W pierwszej części opracowania zaprezentowano kredyt kupiecki w kontekście zaufania, stanowiącego, obok takich kategorii, jak: wzajemny szacunek, rzetelność czy terminowość rozliczeń, jedno z centralnych pojęć kodeksów etycznych firm w zakresie opisującym relacje z partnerami w biznesie. W drugiej części zarysowano problem rzetelności płatniczej wśród polskich przedsiębiorstw. Następnie omówiono część wyników badań ankietowych dotyczących nieterminowego regulowania zobowiązań wobec dostawców. Choć niska liczebność próby nie pozwoliła na przeprowadzenie pogłębionej analizy ilościowej badanego zjawiska, umożliwiła jednak zaobserwowanie pewnych tendencji w formułowanych opiniach. Zdecydowana większość badanych przyznała, że zobowiązania wobec dostawców należy regulować terminowo oraz że opóźnienia w zapłacie są nieetyczne. Równocześnie jednak ponad połowa badanych stwierdziła, że w pewnych sytuacjach opóźnienia w płatnościach są usprawiedliwione, a znaczna większość spośród korzystających z odroczonej terminowości przyznała się do płacenia po wyznaczonym terminie (choć zazwyczaj z niską częstotliwością). Otrzymane wyniki wskazują na pewną niespójność pomiędzy wyrażanymi poglądami a zachowaniami płatniczymi ankietowanych, uzasadniając potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych badań w omawianym obszarze.

**Słowa kluczowe:** rzetelność płatnicza, zatory płatnicze, opóźnione płatności.

### Wprowadzenie

Kredyt kupiecki (handlowy) dla wielu przedsiębiorstw stanowi jedno z istotnych źródeł finansowania ich działalności. Możliwość zapłaty za dostarczony towar/wykonaną usługę w terminie późniejszym niż czas realizacji dostawy/usługi daje przedsiębiorstwu sposobność lepszego zaplanowania przepły-

wów finansowych oraz elastycznego finansowania. Choć ta forma rozliczeń między kontrahentami wiąże się z pewnymi obopólnymi korzyściami, rozwiązanie takie niejednokrotnie staje się też przedmiotem nadużyć ze strony odbiorców w postaci opóźnień, bądź w skrajnym przypadku, braku zapłaty za zrealizowaną dostawę czy wykonaną usługę.

Aktualność oraz ranga problemu nierzetelności płatniczej w rozliczeniach między przedsiębiorstwami w pełni uzasadniają jego podjęcie. Głównym celem pracy jest przedstawienie zagadnienia nieterminowego regulowania zobowiązań wobec dostawców wśród polskich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem jego etycznego wymiaru.

W pierwszej części opracowania zaprezentowano kredyt kupiecki w kontekście zaufania, stanowiącego, obok takich kategorii, jak: wzajemny szacunek, rzetelność czy terminowość rozliczeń, jedno z centralnych pojęć kodeksów etycznych firm w zakresie opisującym relacje z partnerami w biznesie. Druga część poświęcona została problemowi nierzetelności płatniczej w polskich przedsiębiorstwach. Obie części zorientowane były głównie na przegląd wybranych statystyk i badań dotyczących rozliczeń między przedsiębiorstwami, ich terminowości oraz konsekwencji opóźnień w płatnościach.

Następnie omówiono część wyników własnych badań ankietowych. Miały one charakter eksploracyjny<sup>1</sup>, a ich nadrzędnym celem było poznanie zachowań płatniczych oraz opinii kierujących przedsiębiorstwem na temat nieterminowego wywiązywania się z zobowiązań wobec dostawców oraz, szerzej, postępowania w biznesie.

## **1. Istota kredytu kupieckiego jako wyrazu zaufania między przedsiębiorstwami**

Kredyt kupiecki udzielany nabywcy przez sprzedawcę, polegający na odroczeniu terminu płatności z tytułu zrealizowanych dostaw lub wykonanych usług<sup>2</sup>, dla wielu przedsiębiorstw stanowi jedno z istotnych źródeł finansowania ich działalności. O skali wykorzystania kredytu kupieckiego przez polskie przedsiębiorstwa przekonują dane GUS. Zgodnie z nimi, na koniec 2011 roku należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług przedsiębiorstw w Polsce wyniosły 352,4 mld zł [6], co stanowiło prawie 82% ogólnych należności krótkoterminowych i 36% wartości aktywów obrotowych ogółem<sup>3</sup>.

Funkcjonowanie kredytu kupieckiego w obrocie gospodarczym podyktowane jest różnymi motywami. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa udzielającego

---

<sup>1</sup> Z uwagi na charakter badania nie formułowano hipotez badawczych.

<sup>2</sup> Mowa o kredycie dostawcy.

<sup>3</sup> Obliczenia własne na podstawie [6].

odroczonej płatności, kredyt kupiecki, w szczególności, może stanowić narzędzie budowania długotrwałych relacji handlowych z klientami. Wskazują na to choćby wyniki badań dotyczących zachowań płatniczych w transakcjach B2B, przeprowadzanych przez firmę Atradius. Zgodnie z nimi znaczna część respondentów w Polsce deklaruje, iż głównym czynnikiem przemawiającym za oferowaniem kredytu kupieckiego jest budowanie długotrwałych relacji handlowych z klientami (46,8% dla sprzedaży krajowej i 42,5% dla sprzedaży zagranicznej) [1].

Ponieważ filarem budowania, a następnie utrzymania prawidłowych relacji biznesowych jest zaufanie, warto spojrzeć na kredyt kupiecki właśnie przez jego pryzmat. Ze względu na fakt, że konstrukcja kredytu kupieckiego zakłada oddzielenie w czasie przepływu dóbr i usług od przepływu środków pieniężnych, rozwiązanie to, obok wielu zalet, obarczone jest również ryzykiem braku zapłaty bądź nieterminowego wywiązania się z zobowiązań przez dłużnika. Powyższe ryzyko towarzyszące sprzedaży z odroczonym terminem płatności kieruje uwagę w stronę zaufania jako czynnika warunkującego funkcjonowanie kredytu kupieckiego w życiu gospodarczym. Nawiązując do jednej z możliwych definicji zaufania [12], na kredyt kupiecki możemy spojrzeć jako na wyraz oczekiwania, że partner (1) wywiąże się ze swoich zobowiązań, (2) będzie zachowywał się w sposób przewidywalny oraz (3) że będzie działał i negocjował uczciwie, gdy zaistnieje możliwość oportunistycznych zachowań.

