# EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE



Tom 9

## Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej

**redakcja naukowa**
**Piotr Urbanek i Ewa Walińska**

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

# EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

# EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE

Tom 9

## Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Piotr Urbanek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, 92-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 roku, nr 41/43

Ewa Walińska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

REDAKTOR INICJUJĄCY
*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
*AGENT PR*

SKŁAD I ŁAMANIE
*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA
*Leonora Wojciechowska*

PROJEKT OKŁADKI
*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja recenzowana

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons -
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND) -

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07467.16.0.K

Ark. wyd. 16,0; ark. druk. 19,75

Publikacja nie jest przeznaczona do sprzedaży

ISBN 978-83-8088-203-4
e-ISBN 978-83-8088-204-1
https://doi.org/10.18778/8088-203-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp 7

**Część I.**
**Międzynarodowe stosunki gospodarcze 13**

**Rozdział 1. (Justyna Mróz)**
Determinanty i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki 15

**Rozdział 2. (Justyna Wieloch)**
Integracja oś-szprychy: teoria i przegląd badań empirycznych 31

**Rozdział 3. (Michał Gamrot)**
Ocena konkurencyjnych teorii kryzysów zadłużenia publicznego w kontekście kryzysu w strefie euro 49

**Rozdział 4. (Dawid Szkopiński)**
Korzyści i zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do unii walutowej – ujęcie syntetyczne 65

**Część II.**
**Społeczne, fiskalne i przestrzenne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki 83**

**Rozdział 1. (Wojciech Pietrowski)**
Regionalne programy operacyjne Województwa Świętokrzyskiego 2007–2013 jako źródło finansowania inwestycji infrastrukturalnych w regionie 85

**Rozdział 2. (Bogdan Grzegorz Czapiga)**
Model struktury klastrowej dla korytarza łódzko-warszawskiego 105

**Rozdział 3. (Joanna Gwarda-Żurańska)**
Społeczne i ekonomiczne koszty wypadków drogowych w Polsce 121

**Rozdział 4. (Monika Ziółko)**
Podatki ekologiczne w Polsce 139

**Część III.**
**Determinanty konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw 151**

**Rozdział 1. (Nazgul Assylbekova)**
Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw 153

**Rozdział 2. (Kinga Kozłowska)**
Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw 169

**Rozdział 3. (Jan Grzegorz Kołowski)**
Informacja i informatyka w jednostce wojskowej 185

**Rozdział 4. (Marta Raźniewska)**
Kreowanie wizerunku marki własnej– uwarunkowania, kierunki, dobre praktyki 201

**Rozdział 5. (Kamil Mazurkiewicz)**
Branżowa dywersyfikacja kapitału obrotowego netto 215

**Część IV.**
**Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji 229**

**Rozdział 1. (Andrzej Szymkowiak)**
Wykorzystanie wideorekrutacji w procesie selekcji – perspektywa kandydata 231

**Rozdział 2. (Andrzej Borowski)**
Proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego 249

**Rozdział 3. (Damian Piotr Paprocki)**
Badanie kompetencji kadry dydaktycznej w ramach nadzoru pedagogicznego czynnikiem wpływającym na rozwój szkoły – propozycja narzędzia badawczego 267

**Rozdział 4. (Łukasz Kozar)**
Zielone miejsca pracy na przykładzie sektora odnawialnych źródeł energii w Polsce 285

**Rozdział 5. (Marcin Krysiński, Przemysław Miller)**
Rola konfliktu w zarządzaniu projektami realizowanymi w metodyce PMBOK 301

# WSTĘP

W dzisiejszych czasach gwarancją rozwoju naukowego są dobre jakościowo publikacje, co wymaga ciągłego udoskonalania umiejętności pisania tekstów naukowych. Taki cel przyświeca niniejszej publikacji, która jest szansą dla młodych naukowców, daje im możliwość nie tylko prezentacji wyników swoich badań własnych, ale przede wszystkim przestrzeń do dyskusji naukowej.

Monografia, którą mamy przyjemność przedstawić Szanownym Czytelnikom jest już dziewiątym tomem publikacji z cyklu „Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce". Składają się na nią opracowania napisane przez doktorantów i młodych pracowników naukowych Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz innych polskich uczelni.

Obecna edycja monografii ma charakter szczególny ponieważ została ona wydana w roku obchodów jubileuszu 50-lecia Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Jest to jeden z przykładów aktywności naukowej młodych pracowników naszych Wydziałów. Wpisuje się to w szersze działania zmierzające do utrzymania i poprawy pozycji naukowej naszych jednostek, która w dużym stopniu zależy i zależeć będzie od dokonań naszych najmłodszych koleżanek i kolegów. Możliwość zaprezentowania wyników prowadzonych badań naukowych jest jedną z form komunikowania się ze środowiskiem akademickim, która może zaowocować w przyszłości podejmowaniem coraz bardziej ambitnych wyzwań naukowych realizowanych w ramach interdyscyplinarnych krajowych i międzynarodowych zespołów badawczych.

Podobnie jak w poprzednich edycjach poszczególne rozdziały książki są poświęcone prezentacji wyników prowadzonych przez autorów badań nawiązujących do aktualnych zjawisk obserwowanych w światowej

i polskiej gospodarce. Pomimo bardzo szerokiego spektrum zainteresowań naukowych autorów monografii, można wskazać cztery grupy zagadnień, mieszczące się w ramach trzech dyscyplin: ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu. Stanowią one cztery odrębne części niniejszej monografii.

Pierwsza część pt. **„Międzynarodowe stosunki gospodarcze"** obejmuje cztery rozdziały.

W rozdziale pierwszym pt. „Determinanty i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki" przedstawiono zagadnienia konkurencyjności międzynarodowej pod kątem czynników, które ją kształtują oraz mierników stosowanych do jej pomiaru. Autorka podjęła próbę identyfikacji determinantów, które oddziałują na konkurencyjność, a także wskazała jej mierniki z uwzględnieniem podziału na wskaźniki ex post i ex ante.

Kolejny rozdział pt. „Integracja oś-szprychy: teoria i przegląd badań empirycznych" poświęcono integracji gospodarczej oraz jej wpływowi na handel międzynarodowy. Celem rozdziału było przedstawienie koncepcji integracji oś-szprychy, a także próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu wpływa ona na zmianę dobrobytu krajów podejmujących współpracę w ramach takiego modelu oraz na handel międzynarodowy. Badania empiryczne dowodzą, że członkostwo w integracji ma istotny i pozytywny wpływ na handel pomiędzy członkami ugrupowania integracyjnego, który jednak ujawnia się dopiero w długim okresie.

Rozdział zatytułowany „Ocena konkurencyjnych teorii kryzysów zadłużenia publicznego w kontekście kryzysu w strefie euro" przybliża koncepcję kryzysów zadłużenia publicznego oraz podejmowane w literaturze ekonomicznej dwie alternatywne próby wyjaśnienia przyczyn ich powstawania, związane z podejściem klasycznym i popytowym. Autor skoncentrował się na porównaniu założeń konkurencyjnych teorii oraz przybliżeniu sugerowanych przez nie metod walki ze skutkami kryzysów zadłużenia. W celu sprawdzenia, która z teorii w większym stopniu wyjaśnia przyczyny i przebieg obecnego kryzysu, analizie poddał główne postulaty obydwu teorii.

Ostatni rozdział pierwszej części monografii pt. „Korzyści i zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do unii walutowej" podejmuje temat wprowadzenia wspólnej waluty w Polsce. Autor wskazał w nim zarówno korzyści –w krótkim i długim okresie– jak i straty płynące z wprowadzenia euro.

Druga część monografii pt. **„Społeczne, fiskalne i przestrzenne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki"** zawiera cztery rozdziały.

W rozdziale zatytułowanym „Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego 2007–2013 jako źródło finansowania

inwestycji infrastrukturalnych w regionie" Autor przedstawił i ocenił wykorzystanie środków pochodzących z RPO WŚ 2007–2013 oraz wskazał, że środki Programu są korzystnym źródłem finansowania inwestycji infrastrukturalnych realizowanych przez JST z terenu województwa świętokrzyskiego.

Kolejny rozdział pt. „Model struktury klastrowej dla korytarza łódzko-warszawskiego" dotyczy innego regionu Polski – korytarza łódzko -warszawskiego. Autor zaproponował nowy model struktury klastrowej, przeznaczony dla miast z korytarza łódzko-warszawskiego, podkreślając ogromne znaczenie roli animatora-koordynatora, który (szczególnie w początkowym okresie) powinien organizować szkolenia z zakresu szeroko rozumianego, nowoczesnego zarządzania. Takie cykliczne szkolenia sprzyjają wzajemnemu poznaniu się lokalnych przedsiębiorców, a zatem zmniejszają poziom nieufności, co pozwala na uzyskanie synergicznych efektów konkurencyjnej współpracy.

Odrębnym problem rozwoju gospodarczego jest bezpieczeństwo w ruchu drogowym. Temu problemowi poświęcono rozdział pt. „Społeczne i ekonomiczne koszty wypadków drogowych w Polsce". Autorka zidentyfikowała w nim wiele negatywnych konsekwencji wypadków drogowych (zdrowotne, psychologiczne, społeczne), które przekładają się na koszty ekonomiczne, ponoszone nie tylko przez bezpośrednio poszkodowanych w wypadkach, ale przez wszystkich mieszkańców kraju. Dodatkowo przedstawiła statystyki związane z bezpieczeństwem w ruchu drogowym oraz wysokość kosztu wypadku drogowego.

Niewątpliwie kluczową rolę w rozwoju gospodarczym odgrywają podatki, przy czym szczególne znaczenie mają podatki ekologiczne, czyli każde obciążenie podmiotu, który wywiera negatywne skutki dla środowiska naturalnego. Ten problem poruszono w rozdziale na temat „Podatków ekologicznych w Polsce", w którym wskazano, że system podatków ekologicznych jest istotnym elementem regulacji podatkowych w każdym współczesnym państwie. Autorka scharakteryzowała system podatków ekologicznych w Polsce oraz podjęła próbę oceny dalszych możliwości jego rozwoju. Wskazała, iż tego typu podatek jest jednym z rozwiązań instytucjonalnych, które ma na celu wsparcie polityki państwa w zakresie ochrony środowiska.

Część trzecią monografii pt. **„Determinanty konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw"** rozpoczyna rozdział pt. „Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw" poświęcony istocie i klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Autorka przedstawiła w nim różne podejścia naukowców do ich klasyfikacji.

Kolejne rozdziały związane są z innowacyjnością polskich przedsiębiorstw, rozumianą przez pryzmat różnych aspektów. Poruszane są w nich kwestie innowacji – z jednej strony w zakresie czynników ją determinujących, z drugiej – zarządzania informacją z uwzględnieniem narzędzi informatycznych, z trzeciej – zarządzania marką i wreszcie z czwartej – zarządzania kapitałem obrotowym przedsiębiorstwa.

Rozdział pt. „Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw" stanowi próbę oceny bieżącej sytuacji polskich przedsiębiorstw z zakresie zaangażowania w działalność badawczo-rozwojową. W oparciu o dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego i z raportów o innowacyjności, autorka dokonuje diagnozy stopnia rozwoju innowacyjności w Polsce, a także wskazuje najistotniejsze determinanty oraz bariery jej wzrostu.

Rozdział pt. „Informacja i informatyka w jednostce wojskowej" obejmuje rozważania na temat specyfiki procesów informacyjnych w jednostce wojskowej, która odpowiada za zarządzanie i dowodzenie i która musi posiadać zaplecze informacyjne bogate w informacje z wielu obszarów jej funkcjonowania.

Innowacje w dzisiejszych przedsiębiorstwach obejmują także kreowanie wizerunku marki własnej, o czym traktuje rozdział zatytułowany „Kreowanie wizerunku marki własnej– uwarunkowania, kierunki, dobre praktyki". Autorka określiła w nim uwarunkowania i kierunki rozwoju rynku produktów marki własnej oraz wskazała ich wpływ na kreowanie wizerunku marki. Przedstawiła także wyniki badań własnych przeprowadzonych na grupie polskich producentów sektora spożywczego, a także analizę wybranych przypadków.

Ostatni rozdział w tej części monografii pt. „Branżowa dywersyfikacja kapitału obrotowego netto" podejmuje problematykę zarządzania kapitałem obrotowym netto, który stanowi istotną kategorię często wykorzystywaną w ocenie ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Autor przedstawił w nim wyniki swoich badań w tym zakresie w branży energetyczno-paliwowej oraz w branży handlu detalicznego. Udowodnił, że kapitał obrotowy netto jest swoistego rodzaju buforem zabezpieczającym przedsiębiorstwo przed skutkami trudności w zbyciu wyprodukowanych produktów lub nieściągalnością należności od kontrahentów.

Część czwarta monografii pt. **„Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji"** zawiera pięć rozdziałów, w których poruszono kwestie rekrutacji i selekcji pracowników, badania ich kompetencji, zielonych miejsc pracy i konfliktów pracowniczych w zarządzaniu projektami.

Rozdział „Wykorzystanie wideorekrutacji w procesie selekcji – perspektywa kandydata" podejmuje problematykę nowoczesnych narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji. Jego celem jest identyfikacja

postaw kandydatów wobec wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji i selekcji. Autor zaprezentował w nim mechanizmy działania narzędzi online w procesie rekrutacji i selekcji.

Kolejny rozdział pt. „Proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego" dotyczy tego samego zagadnienia, ale w specyficznych podmiotach – w jednostkach samorządu terytorialnego. Jego celem jest przedstawienie szerokiej gamy sposobów rekrutacji i selekcji pracowników oraz zaprezentowanie konkretnego studium przypadku wykorzystania dostępnych technik w jednostce samorządu terytorialnego. Analiza porównawcza dostępnych technik oraz ich praktycznego wykorzystania pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, które z dostępnych technik rekrutacji i selekcji mogą być stosowane w jednostkach samorządu terytorialnego.

Bardzo ważnym obszarem badawczym są kompetencje pracownicze, w szczególności kadry dydaktycznej w szkołach. Autor w rozdziale pt. „Badanie kompetencji kadry dydaktycznej w ramach nadzoru pedagogicznego czynnikiem wpływającym na rozwój szkoły – propozycja narzędzia badawczego" wykazał, że ma ono ogromne znaczenie w szkołach, ponieważ od kapitału ludzkiego w dużej mierze zależy ich sukces. Autor udowodnił, że w szkole z powodzeniem można wykorzystywać coaching i controlling personalny w celu polepszenia efektywności działania. Przedstawił propozycję badania, jakie może być prowadzone w szkołach w ramach realizowanego przez dyrektora nadzoru pedagogicznego.

Celem rozdziału pt. „Zielone miejsca pracy na przykładzie sektora odnawialnych źródeł energii w Polsce" jest przedstawienie koncepcji „zielonych" miejsc pracy na przykładzie sektora OZE. Autor prowadzi rozważania począwszy od ujęć wskazujących problemy z kwalifikacją miejsc pracy w sektorze OZE jako „zielonych", aż po teorie uznające takie miejsca pracy za „zielone". To właśnie tworzenie tego rodzaju miejsc pracy według Autora jest bardzo ważne dla rozwoju społeczno-gospodarczego współczesnych państw.

Ostatni rozdział pt. „Rola konfliktu w zarządzaniu projektami realizowanymi w metodyce PMBOK" dotyczy konfliktów pracowniczych. Dokonano w nim analizy wpływu konfliktu na projekty, w szczególności projekty informatyczne realizowane metodyką PMBOK. Zamierzeniem Autorów była ocena możliwości zarządzania konfliktem w ww. projektach.

Część I

# Międzynarodowe stosunki gospodarcze

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.01

Rozdział 1

# Determinanty i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki[1]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia konkurencyjności międzynarodowej pod kątem czynników, które ją kształtują oraz mierników stosowanych do jej pomiaru. Praca składa się z trzech części. Pierwsza z nich przedstawia istotę oraz pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w oparciu o literaturę przedmiotu. Część druga jest próbą identyfikacji determinant, które na nią oddziałują, ostatnia natomiast skupia się na stosowanych miernikach z uwzględnieniem podziału na wskaźniki *ex post* i *ex ante*.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, miary konkurencyjności, wskaźniki, międzynarodowa konkurencyjność

## 1.1. Wprowadzenie

Konkurencyjność międzynarodowa jest to zdolność do długotrwałego i efektywnego wzrostu oraz tworzenia proporcjonalnie większego bogactwa kraju niż konkurenci na rynku światowym. Jako jeden z głównych gwarantów wysokiego standardu życia oraz imperatyw rozwoju gospodarczego jest ona przedmiotem zainteresowania nie tylko polityk gospodarczych państw, ale również środowiska naukowego. Konkurencyjność międzynarodowa jest trudna do analizy ilościowej. Pragmatyczną metodą takiej oceny może być analiza porównawcza renomowanych instytucji międzynarodowych pod kątem czynników wpływu poszczególnych jej elementów w danym kraju. Istnieje także grupa mierników

1 Justyna Mróz, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

służąca ocenie pozycji konkurencyjnej kraju, jak również jego zdolności do konkurowania w długim okresie czasu (ex post i ex ante) prezentowana w literaturze przedmiotu. Wskaźniki te w mniejszym lub większym stopniu przyczyniają się do określenia pozycji państwa w rankingu międzynarodowym pod względem konkurencyjności. Celem opracowania jest przegląd podstawowych czynników wpływających na poziom konkurencyjności gospodarek oraz prezentacja wybranych mierników ją określających.

## 1.2. Pojęcie i istota międzynarodowej konkurencyjności gospodarek

Współcześnie konkurencyjność uznawana jest za jeden z najistotniejszych przedmiotów refleksji w naukach ekonomicznych, politycznych oraz naukach o zarządzaniu. Eksperci w tej dziedzinie, obok tradycyjnych czynników (np. wielkość zasobów) międzynarodowej konkurencji, coraz częściej interesują się tzw. czynnikami miękkimi związanymi z otoczeniem instytucjonalno-kulturowym oraz etyczno-religijnym. Istotne jest w tym to, iż do niedawna dominowało przekonanie o ścisłym związku konkurencyjności z wyposażeniem w czynniki produkcji, o tyle obecnie coraz wyraźniej dostrzega się także szeroko rozumiane jest instytucjonalne uwarunkowania oraz silnie akcentuje się rolę czynnika ludzkiego w zjawisku konkurencyjności.

W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności jest odmiennie definiowane przez różnych autorów. Przykładową definicję zaproponował Jan Burnewicz, zdaniem którego konkurencyjność jest to zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji [Burnewicz (red.) 1993, s. 23]. Uważa on, że dotyczy ona zarówno poziomu przedsiębiorstw jak i gospodarek narodowych. Według innej definicji konkurencyjnością jest zdolność do długookresowego, efektywnego wzrostu. Z natury rzeczy, jej elementami są efektywność, dynamika i elastyczność badanego podmiotu gospodarczego [Bakier, Meredyk 2000, s. 38]. Definicja zaproponowana przed OECD głosi natomiast, że konkurencyjność jest to stopień w jakim dany kraj może w warunkach wolnego rynku produkować towary i usługi spełniające wymogi międzynarodowego rynku oraz równocześnie utrzymać i zwiększyć realne dochody ludności w długim czasie [*The Word Competitiveness Report 1994*, s. 18]. Istotną definicją jest również interpretacja zaprezentowana przez *The World Competitiveness*

*Yearbook*, gdzie konkurencyjność międzynarodowa definiowana jest jako zdolność kraju do tworzenia wartości dodanej i w ten sposób podnoszenia bogactwa narodowego poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami oraz atrakcyjnością i agresywnością, uwzględniające wymiar globalny i lokalny oraz integrowanie tego wszystkiego w jedność, spójny model ekonomiczny i społeczny [*The World Competitiveness Yearbook 1996*, s. 6].

O konkurencyjności międzynarodowej można mówić w wymiarze mikro- i makroekonomicznym w odniesieniu do konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz o konkurencyjności danego kraju (gospodarki narodowej) [Dołęgowski 2000, s. 11]. Podobny podział jest bardzo często stosowany w literaturze przedmiotu. Przykładowo zdaniem WłodzimierzaJanuszkiewicza konkurencyjność rozpatrywać można na trzech następujących poziomach [Januszkiewicz 2000, s. 88]:

- makro – jako konkurencyjność państw i regionów;
- mezo – jako konkurencyjność sektorów i branż, lub gałęzi gospodarki;
- mikro – jako konkurencyjność przedsiębiorstw i poszczególnych produktów.

W przypadku konkurencyjności kraju (gospodarki), która jest przedmiotem niniejszego artykułu, sąto warunki, które sprzyjają lub utrudniają rozwój gospodarczy oraz stanowią podstawę dla atrakcyjności inwestycyjnej regionu [Dołęgowski 2000, s. 11]. Konkurencyjność gospodarki to przede wszystkim jej zdolność do produkowania oraz oferowania dóbr i usług o takich parametrach techniczno-użytkowych, cenach, jakości oraz warunkach sprzedaży, które znajdują nabywców na rynku krajowym oraz rynkach zagranicznych [Markowski 1996, s. 1]. Zdaniem Jana Bossaka zaś gospodarka konkurencyjna to taka, która w długim okresie, na tle innych krajów, osiąga wyższą dynamikę wzrostu gospodarczego i poziomu zatrudnienia. To gospodarka, która dzięki względnie szybkiemu postępowi ekonomicznemu i społecznemu, zapewnia obywatelom poczucie istotnego postępu na tle innych społeczeństw. Sprzyja tym samym pozytywnemu kształtowaniu stosunków ekonomicznych, politycznych i społecznych, umacnia wolność, prawo i system demokratyczny [Bossak 2000, s. 19].

Międzynarodowa przewaga konkurencyjna określana jest przez wyposażenie kraju w zasoby ludzkie, kapitałowe, rzeczowe oraz wiedzę i infrastrukturę. Wpływ tych czynników na przewagę konkurencyjną zależy w dużej mierze od efektywności ich wykorzystania. Malejące znaczenie w tym kontekście mają zaś zasoby naturalne, klimat, nisko wykwalifikowana siła robocza, wzrasta natomiast znaczenie nowoczesnej infrastruktury, wysoko wykwalifikowanej kadry, zaawansowanych

i wyspecjalizowanych technologii. Międzynarodowa przewaga konkurencyjna staje się zatem raczej pochodną wysiłku społecznego aniżeli wyposażenia w zasoby [Dołęgowski 2000, s. 14].

## 1.3. Pojęcie i istota międzynarodowej konkurencyjności gospodarek

Teoria konkurencyjności uwzględnia szeroka paletę czynników warunkujących sukces danej gospodarki. W oparciu o raport *The World Competitiveness Yearbook* wyróżnić można następujące czynniki warunkujące konkurencyjność [http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm, dostęp 01.07.2015]:

- stan gospodarki;
- infrastruktura;
- poziom umiędzynarodowienia;
- jakość rządów;
- zarządzanie;
- stan finansów;
- naukai technika;
- czynnik ludzki;
- efektywność działalności.