Oczywiście obdarzenie zaufaniem drugiej strony opiera się na pewnych podstawach. Jak zauważa P. Sztompka, nieliczne są sytuacje, gdy obdarzamy adresata zaufaniem, opierając się tylko na przypadkowym impulsie. Dążąc do zmniejszenia ryzyka i zwiększenia szansy zrealizowania oczekiwanych efektów, można odwołać się do różnych kryteriów oceny wiarygodności partnera (np. projekcja interesu partnera, znajomość jego charakteru, pozycja społeczna i związana z tym rola adresata zaufania, rekomendacje i referencje) [10]. Podobnie rzecz ma się z kredytem kupieckim, w przypadku którego na decyzję o odroczeniu terminu płatności wpływać mogą: wcześniejsze doświadczenia ze współpracy z adresatem zaufania (partnerem biznesowym), znajomość jego praktyki płatniczej, przeprowadzona ocena wiarygodności kredytowej, dane dostarczane przez biura informacji gospodarczej bądź wywiadownie gospodarcze, potwierdzenie wiarygodności partnera np. w postaci certyfikatu rzetelności czy też prowadzona przez firmę polityka etyczna.

Na znaczenie rzetelnego wywiązywania się z zobowiązań wskazują wyniki badań *Długi złodziejem wizerunku* przeprowadzonych przez TNS OBOP dla Krajowego Rejestru Długów. Zgodnie z nimi ponad 60% ankietowanych uznało, że nie wybrałoby produktów lub usług firmy wpisanej na oficjalną listę dłużników, choćby ta znalazła się na niej tylko raz. Co więcej, 46% respondentów stwierdziło, że nie współpracowałoby z taką firmą ze względu na brak zaufania, a dla 39% badanych nieregulowanie firmowych zobowiązań stanowi o nie-

uczciwości przedsiębiorstwa. Zaledwie 25% ankietowanych znalazło usprawiedliwienie dla takiego postępowania, tłumacząc je przejściowymi problemami finansowymi w firmie (cyt. za [11]).

## **2. Problem niezetelności płatniczej w działalności polskich przedsiębiorstw**

Jak wynika z danych międzynarodowej wywiadowni gospodarczej Dun and Bradstreet, w 2011 roku w Polsce zaledwie 34% faktur zostało opłaconych terminowo, a najgorszymi płatnikami były najmniejsze firmy [9]. Jednym z poważnych następstw braku bądź nieterminowej zapłaty ze strony odbiorcy może być sytuacja, w której przedsiębiorstwo-wierzyciel nie będzie w stanie wywiązać się we właściwy sposób z zobowiązań względem swoich dostawców, a ci z kolei względem swoich, co prowadzi do wygenerowania zatorów płatniczych. O rozmiarze zjawiska przekonuje wartość zatorów i ich wzrostowa dynamika w ostatnich latach. Zgodnie z danymi wywiadowi gospodarczej Soliditet Polska<sup>4</sup> w połowie 2012 roku wartość zatorów płatniczych przekraczała 1,2 mld zł, podczas gdy na koniec 2011 roku było to nieco ponad 800 mln zł, zaś w 2009 roku – 500 mln zł [3].

Rangę powyższego problemu podkreślają dane „Monitora Sądowego i Gospodarczego”. Zgodnie z nimi w okresie od sierpnia 2012 roku do lipca 2013 roku, na skutek niewypłacalności, upadło 939 przedsiębiorstw. Porównując ten wynik z roczną kroczącą sumą upadłości sprzed roku (lipiec 2012 roku) równą 793, oznacza to wzrost o 18,4%. W samym lipcu 2013 roku upadły 94 firmy wobec 70 bankructw odnotowanych w lipcu 2012 roku (wzrost o 34,3%), stanowiąc najwyższy miesięczny wynik od rozpoczęcia kryzysu w 2008 roku [7].

Według raportu *Portfel należności polskich przedsiębiorstw* z lipca 2013 roku tylko 15,3% badanych firm nie odczuwało problemów z regulowaniem zobowiązań przez klientów/kontrahentów, choć i tak był to wynik lepszy niż w kwietniu tego roku (10,5%). Jako jedną z głównych konsekwencji nieregularnej obsługi zobowiązań przez klientów/kontrahentów przedsiębiorstwa wskazywały trudności z terminowym wywiązywaniem się z własnych zobowiązań, co wpływa negatywnie na wizerunek firmy i skutkuje gorszymi warunkami (34,8% wskazań) [2].

Z kolei, zgodnie z danymi BIG (wrzesień 2013 roku), 80% badanych przedsiębiorstw uważało, że nieterminowe regulowanie płatności stanowi poważną przeszkodę w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce, zaś 55% przyznało, że zjawisko nieterminowego regulowania należności w ich branży wystę-

---

<sup>4</sup> W lipcu 2013 roku zakończył się proces konsolidacji, w wyniku którego spółki z grupy Bisnode (w tym Soliditet Polska) stały się jedną firmą – Bisnode Polska.



puje często. Pozytywnym sygnałem jest jednak wzrost Wskaźnika Bezpieczeństwa Działalności Gospodarczej o 5,06 pkt (w stosunku do wartości odnotowanej w czerwcu 2013 roku) do poziomu 14,11 pkt, stanowiącego najwyższy wynik od stycznia 2010 roku [5].

Nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców podyktowane jest różnymi czynnikami, wśród których istotne miejsce zajmują kwestie finansowe. Choć w wielu przypadkach nieterminowe regulowanie zobowiązań faktycznie może być skutkiem trudności finansowych odbiorcy, tym, co zwłaszcza niepokoi, jest zjawisko celowego i planowego wydłużania terminów płatności. Zgodnie z informacjami firmy Sage, 60% polskich przedsiębiorców przyznaje, że celowo nie reguluje płatności w terminie, zyskując w ten sposób kredytowanie swojej działalności [8]. Takie postępowanie rodzi poważne wątpliwości natury etycznej.

Zjawisko celowego wydłużania terminów płatności, bądź braku zapłaty, może wynikać z różnych przyczyn. W szczególności może świadczyć o deficycie zasad etycznych u kontrahenta. W pewnym stopniu powyższemu zjawisku może też sprzyjać charakter relacji między partnerami biznesowymi. W sytuacji, gdy dostawca jest w wysokim stopniu zależny od odbiorcy, ten może starać się wykorzystać swoją siłę i opóźnić dokonanie zapłaty. Dla terminowości rozliczeń nie bez znaczenia jest również sposób zarządzania kredytem handlowym przez przedsiębiorstwo-dostawcę. Pasywna lub niedostatecznie aktywna postawa względem odbiorców zwlekających z dokonaniem zapłaty może prowadzić do „rozluźnienia” dyscypliny płatniczej kontrahentów i utrwalenia przekonania, że nieterminowe regulowanie zobowiązań jest zjawiskiem powszechnym i normalnym.

### **3. Nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców – wyniki badań**

Celem badań było poznanie zachowań płatniczych oraz opinii osób kierujących przedsiębiorstwem na temat opóźnień w płatnościach w transakcjach z dostawcami oraz, szerzej, postępowania w biznesie. Ankieta skierowana była do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw<sup>5</sup>. W wyniku przeprowadzonego badania zebrano 43 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Choć niska liczebność próby nie pozwoliła na pogłębioną analizę ilościową badanego zjawiska, umożliwiła jednak zaobserwowanie pewnych tendencji w formułowanych przez respondentów opiniach.

Charakterystykę badanych przedsiębiorstw i respondentów zawiera tabela 1.

---

<sup>5</sup> Jako kryterium przyjęto liczbę zatrudnionych.

**Tabela 1.** Wybrane charakterystyki badanych przedsiębiorstw i respondentów

Wyszczególnienie	Liczba	Procent
<b>Liczba zatrudnionych</b>		
poniżej 10 osób	27	62,8
10–49 osób	7	16,3
50–249 osób	9	20,9
Ogółem	43	100,0
<b>Charakter prowadzonej działalności*</b>		
działalność produkcyjna	11	25,6
działalność handlowa	18	41,9
działalność usługowa	26	60,5
<b>Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa</b>		
poniżej 1 roku	2	4,7
1 rok do 2 lat	7	16,3
3 do 5 lat	11	25,6
6 do 9 lat	4	9,3
10 lat i więcej	19	44,2
Ogółem	43	100,0
<b>Płeć respondenta</b>		
Kobieta	11	25,6
Mężczyzna	32	74,4
Ogółem	43	100,0
<b>Wiek respondenta</b>		
poniżej 30 lat	9	20,9
30–44 lat	16	37,2
45–59 lat	15	34,9
60 lat i więcej	3	7,0
Ogółem	43	100,0

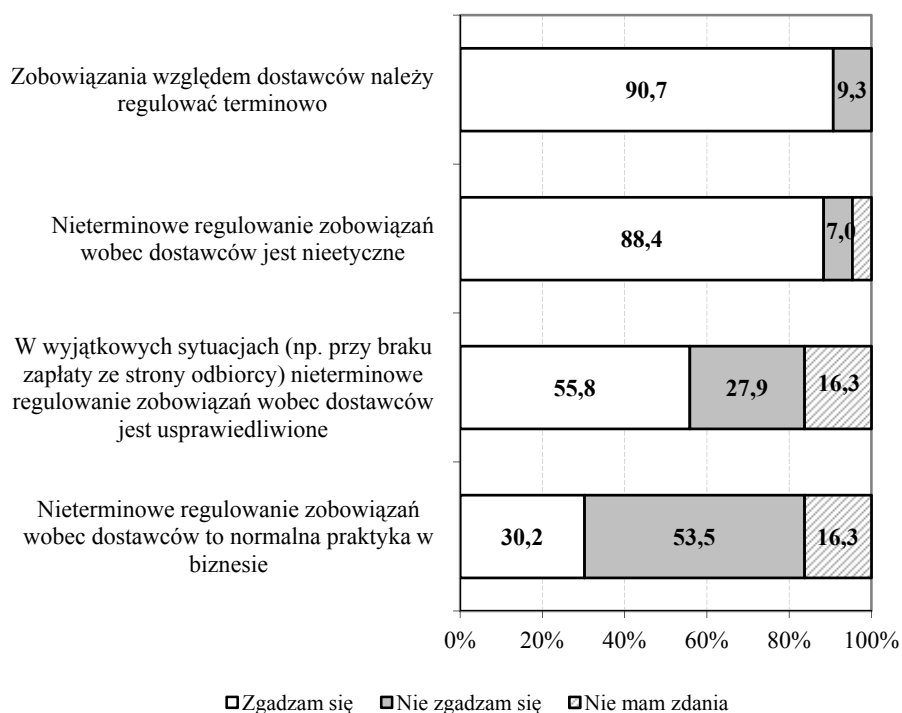
\* Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

26 respondentów (60,5%) przyznało, że w transakcjach z dostawcami korzysta z odroczonej terminowości płatności. Spośród nich 22 zadeklarowało, że ich przedsiębiorstwu zdarza się dokonywać zapłaty za dostarczony towar/wykonaną usługę po wyznaczonym terminie. W większości jednak przypadków (prawie 73% przyznających się do opóźnień w płatnościach) podano, że sytuacja taka występuje rzadko bądź czasami.

W celu poznania opinii badanych na temat nieterminowego wywiązywania się z zobowiązań wobec dostawców, ankietowanych poproszono o ustosunko-

wanie się do serii stwierdzeń na 5-stopniowej skali, od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie się zgadzam”. Wyniki dla całej badanej grupy przedstawia ryc. 1, gdzie wariant „zgadzam się” obejmuje odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”, zaś wariant „nie zgadzam się” – „raczej się nie zgadzam” i „zdecydowanie nie zgadzam się”.



**Ryc. 1.** Opinie respondentów na temat nieterminowego regulowania zobowiązań wobec dostawców (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Prawie 91% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że zobowiązania wobec dostawców należy regulować terminowo<sup>6</sup>. Porównywalnie wysoki odsetek respondentów (ponad 88%) przyznał, że nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców jest nieetyczne. Powyższe wyniki, z jednej strony, wskazują więc na wysoką świadomość powinności terminowego rozliczania się z dostawcami oraz nieetyczności opóźnień w płatnościach. Z drugiej jednak,

<sup>6</sup> W badaniach K. Kreczmańskiej-Gigol przeprowadzonych na grupie skarbników korporacyjnych wszyscy respondenci twierdząco odpowiedzieli na pytanie: „Czy uważasz, że należy terminowo regulować zobowiązania?”. Następnie 77% z nich przyznało, że zdarza się, że ich firma nie reguluje zobowiązań w terminie [4].

skoro ponad połowa badanych przyznaje się do nieterminowych płatności na rzecz dostawców, uwagę zwraca pewna niespójność pomiędzy wyrażanymi przez ankietowanych poglądami a działaniami.