Różne raporty konkurencyjności międzynarodowej bardzo szczegółowo opisują poszczególne czynniki tworząc na ich podstawie listy rankingowe. Według najnowszego zestawienia *The World Competitiveness Yearbook 2014* kolejność 30 analizowanych krajów pod względem ich umiędzynarodowienia kształtuje się następująco [http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm, dostęp: 01.07.2015]: USA, Szwajcaria, Singapur, Hong Kong, Szwecja, Niemcy, Kanada, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Dania, Norwegia, Luksemburg, Malezja, Taiwan, Holandia, Irlandia, Wielka Brytania, Australia, Finlandia, Katar, Nowa Zelandia, Japonia, Austria, Chiny, Izrael, Islandia, Korea, Francja, Belgia, Tajlandia, Estonia.

Biorąc pod uwagę czynniki takie jak stan gospodarki, jakość rządów, efektywność działalności oraz infrastrukturę determinujące międzynarodową konkurencyjność kolejność przedstawionych krajów w rankingu w roku 2014 kształtuje się w sposób następujący:

**Tabela 1.** Pozycja konkurencyjna krajów wg The World Competitiveness Yearbook 2014

| Miejsce | Kraj | Stan gospodarki | Jakość rządów | Efektywność działalności | Infrastruktura |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | USA | 1 | 22 | 1 | 1 |
| 2 | Szwajcaria | 10 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | Singapur | 6 | 4 | 7 | 10 |
| 4 | Hong Kong | 7 | 2 | 3 | 21 |
| 5 | Szwecja | 16 | 10 | 8 | 4 |
| 6 | Niemcy | 8 | 16 | 9 | 8 |
| 7 | Kanada | 13 | 8 | 10 | 6 |
| 8 | Zjednoczone Emiraty Arabskie | 3 | 1 | 15 | 38 |
| 9 | Dania | 23 | 11 | 11 | 3 |
| 10 | Norwegia | 26 | 6 | 6 | 12 |
| 11 | Luxemburg | 4 | 19 | 14 | 23 |
| 12 | Malezja | 9 | 15 | 5 | 25 |
| 13 | Tajwan | 14 | 12 | 17 | 17 |
| 14 | Holandia | 15 | 18 | 12 | 11 |
| 15 | Irlandia | 19 | 14 | 4 | 20 |
| 16 | Wielka Brytania | 11 | 17 | 18 | 14 |
| 17 | Australia | 24 | 9 | 16 | 18 |
| 18 | Finlandia | 49 | 13 | 13 | 5 |
| 19 | Katar | 2 | 5 | 24 | 42 |
| 20 | Nowa Zelandia | 34 | 7 | 23 | 24 |
| 21 | Japonia | 25 | 42 | 19 | 7 |
| 22 | Austria | 17 | 36 | 20 | 16 |
| 23 | Chiny | 5 | 34 | 28 | 26 |
| 24 | Izrael | 29 | 24 | 21 | 15 |
| 25 | Islandia | 35 | 27 | 31 | 13 |
| 26 | Korea | 20 | 26 | 39 | 19 |
| 27 | Francja | 22 | 50 | 37 | 9 |
| 28 | Belgia | 38 | 43 | 26 | 22 |
| 29 | Tajlandia | 12 | 28 | 25 | 48 |
| 30 | Estonia | 44 | 23 | 32 | 30 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: The World Competitiveness Yearbook 2014, http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm, dostęp 02.06.2015.

W opracowaniach wydawanych w ramach The World Competitiveness przedstawiono zdecydowanie bardziej szczegółowo czynniki determinujące konkurencyjność międzynarodową danego kraju. Wśród nich znajdują się wskaźniki dotyczące dochodu narodowego, poziomu inflacji i bezrobocia, handel zagraniczny, stan bilansu płatniczego, kierunki

rozwoju i polityka wobec zagranicznych inwestycji bezpośrednich, polityka podatkowa, stan systemu bankowego, rozwój transportu i telekomunikacji oraz wiele innych.

Opracowanie, mimo iż budzi wiele kontrowersji i wątpliwości w środowisku naukowym – kryteria i zasady umieszczenia danego kraju na określonym miejscu listy rankingowej są często niejasne – mówi jednak bardzo dużo na temat międzynarodowej konkurencyjności poszczególnych państw oraz czynników ją determinujących. Podkreślić należy jednak, że usytuowanie na konkretnym miejscu listy wskazuje nie tyle na poziom rozwoju gospodarczego, ile na możliwości dalszego rozwoju. Miejsca poszczególnych krajów na liście zmieniają się niekiedy dość znacznie nawet w krótkich odstępach czasowych.

Rozważania nad problemem międzynarodowej konkurencyjności, jej instytucjonalnym wymiarem, podjęte zostały z wielu istotnych powodów. Liczni autorzy postrzegają bowiem współczesną gospodarkę, perspektywy rozwoju społeczno-gospodarczego, a nawet problem bezpieczeństwa narodowego, właśnie biorąc pod uwagę kwestie związane z międzynarodową konkurencyjnością oraz otoczeniem instytucjonalnym. Przykładem takiego podejścia są poglądy J. Bossaka, który za determinanty konkurencyjności międzynarodowej w ujęciu makroekonomicznym uznaje otwartość gospodarki, stopień postrzegania praw własności, wolność gospodarczą, konkurencję, mechanizm rynkowej makroregulacji, niskie podatki, elastyczny rynek pracy, stabilny system pieniężny oraz liberalizację obrotów gospodarczych z zagranicą [Bossak 2000, s. 24].

Na podstawie przeprowadzonych dotychczas badań, do głównych determinant konkurencyjności regionów można zaliczyć [Klamut 1999, s. 50–51]:

- rozwiniętą i zróżnicowaną strukturę gospodarki, obejmującą gałęzie oraz przedsiębiorstwa zdolne do uczestnictwa w międzynarodowym i międzyregionalnym podziale pracy i do odnoszenia sukcesów w ekonomicznym współzawodnictwie;
- obecność instytucji badawczo-naukowych tworzących oparcie dla procesów innowacyjnych oraz odpowiedni klimat intelektualny;
- obecność w regionie jednostek szkolnictwa wyższego;
- odpowiedni poziom zagospodarowania obejmujący pełne wyposażenie w urządzenia infrastruktury techniczno-ekonomicznej i społecznej, zapewniający dogodną dostępność komunikacyjną regionów oraz jego powiązania zkrajowym i międzynarodowym układem transportu, zasilenie w energię, wodę, gaz;
- sprawny i rozwinięty system edukacji, ochrony zdrowia, świadczeń socjalnych oraz urządzeń wypoczynku;

- otoczenie „okołobiznesowe" obejmujące różnego typu instytucje i jednostki bankowości, firmy ubezpieczeniowe, konsultingowe itp.;
- odpowiedni stan środowiska naturalnego: wód, powietrza, gleby, zróżnicowanie krajobrazu.

## 1.4. Pomiar konkurencyjności gospodarki

Pomiar konkurencyjności gospodarki nie jest łatwym zadaniem. Różne są bowiem miary służące do oceny pozycji konkurencyjnej danego kraju (do oceny jego konkurencyjności *ex post*), inne natomiast przydatne będą w ocenie zdolności konkurencyjnej rozumianej jako zdolność do konkurowania w długim okresie. W tym przypadku należy ocenić możliwą siłę oddziaływania czynników określających tę zdolność (wartość zasobów, jak również sam fakt optymalnego ich wykorzystania) [Bieńkowski, Sadza 2000, s. 60].

### Miary oceny pozycji konkurencyjnej (ex post)

Podstawową grupę mierników pozycji konkurencyjnej stanowią oceny wielkości i struktury dochodu narodowego. Pozwalają one szacować poziom rozwoju danej gospodarki, jak również etap rozwoju jej konkurencyjności. W myśl tego założenia, do podstawowych mierników pozycji konkurencyjnej zaliczyć należy: Produkt Krajowy Brutto (PKB) i Produkt Narodowy Brutto (PNB). PKB odpowiada wielkości produkcji wytworzonej na terenie danego kraju bez względu na to, kto jest właścicielem czynników produkcji. Z kolei PNB jest miernikiem całości dochodów osiąganych przez obywateli danego kraju niezależnie od miejsca ich wytworzenia. Wartości wymienionych wskaźników mogą być przeliczane na podstawie cen bieżących (nominalne PKB), jak również cen stałych z danego roku bazowego [Radło 2008, s. 26]. Oceny globalnych wielkości PKB i PNB, bez względu na sposób ich mierzenia pozwalają oszacować wielkość gospodarki narodowej. Dla określenia poziomu życia ludności oraz rozwoju gospodarki, wskaźniki te należy odnieść do liczby ludności otrzymując tym samym wskaźniki poziomu dochodu narodowego przypadającego na mieszkańca (per capita). Porównań poziomu PKB i PNB per capita należy dokonać zarówno w ujęciu statycznym (odnosząc się do danego roku), jak również w ujęciu dynamicznym.

W literaturze przedmiotu często spotyka się podział podstawowych miar międzynarodowej pozycji konkurencyjnej gospodarek

wyróżniający jej udział w handlu światowym, stan bilansu obrotów z zagranicą oraz zmiany w *terms of trade* [Bombińska 2002, s. 9]. Udział w handlu światowym, przede wszystkim udział w światowym eksporcie, jest najpopularniejszym miernikiem międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. Jego wzrost jest często utożsamiany z poprawą tej pozycji danego kraju na arenie międzynarodowej. Miara ta jednak ma podstawową wadę, nie uwzględnia bowiem takich czynników jak zmiana kursu walutowego czy faza cyklu koniunkturalnego [Bieńkowski 1993, s. 45]. Kolejną miarą jest udział danego kraju w światowym imporcie oraz wskaźnik tzw. penetracji importowej. W odniesieniu do całej gospodarki, wskaźnik ten określa udział importu w podaży na rynku wewnętrznym. Często przyjmuje się, że im wyższy udział danego kraju w imporcie oraz większy udział dóbr importowanych w podaży, tym gorsza jest pozycja konkurencyjna danej gospodarki. Tymczasem wzrost udziału dóbr importowanych na rynku wewnętrznym nie musi oznaczać spadku pozycji konkurencyjnej kraju a jedynie jego większe zaangażowanie w międzynarodowy podział pracy. Zróżnicowane tempo wzrostu penetracji importowej w poszczególnych segmentach rynku świadczy o wymianie konkurencyjności różnych działów gospodarki, a tym samym tworzeniu się nowych przewag konkurencyjnych. Wśród innych wskaźników pozycji konkurencyjnej w omawianym zakresie można wymienić wskaźnik eksportu hipotetycznego HE – *hypotheticalexports* (porównanie faktycznego eksportu osiągniętego przez kraj z eksportem, który miałby miejsce, gdyby wzrósł on w tempie równym wzrostowi światowego popytu w badanym okresie) [Johns 1985, s. 232] oraz wskaźnik stałego udziału w rynku CMS – *constantmarket share – model*. W modelu tym dokonuje się próby oceny wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wzrostu eksportu danego kraju w oparciu o cztery możliwości: efekt handlu światowego, efekt struktury towarowej, efekt struktury geograficznej i efekt konkurencyjności [Bieńkowski, Lis 1988, s. 18]. Poza wymienionymi wskaźnikami pozycji konkurencyjnej kraju opartymi na zagregowanych miarach udziału w eksporcie światowym stosuje się wiele mierników cząstkowych będących zazwyczaj pochodnymi tych pierwszych. Przykładem proponowanym przez Belę Ballassę jest tzw. wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej (RCA – *revealed comparative advantage*), wyrażający względną przewagę kraju w światowym eksporcie danego kraju w stosunku do całkowitego udziału kraju w eksporcie światowym [Bombińska 2002, s. 13]. Poza udziałem w handlu światowym, kolejnym popularnym miernikiem międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju jest stan bilansu handlowego. Powszechnie uznaje się, że jeżeli kraj w długim okresie nie ma kłopotów ze zrównoważeniem bilansu handlowego, posiada efektywną gospodarkę i konkurencyjną strukturę. Mimo to, traktowanie bilansu handlowego

jako miary pozycji konkurencyjnej budzi wiele kontrowersji. Dotyczą one głównie zasadności uwzględniania w nim nie tylko bilansu obrotu towarami ale również bilansu usług, zwłaszcza związanych z obsługą obrotu kapitałowego. Dodatnie saldo bilansu handlowego, nie zawsze musi oznaczać poprawę konkurencyjności, ponieważ dany kraj nawet w tej sytuacji obniżać może swą konkurencyjność na rynkach światowych na przykład z powodu nadmiernego wywozu kapitału czy też utrzymania tradycyjnej struktury eksportu. Mając na uwadze wszelkie wątpliwości, można jednak przyjąć, że wartość salda bilansu handlowego jako miary konkurencyjności, jest duża a znaczenie jej wzrasta wraz z wydłużaniem badanego okresu. Kolejnym miernikiem jest *terms of trade* – w badaniach nad konkurencyjnością międzynarodową pod rozwagę najczęściej bierze się zmiany tzw. cenowych (nominalnych) *terms of trade*, czyli relacji względnych zmian cen uzyskanych w eksporcie badanego kraju w danym okresie, do uwzględnionych zmian cen dóbr przez niego importowanych. Poprawę tych relacji w kolejnych okresach na ogół uważa się za zjawisko korzystne, ponieważ zastępuje wzrost siły nabywczej kraju, gdyż za taką samą ilość eksportu, można sprowadzić do kraju większą ilość dóbr zagranicznych lub mniej za nie zapłacić [Bożyk, Misala, Puławski 1998, s. 242].

W literaturze można również spotkać odmienną interpretację cenowych *terms of trade*. Zdaniem Rüdigera Dornbusha i Stanley'a Fishera względny wzrost cen dóbr importowanych w danym kraju, oznacza pogorszenie się *terms of trade*, co w konsekwencji osłabia jego pozycję konkurencyjną. Swoją teorię rozwinęli tworząc syntetyczny wskaźnik konkurencji Dornbusha-Fishera [Bieńkowski, Lis 1988, s. 13].

## Miary oceny zdolności konkurencyjnej (ex ante)

Miary zdolności konkurencyjnej obejmują zarówno ilościowe jak i jakościowe wskaźniki służące ocenie poszczególnych czynników konkurencyjności. Mierniki te odpowiadają czterem następującym grupom [Radło 2008, s. 29–30]:

- zasoby ludzkie i kapitał ludzki – czynnik ten bierze udział w procesie tworzenia dochodu narodowego. Istotne znaczenie dla wzrostu gospodarczego ma nie tylko liczba zatrudnionych, ale również relacja do ogólnej wielkości populacji, jak również jakość tych zasobów. Najbardziej powszechne wskaźniki intensywności wykorzystania zasobów ludzkich to stopa aktywności zawodowej (stosunek liczby zatrudnionych i poszukujących pracy do liczby osób w wieku produkcyjnym – 15–64 lata) i stopa zatrudnienia (stosunek liczby osób zatrudnionych w relacji do liczby osób w wieku produkcyjnym). Kolejnym wskaźnikiem jest stopa bezrobocia czyli stosunek liczby osób poszukujących pracy w relacji do liczby osób aktywnych

zawodowo. Istotne dla analizy bezrobocia są także wskaźniki NAWRU (stopa bezrobocia, której nie można obniżyć bez istotnego wzrostu płac) i NAIRU (stopa bezrobocia, której nie można obniżyć bez istotnego wzrostu inflacji). O poziomie bezrobocia strukturalnego, wiążącego się z jakościowym i geograficznym niedopasowaniem podaży siły roboczej do popytu na nią, świadczy także kształtowanie się relacji między liczbą bezrobotnych a liczbą wolnych miejsc pracy. Relację tą opisuje tzw. krzywa Beveridge'a zbudowana z punktów będących różnymi kombinacjami stóp bezrobocia i stóp wakatów. Wskaźniki opisujące poziom kapitału ludzkiego zazwyczaj opierają się na analizie struktury ludności ze względu na poziom jej wykształcenia. W tym aspekcie zastosować można opracowaną przez UNESCO klasyfikację ISCED, która ma charakter wystandaryzowany i pozwala na obiektywną ocenę struktury wykształcenia ludności. W celu oceny poziomu edukacji stosowane są również wskaźniki średniej liczby lat poświęconych nauce oraz opisujące poziom różnego typu umiejętności intelektualnych studentów pochodzących z różnych krajów opracowywane przez OECD w ramach programu PISA (Programme for International Student Assessment). Biorąc pod uwagę prognozy zmian ilościowych i jakościowych istotne znaczenie mają wskaźniki dotyczące procesów tworzenia i doskonalenia zasobów ludzkich. Wśród tych pierwszych należy wyróżnić wskaźniki opisujące procesy reprodukcji ludności takie jak: współczynniki przyrostu naturalnego (różnica pomiędzy liczbą urodzeń a liczbą zgonów w danym okresie i na danym terytorium w przeliczeniu na tysiąc, 10 lub 100 tysięcy mieszkańców), współczynnik dzietności (średnia liczba dzieci jaką urodziłaby kobieta w ciągu okresu rozrodczego – 15–49 lat – przy stałym wzorcu płodności z danego roku kalendarzowego. Wskaźniki opisujące proces jakościowej poprawy zasobów ludzkich to wskaźniki inwestycji w kapitał ludzki. Najogólniejszym z nich jest poziom wydatków na edukację w bezpośredniej relacji do PKB. Można tu stosować wskaźniki opisujące liczbę studentów, odsetek absolwentów określonych kierunków studiów istotnych z punktu widzenia potrzeb gospodarki. Powyższe wskaźniki uzupełnić można analizą migracji ludności, która ma wpływ zarówno na zmiany ilościowe, jak i jakościowe w zakresie zasobów ludzkich.

- Zasoby kapitału – najczęściej stosowaną miarą odnoszącą się do całej gospodarki jest wartość inwestycji brutto w relacji do PKB. Oprócz ogólnego wskaźnika opisującego poziom tych inwestycji istotna jest także ich struktura. Ważne kryterium oceny struktury inwestycji dotyczy udziału w inwestycjach brutto, inwestycji

w maszyny i wyposażenie oraz w budownictwo i budowle. Często stosowanym podziałem jest także klasyfikacja inwestycji na publiczne i prywatne. Istotne znaczenie ma również proces tworzenia kapitału, w szczególności źródła jego finansowania. W trakcie oceny tego typu czynników, pod uwagę należy wziąć takie mierniki jak: koszty kapitału i dostępność kapitału (dostęp do rynków krajowych i zagranicznych, faktoring, venture capital, jakość instytucji finansowych), oraz wydajność sektora bankowego (politykę banku centralnego, zasoby sektora bankowego, rozmiary i liczbę banków itp.).

- Postęp techniczny i organizacyjny – wskaźnikiem najtrafniej opisującym tempo postępu technologicznego i organizacyjnego jest wskaźnik całkowitej produkcyjności czynnikowej (Total Factor Productivity) zwany również wskaźnikiem produkcyjności wieloczynnikowej. Badania OECD wskazują na dwa podstawowe jego rodzaje: MFP kapitał–praca oraz MFP KLEMS (Multi-factor Productivity Capital–Labour–Energy–Materials–Services). Wskaźnik MFP kapitał–praca opisuje,jak efektywnie wykorzystane są zasoby ludzkie i zasoby kapitału w określonej gospodarce w procesie tworzenia wartości dodanej. Wskaźnik ten nie jest zbyt miarodajny, ponieważ opisywane przez niego zmiany wynikają także z niematerialnego postępu technicznego, korzyści skali, wykorzystania zdolności produkcyjnych oraz błędów w pomiarze. Można go natomiast zastosować przy analizie roli przedsiębiorstw w gospodarce lub oceny zmian strukturalnych. O wiele bardziej wartościowym wskaźnikiem jest w tym zakresie MFP KLEMS, który opisuje, jak efektywnie wykorzystane są zasoby ludzkie, kapitał, energia, materiały i usługi w procesie tworzenia produktu brutto. Jest on przeznaczony do oceny niematerialnego postępu technologicznego. Wadą tego wskaźnika jest skomplikowany sposób obliczania, wynikający z konieczności dysponowania szczegółowymi danymi statystycznymi w zakresie nakładów i efektów zgodnych z rachunkami narodowymi. Poza powyższymi wskaźnikami postęp technologiczny określany jest również na podstawie liczby patentów i wzorów przemysłowych w relacji do liczby mieszkańców. Mierniki te odzwierciedlają stopień innowacyjności gospodarki oraz proces tworzenia w niej nowych technologii. Mogą być one uzupełnione o badanie pozycji technologicznej za pomocą tzw. technologicznego bilansu płatniczego, opisującego transakcje handlowe związane z przepływem technologii. Pozwala on ocenić czy dana gospodarka jest biorcą technologii netto, czy sama je wytwarza i eksportuje. Kolejnymi wskaźnikami przeznaczonymi do analizy postępu technicznego są mierniki odnoszące się do nakładów na badania i rozwój. Spośród

nich najpopularniejszy jest wskaźnik ogólnych wydatków przedstawiony zwykle jako procent PKB. Wskaźnikami wspomagającymi mogą być tu miary struktury zatrudnienia naukowców opisujące miejsce realizacji przez nich badań z podziałem na rządowe instytucje badawcze, uniwersytety i przedsiębiorstwa. Tego typu analiza pozwala wstępnie ocenić stopień i charakter powiązań między sferą badawczo-rozwojową a przedsiębiorstwami.

- Instytucje i regulacje –miarą poziomu konkurencyjności jest w tym przypadku analiza poziomu zaangażowania państwa w gospodarkę, która dokonana może być na podstawie badań wydatków publicznych (w tym ogólnego poziomu dochodów i wydatków budżetowych), a także struktury wydatków z uwzględnieniem wydatków na konsumpcję publiczną, subsydia, transfery dochodowe, czy inwestycje publiczne. Kolejnym źródłem mierników może być analiza badań uciążliwości regulacji. Jednym z takich źródeł są opracowania OECD określające poziom regulacji rynków, w tym kontroli państwa nad gospodarką, poziom barier dla przedsiębiorczości, handlu i inwestycji, regulacji ekonomicznych, administracyjnych oraz poziomu ochrony prawnej zatrudnionych.

## 1.5. Zakończenie

Konkurencyjność stała się w ostatnich latach jednym z najważniejszych celów gospodarczych poszczególnych krajów, który pozwala im utrzymać stabilną pozycję na arenie międzynarodowej. Tak jak wiele jest definicji konkurencyjności, tak wiele można wymienić determinant, które mają wpływ na jej kształtowanie. Liczni ekonomiści oraz instytucje międzynarodowe podejmują starania w identyfikacji oraz systematyzacji poszczególnych czynników, które wpływają na konkurencyjność na poziomie regionalnym. Są one często niezbędne do zbadania oraz określenia poziomu rozwoju poszczególnych państw na tle pozostałych.

Rozważania naukowe na temat międzynarodowej pozycji konkurencyjnej mają wiele słabych stron, między innymi jest to trudność związana z jej mierzeniem. Analizując literaturę zauważyć można potrzebę znalezienia odpowiednich miar, zarówno w aspekcie teoretycznym jak i praktycznym. Zaprezentowane w opracowaniu mierniki pozwalają wprawdzie w pewnym stopniu nakreślić pozycję konkurencyjną danego regionu, nie są jednak wystarczająco precyzyjne ze względu na swój ograniczony

charakter. Pojedyncze wskaźniki często są uproszczone w celu ułatwienia interpretacyjnego a zestawy wskaźników, które lepiej odzwierciedlają rzeczywistość są trudniejsze, zarówno w budowie, wykorzystaniu jak i interpretacji. Istotne w badaniu konkurencyjności jest więc poszukiwanie związków korelacyjnych pomiędzy grupami wskaźników i wyciąganie na ich podstawie odpowiednich wniosków.