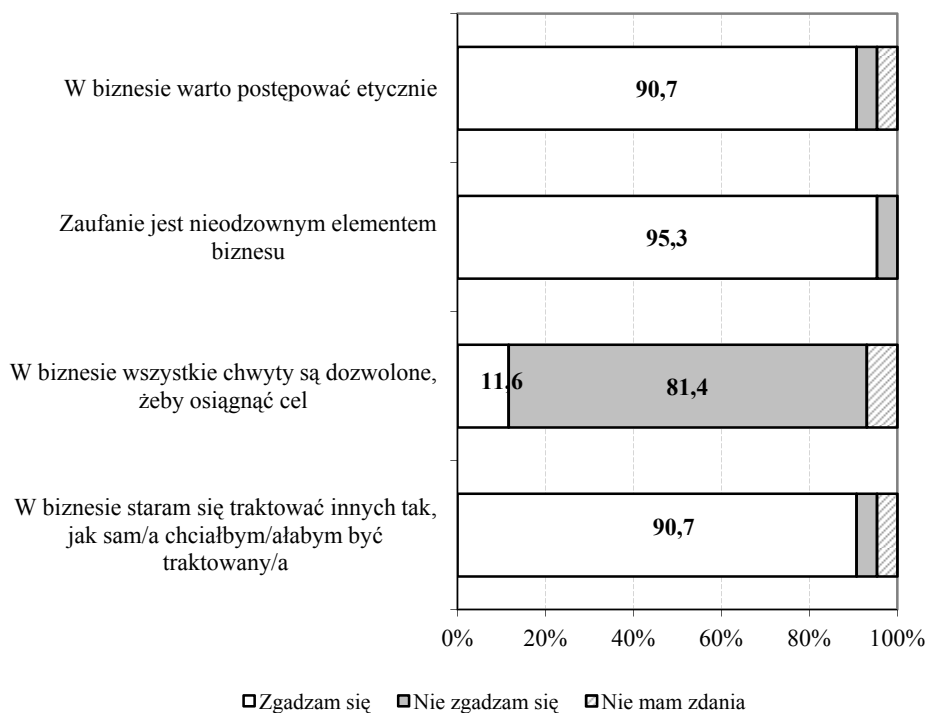
Jednym z powodów takiego stanu może być fakt, że w pewnych okolicznościach przedsiębiorstwa dopuszczają jednak możliwość nieterminowego regulowania zobowiązań wobec dostawców. Zgodnie z wynikami, prawie 56% ankietowanych (45,5% w grupie przyznających się do opóźnień w zapłacie) zgodziło się ze stwierdzeniem, że w wyjątkowych sytuacjach nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców jest usprawiedliwione. Przeciwnych takiemu stwierdzeniu było około 28% badanych (31,8% w przypadku deklarujących opóźnienia w zapłacie). Zatem, choć co do zasady badani zgadzają się z koniecznością terminowego regulowania zobowiązań, uznając opóźnienia w płatnościach za nieetyczne, ponad połowa z nich w pewnych, incydentalnych przypadkach znajduje wytłumaczenie dla takiego postępowania.

Ponieważ niskiej moralności płatniczej firm sprzyjać może ukształtowanie się przekonania, że opóźnienia w płatnościach są powszechnym, typowym zjawiskiem, badanych poproszono o ocenę stwierdzenia: „nieterminowe regulowanie zobowiązań to normalna praktyka w biznesie”. Aprobata dla tego stwierdzenia wyraziło 30,2% ankietowanych, ponad połowa natomiast (53,5%) była mu przeciwna. Analizując rozkład odpowiedzi wyłącznie wśród respondentów przyznających się do opóźnień w płatnościach 27,3% zgodziło się z powyższym sformułowaniem, a 59,1% – nie. Choć zdania respondentów są bardziej podzielone niż przy dwóch pierwszych stwierdzeniach, jako pozytywny sygnał można odebrać to, że większość z nich nie uznaje nieterminowego regulowania zobowiązań wobec dostawców za typową praktykę w biznesie.

Ankietowanym przedstawiono również cztery sformułowania odnoszące się szerzej do prowadzenia biznesu. Wyniki prezentuje ryc. 2.

Prawie 91% ankietowanych przyznało, że w biznesie warto postępować etycznie, a zdaniem 95,3% zaufanie jest nieodzownym elementem biznesu. Porównując powyższe wyniki z odsetkiem tych, którym zdarzają się opóźnienia w zapłacie, oraz mając na względzie, że niedotrzymanie terminu zapłaty może podważyć zaufanie do przedsiębiorstwa-dłużnika, ponownie zarysowuje się pewna rozbieżność między tym, co myślą/mówią badani, a tym, jak zdarza się im postępować.

W odniesieniu do sformułowania: „w biznesie wszystkie chwytły są dozwolone, żeby osiągnąć cel”, 81,4% badanych odniosło się do niego negatywnie. Aprobata dla tej zasady wyraziło tylko 11,6% ankietowanych. Odwrotnie układają się odpowiedzi dla stwierdzenia wyrażającego „złotą regułę”: „w biznesie staram się traktować innych tak, jak sam/a chciałbym/ałabym być traktowany/a”, z którym zgodziło się aż 90,7% ankietowanych, a niecałe 5% było mu przeciwnych. Powyższy układ odpowiedzi wpisuje się więc w schemat odpowiedzi na pytanie o etyczne postępowanie w biznesie.



Ryc. 2. Opinie respondentów na temat prowadzenia biznesu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Podsumowanie

Nierzetelne regulowanie zobowiązań przez odbiorców stanowi jedno z istotnych zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Brak bądź opóźnienia w zapłacie ze strony kontrahenta mogą prowadzić do utraty płynności dostawcy, powodując u niego niemożność wywiązania się z własnych zobowiązań i rodząc niebezpieczeństwo powstawania zatorów płatniczych w gospodarce.

Skala zjawiska opóźnień w płatnościach między przedsiębiorstwami oraz wskazywana przez firmy odczuwalność ich skutków inspirują do szukania odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa oceniają nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców. W przeprowadzonych badaniach zdecydowana większość ankietowanych zadeklarowała, że zobowiązania wobec dostawców należy regulować terminowo, a opóźnienia w zapłacie są nieetyczne. Ankietowani wykazali również dużą zgodność, twierdząc, że w biznesie należy postępować etycznie, a zaufanie jest jego nieodłącznym elementem, oraz przyznając, że w biznesie starają się postępować według „złotej reguły”. Równocześnie

śnie jednak ponad połowa badanych skłoniła się ku opinii, że w pewnych sytuacjach opóźnienia w płatnościach są usprawiedliwione, a większość spośród korzystających z odroczonej terminowości przyznała, że ich przedsiębiorstwu zdarza się (choć zazwyczaj z niską częstotliwością) dokonywać zapłaty po wyznaczonym terminie. Otrzymane wyniki wskazują na pewien rozdźwięk między wyrażanymi ocenami a zachowaniami płatniczymi ankietowanych, uzasadniając potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych badań w omawianym obszarze.

## Literatura

- [1] *Barometr Praktyk Płatniczych Atradius. Międzynarodowe badanie zachowań płatniczych B2B. Główne wyniki dla Polski*, Atradius Credit Insurance N.V., czerwiec 2013; [http://www.atradius.pl/images/stories/EconomicBarometer/ppb13\\_pl-pl%20final.pdf](http://www.atradius.pl/images/stories/EconomicBarometer/ppb13_pl-pl%20final.pdf) [stan z 3.09.2013].
- [2] Białowolski P., *Portfel należności polskich przedsiębiorstw. Informacja sygnałna*, Projekt badawczy: Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz Krajowego Rejestru Długów, lipiec 2013; <http://www2.krd.pl/Centrum-prasowe/Raporty.aspx> [stan z 6.09.2013].
- [3] *Firmy bankrutują na potęgę. Przez zaległe faktury*; <http://www.soliditet.com.pl/Headline.aspx?id=56> [stan z 20.09.2013].
- [4] Kreczmańska-Gigol K., *Zwyczajne płatnicze przedsiębiorstw a zatory płatnicze w gospodarce w warunkach kryzysu*, [w:] *Gospodarka rynkowa w warunkach kryzysu*, red. J. Grzywacz, S. Kowalski, PWSZ w Płocku, Instytut Nauk Ekonomicznych, Płock 2012, s. 153–163.
- [5] *Raport BIG. Wskaźnik Bezpieczeństwa Działalności Gospodarczej. 23. edycja*, BIG InfoMonitor S.A., wrzesień 2013; [http://www.big.pl/download/raport\\_big\\_2013\\_09\\_07\\_v4.pdf](http://www.big.pl/download/raport_big_2013_09_07_v4.pdf) [stan z 11.09.2013].
- [6] „Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012”, GUS, Warszawa 2012.
- [7] *Upadłości firm w Polsce – prognozy KUKI*, Komunikat Prasowy 12.08.2013; [http://www.kuki.com.pl/komunikaty\\_prasowe.php?news\\_id=636](http://www.kuki.com.pl/komunikaty_prasowe.php?news_id=636) [stan z 3.09.2013].
- [8] *Sage: Nowe przepisy powinny zmniejszyć skalę upadłości firm*; <http://www.dlahandlu.pl/handel-malopowierzchniowy/wiadomosci/sage-nowe-przepisy-powinny-zmniejszyc-skale-upadlosci-firm,25511.html> [stan z 11.09.2013].
- [9] Starzyk T., *Moralność płatnicza na świecie*, Informacje prasowe, 31.05.2012, D&B Bisnode; <http://www.dnb.com.pl/wiadomosci,290,moralnosc-platnicza-na-swiecie,2012-05-31.aspx> [stan z 21.09.2013].
- [10] Sztompka P., *Zaufanie*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 527–542.

- [11] Szymborska-Sutton A., *Polskie firmy: rzetelność warto potwierdzić*; <http://www.firma.egospodarka.pl/90698,Polskie-firmy-rzetelnosc-warto-potwierdzic,1,11,1.html> [stan z 30.07.2013].
- [12] Zaheer A., McEvily B., Perrone V., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, „Organization Science” 1998, Vol. 9, No. 2, s. 141–159.

### The Ethical Aspects of the Financing of Enterprises Through Trade Credit

**Summary:** For many firms, a trade credit is one of the important sources of financing their business activity. While this arrangement brings some benefits to both suppliers and buyers, it also involves a risk of default by debtors. Late payments from buyers or, what is even worse, non-payments prompt to take up the problem of payment reliability, which is the subject of this paper.

In the first part of the article, the author presents a trade credit in the context of trust, which is, next to such categories as mutual respect, reliability and punctuality of payments, one of the central concepts of the ethical codes of companies in the part describing relationships with the business partners. The second part outlines the problem of payment reliability among Polish enterprises. Then the author discusses some of the results of the research on late payment to suppliers. Although the low size of the sample did not allow for in-depth quantitative analysis of the phenomenon under study, it allowed to identify certain trends in the opinions expressed. The vast majority of respondents agreed that the trade payables must be paid in a timely manner, and delaying the payments to suppliers is unethical. At the same time, however, more than half of the respondents stated that in some cases, late-payments are justified, and the great majority of respondents from the group using a trade credit admitted to making payments after the due date (though usually with a low frequency). The results show some dissonance between the opinions expressed and payment behaviour of the respondents, signaling the need for further in-depth research in this area.

**Keywords:** payment reliability, payment gridlocks, late payments.





## Informacje dla autorów

Wersją referencyjną (pierwotną) „Prac Naukowych Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” jest wersja papierowa.