## Determinants and measures of international competitiveness of the economy

**Abstract**

The aim of the article is to present the issue of international competitiveness in terms of the factors that shape it and metrics used to measure it. The work consists of three parts. The first of them shows the essence and the concept of international competitiveness of the economy, based on the available literature. The second part is an attempt to identify the determinants that affect her, last one focuses on the gauges.

**Keywords:** competitiveness, measures of competitiveness, indicators, international competitiveness

# Bibliografia


Bakier B., Meredyk K. (2000), *Istota i mechanizmy konkurencyjności*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państw przed akcesją do Unii Europejskiej*, Podedworny H., Grabowski I., Wnorowski H. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Bieńkowski W., Sadza P. (2000), *Rola instytucji w poprawie konkurencyjności gospodarki – zadania dla rządu* [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola Państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wronowski H. (red.), UW, Białystok.

Bieńkowski W. (1993), *Oddziaływanie rządu USA na rozwój zdolności konkurencyjnej gospodarki amerykańskiej w latach 1981–1988*, Monografie i Opracowania nr 378, SGH, Warszawa.

Bieńkowski W., Lis S. (1988), *Konkurencyjność gospodarcza USA*,Folia Occonomica Cracoviensia, vol. 30, PAN, Warszawa.

Bossak J. (2000), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej – ujęcie instytucjonalne*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Podedworny H., Grabowiecki J., Wnorowski H. (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Bombińska E. (2002), *Wybrane mierniki międzynarodowej pozycji konkurencyjnej kraju*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2002, nr 575, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Bożyk P., Misala J., Puławski M. (1998), *Międzynarodowe Stosunki Ekonomiczne*, PWE, Warszawa.

Burnewicz J. (red.) (1993), *Ekonomika Transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Dołęgowski T. (2000), *Konkurencyjność a procesy integracyjne w Europie*, Biblioteka Wiedzy Europejskiej, Zeszyt 13, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Januszkiewicz W. (2000), *Konkurencyjność strefy usług a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Podedworny H., Grabowiecki J., Wnorowski H. (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.

Johns R.A. (1985), *Internatiolal Trade Theories and the Evolving International Economy*, St. Martin Press, New York.

Klamut M. (1999), *Podnoszenie poziomu konkurencyjności gospodarki a transformacja struktur regionalnych*, Wrocław 1997, [w:] *Konkurencyjność regionów*, Klamut M. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Markowski T. (1996), *Od konkurencyjności zasobów do konkurencji regionów*, [w:] *Regionalne i lokalne uwarunkowania i czynniki restrukturyzacji gospodarki Polski. Wzrost konkurencyjności regionów*, Fredrich Ebert Stiftung, Łódź.

Radło M.J. (2008), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

*The worldcompetitiveness report 1994* (1994), UN Publications, New York.

*The World Competitiveness Yearbook 1996* (1996), IMD, Lausanne.

*The World Competitiveness Yearbook 2014*, http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm (dostęp 01.07.2015).

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.02

Rozdział 2

# Integracja oś-szprychy: teoria i przegląd badań empirycznych[1]

**Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji integracji oś-szprychy, a także próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu wpływa ona na zmianę dobrobytu krajów podejmujących współpracę w ramach takiego modelu oraz handel międzynarodowy.

Artykuł składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej z nich przedstawiono koncepcje integracji oś-szprychy, w drugiej teoretyczne rozważania dotyczące wpływu integracji oś-szprychy na dobrobyt krajów uczestniczących, natomiast w trzeciej przegląd badań ekonometrycznych (modele grawitacyjne) dotyczących wpływu integracji oś-szprychy na handel międzynarodowy. Dominującą metodą badawczą jest krytyczny przegląd literatury (głównie anglojęzycznej), uzupełniony o własne zestawienia danych dotyczących integracji.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury można wysnuć wniosek, że choć z perspektywy osi integracja realizowana w takim schemacie jest korzystna, dla szprych efekt ten nie jest tak jednoznaczny, bowiem kraje odgrywające w danym układzie role szprych nie odnoszą korzyści z wolnego handlu pomiędzy sobą.

**Słowa kluczowe:** integracja gospodarcza, integracja oś-szprychy, porozumienia regionalne

## 2.1. Wprowadzenie

Integracja gospodarcza może zachodzić według dwóch schematów; jako wielostronne, symetryczne znoszenie barier w handlu, lub też jako liberalizacja o charakterze asymetrycznym, tzn. taka, w której jeden

1 Justyna Wieloch, Katedra Wymiany Międzynarodowej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

z krajów członkowskich jest beneficjentem wielu umów integracyjnych z różnymi krajami, które jednak nie zawierają podobnych umów między sobą. Ta druga konfiguracja państw biorących udział w procesie integracyjnym nazywana jest integracją typu oś-szprychy.

W polskiej literaturze bardzo dużo uwagi poświęcono klasycznej integracji gospodarczej oraz jej wpływowi na handel międzynarodowy i zmiany w dobrobycie, jednak autorzy nie wyróżniają w swoich rozważaniach integracji typu oś-szprychy, która, jako integracja bilateralna, charakteryzuje się specyficznymi efektami, typowymi dla takiej konfiguracji państw uczestniczących we współpracy.

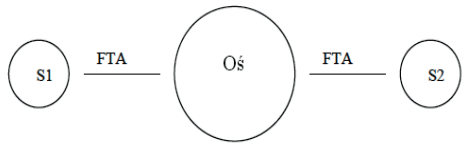
## 2.2. Model integracji oś-szprychy

Powstanie umów handlowych o charakterystycznej strukturze oś-szprychy (*hub-and-spoke*) wynika ze zwiększającej się liczby umów dwustronnych. W takim modelu państwo – oś angażuje się w osobne umowy handlowe z kilkoma partnerami – szprychami; przy innej konfiguracji oś może stać się również szprychą.

W dużym stopniu integracja oś-szprychy jest podobna do integracji wielostronnej, przynosząc podobne skutki zarówno dla państw członkowskich, jak i podmiotów pozostających poza porozumieniem. Różnica wynika z tego, że bariery handlowe są znoszone tylko pomiędzy osią a szprychami, natomiast szprychy współpracują na niezmienionych warunkach, z wcześniej obowiązującymi barierami włącznie.

Opisywane zjawisko jest szczególnie widoczne na zachodniej półkuli, a przykładem takiej integracji są Meksyk i Chile, które zawarły umowy dwustronne z większością państw regionu, stając się tym samym osiami. Meksyk jest stroną umowy zawartej ze Stanami Zjednoczonymi, Kanadą, Kolumbią, Wenezuelą, Boliwią, Chile, Kostaryką, Nikaraguą, Hondurasem, Gwatemalą, Salwadorem, Urugwajem. Chile podpisało porozumienia o preferencyjnym handlu z Kolumbią, Ekwadorem, Kanadą, Meksykiem, Stanami Zjednoczonymi, a także ugrupowaniami: MERCOSUR i CACM. Innym przykładem osi są Stany Zjednoczone, których umowy dwustronne obejmują nie tylko kraje regionu. Stany Zjednoczone zawarły 17 porozumień handlowych z: Australią, Kanadą, Chile, Kostaryką, Dominikaną, Salwadorem, Gwatemalą, Hondurasem, Nikaraguą, Peru, Meksykiem, Jordanią, Izraelem, Marokiem, Bahrajnem, Omanem, Singapurem. 21 października 2011 roku Prezydent Barack Obama podpisał

również umowy z Koreą, Panamą i Kolumbią, jednak nie weszły one jeszcze w życie. Stany Zjednoczone są w jednym układzie osią, natomiast w innym, gdy osią staje się Meksyk, USA występują w roli szprychy.



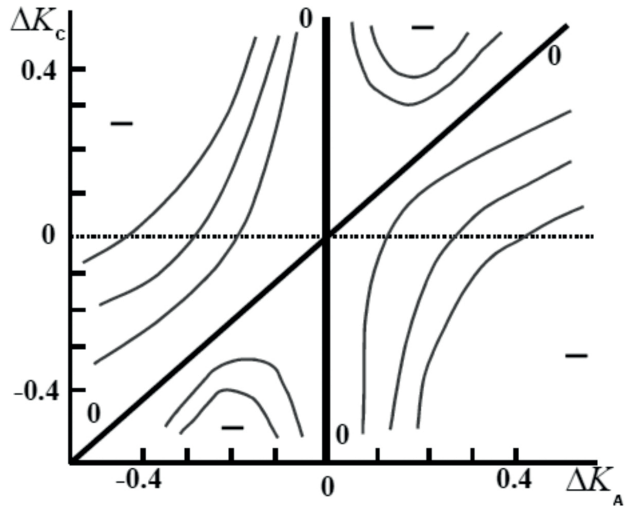

**Rysunek 1.** Podstawowa struktura modelu osi-szprychy
Źródło: S. Andriamananjara (2004), *Hub-and-Spokes Free-Trade Agreements in the Presence of Technology Spillovers: An Application to the Western Hemisphere*, U.S. International Trade Commission, Office of Economic Working Paper, Washington, s. 5.

## 2.3. Integracja oś-szprychy a zmiany w dobrobycie

M. Umemoto [Umemoto 2003, s. 3–5] analizuje integrację oś-szprychy na podstawie modelu Heckschera-Ohlina-Armingtona (H-O-A), w którym przewagi komparatywne wynikają z obfitości różnych czynników produkcji, tak, jak w modelu H-O. Modyfikacja polega na wprowadzeniu założenia Armingtona o zróżnicowaniu produktów w każdym z krajów.

W modelu rozpatruje się trzy kraje. Początkowo A i B są członkami porozumienia handlowego, natomiast C pozostaje poza jego strukturami. Następnie wszystkie trzy państwa tworzą system oś-szprychy zawierając porozumienia z A. Zgodnie ze standardowym modelem H-O wszystkie kraje mają taką samą technologię produkcji oraz są różnie wyposażone w dwa czynniki produkcji kapitał ($K$) oraz pracę ($P$). Każde państwo może produkować dwa dobra będące przedmiotem handlu, a do ich wytworzenia zużywa się obydwa czynniki produkcji w różnych proporcjach. Reprezentatywni konsumenci na wszystkich rynkach mają identyczne preferencje pomimo zróżnicowania produktów w poszczególnych krajach. Zakłada się, że struktura konsumpcji jest symetryczna, czyli rozkład wydatków konsumentów na obydwa dobra jest równy oraz poziom zużycia danego czynnika produkcji w jednej branży jest odwrotnością skali jego wykorzystania w drugiej branży [Umemoto 2003, s. 3–5].

W początkowym stanie równowagi we wszystkich krajach obwiązywały identyczne cła. Dla A i B, które uczestniczą w porozumieniu o preferencyjnym handlu stawki są niższe (równe zeru). Wewnętrzne relacje cen i handlu odzwierciedlają poziom ceł oraz obfitość czynnika produkcji w każdym kraju [Umemoto 2003, s. 3–5]. Zmiany w dobrobycie poszczególnych państw zdeterminowane są przez wyposażenie w czynniki produkcji pozostałych krajów, co zostało zaprezentowane na Rysunku 2, 3 i 4. Zmiany dobrobytu danego kraju przedstawione są jako funkcja wyposażenia w czynniki produkcji pozostałych uczestników porozumienia (dla kraju A będzie to funkcja kraju B i funkcja kraju C).



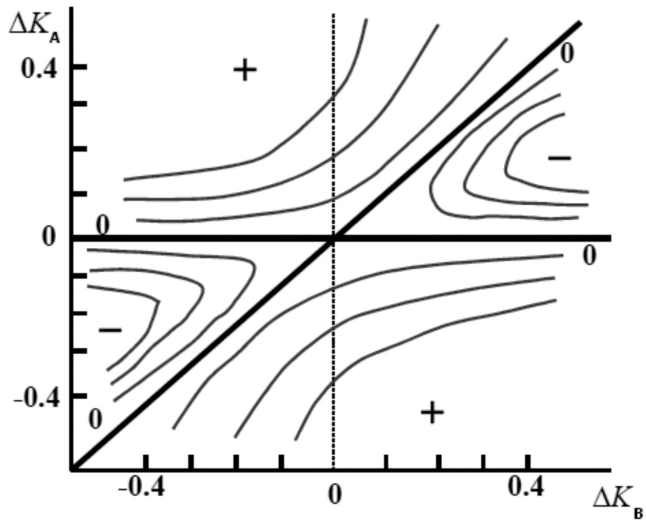

**Rysunek 2.** Zmiana dobrobytu u dotychczasowej szprychy (w kraju B)
Źródło: Umemoto M. (2003), *Hub and Spoke Integration and Income Convergence, The International Centre for the Study of East Asian Development*, Working Paper Series Vol. 2003–01, Kitakyushu, s. 14.

Na Rysunku 2 proste *00* wskazują poziom dobrobytu przed zawarciem porozumienia, natomiast plus i minus odpowiednio wzrost i spadek dobrobytu wynikający z utworzenia ugrupowania. Punkt 0 na osi odciętych i rzędnych wskazuje poziom, w którym relacja wyposażenia w czynniki produkcji jest równa $K_B/P_B$.

Na osi odciętych ($\Delta K_A$), na prawo od punktu 0 kraj A jest obfity w kapitał i ubogi w pracę w porównaniu do B. Podobnie w przypadku osi

rzędnych ($\Delta K_C$) powyżej punktu 0, C jest obfity w kapitał i ubogi w pracę (rośnie relacja *K/P*).

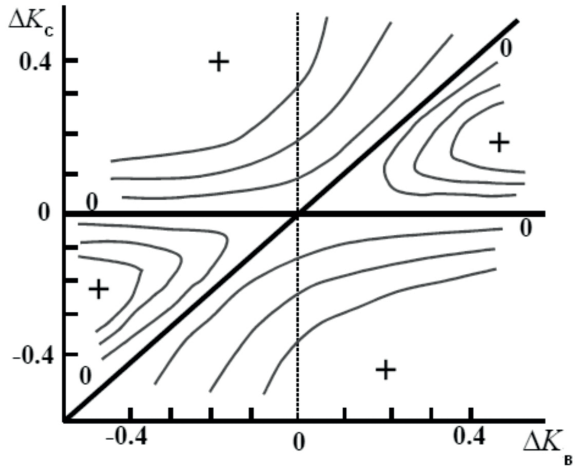
Prosta *0* nachylona pod kątem 45° wskazuje relację wyposażenia w czynniki produkcji pomiędzy A i C. Powyżej tej prostej C jest obfity w kapitał, natomiast poniżej w pracę (w stosunku do A).




**Rysunek 3.** Zmiana dobrobytu u nowej szprychy (w kraju C)
Źródło: Umemoto M. (2003), *Hub and Spoke Integration and Income Convergence, The International Centre for the Study of East Asian Development*, Working Paper Series Vol. 2003–01, Kitakyushu, s. 15.

Na Rysunku 3, proste *00* wskazują poziom dobrobytu przed zawarciem porozumienia. Punkt 0 na osi odciętych i rzędnych wskazuje poziom, w którym relacja wyposażenia w czynniki produkcji jest równa $K_C/P_C$. Na prawo od punktu 0 na osi $\Delta K_B$ kraj B jest obfity w kapitał i ubogi w pracę w stosunku do kraju C, natomiast powyżej punktu 0 na osi $\Delta K_A$ A jest obfity w kapitał i ubogi. Powyżej prostej *0* nachylonej pod kątem 45° A jest zasobny w kapitał w stosunku do B, natomiast poniżej A jest obfity w pracę w porównaniu do B.

Na Rysunku 4, znaczenie punktu *00* oraz punktów 0 na osi $\Delta K_C$ oraz $\Delta K_B$ jest takie samo, jak w przypadku Rysunków 2 i 3. Na prawo od punktu 0 na osi $\Delta K_B$ kraj B jest obfity w kapitał w stosunku do A, natomiast powyżej punktu 0 na osi $\Delta K_C$ państwo C jest zasobne w kapitał. Powyżej prostej 45° C jest zasobne w kapitał i ubogie w prace w porównaniu do B, natomiast poniżej relacja ta jest odwrotna.




**Rysunek 4.** Zmiana dobrobytu u osi (w kraju A)
Źródło: Umemoto M. (2003), *Hub and Spoke Integration and Income Convergence, The International Centre for the Study of East Asian Development*, Working Paper Series Vol. 2003–01, Kitakyushu, s. 14.

Z perspektywy osi integracja jest korzystna, ponieważ zapewnia preferencyjny dostęp do rynku szprych. Tworzony w ten sposób reżim jednostronnie wolnego handlu ogranicza przesunięcie handlu z osi (zob. Tab. 1). Na rynku państwa dominującego zwiększa się konkurencja, co może mieć negatywne skutki dla krajowych producentów, ale jest korzystne dla konsumentów.

Wraz z intensyfikacją wymiany handlowej oś może stać się również atrakcyjnym kierunkiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co zwiększa dochód i aktywność gospodarczą. Zawarta umowa ogranicza przepływy towarowe pomiędzy szprychami, gdyż współpraca zostaje przesunięta w kierunku osi. Ponadto szprychy odnoszą straty wynikające z nieobecności w innych porozumieniach handlowych, a korzyści z umowy z osią mogą być minimalne, jeśli ta zawiera podobne, jeśli nie bardziej korzystne dla siebie porozumienia z wieloma partnerami. Udzielenie preferencyjnych warunków wszystkim partnerom powoduje, że żaden z nich nie jest wyróżniony i nie może czerpać korzyści z indywidualnych, szczególnie korzystnych zasad współpracy. Efekt netto integracji jest wypadkową poszczególnych skutków.

**Tabela 1.** Skutki integracji w modelu osi-szprychy dla producentów i konsumentów na poszczególnych rynkach

| | | Rynek | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Oś (A)** | **Szprycha 1 (B)** | **Szprycha 2 (C)** |
| **Producenci** | **Oś** | Zwiększona konkurencja dzięki S1 i S2 | Preferencyjny dostęp do S1 | Preferencyjny dostęp do S2 |
| | **Szprycha 1** | Preferencyjny dostęp do rynku osi | Zwiększona konkurencja dzięki producentom z osi | Dyskryminacja S2 |
| | **Szprycha 2** | Preferencyjny dostęp do rynku osi | Dyskryminacja S1 | Zwiększona konkurencja dzięki producentom z osi |
| **Konsumenci** | | Łatwiejszy dostęp do dóbr z S1 i S2 | Lepszy dostęp do dóbr z osi (efekt przesunięcia handlu) | Lepszy dostęp do dóbr z osi (efekt przesunięcia handlu) |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andriamananjara S. (2004), *Hub-and-Spokes Free-Trade Agreements in the Presence of Technology Spillovers: An Application to the Western Hemisphere*, U.S. International Trade Commission, Office of Economic Working Paper, Washington, s. 6.

Zależności zawarte w Tabeli 1 wskazują, że producenci i konsumenci osi czerpią większe korzyści aniżeli podmioty zlokalizowane w szprychach. Można również wnioskować, że jeśli kraj B jest bardziej rozwinięty niż C, wówczas C będzie w gorszej sytuacji, ponieważ w przeciwieństwie do osi nie będzie sprzedawał swoich produktów na duży rynek zbytu B. Dla krajów rozwijających się odgrywających rolę szprychy, korzystniejsze jest uczestniczenie w standardowej strefie wolnego handlu, w której bariery znoszone są wzajemnie pomiędzy wszystkimi uczestnikami. Jednakże integracja pomiędzy szprychami prowadzi do utraty przewagi przez oś oraz zysków z pełnienia tej funkcji. Wymiana handlowa pomiędzy osią i lepiej rozwiniętą szprychą B prowadzi do zwiększenia wydajności czynników produkcji. Jeśli spowoduje to powstanie trwałej przewagi technologicznej nawet utworzenie strefy wolnego handlu obejmującej wszystkich partnerów nie wywoła negatywnych skutków po stronie osi, gdyż nadal pozostanie ona bardziej efektywnym (w porównaniu do C) dostawcą na rynku B. Oś, jako inicjator systemu czerpie korzyści w postaci wzrostu dobrobytu oraz dostępu do większego rynku zbytu [Andriamananjara 2004, s. 5–8].

Ponieważ szprychy nie czerpią takich korzyści jak oś, w szczególności nie odnoszą korzyści z wolnego handlu pomiędzy sobą oraz z państwami trzecimi, a ich zdolność konkurowania z firmami pochodzącymi z osi jest ograniczona, mogą realizować swoją politykę handlową zgodnie z trzema scenariuszami.

Pierwszy z polega na zawarciu analogicznych dwustronnych porozumień z innymi szprychami. Należy jednak zaznaczyć, że każde porozumienie dyskryminuje państwa, które nie należą do ugrupowania.

Drugie rozwiązanie to utworzenie wielostronnego bloku integracyjnego ze wszystkimi szprychami. Ponieważ taka współpraca wynika z presji wywieranej na oś, negocjacje oraz znalezienie konsensusu w ustaleniach odnośnie do zasad funkcjonowania porozumienia mogą być niezwykle trudne. Wynika to z rozbieżnych interesów poszczególnych partnerów a także z faktu, że oś nie chce utracić swojej dominującej pozycji wobec szprych.

Trzecia możliwość to jednostronne obniżenie taryf handlowych dla całego świata które, w zależności od skali liberalizacji, może wywołać efekt przesunięcia inwestycji. Taka polityka stanowiłaby metodę wprowadzenia wolnego handlu, jednak jak pokazuje praktyka, zdecydowane i szybkie wprowadzenie strefy wolnego handlu jest lepsze od „polityki małych kroków" [Krumm, Kharas 2003, s. 91].

## 2.4. Regionalne porozumienia handlowe na świecie

Tabela 2 przedstawia kraje, które należą do największej liczby regionalnych porozumień handlowych w latach 1948–2014. Kraje należące do największej liczby ugrupowań (37) to państwa członkowskie Unii Europejskiej, której każde kolejne rozszerzenie, a także zawarcie porozumienia integracyjnego, w której stroną jest Unia Europejska skutkuje tym, że dany kraj traktowany jest jako oś kraju, przystępującego do Unii Europejskiej lub kraju, z którym podpisywania jest taka umowa. Na drugim miejscu plasuje się Islandia oraz Szwajcaria, które występują w roli osi jako członkowie EFTA (Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu). Podobny scenariusz dotyczy znajdującej się na trzecim miejscu w zestawieniu Norwegii oraz Lichtensteinu. W przypadku pozostałych krajów umowy mają charakter zarówno porozumień dwustronnych pomiędzy indywidualnymi państwami jak również takich, w których jedną ze stron jest ugrupowanie integracyjne.