Autorzy nadsyłający teksty do druku **na adres: [pragmata.ajd@gmail.com](mailto:pragmata.ajd@gmail.com)** proszeni są o dostosowanie ich do wymogów edytorskich Wydawnictwa Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie zamieszczonych na stronie:

[http://mp.ajd.czyst.pl/~p.ucieklak/jez/informacje\\_dla\\_autorow.htm](http://mp.ajd.czyst.pl/~p.ucieklak/jez/informacje_dla_autorow.htm)

Procedura recenzowania „Prac Naukowych Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” została dostosowana do najnowszych wytycznych MNiSW (grudzień 2011). Redakcja rocznika wdrożyła tzw. zaporę *ghostwriting* oraz *guest authorship*. Po wstępnym zakwalifikowaniu pracy do druku przez redaktorów tematycznych przypisuje się jej kod identyfikacyjny, obowiązujący w procesie recenzyjnym. Recenzenci nie znają imiennie autorów recenzowanych prac (zob. lista recenzentów). Również dla autorów recenzenci pozostają anonimowi (tzw. *double-blind review proces*).

W przypadku artykułów opracowanych przez kilku autorów są oni zobowiązani do ujawnienia wkładu poszczególnych osób w powstanie opracowania (z podaniem informacji, kto jest autorem koncepcji, metod, narzędzi badawczych oraz wykonawcą badań).

Główną odpowiedzialność ponosi autor zgłaszający manuskrypt. Przejawy nierzetelności naukowej będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich instytucji (pracodawców, towarzystw naukowych, wydawnictw naukowych itp.).

Autor jest zobligowany do podania informacji o źródłach finansowania swoich badań, w przypadku gdy nadesłany do „Prac Naukowych Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” artykuł powstał dzięki uzyskanemu grantowi lub innej formie finansowania nauki.

Informujemy, że proces redakcyjny nad kolejnym tomem jest uruchamiany w październiku każdego roku. Prace edytorskie kończą się w grudniu wraz z ukazaniem się drukiem gotowej publikacji.

## **Information for the authors**

We would like to inform you that the reference (primary) version of the Scientific Papers of the Jan Długosz University in Częstochowa, the “Pragmata Tes Oikonomias”, is the paper version.

The authors sending in their papers for publication should adapt them to the editorial requirements of Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza in Częstochowa.

The reviewing procedure of “Pragmata Tes Oikonomias” is in compliance with the latest guidelines of the MS&HE (December 2011)

The Editors of the annual implemented the, so called, ghostwriting and ghost authorship barrier. Following preliminary qualification of the paper for publication by topical editors, the paper is assigned an ID code that is obligatory in the reviewing process. The reviewers do not know the names of the authors of papers they review (see the List of Reviewers). The reviewers also remain unknown to the authors (the double-blind review process).

In the case of a paper prepared by a number of authors, they are obliged to reveal the contributions made by other co-authors in the process of a given monograph (including information about who is the author of the concept, methods, research tools and the actual researcher).

The main responsibility rests on the author registering the manuscript. Symptoms of scientific unreliability will be exposed including notification of appropriate institutions (employers, scientific associations, scientific publishing houses, etc.).

The author is obliged to provide information about the source of financing of their research, if the paper submitted to the “Pragmata Tes Oikonomias” was written as a result of an obtained grant or other form of financing science.

We would like to inform you that work on each consecutive volume is begun in October of each consecutive year. Editorial work is completed in December, when the publication appears in print.

## **Wymogi edytorskie**

**Materiał musi być przygotowany w programie WORD dla WINDOWS i zapisany w pliku z rozszerzeniem .DOC lub .DOCX (np. Kowalski.doc)**

**MAKSYMALNA OBJĘTOŚĆ OPRACOWANIA  
NIE MOŻE PRZEKRACZAĆ 22 TYS. ZNAKÓW ZE SPACJAMI**

Imię i nazwisko (Times New Roman, 11 p.) (np. Jan Kowalski)

Nazwa Jednostki (Times New Roman, 9 p.) (np. Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie)

### **Tytuł 16 p. + bold**

**Streszczenie:** w j. polskim (Times New Roman, 9 p.) do 300 znaków

**Słowa kluczowe:** w j. polskim (Times New Roman, 9 p.) do 5 wyrazów

**Podtytuły 1 stopnia – Times New Roman 14 p. bold (format liczb 1, 2, 3...)**

**Podtytuły 2 stopnia – Times New Roman 12 p. bold**

Tekst podstawowy – Times New Roman 11 p.

### **Literatura – Times New Roman 14 p. bold**

treść – Times New Roman 11 p.

1. autor, autorzy

2. tytuł pracy (kursywą)

w przypadku tomu zbiorowego – [w:] tytuł tomu (kursywą), jego ewentualny numer, nazwisko redaktora (poprzedzone skrótem red.)

w przypadku czasopisma – jego tytuł (w cudzysłowie), rok i numer

3. wydawnictwo

4. miejsce i rok wydania

5. strony (w przypadku tomu zbiorowego lub publikacji w czasopiśmie/periodyku).

**Przykład:****Literatura**

- [1] Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- [2] Adamowicz M., *Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju wobec wsi i rolnictwa*, [w:] *Zrównoważony i trwały rozwój wsi i rolnictwa*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2006, s. 25–30.
- [3] Grabałowski W., *Bank jako instytucja zaufania publicznego*, „Pragmata Tes Oikonomias. Zeszyty Naukowe Instytutu Zarządzania i Marketingu Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. 1, red. W. Ostasiewicz, M. Kulesza, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2006, s. 20–30.
- [4] Sztandynger J., *Zaufanie i kapitał społeczny a wzrost gospodarczy. Wyniki badań ekonometrycznych*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 30–40.

**Przypisy (odsyłające do literatury) w tekście głównym proszę ujmować w nawias kwadratowy, np.:**

Psychospołeczny mechanizm tworzenia się destrukcyjnych baniek spekulacyjnych, sytuacji kryzysowych, nadmiernego poziomu zaufania do rynku i racjonalności zachowań innych ludzi, przedstawiają w najnowszej książce noblista George A. Akerlof i Robert J. Shiller (por. [8], s. 10–12).

**Tytuł artykułu w języku angielskim 14 p. + bold**

**Summary** w j. angielskim (Times New Roman, 9 p.) do 300 znaków

**Key words** w j. angielskim (Times New Roman, 9 p.) do 5 wyrazów

**Tabele**

– numer tabeli, tytuł tabeli (nad tabelą), Times New Roman 9 p.

– czcionka wewnątrz tabeli – Times New Roman 9 p.

– źródło (pod tabelą) – Times New Roman 9 p.