**Tabela 2.** Kraje należące do największej liczby RTA

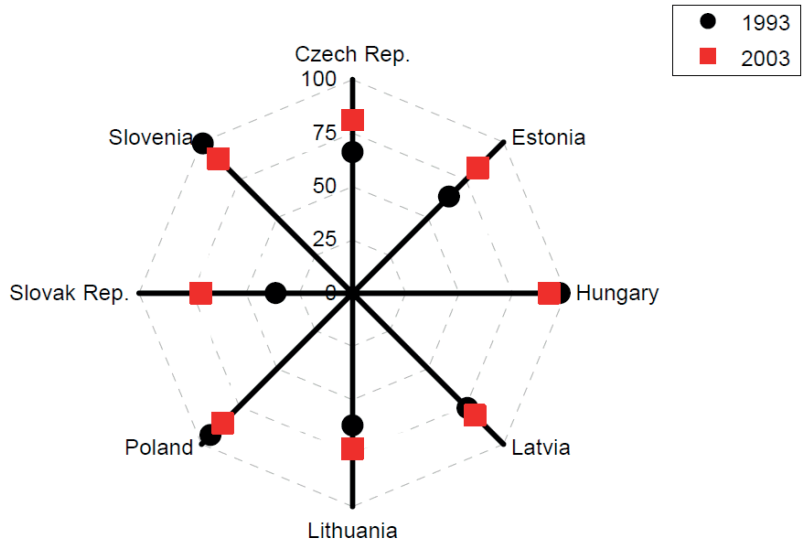
| Kraj | Liczba RTA |
|---|---|
| Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Węgry, Irlandia, Włochy, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Malta, Holandia, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania | 37 |
| Szwajcaria, Islandia | 28 |
| Norwegia | 27 |
| Liechtenstein | 26 |
| Chile | 25 |
| Singapur | 21 |
| Turcja | 20 |
| Rosja | 17 |
| Peru, Ukraina | 16 |
| Indie | 15 |
| Stany Zjednoczone | 14 |
| Japonia, Korea Południowa, Malezja, Meksyk, Panama | 13 |
| Chiny, Kostaryka | 12 |
| Tajlandia | 11 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie:
http://rtais.wto.org/UI/publicPreDefRepByCountry.aspx, dostęp 05.01.2015.

De Benedictis, De Santis oraz Vicarelli [De Benedictis, De Santis oraz Vicarelli, 2005] opracowali schemat ilustrujący udział eksportu krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 roku[2] (CEEC – Central and Eastern European countries) w handlu 15 krajów tzw. „Starej Unii"[3] (UE15) oraz krajów CEEC. Na podstawie schematu można zauważyć, że kraje UE15 stanowią biegun grawitacyjny handlu dla krajów CEEC, bowiem dla większości krajów objętych badaniem w badanym okresie udział eksportu do UE15 istotnie wzrósł, natomiast w przypadku pozostałych krajów (Polska, Słowenia, Węgry), utrzymał się na niemal niezmienionym poziomie, co wynika

2 Węgry, Polska, Czechy, Słowacja, Słowenia, Litwa, Łotwa, Estonia.
3 Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania oraz Włochy.

jednak z początkowej, dominującej roli UE15 jako odbiorcy eksportu tych krajów.




**Rysunek 5.** Wymiana handlowa wybranych krajów Unii Europejskiej w modelu oś-szprychy według De Benedictisa, De Santis i Vicarelliego

Źródło: De Benedictis L., De Santis R., Vicarelli C. (2005), *Hub-and-Spoke or else? Free trade agreements in the 'enlarged' European Union*, „The European Journal of Comparative Economics", 2005, Vol. 2.2., s. 4.

Alba, Hur oraz Park [Alba, Hur, Park 2010, s. 6] na podstawie 10 128 obserwacji (218 krajów na przestrzeni 48 lat w okresie 1958–2005) przeprowadzili badanie określające prawdopodobieństwo, że kraj zostanie osią w porozumieniu integracyjnym. Według autorów, dla losowo wybranego kraju i bezwarunkowe prawdopodobieństwo stania się osią porozumienia integracyjnego w danym okresie wynosi 3,04%. Warunkowe prawdopodobieństwo stania się osią w przypadku, gdy dany kraj nigdy wcześniej nie był osią wynosi 0,63, natomiast w przypadku, gdy dany kraj w przeszłości był osią, co najmniej raz wynosi 38,93%. Oznacza to, że kraje, które w przeszłości były osiami ze znacznie większym prawdopodobieństwem mogą stać się nimi ponownie.

**Tabela 3.** Prawdopodobieństwo, że kraj zostanie nową osią w modelu integracji oś-szprychy

| | $H^i_t=0$ | $H^i_t=1$ | Razem |
|---|---|---|---|
| $j=1^{t-1958} H^i_{t-j}=0$ | 99,73% | 0,63% | 100% |
| | 9431 | 60 | 9491 |
| $j=1^{t-1958} H^i_{t-j}\geq 1$ | 61,07% | 38,93% | 100% |
| | 389 | 248 | 637 |
| Razem | 96,96% | 3,04% | 100% |
| | 9820 | 308 | 10128 |

Gdzie:
$j=1^{t-1958} H^i_{t-j}=0$ oznacza, że kraj nigdy wcześniej nie był osią.
$j=1^{t-1958} H^i_{t-j}\geq 1$ oznacza, że kraj w przeszłości był osią co najmniej raz.

Źródło: Alba J., Hur J., Park D. (2010), *Do Hub-and-Spoke Free Trade Agreements Increase Trade? A Panel Data Analysis*, ADB Working Paper Series on Regional Economic Integration, No. 46, Asian Development Bank, April 2010, s. 6.

## 2.5. Wpływ integracji typu oś-szprycha na handel – badanie ilościowe

Alba, Hur oraz Park [Alba, Hur, Park 2010], przeprowadzają również badanie inspirowane analizą Baier'a i Bergstrand'a [Baier, Bergstrand 2007], których baza danych obejmowała realne przepływy handlowe obliczone jako nominalne dwustronne przepływy handlowe 96 partnerów handlowych urealnione deflatorem PKB kraju eksportera. Baier i Bergstrand wykorzystali model grawitacyjny handlu, aby zbadać wpływ porozumień handlowych na handel międzynarodowy. W klasycznym modelu grawitacyjnym po stronie zmiennej objaśnianej znajduje się logarytm naturalny handlu bilateralnego, natomiast po stronie zmiennych objaśniających, logarytm odległości pomiędzy dwoma krajami oraz ich dochód. W praktyce, obok wymienionych zmiennych objaśniających wykorzystuje się również inne zmienne zero-jedynkowe, takie jak wspólny język, występowanie wspólnej granicy lądowej czy też przynależność do tego samego ugrupowania integracyjnego.

Alba, Hur oraz Park, bazując na danych z badania Baier'a i Bergstrand'a (48 235 obserwacji dla 96 partnerów handlowych w 5-letnich odstępach czasu na przestrzeni lat 1960–2000), dołączyli do swojej analizy kluczową zmienną dotyczącą szprych w porozumieniach integracyjnych. Zmienna $FTA^{ij}_t$ jest zmienną zero-jedynkową przyjmującą wartość 1, gdy kraj *i* posiada umowę o wolnym handlu z krajem *j* w okresie *t*. W przeciwnym razie zmienna przyjmuje wartość 0. Zmienna $FTAHUB^{ij}_t$ to zmienna zero-jedynkowa przyjmująca wartość 1, gdy w ugrupowaniu tym kraj *j* jest szprychą kraju *i* w okresie *t*. W przeciwnym przypadku, zmienna przyjmuje wartość 0.

$$\ln T_t^{ij} = \alpha_0 + \beta X_t^{ij} + \mu_0 FTA_t^{ij} + \mu_1 FTAHUB_t^{ij} + Dum_t^i + Dum_t^j + \varepsilon_t^{ij}$$

**Wzór 2.1.**

W równaniu $T^{ij}_t$ oznacza niezerowy eksport kraju *i* do kraju *j* w okresie *t* urealniony deflatorem PKB kraju *i*. Wektor $X^{ij}_t$ obejmuje logarytm realnego PKB kraju eksportującego, realnego PKB kraju importującego, logarytm odległości pomiędzy krajami *i* oraz *j*, a także zmienne zero-jedynkowe istnienia wspólnej granicy lądowej oraz wspólnego języka. Podobnie jak w badaniu Baier'a i Bergstrand'a, ekonomiści wprowadzili opóźnienie dla zmiennej $FTA^{ij}_t$, wynikające z typowej cechy porozumień handlowych, jaką jest ich stopniowa implementacja, a zarazem rozłożone w czasie pojawianie się skutków handlowych ich zawarcia. Ponieważ istnieje duże prawdopodobieństwo, że efekty integracji typu oś-szprychy również pojawiają się z opóźnieniem, zmienna *FTAHUB* również została opóźniona. Ostatnią zmienną zero-jedynkową jest zmienna $Dum^i_t$ oraz $Dum^j_t$ przyjmująca wartość 1, gdy obserwacja dotyczy danego kraju. Zmienna ta agreguje efekty handlowe charakterystyczne dla danego kraju, które nie zostały uwzględnione w pozostałych zmiennych objaśniających.

Pierwsze oszacowanie dokonane jest metodą najmniejszych kwadratów z korektą korelacji seryjnej. Pomimo zastosowania korekty, oszacowanie narusza założenie o ścisłej egzogeniczności zmiennych objaśniających powodując obciążenie estymatora. Może to wynikać z faktu, że zmienna *FTA* jest skorelowana z taką zmienną jak logarytm odległości, której wartość nie zmienia się w czasie, a także zmiennymi zero-jedynkowymi dotyczącymi istnienia wspólnej granicy lądowej czy też obowiązującego, takiego samego języka. Dlatego też ekonomiści proponują przeprowadzić oszacowanie wykorzystując dwustronne efekty stałe do obliczenia różnic stałych w czasie zmiennych oraz różnic w zmiennych zero-jedynkowych, a także logarytmu realnego PKB. W wyniku

takiego oszacowania otrzymano nieobciążony estymator $\mu_1$. Ponieważ estymator $\mu_1$ może być nieobciążony dla oszacowania z efektami stałymi, Wooldridge (2002) zauważa, że w przypadku, gdy błędy mają charakter korelacji seryjnej, bardziej efektywny może być estymator pierwszych różnic. Dlatego też, ostatecznie przeprowadzono oszacowanie z wykorzystaniem opóźnienia zmiennych.

$$d\ln T^{ij}_{t-(t-1)} = \beta dX^{ij}_{t-(t-1)} + \mu_0 FdTA^{ij}_{t-(t-1)} + \mu_1\, dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)} + \\ + dDum^{i}_{t-(t-1)} + dDum^{j}_{t-(t-1)} + d\varepsilon^{ij}_{t-(t-1)}$$

**Wzór 2.2.**

W równaniu 2 autorzy najpierw obliczyli pierwsze różnice logarytmu realnej wymiany handlowej ($dlnT^{ij}_{t-(t-1)}$), logarytmu realnego PKB kraju eksportera *i* oraz importera *j* ($dFTA^{ij}_{(t-2)-(t-3)}$), a także zmiennej zero-jedynkowej szprychy ($dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)}$) oraz ($dFTAHUB^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$). Podobnie wyznaczono pierwsze różnice zmiennych zero-jedynkowych dla danego kraju ($dDum^{i}_{t-(t-1)}$ oraz $dDum^{j}_{t-(t-1)}$). Następnie przeprowadzono oszacowanie pierwszej różnicy każdej zmiennej oraz wyznaczono reszty. Oznacza to, że przeprowadzono osiem oszacowań, w których każda zmienna objaśniająca z równania 2, tzn. $dlnT^{ij}_{t-(t-1)}$, $dln(RGDP^{i}_{t-(t-1)})$, $dln(RGDP^{j}_{t-(t-1)})$, $dFTA^{ij}_{t-(t-1)}$, $dFTA^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$, $dFTA^{ij}_{(t-2)-(t-3)}$, (($dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)}$) oraz $dFTAHUB^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$) jest objaśniana zmienną zero-jedynkową $dDum^{i}_{t-(t-1)}$ oraz $dDum^{j}_{t-(t-1)}$. Następnie, przeprowadzono oszacowanie reszty z oszacowania $dlnT^{ij}_{t-(t-1)}$ resztami z oszacowań $d\ln(RGDP^{j}_{t-(t-1)})$, $dFTA^{ij}_{t-(t-1)}$, $dFTA^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$, $dFTA^{ij}_{(t-2)-(t-3)}$, (($dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)}$) oraz $dFTAHUB^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$).

Zarówno estymacja za pomocą regresji efektów stałych jak i pierwszych różnic zakłada, że błędy w regresji są seryjnie nieskorelowane. Jeżeli błędy są seryjnie skorelowane, estymatory efektów stałych oraz pierwszych różnic mogą być nieefektywne. Ponieważ dwustronna wymiana handlowa na początku integracji może wpływać na wolumen handlu w późniejszych okresach, może występować korelacja seryjna. Dlatego też, przeprowadzono odpowiednie testy, które dowiodły, że nie ma dowodów na to, aby stwierdzić seryjną korelację oszacowania efektów stałych oraz pierwszych różnic.

Tabela 4 oraz Tabela 5 przedstawiają wyniki oszacowań. Biorąc pod uwagę cel badania, najistotniejsze wskaźniki dotyczą zmiennych charakteryzujących istnienie ugrupowania integracyjnego oraz integracji oś-szprychy. Metoda najmniejszych kwadratów pokazuje, że zmienne objaśniające są istotne statystycznie i mają właściwy znak (zgodny

z teorią ekonomiczną oraz oczekiwaniami). Zmienna $FTA^{ij}$ ma istotny i dodatni wpływ na handel wzajemny w pierwszym roku powstania ugrupowania, jednak w kolejnych 5–15 latach wpływ ten ma charakter negatywny. Oznacza to, że para krajów należących do danego ugrupowania integracyjnego realizuje większą wzajemną wymianę handlową niż z krajami trzecimi tylko w pierwszym roku ugrupowania. Oszacowana wartość współczynnika przy zmiennej $FTAHUB^{ij}_{t}$ wynosi 0,183, natomiast przy zmiennej $FTAHUB^{ij}_{(t-1)}$ 0,416, przy czym obydwie zmienne są istotne statystycznie na poziomie istotności 5%. Pomimo, że oszacowania metodą najmniejszych kwadratów wskazują, że zarówno integracja o charakterze wielostronnym, jak również integracja oś-szprychy mają pozytywny wpływ na handel krajów współpracujących, istnieje zagrożenie endogeniczności zmiennych związanych z integracją wielostronną oraz naruszenia założenia o ścisłej egzogeniczności.

**Tabela 4.** Oszacowanie metodą najmniejszych kwadratów i efektów stałych zmiennej objaśnianej $dln(ltrade)^{ij}_{t}$

| | Współczynnik | Odporny błąd standardowy | Wartość p | Współczynnik | Odporny błąd standardowy | Wartość p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $FTA^{ij}_{t}$ | 0,054 | 0,054 | 0,321 | 0,185 | 0,054 | 0,001 |
| $FTA^{ij}_{t-1}$ | –0,280 | 0,072 | 0,000 | 0,316 | 0,065 | 0,000 |
| $FTA^{ij}_{t-2}$ | –0,327 | 0,067 | 0,000 | 0,073 | 0,061 | 0,231 |
| $FTA^{ij}_{t-3}$ | –0,196 | 0,083 | 0,018 | 0,045 | 0,077 | 0,561 |
| $FTAHUB^{ij}_{t}$ | 0,183 | 0,074 | 0,014 | 0,221 | 0,092 | 0,016 |
| $FTAHUB^{ij}_{t-1}$ | 0,416 | 0,094 | 0,000 | 0,421 | 0,096 | 0,000 |
| Log(*RGDPexporter*) | 0,801 | 0,067 | 0,000 | 1,233 | 0,085 | 0,000 |
| Log(*RGDPimporter*) | 0,709 | 0,066 | 0,000 | 0,710 | 0,100 | 0,000 |
| Log(*distance*) | –1,357 | 0,029 | 0,000 | | | |
| Common language | 1,003 | 0,072 | 0,000 | | | |
| Adjacent countries | 0,633 | 0,109 | 0,000 | | | |
| Country-and-times dummies | Tak | | | | | |
| Ilość obserwacji | 0,31985 | | | 31985 | | |
| Statystyka F | 1867,27 | | 0,000 | 14,83 | | 0,000 |
| ATE | | | | 1,143 | | |
| Test seryjnej korelacji | 0,615 | 0,005 | 0,000 | –0,108 | 0,006 | 0,000 |
| Test ścisłej egzogeniczności | –0,301 | 0,044 | 0,000 | –0,065 | 0,043 | 0,131 |

Źródło: Alba J., Hur J., Park D. (2010), *Do Hub-and-Spoke Free Trade Agreements Increase Trade? A Panel Data Analysis*, ADB Working Paper Series on Regional Economic Integration, No. 46, Asian Development Bank, April 2010, s. 10.

W oszacowaniu wykorzystującym efekty stałe egzogeniczność zmiennych nie występuje. Równanie wskazuje, że zmienna $FTA^{ij}$ jest istotna statystyczna i ma dodatni wpływ na handel wzajemny krajów członkowskich. Wartość współczynnika przy tej zmiennej wynosi 0,501 (po 15 latach), co oznacza, że handel pomiędzy dwoma krajami należącymi do tego samego porozumienia integracyjnego jest o 0,501% większy niż w przypadku, gdyby kraje nie należały do tego ugrupowania. Współczynnik przy zmiennej $FTAHUB^{ij}_{t}$ wynosi 0,221, natomiast przy zmiennej $FTAHUB^{ij}_{(t-1)}$ 0,421, przy czym obydwie zmienne są istotne statystycznie na poziomie istotności 1%. Sumaryczny, średni efekt integracji wielostronnej oraz integracji w ramach modelu oś-szprychy po 15 latach wynosi 1,143.

Podobnie jak w poprzednim oszacowaniu, również w regresji z wykorzystaniem pierwszych różnic egzogeniczność zmiennych nie występuje. Na poziomie istotności 5% suma współczynników $FTA^{ij}_{t-(t-1)}$ oraz $FTA^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$ wynosi 0,619. Dla zmiennej $dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)}$ współczynnik jest nieistotny na poziomie 0,005, natomiast współczynnik przy zmiennej $dFTAHUB^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$ dla wartości ρ na poziomie 3,6% wynosi 0,217.

**Tabela 5.** Estymacja pierwszych różnic zmienne objaśnianej $dln(ltrade)^{ij}_{t-(t-1)}$

| | | | |
|---|---|---|---|
| $FTA^{ij}_{t-(t-1)}$ | 0,326 | 0,046 | 0,000 |
| $FTA^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$ | 0,293 | 0,053 | 0,000 |
| $FTA^{ij}_{(t-2)-(t-3)}$ | 0,052 | 0,041 | 0,202 |
| $FTA^{ij}_{(t-3)-(t-4)}$ | 0,106 | 0,060 | 0,078 |
| $dFTAHUB^{ij}_{t-(t-1)}$ | 0,005 | 0,063 | 0,934 |
| $dFTAHUB^{ij}_{(t-1)-(t-2)}$ | 0,217 | 0,103 | 0,036 |
| $d\ln(RGDPexporter)_{t-(t-1)}$ | –0,794 | 9,747 | 0,935 |
| $d\ln(RGDPimporter)_{t-(t-1)}$ | –0,978 | 9,746 | 0,920 |
| $d$(country-and-time dummies)$_{t-(t-1)}$ | Tak | | |
| Ilość obserwacji | 22960 | | |
| Statystyka F | 9,29 | | 0,000 |
| ATE | 0,836 | | |
| Test seryjnej korelacji | –0,299 | 0,012 | 0,000 |
| Test ścisłej egzogeniczności | –0,095 | 0,060 | 0,112 |

Źródło: Alba J., Hur J., Park D. (2010), *Do Hub-and-Spoke Free Trade Agreements Increase Trade? A Panel Data Analysis*, ADB Working Paper Series on Regional Economic Integration, No. 46, Asian Development Bank, April 2010, s. 11.

## 2.5. Podsumowanie

Z przedstawionych powyżej rozważań jednoznacznie wynika, że z perspektywy osi integracja jest korzystna, ponieważ zapewnia preferencyjny dostęp do rynku szprych. Tworzony w ten sposób reżim jednostronnie wolnego handlu ogranicza przesunięcie handlu z osi. Szprychy nie czerpią takich korzyści jak oś, w szczególności nie odnoszą korzyści z wolnego handlu pomiędzy sobą oraz z państwami trzecimi, a ich zdolność konkurowania z firmami pochodzącymi z osi jest ograniczona. Badania empiryczne dowodzą, że członkostwo w integracji ma istotny i pozytywny wpływ na handel pomiędzy członkami ugrupowania integracyjnego, który jednak ujawnia się w długim okresie. Ponadto, integracja o charakterze oś-szprychy wzmacnia i zwiększa wpływ klasycznej integracji na handel międzynarodowy, tzn. pozytywnie wpływa na wymianę handlową pomiędzy krajami tworzącymi układ oś-szprychy.

### Hub-and-spoke integration: theory and empirical studies review

**Abstract**

The aim of the article is to present the concept of hub-and-spoke integration and attempt to answer the question of whether and to what extent it influences the welfare of countries undertaking cooperation within this model and international trade.

The article consists of three main parts. The first one presents the concept of hub-and-spokes integration, the second includes theoretical considerations about the impact of the hub-and-spokes integration on the welfare of the participating countries, and the third provides review of the econometric studies (gravity models) on the impact of the hub-and-spokes integration on international trade. The dominant research method is a critical review of the literature, complemented by authors' own compilation of data regarding integration.

On the basis of literature review, it can be concluded that although from the perspective of the axis integration carried out in such scheme is *favorable*, for spokes this effect is not so definite, as countries acting in particular system as spokes do not benefit from free trade among themselves.

**Keywords**: hub-and-spoke integration

# Bibliografia


Alba J., Hur J., Park D. (2010), *Do Hub-and-Spoke Free Trade Agreements Increase Trade? A Panel Data Analysis*, ADB Working Paper Series on Regional Economic Integration, No. 46, Asian Development Bank.

Andriamananjara S. (2004), *Hub-and-Spokes Free-Trade Agreements in the Presence of Technology Spillovers: An Application to the Western Hemisphere*, U.S. International Trade Commission, Office of Economic Working Paper, Washington.

Baier S.L., Bergstrand J.H. (2004), *Do free trade agreements actually increase members' international trade?*, "Journal of International Economics", 71(1).

De Benedictis, De Santis, Vicarelli (2005), *Hub-and-Spoke or else? Free trade agreements in the "enlarged" European Union*, "The European Journal of Comparative Economics" 2005, Vol. 2.2.

Krumm K., Kharas H. (2003), *East Asia Integrates: A Trade Policy Agenda for Shared Growth*, World Bank, Washington.

Regional Trade Agreements Information System, http://rtais.wto.org (dostęp 20.03.2015).

Umemoto M. (2003), *Hub and Spoke Integration and Income Convergence*, The International Centre for the Study of East Asian Development, Working Paper Series Vol. 2003–01, Kitakyushu.

Woolridge J. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, MIT Press, Massachusetts.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.03

Rozdział 3

# Ocena konkurencyjnych teorii kryzysów zadłużenia publicznego w kontekście kryzysu w strefie euro[1]

**Streszczenie**

Artykuł przybliża koncepcję kryzysów zadłużenia publicznego oraz dominujące w literaturze ekonomicznej koncepcje dotyczące przyczyn ich powstawania: podejście klasyczne i popytowe. Autor koncentruje się na porównaniu założeń konkurencyjnych teorii oraz przybliżeniu sugerowanych przez nie metod walki ze skutkami kryzysów zadłużenia. W celu sprawdzenia, która z teorii w większym stopniu wyjaśnia przyczyny i przebieg obecnego kryzysu, analizie poddane zostały główne postulaty obydwu teorii. Przedstawione w artykule dane wydają się sugerować, że bliższa rzeczywistości gospodarczej jest koncepcja popytowa.