**Uwaga! Tabele w pionie nie mogą przekraczać szerokości 125 mm, a w poziomie – 180 mm! Każdy wiersz tabeli to nowa rubryka tabeli, jeśli nie będą potrzebne linie, trzeba je wyłączyć – nie pisać tabel akapitowo.**

**W tabeli nie pozostawia się pustych rubryk:**

pauza (—) – zjawisko nie występuje;

zero (0) – zjawisko istnieje, jednakże w ilościach mniejszych od liczb, które mogą być wyrażone uwidocznionymi w tabeli znakami cyfrowymi;

kropka (.) – zupełny brak informacji lub brak informacji wiarygodnych;  
znak x – wypełnienie rubryki ze względu na układ tabeli jest niemożliwe lub niecelowe;

„w tym” – oznacza, że nie podaje się wszystkich składników sumy.

**Np.**

**Tabela 1.** Charakterystyka respondentów

Wiek	% respondentów (N=311)	Płeć	% respondentów (N=311)
do 20	19,3%	Kobiety	43,10%
20–24	29,6%		
25–49	26,0%		
50–64	18,0%	Mężczyźni	56,9%
pow. 64	7,1%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Wykresy

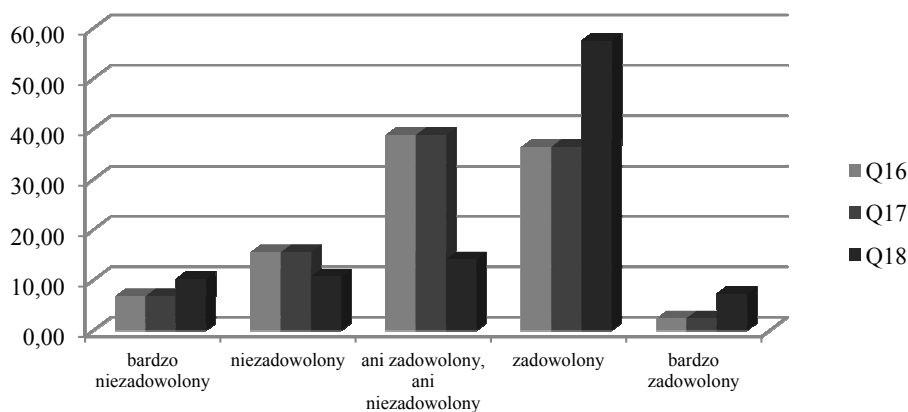
Wykresy proszę dostarczyć w postaci gotowego pliku graficznego (.jpeg, .tiff) lub w pliku programu Excel.

Czcionka na wykresie – Times New Roman 9 p.

Tytuł i numer wykresu – Times New Roman 9 p. – umieszczony pod wykresem.

Wielkość jak w przypadku tabel.

**Np.**



**Ryc. 1.** Zadowolenie z etapów składania reklamacji (Q16 – etap składania wniosku reklamacyjnego, Q17 – etap kontaktowania się w z klientem w trakcie załatwiania reklamacji, Q18 – etap końcowy związany z efektem załatwienia reklamacji, n=412)

## Material ilustracyjny

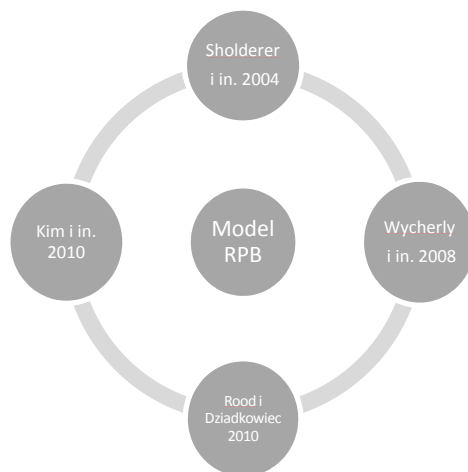
Material ilustracyjny powinien być zapisany w pliku z rozszerzeniem .jpg, .bmp lub .tif.

Rozmiar rysunku nie może przekraczać granic pola zadruku – jak w przypadku tabel, dopuszczalny rozmiar to 125 mm × 180 mm.

Nie zaleca się wykonywania rysunków i schematów za pomocą autokształtów – w przypadku takiej konieczności konieczne jest dostosowanie rozmiaru rysunku do pola zadruku (rozmiar rysunku nie większy niż 125 mm × 180 mm).

Podpis umieszczony pod rysunkiem – Times New Roman 9 p.

Np.



Ryc. 2. Model RPB (Restaurant-Preference Behaviour Model)

Źródło: opracowanie własne.

## Wzory

Wszystkie wzory (występujące w tekście ciągłym i wystawione – tzn. występujące w osobnym wersie) mają być dostosowane wielkością do tekstu głównego (**główny stopień pisma wzoru ma wynosić 11 p., czcionka Times New Roman**). Powinny być wykonane w **edytorze równań programu Word do wersji 2007**. W przypadku korzystania z wersji Word 2007 i nowszej wzory mają być wykonane w programie MathType z **bezwzględnym przestrzeganiem podanych zaleceń dotyczących kroju i stopnia pisma!** Uwarunkowane jest to faktem, że Word 2007 nie daje możliwości zmiany kroju pisma we wzorach.

Wzory wystawione powinny być numerowane, np.

$$m^i = \frac{1}{N} \sum_i s_i^i \quad (2)$$

## **Publishing requirements** (articles for the scholarly journal)

**The material must be prepared in WORD program for WINDOWS and saved in a file with .DOC or .DOCX extension (e.g. Reform.doc)**

THE MAXIMUM VOLUME OF THE ESSAY  
MUST NOT EXCEED 22.000 CHARACTERS WITH SPACES

Name and surname (Times New Roman, 11 pt) (e.g. John Smith)

Name of the unit (Times New Roman, 9 pt) (e.g. Jan Długosz University in Częstochowa)

**Title 16 pt + bold**

**First degree subtitles – Times New Roman 14 pt bold**  
(format of numbers 1, 2, 3...)

**Second degree subtitles – Times New Roman 12 pt bold**

Basic text – Times New Roman 11 pt

**Literature – Times New Roman 14 pt bold**

content – Times New Roman 11 pt

1. author, authors
2. article title (italics)
  - in case of collective work – [in:] volume title (italics), its possible number, surname of its editor (preceded by the 'ed.' abbreviation)
  - in case of a magazine – its title (in inverted commas), year and number
3. publishing name
4. place and year of publishing
5. pages