## 3.1. Wprowadzenie

Trwający od 2009 roku europejski kryzys zadłużenia, nazywany często kryzysem strefy euro, jest jednym z najgłębszych kryzysów gospodarczych ostatnich dziesięcioleci. I choć według przyjętej w teorii ekonomii definicji recesji, w większości państw strefy euro w 2015 roku recesja już się zakończyła[2], to makroekonomiczne konsekwencje kryzysu odczuwane są do dziś.

1 Michał Gamrot, doktorant w Katedrze Makroekonomii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

2 Wyjątkiem jest Grecja, której PKB spada nieprzerwanie do 2008 roku.

Jednym z najlepiej obrazujących skalę recesji w Europie wskaźników jest spadek produktu krajowego brutto (PKB). We wszystkich krajach najbardziej dotkniętych kryzysem (Portugali, Włoszech, Irlandii, Grecji, i Hiszpanii[3]), PKB pod koniec 2014 roku był nadal niższy niż przed kryzysem (w 2008 roku). Największy spadek dochodu zanotowano w Grecji, której realny dochód spadł w badanym okresie o ponad 23%; najmniejszy w Irlandii, której gospodarka w 2014 roku nadal nie przekraczała poziomu z 2008 roku. Podobnych wniosków dostarcza analiza stopy bezrobocia, która od 2008 roku wzrosła we wszystkich wymienionych powyżej krajach (od 5,5 pkt. proc. we Włoszech, do 19,6 pkt. proc. w Grecji). Szczególnie symptomatyczne jest bezrobocie wśród osób w grupie od 15 do 24 lat, które w Grecji i Hiszpanii w 2013 roku przekraczało 50% aktywnej zawodowo populacji w tym wieku (co oznacza wzrost o ponad 30 pkt. proc. względem 2008 roku).

Skala kryzysu wymaga dogłębnego wytłumaczenia. Wśród ekonomistów nadal nie ma jednak konsensusu co do teorii, która w największym stopniu wyjaśnia obecne trudności gospodarcze. W dyskusjach teoretycznych dominują dwie, przeciwstawne koncepcje: klasyczna i popytowa.

Według koncepcji klasycznej przyczyną kryzysu zadłużenia publicznego była nadmierna nierównowaga finansów publicznych w krajach peryferii strefy euro (w szczególności Portugalii, Irlandii, Włoch, Grecji i Hiszpanii). Nadmierny poziom zadłużenia publicznego tych państw spowodował utratę zaufania inwestorów względem możliwości obsługi ich długu i, w konsekwencji, nagły wzrost rentowności emitowanych przez nie obligacji. Receptą na wyjście z kryzysu jest więc, według zwolenników teorii klasycznej, daleko idąca reforma finansów publicznych mająca na celu odbudowę zaufania inwestorów. Preferowaną metodą redukcji długu jest obniżka wydatków publicznych (w szczególności transferów socjalnych) oraz uelastycznienie rynku pracy.

Przeciwnego zdania są zwolennicy koncepcji popytowej, wywodzący się m.in. z nurtu keynesowskiego. Według nich główną przyczyną kryzysów zadłużenia jest utrudniający spłatę zadłużenia publicznego spadek nominalnego dochodu. Rozwiązaniem jest więc nie obniżka wydatków rządowych (która przyniosłaby skutki odwrotne do zamierzonych), ale stymulacja agregatowego popytu za pomocą polityki monetarnej lub, jeśli nie jest to możliwe, częściowa restrukturyzacja długu.

Różnice w podejściu ekonomistów nie są jedynie rozważaniami natury teoretycznej. Obrazuje to najlepiej sytuacja gospodarczo-polityczna

3 Kraje te nazywa się często w skrócie PIIGS, od ich anglojęzycznych nazw.

Grecji, która nie będąc w stanie na bieżąco spłacać zaciągniętych zobowiązań musiała wystąpić o pomoc do Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Europejskiego Banku Centralnego i Unii Europejskiej. Udzielona Grecji pomoc w dużej mierze zależna jest od przyjęcia przez to państwo polityki oszczędnościowej (ang. *austerity*), tj. w dużej mierze wynikającej z klasycznej doktryny kryzysów zadłużenia.

Celem poniższego artykułu jest przybliżenie teoretycznych podstaw teorii klasycznej i popytowej oraz sprawdzenie, która z nich w większym stopniu wyjaśnia przyczyny i przebieg kryzysu zadłużenia w strefie euro.

## 3.2. Kryzysy zadłużenia publicznego w teorii ekonomii

Kryzys zadłużenia publicznego (ang. *sovereign debt crisis*) w literaturze ekonomicznej definiowany jest jako „niemożność spłaty całości zadłużenia publicznego oraz należnych z jego tytułu odsetek w terminie ich wymagalności (lub w okresie jego prolongaty)" [Reinhart 2009, s. 11]. W praktyce oznacza to również wszystkie sytuacje, w których dług publiczny spłacany jest na mniej korzystnych warunkach (dla kredytodawcy) niż te określone w pierwotnym kontrakcie[4].

Choć kryzysom zadłużenia publicznego towarzyszą często inne negatywne zjawiska gospodarcze[5], nie są one typowe dla kryzysów długu publicznego. I tak, choć kryzysom zadłużenia towarzyszyły często kryzysy walutowe, wystąpieniu kryzysu walutowego niekoniecznie towarzyszyć musi kryzys zadłużenia publicznego (i na odwrót[6]). Podobnie z kryzysami gospodarczymi: o ile spadek agregatowego dochodu może powodować trudności w spłacie długu publicznego, kryzysy zadłużenia nie zawsze współwystępują z recesjami. Przykładem mogą być historyczne przypadki repudiacji (odmowy spłaty) zadłużenia przez Rosję Sowiec-

4 W szczególności dotyczy to sytuacji, w których dług denominowany w walucie obcej oddawany jest w (dewaluowanej) walucie krajowej.

5 Np. kryzysy gospodarcze, bankowe, walutowe lub nadmiernie wysoki poziom inflacji.

6 Przykładem kryzysu zadłużenia w którym nie doszło do kryzysu walutowego jest omawiany w niniejszej pracy europejski kryzys zadłużenia publicznego. Kurs euro w stosunku do dolara amerykańskiego utrzymywał się w badanym okresie na relatywnie stabilnym poziomie.

ką w 1918 roku [Reinhart, Rogoff 2009, s. 61] oraz demokratyczne rządy nie uznające długów poprzednich reżimów (jak np. rząd Stanów Zjednoczonych odmawiający spłaty zadłużenia Kuby względem Hiszpanii w 1898 roku) [Kremer, Jayachandran 2013, s. 32–35].

Jakie są przyczyny kryzysów zadłużenia? W literaturze spotkać najczęściej można dwie grupy poglądów: klasyczne i popytowe.

Według podejścia klasycznego, głównym powodem kryzysów zadłużenia jest *nadmierny*[7] poziom długu publicznego, wynikający najczęściej z wadliwie działających instytucji publicznych[8]. Do zwolenników tej koncepcji zaliczyć można m.in. przedstawicieli ekonomii klasycznej [Smith 2013, s. 605–658], neoklasycznej [Attinasi, Checherita, Nickel 2009, s. 1131; Pagano 2010], szkoły austriackiej [Kelly 2011; Rothbard 1992, s. 49–52] oraz szkoły wyboru publicznego [van Rijckeghem, Weder 2009, s. 387–408].

Mechanizm prowadzący do kryzysu według tej koncepcji jest relatywnie prosty. Czynnikiem który decyduje o wybuchu kryzysu zadłużenia jest spadek zaufania inwestorów, w stosunku do dalszej możliwości wywiązania się przez państwo z zaciągniętych zobowiązań (lub dalszego refinansowania zadłużenia długoterminowego przez emisję krótkookresowych papierów wartościowych) [Pagano 2010]. Powodem owego spadku zaufania jest osiągnięcie przez dług publiczny nadmiernego poziomu, zazwyczaj poprzez prowadzenie przez rząd „nieodpowiedzialnej" polityki fiskalnej i „życie ponad stan"[9]. Wraz ze spadającym zaufaniem inwestorów, zmniejsza się popyt na emitowane przez rząd papiery wartościowe, a co za tym idzie wzrasta ich rentowność. Rosnące oprocentowanie zadłużenia publicznego podnosi dodatkowo koszty jego obsługi, zwiększając jednocześnie potrzeby pożyczkowe i przyczyniając się do dalszego spadku zaufania względem skarbu państwa i dalszego wzrostu rentowności. W chwili, w której spadek zaufania staje się po-

7 Ilościowe określenie „nadmiernego" poziomu zadłużenia jest wyjątkowo problematyczne i zależy w dużym stopniu od indywidualnych uwarunkowań danej gospodarki. Próby ilościowego ustalenia nadmiernego poziomu deficytu opierają się zazwyczaj o koncepcję zrównoważonej polityki fiskalnej (ang. *sustainable fiscal policy*). Politykę taką uznaje się za zrównoważoną „jeśli realizując ją rząd jest w stanie terminowo regulować swoje zobowiązania, bez konieczności dokonywania znacznych korekt w saldzie dochodów i wydatków" [Jajko 2008, s.43]. Podejście takie odwołuje się jednak z powrotem do definicji kryzysu zadłużenia, przez co nie może zostać uznane za satysfakcjonujące.

8 W poniższej pracy, ze względu na ograniczone miejsce, analizie poddano wyłącznie pierwszy z postulowanych powodów kryzysów zadłużenia, tj. nadmierny poziom zadłużenia publicznego. Zob. Featherstone 2011.

9 Przykładem takiego rozumowania jest analiza A. Rzońcy [Rzońca 2010].

wszechny, następuje drastyczny wzrost rentowności obligacji[10], i *de facto* początek kryzysu zadłużenia.

Ze względu na postulowane przez klasyków powody występowania kryzysów zadłużenia, sugerowaną przez nich metodą wyjścia z kryzysu jest odwrócenie mechanizmu powstawania nadmiernego zadłużenia poprzez zastosowanie polityki oszczędności. Przyrównując dług publiczny do długu rodziny [Buchanan 1962, s. 1–135], w celu zmniejszenia długu publicznego klasycy sugerują zmniejszenie wydatków rządowych, wprowadzenie zwiększających elastyczność gospodarki reform strukturalnych [Cardoso, Domenech 2010] oraz, jeśli nie wpłynie to niekorzystanie na funkcjonowanie gospodarki w długim okresie [Alesina, Ardagna 2012, s. 1–53], zwiększenie wpływów budżetowych. Spośród wymienionych powyżej metod, największą wagę przypisuje się spadkowi wydatków publicznych [Alesina, de Rugy 2013, s. 1–99].

Odmiennego zdania są przedstawiciele podejścia popytowego, wśród zwolenników którego dominują przedstawiciele keynesizmu [Krugman, 2014], post-keynesizmu [Keen, 2015], nowoczesnej teorii monetarnej (ang. *modern monetary theory*) [Wrey, 2012] oraz monetaryzmu rynkowego [Glasner, 2011].

W ocenie zwolenników podejścia popytowego, główną przyczyną powstawia kryzysów zadłużenie publicznego jest spadek agregatowego popytu i towarzysząca mu obniżka wpływów podatkowych. Zmniejszające się wydatki, zgodnie z logiką okrężnego obiegu gospodarczego (ang. *circular flow*), powodują spadek dochodów, co przy istnieniu sztywności cenowych [Ball, Mankiw 1994, s. 127–151] prowadzi do spadku realnej produkcji i wzrostu bezrobocia. Recesja i towarzyszące jej bezrobocie zmniejszają wpływy podatkowe i, poprzez zwiększone transfery socjalne, prowadzą do wzrostu wydatków. Zmniejszające się jednocześnie wpływy budżetowe i rosnące wydatki zwiększają potrzeby pożyczkowe państwa, co wpływa na wzrost podaży obligacji skarbowych. I choć według tradycyjnej doktryny keynesowskiej, recesji towarzyszy spadek stóp procentowych i wzrost popytu na obligacje skarbowe[11], w sytuacji, w której na przykład ze względu na rosnącą globalną awersję do ryzyka[12], popyt na obligacje nie rośnie wystarczająco szybko, efektem recesji

10 W pewnym momencie poziom zaufania do skarbu państwa może okazać się tak niski, że żaden wzrost oprocentowania obligacji nie będzie w stanie skłonić inwestorów do zakupu wystarczającej ilości obligacji.

11 Dzieje się tak m.in. dlatego, że w przy wysokim spadku agregatowego popytu (tj. wysokim wzroście popytu na płynność), obligacje skarbowe stają się bliskim substytutem pieniądza.

12 Powodem takiej sytuacji może być m.in. kryzys finansowy.

będzie wzrost rentowności obligacji skarbowych i, co za tym idzie, wzrost realnego obciążenia długiem (ang. *burden of debt*).

Z tych powodów, w odróżnieniu do klasyków, zwolennicy koncepcji popytowej sprzeciwiają się stosowaniu polityki oszczędności w celu rozwiązania kryzysu zadłużenia publicznego. Według nich, prowadzenie restrykcyjnej polityki fiskalnej, oparte na błędnej diagnozie przyczyn kryzysu, będzie nie tylko nieskuteczne w redukcji zadłużenia, ale również, poprzez negatywny wpływ na poziom agregatowego popytu dodatkowo zwiększy skalę problemu. Co więcej, jeśli jak twierdzą m.in. Blanchard [Blanchard 2012] i Portes [Portes 2012], rynki finansowe wyceniają ryzyko spłaty obligacji skarbowych w oparciu o perspektywy wzrostu gospodarczego, polityka oszczędności, poprzez dalsze osłabienie agregatowego popytu w trakcie recesji, spowoduje dodatkowy spadek popytu na obligacje i wzrost ich rentowności.

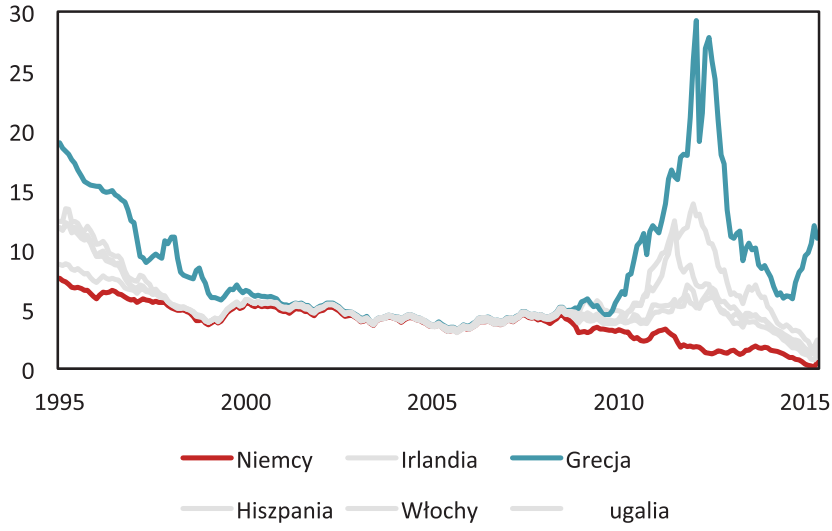
W przeciwieństwie do klasyków, zwolennicy podejścia popytowego (w szczególności keynesiści i post-keynesiści) sprzeciwiają się również polityce mającej na celu „uelastycznienie" gospodarek, np. poprzez politykę redukcji wynagrodzeń. Źródłem takiego poglądu jest konstatacja, że „zwiększenie realnej podaży pieniądza przez zmniejszenie wynagrodzeń prowadzi do zwiększenia obciążenia zadłużeniem" [Keynes 1936, s. 161–170]. Polityka uelastyczniająca rynek pracy nie będzie więc skuteczna, tak długo, jak długo nie będzie towarzyszyć jej ekspansywna polityka fiskalna lub monetarna [*Ibidem*]. W najlepszym przypadku, uelastycznienie gospodarki może więc pomóc wyłącznie w długim okresie, w najgorszym może dodatkowo zaognić efekty recesji.

Jaka jest więc wynikająca z koncepcji keynesowskich metoda walki z kryzysami zadłużenia? Jako że według koncepcji popytowych kryzysy zadłużenia publicznego są częścią większego problemu makroekonomicznego (nierównowagi gospodarczej), metody ich zwalczania nie różnią się znacząco od metod łagodzenia skutków „zwyczajnych" kryzysów gospodarczych, tj. zastosowania ekspansywnej polityki monetarnej i/lub fiskalnej. Tym, co w praktyce może wyróżniać politykę państwa względem kryzysów zadłużenia publicznego, mogą być trudności w zastosowaniu przez państwo ekspansywnej polityki fiskalnej. W sytuacji, w której inwestorzy nie chcą dalej nabywać obligacji skarbu państwa, rząd nie będzie w stanie zwiększyć swoich wydatków co uniemożliwi mu skuteczną stymulację agregatowego popytu. Jedynym rozwiązaniem pozostaje wtedy ekspansja monetarna, choć i ta nie zawsze jest skuteczna [Krugman, 2013, s. 137–205]. W przypadku, w którym zastosowanie wymienionych powyżej metod nie jest możliwe, jedyną metodą rozwiązania kryzysu zadłużenia staje się restrukturyzacja długu lub jego repudiacja.

## 3.3. Europejski kryzys zadłużenia

Przedstawione w poprzedniej części teorie, opierając się o inne założenia, dostarczają odmiennych wniosków dotyczących przyczyn kryzysów oraz rekomendacji dla polityki państwa. Jedyną metodą porównania ich przydatności pozostaje więc zestawienie ich z danymi i sprawdzenie, która z nich lepiej opisuje rzeczywistość gospodarczą.

Podstawowym wyznacznikiem kryzysu zadłużenia publicznego jaki rozpoczął się w Europie w 2009–2010 roku, była nagła zmiana w wycenie długookresowych obligacji państw strefy euro. Wykres 1 przedstawia wysokość nominalnego oprocentowania obligacji wybranych krajów strefy euro w latach 1995–2015.

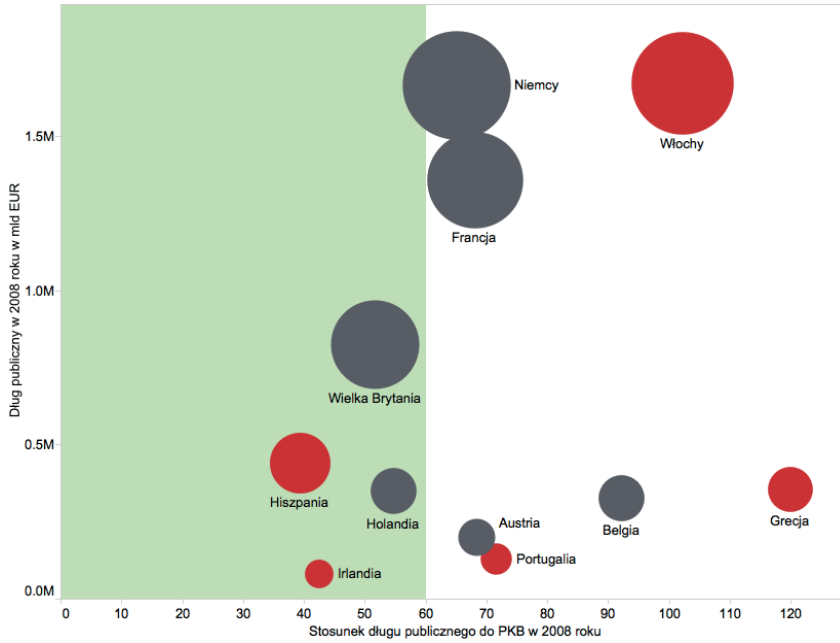



**Wykres 1.** Wysokość nominalnego oprocentowania długookresowych obligacji wybranych państw strefy euro w latach 1995–2015.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EBC (https://www.ecb.europa.eu/stats/money/long/html/index.en.html dostęp 27.09.2015).

Jak wynika z analizy przedstawionych powyżej danych, powstanie strefy euro doprowadziło do ujednolicenia zróżnicowanych z początku stóp procentowych (zmniejszenia tzw. *spreadów*). W okresie od 2000 do 2008 roku rentowność zadłużenia krajów strefy euro pozostawała

na jednakowym poziomie. Gwałtowny wzrost oprocentowania obligacji skarbowych, powszechnie utożsamiany z wybuchem kryzysu zadłużenia, rozpoczął się dopiero w 2009–2010 roku. Co spowodowało tak duże różnice w oprocentowaniu? Według teorii klasycznej pojawiającej się często w artykułach i komentarzach ekonomicznych [Higgins, Klitgaard 2011, s. 1–11; Krugman 2012], główną przyczyną kryzysu była nadmierna nierównowaga finansów publicznych w okresie poprzedzającym wybuch kryzysu zadłużenia. Wykres 2 przedstawia zależność pomiędzy wysokością zadłużenia publicznego a jego udziałem w PKB w 2008 roku.



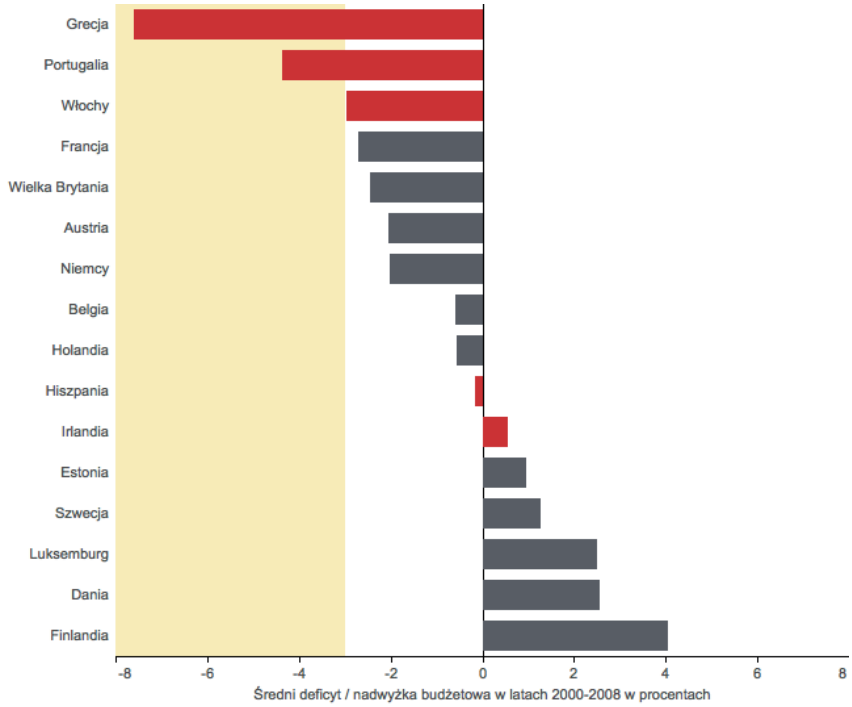

**Wykres 2.** Zależność pomiędzy wysokością długu publicznego w mld EUR a jego udziałem w PKB w 2008 roku dla wybranych krajów UE.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (ec.europa.eu/eurostat/product?code=teina225&mode=view dostęp 27.09.2015). Wielkość bąbli odpowiada wysokości długu publicznego w mld EUR w 2008 roku. Zielone pole oznacza dopuszczalny stosunek długu publicznego do PKB wynikający z zapisów traktatu z Maastricht.