**Example:****Literature**

- [1] Adamczyk J., *Social responsibility of enterprises. Theory and practice*, PWE, Warsaw 2009.
- [2] Adamowicz M., *The idea of permanent and balanced development in the case of the country and agriculture*, [in:] *Balanced and permanent development of the country and agriculture*, ed. M. Adamowicz, SGGW Publishing, Warsaw 2006, pp. 25–30.
- [3] Grabałowski W., *Bank as an institution of public confidence*, „Pragmata Tes Oikonomias. Scholarly Journals of the Management and Marketing Institute at Jan Długosz University in Częstochowa”, j. 1, eds. W. Ostasiewicz, M. Kulesza, Jan Długosz University Publishing in Częstochowa, Częstochowa 2006, pp. 20–30.
- [4] Sztandyrger J., *Confidence and social capital vs. economic growth. Econometric research results.*, „Praxeology” 2003, no. 143, pp. 30–40.

**Footnotes (referring to the literature) in the main text should be square bracketed, e.g.:**

Psychosocial mechanism of creating destructive speculation bulbs, crisis situations, excessive level of confidence in the market and rationality of other people's behaviour, are presented in the latest book by George A. Akerlof, the Nobel Prize winner and Robert J. Shiller (cmp. [8], p. 16).

**Summary (Polish summary in case of articles in English)**

(content – Times New Roman 9 pt, title – Times New Roman 14 pt bold)

**Tables**

- table number, table title (above the table), Times New Roman 9 pt
- font inside the table – Times New Roman 9 pt
- source (below the table) – Times New Roman 9 pt

**Note that tables cannot exceed the width of 125 mm and the height of 180 mm! Each verse of the table should make a new section. If the lines are not necessary they must be deleted. Do not write the tables by paragraphs.**

**The table must not contain any empty sections:**

- pause (—) – phenomenon does not exist;
- zero (0) – phenomenon exists, but it is too small in size to be demonstrated in the table by number characters;
- full stop (.) – total lack of information or lack of reliable information;



x character – filling in the table section is impossible or aimless, according to the table arrangement;  
 „herein” – means that not all the elements are provided.

**E.g.**

**Table 1.** Total emission of heavy metals in the area of Poland kinds of activities

Total	Cd	Pb	Cu	Zn	Ni
	tonnes				
	66,1	555,0	390,9	2345,1	295,8
Heat and power plants, power stations	1,9	19,9	12,8	59,2	72,2
Power stations, local boiler houses, individual sources of emission	83,6	322,8	143,5	498,3	541,9

Source: own research.

## Graphs

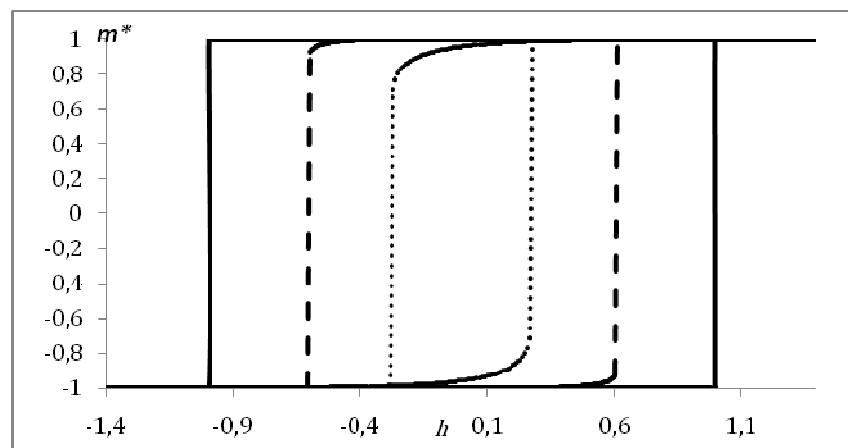
Graphs must be delivered in the form of ready-made graphic file or in the Excel program file.

Graph font – Times New Roman 9 pt

Graph title and number – Times New Roman 9 pt – inserted below the graph.

Size as in case of tables.

**E.g.**



**Chart 3.** Hysteresis in Brock-Durlauf model.

Source: own research.

## Illustration material

Illustration material should be saved in file with .jpg, .bmp or .tif extension.

The size of the illustration must not exceed print borders. As in case of the tables, the acceptable size is 125 mm by 180 mm.

It is not recommended to make drawings or charts with the use of Auto Shapes – if it is necessary, the size of the drawing must be adjusted to the print area (the size of the drawing must not exceed 125 mm by 180 mm)

Caption below the drawing – Times New Roman 9 pt

E.g.

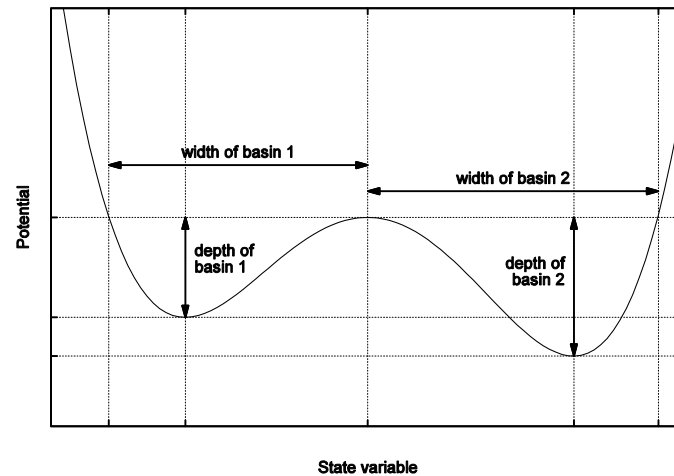


Fig. 5. Measures of resilience for one dimensional potential.

## Formulas

The size of all formulas (within a line or as a separate paragraph) must be adjusted to the main text (**the main content of the formula must be written in Times New Roman, 11 pt**). The formulas should be created in the **formulas editor of Word 2007 program**. In case of using the Word 2007 or later versions of the program, the formulas must be created in MathType **strictly complying with provided recommendations concerning type style and size!** It is conditioned by the fact that Word 2007 does not enable the change of type style in formulas.

The displayed formulas should be numbered, e.g.

$$m^t = \frac{1}{N} \sum_i s_i^t \quad (2)$$