Zależność pomiędzy długiem publicznym a późniejszym kryzysem zadłużenia jest niejednoznaczna. Wśród państw dotkniętych kryzysem są zarówno państwa o wysokim (Grecja, Włochy), średnim (Portugalia) i niskim (Irlandia, Hiszpania) długu publicznym. Identyczną zależność

zaobserwować można wśród państw w których nie doszło do kryzysu, choć najwyższy poziom długu do PKB w tej grupie (Belgia) pozostaje niższy od maksymalnego długu w grupie państw dotkniętych kryzysem.

Innym wyznacznikiem złej sytuacji fiskalnej, na którą powołują się zwolennicy doktryny klasycznej, może być deficyt budżetowy, pokazujący dynamikę zmian poziomu zadłużenia publicznego. Wykres 3. przedstawia średnie saldo budżetowe w okresie poprzedzającym wybuch kryzysu zadłużenia.



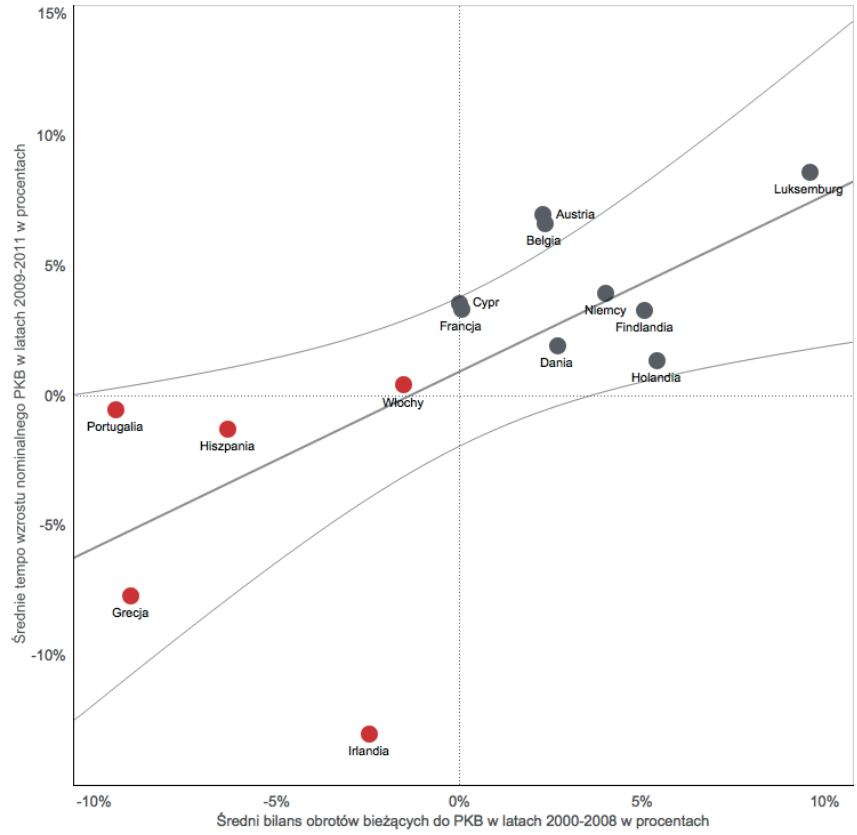

**Wykres 3.** Średni deficyt/nadwyżka budżetowa w wybranych krajach UE w latach 2000–2008.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat/product?code=teina200&mode=view dostęp 27.09.2015). Żółtym kolorem oznaczono wysokość salda budżetowego przy której przewidziane jest zastosowanie procedury nadmiernego deficytu.

Podobnie jak w przypadku długu publicznego, przedstawiona na wykresie zależność jest niejednoznaczna. Wśród krajów dotkniętych kryzysem zadłużenia znaleźć można takie, w których średnio występował wysoki, przekraczający ustalenia z Maastricht, deficyt budżetowy (Grecja,

Portugalia), niski deficyt (Hiszpania) oraz nadwyżkę (Irlandia). Podobną zależność zaobserwować można wśród państw, w których nie doszło do kryzysu. Co ciekawe, podawane jako przykład dyscypliny fiskalnej Niemcy w badanym okresie wykazywały średnio wyższy deficyt niż Irlandia i potępiana za nadmierne wydatki Hiszpania [Krugman, 2012].

Jak, w porównaniu do prognoz wynikających z doktryny klasycznej, sprawdza się teoria popytowa? Według jej zwolenników jedną z przyczyn kryzysów zadłużenia jest nierównowaga makroekonomiczna i wynikający z niej spadek nominalnego dochodu. Wykres 4. przedstawia zależność pomiędzy średnim saldem obrotów bieżących w latach poprzedzających kryzys (miarą nierównowagi wymiany z zagranicą) a spadkiem nominalnego dochodu będącego wynikiem globalnego kryzysu finansowego.

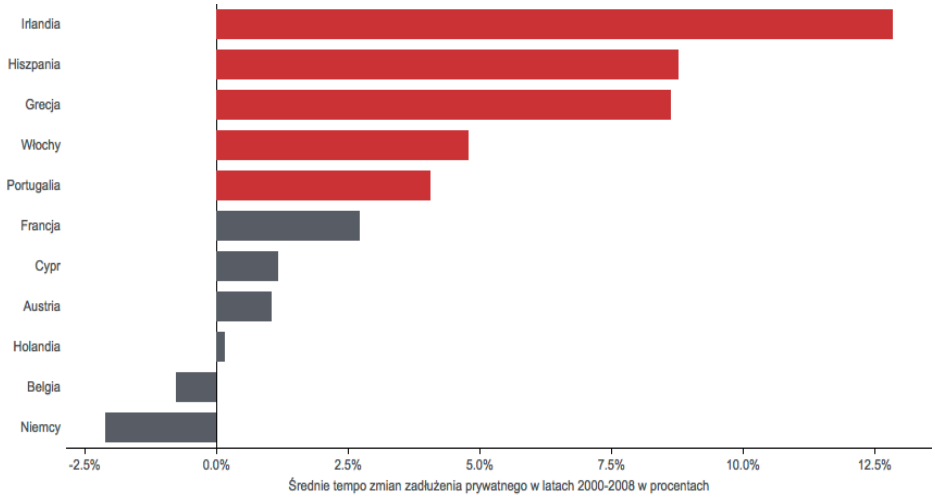



**Wykres 4.** Spadek agregatowego popytu a średnie saldo rachunku obrotów bieżących wybranych państw strefy euro.

Źródło: opracowanie na podstawie stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702, stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MEI_BOP dostęp 27.09.2015.

Analiza wykresu 4 sugeruje istnienie znaczącej różnicy w wysokości średniego salda obrotów bieżących w dwóch badanych grupach. Spośród państw strefy euro, we wszystkich państwach z grupy PIIGS w badanym okresie saldo obrotów handlowych z zagranicą było ujemne. Deficytowi na saldzie obrotów bieżących w krajach PIIGS towarzyszyła jednocześnie analogiczna nadwyżka w krajach pozostałych krajach strefy euro. Podobną zależność prezentuje postulowana według zwolenników podejścia popytowego miara spadku dochodów w gospodarce – zmiana nominalnego dochodu narodowego. Spośród wszystkich krajów grupy PIIGS jedynie we Włoszech nie doszło do spadku nominalnego PKB (pozostał on na relatywnie niezmienionym poziomie).

Drugim z czynników wymienianych przez zwolenników doktryny popytowej (w szczególności post-keynesistów, np. Minskiego) jest niestabilność zadłużenia prywatnego [Minsky 1992, s. 1–9]. Wykres 5 pokazuje średnie tempo zmian zadłużenia prywatnego w latach poprzedzających kryzys zadłużenia publicznego.

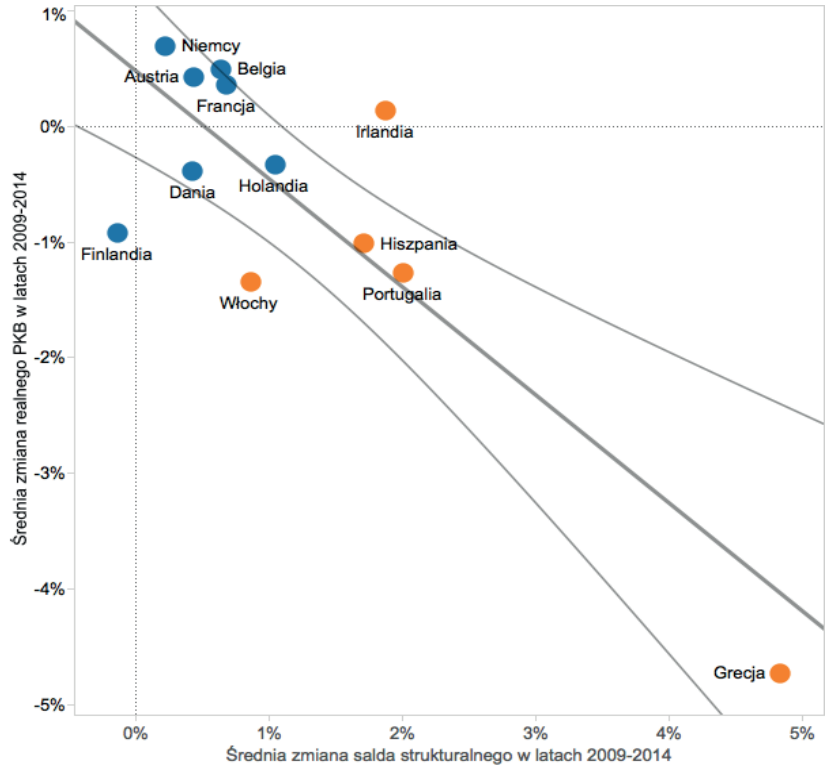



**Wykres 5.** Średnie tempo zmian zadłużenia prywatnego w wybranych państwach strefy euro w latach 2000–2008.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z OECD (http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=34814 dostęp 27.09.2015).

Spośród wszystkich państw dotkniętych w największym stopniu skutkami kryzysu zadłużenia publicznego, we wszystkich z nich w latach poprzedzających kryzys, zadłużenie prywatne charakteryzowało się wysoką

dynamiką. Jednocześnie wśród państw niedotkniętych kryzysem zadłużenia dynamika kredytu prywatnego była znacząco niższa, osiągając nawet ujemne wartości w Niemczech[13]. Co ciekawe we wszystkich państwach grupy PIIGS średnie tempo wzrostu zadłużenia publicznego było wyższe od średniej dynamiki zadłużenia publicznego w analogicznym okresie. Wydaje się to szczególnie istotne w Irlandii, która charakteryzowała się jednocześnie spadkiem zadłużenia publicznego i gwałtownym wzrostem zadłużenia prywatnego [Howden 2013, s. 75–77].




**Wykres 6.** Średnia zmiana realnego PKB a średnia zmiana salda strukturalnego w wybranych państwach strefy euro w latach 2009–2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD (https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702 dostęp 27.09.2015) oraz MFW (http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2015/01/fmindex.htm dostęp 27.09.2015).

13 Obserwacja ta, w połączniu z wnioskami płynącymi z analizy średniego salda obrotów bieżących, stanowi silny dowód monetarnego, wynikającego z konstrukcji euro, wytłumaczenia przyczyn kryzysu europejskiego. Zob. Krugman 2012, s. 166–207.

Omawiane powyżej doktryny, oprócz identyfikacji różnych przyczyn kryzysu, wskazują na różne rozwiązania. Najbardziej istotna, i jednocześnie relatywnie łatwa w kwantyfikacji[14], różnica pomiędzy powyższymi koncepcjami dotyczy wpływu polityki oszczędnościowej na koniunkturę. Wykres 6 przedstawia zależność pomiędzy średnią zmianą salda strukturalnego (będącą aproksymacją skali polityki oszczędnościowej) w latach 2009–2014 a średnią zmianą realnego PKB w analogicznym okresie.

Obserwowana w danych zależność pomiędzy prowadzoną polityką oszczędnościową a zmianami realnego produktu krajowego brutto, wskazuje jednoznacznie na występowanie keynesowskich efektów restrykcyjnej polityki fiskalnej. Sugeruje to istnienie silnej zależności pomiędzy stosowaniem polityki oszczędnościowej a negatywnymi konsekwencjami makroekonomicznymi w krajach dotkniętych kryzysem zadłużenia.

## 3.4. Podsumowanie

Która doktryna w większym stopniu wyjaśnia przyczyny i przebieg kryzysu gospodarczego w strefie euro? W świetle przedstawionej w poprzedniej części analizy to koncepcja popytowa wydaje się zdecydowanie lepiej pasować do rzeczywistości gospodarczej.

Wbrew twierdzeniom zwolenników koncepcji klasycznej, stan finansów publicznych nie miał większego wpływu na wybuch kryzysu. Analiza stosunku długu publicznego do PKB pokazuje, że wśród państw w których doszło do kryzysu znajduje się grupa państw o wysokim długu publicznym (Grecja, Portugalia, Włochy) jak i ta, w której dług był relatywnie niewielki (Irlandia, Hiszpania). Podobnych wniosków dostarcza analiza salda budżetowego – nie istnieje tu zależność pomiędzy kryzysem a średnim saldem budżetowym z lat poprzedzających kryzys zadłużenia. Jednocześnie, potwierdzenie w danych znajduje koncepcja popytowa. Zarówno dynamika zadłużenia prywatnego, jak i saldo obrotów bieżących, sugerują narastanie w latach poprzedzających kryzys daleko idącej nierównowagi makroekonomicznej w gospodarce europejskiej. We wszystkich krajach objętych kryzysem zadłużenia dynamika zadłużenia prywatnego była zdecydowanie wyższa niż w krajach nieodczuwających

14 Praktyczne wyznaczenie stopnia restrykcyjności polityki fiskalnej zależy w dużej mierze od przyjętych założeń teoretycznych [Salim 2013 s. 13–40].

efektów kryzysu (i niejednokrotnie, jak w przypadku Hiszpanii i Irlandii, zdecydowanie wyższa od dynamiki zadłużenia publicznego).

Również analiza skutków dotychczasowej polityki oszczędnościowej wskazuje na popytowe uwarunkowania obecnego kryzysu zadłużenia. Dane dotyczące wzrostu gospodarczego większości krajów europejskich wskazują na ujemną zależność pomiędzy tempem wzrostu realnego PKB a wielkością wprowadzanych pakietów oszczędnościowych. Potwierdzenia nie znajduje więc wywodząca się z podejścia klasycznego hipoteza o pozytywnym wpływie konsolidacji fiskalnych. Jest to szczególnie widoczne w przypadku Grecji, która pomimo wprowadzenia wielu reform strukturalnych [Monastiriotis 2013, s. 1–12], nadal zmaga się z konsekwencjami kryzysu zadłużenia oraz towarzyszącej mu recesji.

Jakie są więc praktyczne wnioski dla polityki gospodarczej państwa? Przedstawiona powyżej analiza sugeruje, że prowadzona obecnie w Europie polityka oszczędności, wynikająca w dużym stopniu z doktryny klasycznej, nie jest dobrym rozwiązaniem. Nie tylko błędnie identyfikuje ona źródła kryzysu, ale również, poprzez negatywny wpływ na poziom agregatowego popytu, prowadzi do skutków odwrotnych od zamierzonych. Ostatnie wydarzenia w Grecji [Papadimas, Malatezou, 2015] sugerują jednak, że świadomość negatywnego wpływu restrykcyjnej polityki fiskalnej staje się coraz bardziej powszechna, co daje nadzieję na jej ograniczenie i odwrócenie szkodliwych reform.

Przedstawiona w poniższym artykule analiza, choć dostarcza pierwszych wniosków co do słuszności konkurencyjnych teorii, nie może być jednak uznana za kompletną. W celu dokładniejszego zbadania przyczyn kryzysu zadłużenia w Europie konieczne wydaje się skonstruowanie modelu ekonometrycznego, za pomocą którego możliwe byłoby oszacowanie wpływu postulowanych przez konkurencyjne teorie ekonomiczne zmiennych dla każdego z krajów osobno.

## Euro crisis in light of competing sovereign debt crises theories

**Abstract**

The article describes the concept of sovereign debt crises, and two most popular theories of its causes and consequences: classical and aggregate demand approaches. The author focuses on comparison of assumptions of both theories and their policy recommendations. In order to check which theory better explains the current crisis, the author analyzes data from Eurozone countries. The analysis suggests that it is the aggregate demand approach, which better predicts both causes and outcome of the European sovereign debt crisis.

# Bibliografia


Alesina A.F., Ardagna S. (1998), *Tales of Fiscal Adjustment*, "Economic Policy", vol. 13, nr 27.

Alesina A.F., Ardagna S. (2012), *The design of fiscal adjustments*, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Alesina A.F., Rugy V. de (2013), *A Review of the Scholarship on Austerity*, [w:] *Europe's Fiscal Crisis Revealed: In-Depth Analysis of Spending, Austerity, and Growth*, Salim F. (red.), The Heritage Foundation – Center for Data Analysis, Working Paper, Waszyngton.

Attinasi M.G., Checherita C., Nickel C. (2009), *What Explains the Surge in Euro Area Sovereign Spreads during the Financial Crisis of 2007–09?*, ECB Working Paper, Frankfurt.

Ball L., Mankiw N.G. (1994), *A sticky-price manifesto*, Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, vol. 41.

Blanchard O. (2012), *Driving the Global Economy with the brakes on*, iMFdirect, Waszyngton.

Buchanan J.M. (1962), *Public Principles of Public Debt: A Defense and Restatement*, Liberty Fund, Indianapolis.

Cardoso M., Domenech R. (2010), *The sovereign debt crisis: Structural reforms and country risk*, VOX, Nowy Jork.

Featherstone K. (2011), *The JCMS Annual Lecture. The Greek Sovereign Debt Crisis and EMU: A Failing State in a Skewed Regime*, "JCMS: Journal of Common Market Studies", vol. 49, nr 2.

Glasner D. (2011), *Europe Is Having an NGDP Crisis not a Debt Crisis*, Uneasy Money, uneasymoney.com dostęp 27.09.2015.

Higgins M., Klitgaard T. (2011), *Saving Imbalances and the Euro Area Sovereign Debt Crisis*, Federal Reserve Bank of New York Current Issues, Nowy Jork.

Howden D. (2013), *Ireland*, [w:] *Europe's Fiscal Crisis Revealed: An In-Depth Analysis of Spending, Austerity, and Growth*, Salim F. (red.), The Heritage Foundation – Center for Data Analysis, Working Paper, Waszyngton.

Jajko B. (2008), *Dług publiczny a równowaga fiskalna*, CeDeWu, Warszawa.

Keen S. (2015), *Greek Deception, Greek Tragedy, German Farce, German Myth*, "Forbes", http://www.forbes.com/sites/stevekeen/2015/05/20/greek-deception-greek-tragedy-german-farce-german-myth/#1f26f5b52855, dostęp 27.09.2015.

Kelly K. (2011), mises.org, https://mises.org/library/euro-debt-crisis-and-economic-theory dostęp 27.09.2015.

Keynes J.M. (1936), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan Cambridge University Press, Cambridge.

Kremer M., Jayachandran S. (2013), *Odious debt: When dictators borrow, who repays the loan?*, The Brookings Review, Waszyngton.

Krugman P. (2012), *End This Depression Now!*, W. W. Norton & Company, Nowy Jork.

Krugman P. (2012), *European Crisis Realities*, New York Times, Nowy Jork.

Krugman P. (1998), *It's baaack: Japan's slump and the return of the liquidity trap*, Brookings Papers on Economic Activity, Nowy Jork.

Krugman P. (2014), *The Fiscal Fizzle. An Imaginary Budget and Debt Crisis*, New York Times, Nowy Jork.

Minsky H.P. (1992), *The financial instability hypothesis*, The Jerome Levy Economics Institute Working Paper.

Monastiriotis V. (2013), *Austerity measures in crisis countries – results and impact on mid-term development*, "Intereconomics" 2013, nr 01.

Pagano M. (2010), *Fiscal crisis, contagion, and the future of euro*, VOX, Nowy Jork.

Papadimas L., Malatezou R. (2015), *Greeks defy Europe with overwhelming referendum 'No'*, Reuters.

Perotti R. (2012), *The "austerity myth": gain without pain?*, University of Chicago Press, Chicago.

Portes J. (2012), *Is austerity self-defeating? Of course it is*, VOX, Nowy Jork.

Reinhart C.M., Rogoff K.S. (2009), *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton.

Rijckeghem C. van, Weder B. (2009), *Political institutions and debt crises*, "Public Choice" 2009, 138(3–4).

Rothbard M.N. (1992), *Repudiating the National Debt*, Chronicles, Northbrook.

Rzońca A. (2010), *Jak Grecja padła na popytowym dopingu*, FOR, Warszawa.

Salim F. (2013), *Measuring Austerity and Stimulus*, [w:] *Europe's Fiscal Crisis Revealed: An In-Depth Analysis of Spending, Austerity, and Growth*, Salim F. (red.), The Heritage Foundation – Center for Data Analysis, Working Paper, Waszyngton.

Smith A. (2013), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wrey L.R. (2012), *MMT, The Euro and The Greatest Prediction of the Last 20 Years*, New Economic Perspectives.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.04

Rozdział 4

# Korzyści i zagrożenia wynikające z przystąpienia Polski do unii walutowej – ujęcie syntetyczne[1]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie korzyści i strat płynących z wprowadzenia euro. Analiza członkostwa we wspólnym obszarze walutowym obejmuje efekty bezpośrednie, pośrednie oraz długookresowe. Z bezpośrednimi korzyściami wiąże się obniżenie kosztów transakcyjnych, administracyjnych, jak również szybsze tempo wzrostu gospodarczego, co z kolei pozytywnie wpłynie na rozwój polskich przedsiębiorstw. Przystąpienie Polski do strefy euro wiąże się końcem wahania różnic kursów walutowych jak również będzie miało korzystny wpływ na rynek dóbr i usług. Poruszono również wpływ przyjęcia wspólnej waluty w takich krajach jak: Słowacja, Estonia, Litwa oraz Łotwa. Oprócz korzyści wynikających ze wspólnego obszaru walutowego omówione również zostały konsekwencje, które niesie za sobą wejście do unii monetarnej.

## 4.1. Wprowadzenie

W momencie przystąpienia do Unii Europejskiej, Polska zobowiązała się do wprowadzenia wspólnej waluty. Data przyjęcia euro, nie została jednoznacznie określona. Sprecyzowane zostały kryteria konwergencji, jakie muszą być spełnione przez wszystkie kraje, które chcą wprowadzenia wspólnej waluty. Wstąpienie Polski do wspólnego obszaru walutowego, niesie wiele korzyści w krótkim jak i długim okresie. Pozytywnych rezultatów można się spodziewać poprzez obserwację sytuacji w krajach, które już

1 Dawid Szkopiński, Katedra Mikroekonomii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

wprowadziły wspólną walutę. Przez doświadczenia państw, które wprowadziły euro, można stwierdzić, że choć wydawać by się mogło, że będzie to duże wyzwanie, to warto wprowadzić wspólną walutę w Polsce.

## 4.2. Bezpośrednie korzyści ze wstąpienia do unii walutowej

Jako bezpośrednie korzyści wynikające z przystąpienia do strefy euro należy postrzegać wszystkie pozytywne efekty o trwałym charakterze, które są wynikiem zamiany waluty narodowej na europejską [Borowski, 2004, s. 46]. Bezpośrednim skutkiem przystąpienia Polski do wspólnego obszaru walutowego będzie zniesienie kursu wymiany złotego do euro, co doprowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych, które odczuwane są zarówno przez polskich przedsiębiorców, jak i gospodarstwa domowe. Zdaniem Marka Rozkruta, wprowadzenie wspólnej waluty, doprowadzi do tego, że podmioty nie będą ponosiły bezpośrednich kosztów finansowych związanych z operacjami wymiany pomiędzy walutami – krajowej na europejską, a także kosztów związanych z zabezpieczeniem się przed tzw. ryzykiem kursowym [Rozkrut, Konopczak, 2008, s. 10]. Eliminacja kursu wymiany złotego do euro spowoduje również w znacznej mierze obniżenie kosztów administracyjnych, jakimi są obciążone firmy angażujące środki finansowe w działalność charakteryzującą się przeprowadzeniem operacji walutowych.

Największe korzyści z likwidacji kursu wymiany pomiędzy dwiema walutami osiągną kraje o wysokim poziomie otwartości gospodarki wobec państw członkowskich strefy euro. Z uwagi na fakt, iż w dużej mierze nastąpiło ożywienie wymiany handlowej Polski z państwami członkowskimi, minimalizacja kosztów transakcyjnych może skutkować powstaniem oszczędności na poziomie całej gospodarki. Dołączenie Polski do strefy euro stanowi dużą szansę szybkiego rozwoju gospodarczego mierzonego wielkością tempa wzrostu PKB. Środki finansowe przeznaczone na pokrycie kosztów związanych z operacjami przeliczania oraz wymiany walut po przyjęciu euro, będą mogły być zaangażowane w alternatywny sposób, zwiększając efektywność działalności polskich przedsiębiorstw [Borowski, 2004, s. 47].

Wśród efektów bezpośrednich wprowadzenia euro trzeba mieć na uwadze także korzystną dla polskiej gospodarki eliminację ryzyka kursowego wobec wspólnej waluty. Pojawiające się w gospodarce zjawisko ryzyka

kursowego, które jest rezultatem niepewności co do przyszłej zmiany kursu walutowego, dość niekorzystnie wpływa na prowadzenie działalności gospodarczej przez podmioty, które działają na skalę międzynarodową. Możliwość wystąpienia nieoczekiwanych zmian kursu przyczynia się do tego, że w obawie przed poniesieniem z tego tytułu strat, przedsiębiorcy zawężają skalę prowadzonych działań, lub całkiem z nich rezygnują. W związku z tym przystąpienie Polski do unii walutowej oraz związana z nim eliminacja ryzyka kursowego może wpłynąć na wzrost efektywności funkcjonowania całego rynku dóbr i usług w Polsce. Zniesienie kursu wymiany, przyczyni się do wyeliminowania obaw o przyszłą relację wartości waluty krajowej w stosunku do euro wśród przedsiębiorców. Zniesienie negatywnych efektów wahań kursowych może spowodować wzrost intensywności międzynarodowej wymiany handlowej [Królak-Werwińska 2005, s. 32–33].

Przystąpienie Polski do strefy euro zaowocuje spadkiem poziomu krajowych stóp procentowych. Mniej stabilna, w porównaniu do euro, waluta narodowa może powodować większe wahania aktywów denominowanych w tej walucie. Przez to inwestorzy z innych państw często chcą zadośćuczynienia za ryzyko jakie ponoszą, co w konsekwencji stanowi główny powód pojawiającej się różnicy w stopach procentowych między polską gospodarką a strefą euro.

Gdy Polska wejdzie do strefy euro, zadania z obszaru polityki pieniężnej NBP przejmie EBC. Decyzje w sprawie krótkookresowych stóp procentowych nie będą podejmowane przez Radę Polityki Pieniężnej, lecz przez Radę Prezesów, która stanowi decyzyjny organ Europejskiego Banku Centralnego. Krajowe stopy procentowe ukształtują się na poziomie stóp procentowych w strefie euro. Zmniejszy się przez to również oprocentowanie kredytów udzielanych przedsiębiorcom a także gospodarstwom domowym w polskich bankach [Rozkrut, Konopczak, 2008, s. 15].

## 4.3. Pośrednie korzyści z wstąpienia do unii walutowej

Do najważniejszych pośrednich skutków przyjęcia wspólnej waluty zaliczyć można wzrost inwestycji krajowych i zagranicznych oraz zwiększenie wolumenu wymiany handlowej. Od skali uruchomienia korzyści pośrednich zależy przyrost PKB i dobrobytu w kraju wchodzącym do strefy euro. Trzeba zwrócić uwagę jednak na to, że urzeczywistnienie efektów

pośrednich jest warunkowe i zależy od stopnia przygotowania gospodarki do przyjęcia wspólnej waluty oraz prowadzonej polityki gospodarczej [Rose 2002, s. 24].

Wzrostowi inwestycji krajowych sprzyjają głównie ograniczenie kosztów pozyskiwania kapitału, uniezależnienie inwestycji od zasobu krajowych oszczędności, a także większa przejrzystość cen i zasad prowadzenia działalności gospodarczej. Oprócz wzrostu inwestycji krajowych wysoce pożądanym skutkiem przystąpienia do unii walutowej jest wzrost strumienia napływających inwestycji zagranicznych, które zapewniają gospodarce nie tylko akumulację kapitału ale również napływ nowych technologii, efektywniejszych technik zarządzania oraz wzrost konkurencji. Inwestycje zagraniczne mogą w konsekwencji przyspieszyć wzrost wydajności pracy, a więc także wzrost gospodarczy. Głównymi czynnikami napływu inwestycji zagranicznych po ujednoliceniu waluty są eliminacja ryzyka kursowego i większa stabilność makroekonomiczna. Bezpośrednie efekty przyjęcia euro zwiększają międzynarodową atrakcyjność inwestycyjną krajów oraz poprawiają jakość oszacowań rentowności zagranicznych projektów inwestycyjnych [Zespół Analityków NBP 2009, s. 119].

Ostatecznym skutkiem utworzenia unii walutowej powinien być dodatkowy przyrost PKB i dobrobytu. Związek pomiędzy urzeczywistnieniem pośrednich korzyści z członkostwa w unii walutowej a przyspieszeniem wzrostu gospodarczego jest względnie łatwy do wykazania na gruncie teoretycznym. Jednak w praktyce ciężko jest go potwierdzić, co ma kilka przyczyn, jakimi są: wysoka złożoność zjawiska wzrostu gospodarczego, rozłożenie efektów w czasie, brak innej grupy takich samych państw funkcjonujących poza unią walutową, które można traktować jako punkt odniesienia.

Jednym z badań dotyczących efektów handlowych wejścia Polski do strefy euro jest opracowanie A. Cieślika, J. Michałka i J. Mycielskiego, w którym zastosowana została metoda dwustopniowa. W pierwszym etapie oszacowano, przy wykorzystaniu modelu grawitacyjnego, wpływ przyjęcia euro na wymianę handlową krajów posługujących się obecnie tą walutą. W uogólnionym modelu grawitacyjnym, wyprowadzonym z teoretycznych modeli handlu zagranicznego, założono niepełną specjalizację w produkcji, natomiast zmiennymi objaśniającymi wielkość obrotów handlowych między dwoma krajami były m.in. PKB w obu krajach, odległość między krajami, członkostwo w Unii Europejskiej [Cieślik, Michałek, Mycielski 2009, s. 339].

Próbę kwantyfikacji skutków pośrednich podjęli również M. Bukowski, S. Dyrda i P. Kowal, którzy w tym celu wykorzystali model DSGE dużej skali. Jest to model wielosektorowy gospodarki otwartej z dwoma krajami, o szczególnie rozbudowanej części dotyczącej rynku pracy. Są tu

uwzględnione następujące podmioty: gospodarstwa domowe, firmy produkcyjne, banki, firmy prowadzące działalność B+R, rząd, bank centralny a także rynek pracy i rynek kapitałowy, na których łączą się podmioty. Podstawowe założenia dotyczące podmiotów są następujące:

- Gospodarstwa domowe podejmują decyzje dotyczące podaży pracy, wielkości konsumpcji przy ograniczeniu budżetowym. Oszczędności gromadzone są w zagranicznych i krajowych obligacjach rządowych. Gospodarstwa płacą podatki od konsumpcji, dochodów z pracy i kapitału, otrzymują od rządu transfery i korzystają z efektów zewnętrznych konsumpcji publicznej.
- Firmy produkcyjne działają w kilku sektorach i podejmują decyzje o poziomie produkcji i zapasów, wielkości inwestycji i popycie na pracę
- Proces produkcyjny odbywa się w kilku etapach.
  - W pierwszym etapie w sektorach wyróżnionych wytwarza się produkt podstawowy.
  - W etapie drugim produkt ten w każdym sektorze ulega zróżnicowaniu w skończonej liczbie monopolistycznych firm, przy czym ceny ustalane są na rynek krajowy i zagraniczny. Firmy z tego poziomu są też eksporterami, przez co ponoszą koszty transakcyjne, które wynikają z wymiany walut w eksporcie. Przeznaczone na eksport i krajowy rynek zróżnicowane dobra z każdego sektora, w trzecim etapie produkcji są agregowane w jedno dobro sektorowe. Firmy poziomu czwartego za pomocą kupionych w kraju i za granicą zagregowanych dóbr sektorowych, tworzą jedno międzynarodowe sektorowe dobro zagregowane. Są więc importerami, realizując całość wymiany handlowej między modelowanymi gospodarkami. Ich produkt jest wykorzystywany do produkcji dóbr pośrednich w firmach etapu pierwszego i piątego.
- Banki przyjmują depozyty od gospodarstw domowych i udzielają kredytów firmom.
- Rząd nakłada podatki na gospodarstwa domowe i firmy oraz emituje obligacje kupowane przez podmioty krajowe i zagraniczne.
- Bank centralny emituje pieniądz i prowadzi politykę pieniężną za pomocą regulacji podaży pieniądza i operacji otwartego rynku.

Wpływ wprowadzenia euro na gospodarkę jest analizowany przez pryzmat spadku kosztów transakcyjnych wymiany handlowej, obniżenia premii za ryzyko skutkującego spadkiem stóp procentowych, jednorazowego usunięcia sztywności nominalnych dla firm działających w Polsce, długookresowej aprecjacji realnego kursu walutowego bez możliwości dostosowań poziomu kursu nominalnego [Bukowski, Dyrda, Kowal 2009, s. 104].

## 4.4. Długookresowe, korzystne skutki wprowadzenia wspólnej waluty

Zdaniem Jakuba Borowskiego po przystąpieniu do strefy euro dla inwestorów zagranicznych zostanie ograniczone ryzyko inwestycyjne związane z alokacją kapitału w Polsce. Rosnąca skala bezpośrednich inwestycji zagranicznych w gospodarce doprowadzi do wzrostu akumulacji kapitału. Przyczyni się też do wzrostu efektywności wykorzystania czynników wytwórczych [Borowski 2004, s. 48–51]. Ważną rolę odgrywa wzrost inwestycji krajowych, który jest efektem malejącego kosztu kapitału związanego z poprawą wiarygodności kredytowej licznej grupy krajowych podmiotów gospodarczych. Oczekiwany wzrost stopy inwestycji krajowych wraz z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi, zaowocuje przyspieszonym wzrostem gospodarczym Polski. Po przyjęciu przez Polskę wspólnej waluty należy oczekiwać wzrostu presji konkurencyjnej pośród grupy polskich przedsiębiorców [Lutkowski 2004, s. 25]. Likwidacja kursu wymiany złotego na euro sprawi, ze ceny produktów staną się porównywalne. Przełoży się to na wzrost konkurencji na rynku dóbr i usług, przedsiębiorcy będą mogli wybierać swobodniej zagranicznych dostawców i łatwiej także będzie z wyborem odbiorców [Witkowska, Wysokińska 2007, s. 22–23, 116–117].

Wzrost konkurencji spowodowany przystąpieniem Polski do unii walutowej pozytywnie wpłynie na alokację zasobów kapitału i pracy oraz doprowadzi do wzrostu efektywności wykorzystania dostępnych czynników produkcji. Po przyjęciu wspólnej waluty nastąpi zmiana w alokacji zasobów pomiędzy gałęziami gospodarki wynikająca ze zwiększonej podaży kapitału. Zwiększająca się konkurencja w wielu gałęziach gospodarki ograniczy występujące niekiedy oligopole czy monopole, które przyczyniają się do mniej efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów. Spadek cen i wzrost efektywności będzie również możliwy przez wzrost produkcji w przedsiębiorstwach, których technologie cechują się efektem skali. W związku z tym, rosnąca konkurencyjność w obrębie poszczególnych gałęzi gospodarki wyeliminuje z rynku przedsiębiorstwa, które nie są efektywne.

Następną korzyścią z przyjęcia wspólnej waluty jest ustabilizowanie gospodarki narodowej. Stabilność polskiej gospodarki zwiększy się poprzez konieczność spełnienia kryteriów konwergencji z Maastricht, będące warunkiem koniecznym aby przystąpić do unii walutowej [Witkowska, Wysokińska 2007, s. 40–43]. Akcesja Polski do wspólnego obszaru walutowego uwiarygodni prowadzoną politykę makroekonomiczną, gdyż kompetencje w zakresie polityki pieniężnej przekazane

będą Europejskiemu Bankowi Centralnemu. Ujednolicenie polityki makroekonomicznej doprowadzi do przyspieszenia wzrostu gospodarczego, zarówno w Polsce jak i całej strefie euro.

Do korzystnych efektów przyjęcia wspólnej waluty zalicza się integrację rynku kapitałowego i finansowego. Dostępne w obszarze wspólnej waluty możliwości inwestycyjne są znacznie większe niż w przypadku pojedynczego kraju członkowskiego. Wprowadzenie euro zwiększy finansowanie polskich firm, przez co zyskują źródła kapitału na prowadzenie działalności [Królak-Werwińska 2005, s. 33–34]. Przedsiębiorstwa po przystąpieniu do strefy euro uzyskają dostęp do usług finansowych i świadczących je pośredników. Rosnący popyt na różnego rodzaju usługi będzie sprzyjał rozwojowi polskiego rynku kapitałowego.

Korzyści płynące z wprowadzenia euro w Polsce trzeba rozpatrywać nie tylko w aspekcie oddziaływania na przedsiębiorstwa i instytucje finansowe. Efekty dotyczyły będą także ludności, w tym podróży zagranicznych, migracji. Wprowadzenie wspólnej waluty ułatwi swobodny przepływ osób między krajami strefy euro. Przebywanie na terenie państw członkowskich będzie dla Polaków zdecydowanie łatwiejsze bez konieczności dokonywania wymiany walut. Dla osób podróżujących z Polski do krajów, które już posiadają wspólną walutę, zniknie czasochłonny i kosztowny proces wymiany euro na złotówki [Pszczółka 2006, s. 199–201].

## 4.5. Skutki utraty niezależnej polityki pieniężnej

Ujednolicenie waluty oprócz korzyści może przynieść wiele kosztów i narazić gospodarkę na różnego rodzaju niebezpieczeństwa. Z punktu widzenia znaczenia dla gospodarki największe zagrożenia mogą wynikać z oddania kompetencji w zakresie prowadzenia niezależnej polityki pieniężnej do Europejskiego Banku Centralnego. Oprócz polityki pieniężnej absorpcja asymetrycznych szoków popytowych nie będzie też mogła się dokonywać na skutek dostosowań nominalnego kursu walutowego. Utrata absorpcyjnych właściwości płynnego nominalnego kursu walutowego może być tym samym traktowana jako koszt i potencjalne źródło zagrożeń dla gospodarki.

Utrata autonomicznej polityki pieniężnej jest z punktu widzenia dla Polski zagrożeniem, jeśli polityka Europejskiego Banku Centralnego byłaby inna niż prowadzona w takich samych okolicznościach polityka Narodowego Banku Polskiego. Nieadekwatność polityki pieniężnej

może wynikać z odmienności w zakresie przebiegu cyklu koniunkturalnego, wysokości naturalnej stopy procentowej, mechanizmu transmisji polityki pieniężnej oraz struktury produkcji i popytu. Brak pełnego współgrania cyklu koniunkturalnego z cyklem strefy euro zaowocowałby problemem częściowej procykliczności polityki pieniężnej z punktu widzenia Polski, jeśli oba te cykle charakteryzowałyby się przesunięciem fazowym bądź też inną częstotliwością wahań. Według niektórych ekonomistów, problem ten dotknął m.in. gospodarki Irlandii, Hiszpanii czy Portugalii w okresie funkcjonowania strefy euro [Blanchard 2006, s. 12–17].

Skutki utraty autonomicznej polityki pieniężnej przez pryzmat modelu DSGE dla gospodarek Polski i strefy euro połączonych kanałem handlowym i niekompletnym międzynarodowym rynkiem aktywów analizują M. Gradzewicz i K. Makarski. Podstawowe założenia są następujące: gospodarstwa domowe wybierają optymalny poziom podaży pracy, konsumpcji oraz oszczędności ulokowanych w obligacjach zagranicznych i krajowych; proces produkcyjny przebiega w trzech etapach zarówno w Polsce jaki w strefie euro, następuje spełnienie równania ograniczenia budżetowego (wydatki rządowe i subsydia produktowe finansowane są z podatków) [Gradzewicz, Makarski 2008, s. 3–6]. Skutki przyjęcia wspólnej waluty są analizowane również w opracowaniu B. Kłosa i P. Grabka. Wykorzystywanym modelem jest model DSGE małej gospodarki otwartej estymowany dla danych lecz wywodzący się ze szwedzkiego Riksbanku. Założenia modelu dotyczą podmiotów takich jak: gospodarstw domowych podejmujących decyzje dotyczące podaży pracy i konsumpcji; gospodarki zagranicznej, składającej się ze strefy euro i strefy dolara oraz firm dostarczających dobra pośrednie i działające na rynkach, dzielących się na cztery kategorie: firmy produkujące w kraju dobra pośrednie, importowane dobra konsumpcyjne, importowane dobra inwestycyjne, wytwarzane w kraju dobra przeznaczone na eksport [Kłos, Grabek 2008, s. 40].

Utrata narzędzia autonomicznej polityki kursowej może być kosztem w sytuacji, gdy nominalny kurs walutowy jest absorberem szoków raczej niż ich propagatorem ze sfery nominalnej do realnej lub wręcz generatorem. Z tej perspektywy skutki utraty nominalnego kursu walutowego były analizowane przez A. Stążkę, która dokonującej analizy na podstawie modelu SVAR. A. Stążka wprowadza do modelu cztery rodzaje zaburzeń. Są to:

- Szok popytowy, który prowadzi do aprecjacji realnego kursu walutowego, do której przyczynia się aprecjacja nominalna i wzrost poziomu cen;

- Szok podażowy, który wiąże się ze wzrostem produkcji potencjalnej, wpływającej na wartości wszystkich zmiennych realnych – nominalny i realny kurs walutowy rosną, a poziom cen spada;
- Szok pieniężny, który wpływa na zmienne nominalne ale pozostaje bez znaczenia dla zmiennych realnych;
- Szok finansowy, który jest tymczasowy i nie wpływa na wartości zmiennych endogenicznych w stanie równowagi, lecz przejściowo prowadzi do aprecjacji nominalnego kursu walutowego.

Wnioskiem z powyższej analizy jest statystycznie istotny i ujemny współczynnik korelacji szoków popytowych między strefą euro a Polską, co oznacza, że istnieje przestrzeń do ich absorpcji przy wykorzystaniu nominalnego kursu walutowego [Stążka 2008, s. 322–326].

## 4.6. Narodowy Bank Polski a zmiany na tle unii walutowej

Przystąpienie Polski do unii walutowej spowoduje, że Narodowy Bank Polski stanie się częścią Europejskiemu Systemu Banków Centralnych i zajmie równorzędną pozycję z pozostałymi bankami centralnymi państw członkowskich, które w niej funkcjonują. Przed wejściem Narodowego Banku Polskiego do Europejskiego Systemu Banków Centralnych konieczne jest przeprowadzenie reform, podobnych do tych, które stały się udziałem banków centralnych Unii Europejskiej – uczynienie ze stabilności cen głównego celu działalności banku centralnego, wprowadzenie kadencyjności władz banku centralnego i kolegialności w podejmowaniu decyzji dotyczących polityki pieniężnej, zapewnienie niezależności bankowi centralnemu w zakresie kształtowania i realizacji polityki pieniężnej, zakaz finansowania przez bank centralny deficytu budżetowego oraz kredytowania instytucji rządowych i międzynarodowych organizacji.

Podstawą dobrze działającego i funkcjonującego systemu bankowego jest niezależny bank centralny, który powinien mieć zapewnioną stabilność władz. Działania banku centralnego powinny skupiać się na powstawaniu regulacji prawnych oraz tworzeniu odpowiedniej polityki pieniężnej. Narodowy Bank Polski ponosi ustawową odpowiedzialność za stabilizację systemu bankowego w kraju. Wobec tego musi posiadać instrumenty, które pozwalają na zrealizowania tych działań. By zostało to osiągnięte, istotne stały się zmiany struktury Narodowego Banku

Polskiego przy zachowaniu poszanowania dla jego niezależności jako instytucji. Do podstawowego zakresu działań Narodowego Banku Polskiego należą:

- Polityka pieniężna, która jest realizowana samodzielnie i przez określone ustawowo metody.
- Dbanie o bezpieczeństwo systemu bankowego przez prawne regulowanie jego funkcjonowania.
- Ochrona przed ryzykiem płynności systemu.

Niezależność banku centralnego nie jest jednoznaczna. Można wskazać na szereg cech, których realizacja stanowi o niezależności tej instytucji. Należą do nich m.in. misja banku centralnego określona w akcie prawnym rangi Konstytucji, niezależność formułowania celu i doboru instrumentów do jego realizacji, suwerenność w zakresie polityki kursu walutowego, formalna niezależność członków organów banku centralnego, niezależność polityki pieniężnej od nadzoru i kontroli organów władzy państwowej i partii politycznych, zakaz finansowania przez bank centralny sektora publicznego. Przejaw niezależności funkcjonalnej Narodowego Banku Polskiego stanowi w prawodawstwie polskim artykuł 227 ust.1 Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 22 kwietnia 1997 roku. Zgodnie z treścią tego artykułu centralnym bankiem państwa jest Narodowy Bank Polski, któremu przysługuje wyłączne prawo emisji pieniądza oraz ustalania i realizowania polityki pieniężnej i który odpowiada za wartość polskiego pieniądza [Ziółkowska 1999].

Niezależność realizacji polityki pieniężnej przez Narodowy Bank Polski od władz państwa zakłócona jest przez fakt, że bank ten realizuje politykę walutową, która ustalana jest przez Radę Ministrów w porozumieniu z Radą Polityki Pieniężnej. Wśród celów polityki pieniężnej banku centralnego, które podzielone są na operacyjne, strategiczne, pośrednie, nie poświęca się miejsca polityce kursu walutowego. Wydzielenie polityki kursu walutowego ze składowych polityki pieniężnej takich jak poziom stopy procentowej, nie jest uzasadnione ze względu na to, iż poziom stopy procentowej ma wpływ na całokształt kursu walutowego. Ustrój organów Narodowego Banku Polskiego, Prezesa NBP, Rady Polityki Pieniężnej i Zarządu NBP normuje artykuł 227 Konstytucji RP oraz przepisy ustawy o Narodowym Banku Polskim. Żaden z tych organów nie może podejmować działalności zarobkowej, publicznej, czy też prowadzić działalności politycznej.

Najważniejsza dla centralnego banku jest niezależność finansowa, albowiem to bank centralny kształtuje politykę pieniężną. Ta niezależność charakteryzuje się określaniem zasad tworzenia i podziału funduszy banku, wykluczając wpływ na jego decyzje przez możliwość wywierania nacisku finansowego. Ma to swoje umocowanie w tym, że ewentualne

straty NBP nie mogą być pokrywane z budżetu państwa. Uczestnictwo w unii walutowej determinuje przekazanie funkcji emisyjnej NBP na rzecz Europejskiego Banku Centralnego, który jest bankiem emisyjnym waluty euro. Zmianie ulegną zasady kreowania polityki pieniężnej, a Narodowy Bank Polski będzie wykonawcą prowadzącym politykę według założeń Europejskiego Banku Centralnego [Begg, Fischer, Dornbusch 1998, s. 323].

## 4.7. Efekt wstąpieniu do strefy euro na przykładzie Słowacji

Efektem wstąpienia do strefy euro, od razu była znaczna redukcja kosztów transakcji i eliminacja ryzyka kursowego. Praktycznie dzięki temu PKB w Słowacji może dodatkowo rosnąć o 0,25–1% rocznie. Myślano także, że wprowadzenie nowej waluty wpłynie na to, iż szybciej napływać będą bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Równocześnie, wiadome jest, że wprowadzenie euro niesie ze sobą koszty związane z przygotowaniem wejścia do strefy euro od strony technicznej, lecz koszty te są jednorazowe i traktować się je powinno jako inwestycje o charakterze długoterminowym. Ograniczenie autonomii polityki fiskalnej tj. polityka pieniężna wspólnego banku centralnego musi być spójna z polityką fiskalną poszczególnych rządów w narodowym banku centralnym. Konieczność takiej koordynacji ogranicza ich swobodę w tej dziedzinie. Z innych korzyści dla gospodarki, wynikających z przyjęcia euro, należy wspomnieć o niższych kosztach transakcyjnych, większej przejrzystości cen czy niższych kosztach kapitałowych. Wszystkie te czynniki powinny prowadzić zwiększenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także do przyspieszenia wzrostu gospodarczego i wyższego poziomu życia. Stabilny kurs, eliminacja kosztów i ryzyka związanego z transakcjami walutowymi to również pozytywne aspekty ze wspólnej waluty. Wpłynęła ona pozytywnie na środowisko przedsiębiorczości – m.in. kredyty dla firm stały się tańsze i bardziej dostępne. Po wejściu Słowacji do strefy euro jest większa przejrzystość cen. Dla turystów łatwiejsze stanie się podróżowanie po krajach UE, ze względu na brak wymiany waluty.

Najważniejszym wyzwaniem, przed jakim stoi gospodarka, jest konieczność wzrostu jej konkurencyjności. Wcześniej jej konkurencyjność nie znajdowała się na wysokim poziomie, po przyjęciu euro zabrakło również jednego czynnika, który mógł oddziaływać na konkurencyjność

eksportu. Chodziło tu o kurs walutowy, który po przyjęciu wspólnej waluty zależy od Europejskiego Banku Centralnego, a nie Narodowego Banku Słowacji. Gospodarka musi się do tego przystosować – poprzez innowacje, zmniejszenie kosztów, marketing, zmniejszenie biurokracji oraz uelastycznienie rynku pracy. Konieczne jest tez kontynuowanie reformy finansów publicznych, zwłaszcza obniżenie deficytu i niepowiększanie zadłużenia kraju [Kupich 2011, s. 117–122].

Gospodarka Słowacji utrzymuje, poza 2009 rokiem, stały wzrost gospodarczy. W roku 2009 wszystkie analizowane kraje odnotowały ujemny wzrost PKB. Jest to wynikiem fali kryzysu, który dotknął w tym czasie kraje europejskie. Na uwagę jednak zasługuje fakt, że o ile Słowacja zanotowała duży spadek w 2009 roku, to 2010 roku osiągnęła jeden z największych wzrostów PKB wśród krajów strefy euro. Fakt ten wskazuje na pozytywne efekty kształtowania polityki ekonomicznej przez władze Słowacji, które wspierają tworzenie przychylnych warunków dla wzmożenia inwestycji zagranicznych, napływu technologii, które pobudzają gospodarkę do wzrostu.

**Tabela 1.** Wzrost Produktu Krajowego Brutto (w %) w wybranych krajach strefy euro w latach 2008–2013

| Kraj | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| Irlandia | –6,4 | –0,3 | 2,8 | –0,3 | 0,2 |
| Francja | –2,9 | 2,0 | 2,1 | 0,3 | 0,3 |
| Grecja | –4,4 | –5,4 | –8,9 | –6,6 | –3,3 |
| Luksemburg | –5,3 | 5,1 | 2,6 | –0,2 | 2,0 |
| Słowacja | –4,8 | 5,3 | 2,7 | 1,6 | 1,4 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Przystąpienie Słowacji do strefy euro spowodowało usunięcie barier w międzynarodowej wymianie towarów, co spowodowało wzrost udziału eksportu w Produkcie Krajowym Brutto. Eliminacja ryzyka kursowego doprowadziła do znacznego, stałego wzrostu eksportu towarów i usług. Eksport towarów i usług w Słowacji jest bardzo wysoki, co wynika ze struktury gospodarki tego kraju. Rok przed przyjęciem wspólnej waluty poziom eksportu Słowacji wynosił 80,4% PKB.

Słowacja, co prawda, weszła do strefy euro jako pierwszy z krajów Europy Środkowej, ale miała możliwość skorzystania z doświadczenia krajów już będących członkami strefy euro. Dodatkowo przed Słowacją

pojawiło wyzwanie przyjęcia wspólnej waluty w momencie fali największego kryzysu XX w. W kampanii informacyjno-promocyjnej poświęcono niewiele miejsca potencjalnym zagrożeniom, jakie mogło przynieść przyjęcie wspólnej waluty euro. Obawiano się głównie nagłego wzrostu cen, lecz przed tym Słowację uchroniły skutki kryzysu. Możliwość skorzystania z doświadczeń innych krajów, wcześniej przyjmujących euro pozwoliło Słowacji uniknąć takich błędów jak nieuzasadnione zawyżanie cen, towarzyszące zmianie waluty.

Pomimo problemów spowodowanych kryzysem w 2009 roku, w dłuższym okresie przyjęcie wspólnej waluty nie spowodowało znacznego wzrostu cen lub innych negatywnych zjawisk gospodarczych. Po przyjęciu wspólnej waluty nastąpiło usunięcie barier w handlu, jakimi były wahania kursu walutowego. Skutkiem tego był zdecydowany wzrost eksportu i importu Słowacji. W latach 2012–2013 Słowacja osiągnęła jeden z najwyższych wzrostów PKB wśród analizowanych w pracy krajów.

## 4.8. Estonia, Litwa i Łotwa w strefie euro – zarys

Estonia przyjęła ostatecznie wspólną europejską walutę w dniu 1 stycznia 2011 roku, co było efektem prowadzonej przez ten kraj konsekwentnej polityki integracyjnej. Przyjęcie waluty euro w Estonii, gdzie gospodarka jest nastawiona na eksport, bardzo pozytywnie wpłynęło na jej otwartą gospodarkę, przez eliminację ryzyka kursowego związanego z wymianą waluty. Estonia była krajem należącym do bardzo szybko rozwijających przed kryzysem gospodarczym. W 2009 roku wskutek kryzysu odnotowano w Estonii wysoki spadek PKB. W 2010 i 2011 roku gospodarka estońska rozpoczęła fazę rozkwitu. W tych latach dużego znaczenia nabierał napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Estonii, z uwagi na rosnącą atrakcyjność inwestycyjną tego regionu. Dla Estonii, tak samo jak dla Litwy czy Łotwy, najważniejszą korzyścią, jaką niesie za sobą wejście do strefy euro, było niewątpliwie osiągnięcie wymiernych korzyści politycznych oraz ekonomicznych. Nadrzędnym celem w integracji jest wykształcenie w krajach Unii Europejskiej poczucia współodpowiedzialności za rozwój Europy jako całości [Siarkiewicz 2011, s. 1–4].

Przyjęcie wspólnej waluty oznaczało zmniejszenie kosztów związanych z transakcjami z krajami ze strefy euro, ze względu na brak obowiązku wymiany waluty. Kraje członkowskie Unii Europejskiej stanowiły w latach 2001–2009 ok. 80% odbiorców eksportu Estonii. Wspólna

waluta ma wpływ na intensyfikację wymiany handlowej z krajami ze strefy euro. Przystąpienie do strefy euro oznaczało także zmniejszenie ryzyka wystąpienia wahań wzajemnych kursów walut. Po wprowadzeniu euro wynagrodzenie za pracę zwiększa się dużo bardziej niż jej wydajność. Zwrócono uwagę, że na Litwie, mimo wysokiego wskaźnika intensywności eksportu, wydajność siły roboczej wyniosła 1/3 średniej w strefie euro, natomiast niska cena pracy wsparła konkurencyjność eksportu. O zwiększeniu wynagrodzenia w tym kraju przesądził wzrost płacy minimalnej w 2013 roku, co spowodowane było sytuacją na rynku pracy. W przypadku Litwy dużo młodych osób emigrowało z kraju, a ok. 1/10 dorosłych osób z powodu braku kwalifikacji nie podejmowało pracy. Na Litwie jak i na Łotwie obawiano się, iż wprowadzenie wspólnej waluty nie tylko spowoduje wzrost cen, ale też podniesie koszty dla podatników. Obywatele krajów nadbałtyckich przed wprowadzeniem euro obawiali się utraty tożsamości narodowej oraz w pewnym stopniu zahamowania samodzielności gospodarczej [Gajewski 2010, s. 173–174].

Do długookresowych kosztów wprowadzenia euro zaliczano zmiany odnoszące się do prowadzenia polityki fiskalnej w unii walutowej. Z uwagi na fakt wycofania się krajów członkowskich unii z polityki pieniężnej stabilizującej narodowy cykl koniunkturalny, polityka fiskalna pełniła rolę narzędzia służącego do zarządzania cyklicznymi wahaniami. Związane jest to z prowadzeniem restrykcyjnej polityki fiskalnej zakładającej utrzymywanie niskiego poziomu długu narodowego, co umożliwia działanie automatycznych stabilizatorów oraz działań dyskrecjonalnych.

## 4.9. Podsumowanie

Proces integracji ze strefą euro powoduje różnego rodzaju korzyści, lecz także koszty i zagrożenia, gdyż wprowadzenie waluty euro jest ogromnym przedsięwzięciem zarówno politycznym, jak i gospodarczym. Pierwszoplanową rolę odgrywa świadomość społeczna oraz tożsamość narodowa, której istotnym elementem jest narodowa waluta. Wprowadzenie euro będzie korzystne, biorąc pod uwagę tożsamość europejską i świadomość przynależności do Wspólnoty oraz silnej, mocnej i stabilnej struktury jaką jest unia walutowa.

Rozwinięty rynek europejski będzie funkcjonować i rozwijać się tylko wtedy, kiedy w gospodarce przeważać będzie jedna, wspólna waluta. W europejskiej gospodarce istotne jest, żeby funkcjonował

środek pieniężny będący powszechnie stosowanym miernikiem wartości oraz pełniący rolę środka wymiany. Taką funkcję ma odgrywać euro dla państw członkowskich, które posiadają wspólną walutę, jak i dla tych, które dążą do wstąpienia do unii walutowej. Perspektywa przyjęcia przez Polskę wspólnej waluty, stanowi bardzo ważne wyzwanie. Korzyści, jakich oczekuje się po wejściu do strefy euro, mogą przyspieszyć wstąpienie naszego kraju do unii walutowej.

## An overviev of benefits and risks arising from the Poland accession to monetary union

**Abstract**

At the time of accession to the European Union, Poland has committed to the introduction of the common currency. The euro adoption date, has not been clearly defined. They were defined convergence criteria that must be met by all the countries who want to introduce the common currency. Poland's accession to the common currency area brings many short- and long-term benefits. Positive results can be expected when observing the situation in countries that have already adopted the common currency. The experience of countries that have adopted the euro demonstrate that although it would seem as a big challenge, it is worthwhile to introduce a common currency in Poland. The aim of the article is to present the benefits and risks arising from the introduction of the euro in our country. Analysis of membership in the common currency area includes the direct, indirect and long-term effects.

# Bibliografia


Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (1998), *Ekonomia – Makroekonomia, Mikroekonomia*, Wyd. PWE, Warszawa.

Blanchard O. (2006), *Portugal, Italy, Spain and Germany. The Implications of a Suboptimal Currency Area*, WEL-MIT, New York.

Borowski J. (red) (2004), *Raport na temat korzyści i kosztów przystąpienia Polski do strefy euro*, NBP, Warszawa.

Bukowski M., Dyrda S., Kowal P. (2009), *Wpływ wprowadzenia euro na sytuację gospodarczą w Polsce i strefie euro*, [w:] Bukowski M. (red.) *Wpływ wejścia Polski do strefy euro na bezrobocie i zatrudnienie*, tom I, Wyd. Printpartner Jakon, Warszawa.

Cieślik A., Michałek J., Mycielski J. (2009), *Analiza skutków handlowych przystąpienia Polski do Europejskiej Unii Monetarnej przy użyciu uogólnionego modelu grawitacyjnego*, NBP, Warszawa.

Gajewski P. (2010), *Korzyści i szanse związane z przyjęciem euro* [w:] *Mechanizmy funkcjonowania strefy euro*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Gradzewicz M., Makarski K., (2008) *The welfare cost of monetarny policy loss after the euro adoption in Poland*, projekt badawczy opracowany na potrzeby Raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczpospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, NBP, Warszawa.

Kłos B., Grabek G. (2008), *Wybrane skutki przystąpienia małej otwartej gospodarki do unii walutowej*, projekt badawczy opracowany na potrzeby Raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczpospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, NBP, Warszawa.

Królak-Werwińska J. (2005), *E jak euro: waluta nowej Europy*, Centrum Doradztwa i Informacji DIFIN, Warszawa.

Kupich A. (2011), *Pierwszy rok funkcjonowania wspólnej waluty europejskiej na Słowacji*, Instytut Europejski Wyższej Szkoły Humanistycznej, Sosnowiec.

Lutkowski K. (2004), *Od złotego do euro: źródła obaw i nadziei*, Wyd. Twigger Warszawa.

Pszczółka I. (2006), *Euro a integracja europejskich rynków finansowych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.

Rose A. (2002), *One Money, One Market: Estimating The Effect of Common Currencies on Trade*, "Economic Policy" 2002, No. 30.

Rozkrut M., Konopczak K. (2008), *Wpływ wprowadzenia wspólnej waluty do obiegu gotówkowego na zmiany w poziomie cen krajów strefy euro*, NBP, Warszawa.

Siarkiewicz P. (2011), *Estonia w strefie euro*, „Komentarze OSW 2011, numer 5.

Stążka A. (2008), *The Flexible Exchange Rate as a Stabilising Instrument: The Case of Poland*, projekt badawczy opracowany na potrzeby Raportu na temat pełnego uczestnictwa Rzeczpospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, NBP, Warszawa.

Witkowska J., Wysokińska Z. (red.) (2007), *Euro: doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zespół Analityków NBP (2009), *Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczpospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej*, NBP, Warszawa.

Ziółkowska W. (1999), *Niektóre dylematy koordynacji polityki monetarnej i fiskalnej*, „Bank i Kredyt" 1999, nr 7–8.

Część II

# Społeczne, fiskalne i przestrzenne uwarunkowania rozwoju polskiej gospodarki

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.05

Rozdział 1

# Regionalne programy operacyjne Województwa Świętokrzyskiego 2007–2013 jako źródło finansowania inwestycji infrastrukturalnych w regionie[1]

**Streszczenie**

Regionalne programy operacyjne Województwa Świętokrzyskiego 2007–2013 współfinansował inwestycje infrastrukturalne. Inwestycje te stanowią jedno z najbardziej kapitałochłonnych zadań, a co za tym idzie sposób ich finansowania istotnie wpływa na budżety poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego (JST). Artykuł ma na celu przedstawienie i ocenę wykorzystania środków pochodzących z RPO WŚ 2007–2013 oraz wykazanie, że środki Programu są korzystnym źródłem finansowania inwestycji infrastrukturalnych realizowanych przez JST z terenu województwa świętokrzyskiego. Przedstawiono RPO WŚ 2007–2013, pojęcie inwestycji infrastrukturalnych oraz ich realizację w ramach Programu, a także efekty rzeczowe zrealizowanych projektów w województwie świętokrzyskim. Zakresem badania objęto lata 2007–2013.

Słowa kluczowe: regionalne programy operacyjne, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, infrastruktura, finansowanie inwestycji infrastrukturalnych

1 Wojciech Pietrowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

## 1.1. Wprowadzenie

Inwestycje infrastrukturalne stanowią jedno z najbardziej kapitałochłonnych zadań jakie realizują jednostki samorządu terytorialnego. Sposób ich finansowania ma znaczący wpływ na budżet jakimi dysponują. Wraz z możliwością korzystania z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej pojawiła się nowa forma współfinansowania inwestycji, w tym infrastrukturalnych, która w znaczącym stopniu zmniejsza obciążenie budżetu JST. Dofinansowanie realizowanych zadań może wynieść nawet do 85% kosztów inwestycji. Praca przedstawia pojęcie infrastruktury i inwestycji infrastrukturalnych, regionalne programy operacyjne 2007–2013 oraz inwestycje infrastrukturalne realizowane w ramach RPO Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013.

Artykuł ma na celu przedstawienie i ocenę wykorzystania środków pochodzących z RPO WŚ 2007–2013 oraz wykazanie, że środki Programu są korzystnym źródłem finansowania inwestycji infrastrukturalnych realizowanych przez JST z terenu województwa świętokrzyskiego. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o dostępne dane statystyczne oraz raporty z realizacji Programu.

Województwo Świętokrzyskie stanowi jeden z pięciu regionów Polski Wschodniej i należy do grupy słabiej rozwiniętych regionów w kraju. Środki z funduszy europejskich są dla niego szansą na nadrobienie zaległości rozwojowych, jednakże aby ją dobrze wykorzystać, istotne jest prawidłowe i efektywne wykorzystanie dostępnej pomocy. Na wybór województwa świętokrzyskiego do badania miał również wpływ fakt, iż jest to region rodzinny autora, a przemiany w nim zachodzące są dla niego widoczne na co dzień.

Zakresem badań zostały objęte lata 2007–2013 oraz obszar województwa świętokrzyskiego i inwestycje realizowane przez JST w ramach RPO WŚ 2007–2013. Badane inwestycje infrastrukturalne obejmują infrastrukturę techniczną.

## 1.2. Pojęcie infrastruktury i inwestycji z nią związanych

Infrastruktura stanowi pojęcie złożone, które trudno jest jednoznacznie zdefiniować. W literaturze ekonomicznej pojawiło się ono w połowie dwudziestego wieku, jednak jego funkcjonowanie w praktyce jest

znacznie wcześniejsze. Postęp w badaniach infrastruktury nastąpił w latach powojennych. Zdaniem P.N. Rosenstein-Rodan infrastruktura stanowi zespół gałęzi przemysłu i różnych rodzajów aktywności gospodarczej o podstawowym znaczeniu dla gospodarki. W jego skład wchodzą transport, przemysł energetyczny, komunikacyjny oraz podobne im dziedziny, które wymagają znaczących nakładów inwestycyjnych. R.C. Frey i J. Stohler określają infrastrukturę jako zespół urządzeń zorientowanych na produkcję dóbr publicznych, które charakteryzują się określonymi cechami wspólnymi. M. Sadowy definiuje infrastrukturę jako zespół urządzeń i inwestycji tworzących podstawy dla właściwego funkcjonowania i rozwoju na danym terenie gospodarki narodowej oraz zapewniających odpowiednie warunki bytu ludności i ich poprawy [Sierak, Górniak 2010, s. 13–14]. Infrastruktura obejmuje podstawowe urządzenia i instytucje usługowe niezbędne do funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa [Karbowiak 2009, s. 7]. Infrastruktura jest jednym z podstawowych elementów układu społeczno-gospodarczo-przestrzennego kraju, regionu czy gminy, a jej znaczenie w rozwoju tych jednostek jest decydujące. Prawidłowe jej funkcjonowanie gwarantuje bezpieczeństwo danego obszaru, determinuje kształtowanie się warunków ochrony środowiska przyrodniczego, jak i stanowi jeden z najistotniejszych uwarunkowań poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Poziom rozwoju infrastruktury jest jednym z najważniejszych wyznaczników poziomu rozwoju kraju lub regionu. Infrastruktura zapewnia utrzymanie więzi w przekroju terytorialnym a także tworzy warunki do prowadzenia działalności produkcyjnej nie uczestnicząc w niej. Wiele ograniczeń dla działalności inwestycyjnej, wielkości przedsięwzięć oraz ich lokalizacji powodowanych jest przez charakterystyczne elementy infrastruktury i jej strategiczne funkcje gospodarcze oraz społeczne. Nowoczesna infrastruktura stanowi kluczowy czynnik zwiększania produktywności i zmniejszania kosztów produkcji. Wraz ze wzrostem rozwoju kraju wzrasta popyt na usługi infrastruktury. Między wzrostem gospodarczym a wzrostem infrastruktury zachodzą relacje o charakterze sprzężenia zwrotnego, w wyniku których bez rozwoju infrastruktury nie można mówić o rozwoju gospodarczym [Kozłowski 2012, s. 9–10].

Infrastruktura ma na celu zapewnienie podstawowych warunków rozwoju sytemu społeczno-gospodarczego jako całości oraz rozwoju pozostałych podsystemów. W wielu definicjach infrastruktury akcentowane jest decydujące znaczenie transportu w tworzeniu tych warunków [Gołembska 2011, s. 107].

Z punktu widzenia pełnionych funkcji infrastruktura dzieli się na infrastrukturę techniczną i infrastrukturę społeczną. Infrastruktura techniczna stanowi kompleks urządzeń niezbędnych głównie do zapewnienia

należytego funkcjonowania gospodarki narodowej i integracji poszczególnych układów w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Infrastruktura społeczna jest kompleksem urządzeń użyteczności publicznej niezbędnych szczególnie do bezpośredniego zaspokojenia potrzeb danego społeczeństwa i umożliwiających właściwe warunki życia ludności. W zakres infrastruktury technicznej wchodzą urządzenia energetyczne, gospodarki wodnej i komunikacji [Sierak, Górniak 2010, s. 15]. Ma ona zasadniczy wpływ na rozwój gospodarczy przez powstawanie nowych obiektów infrastrukturalnych wpływających na wzrost produktywności i wydajności pracowników, a co za tym idzie na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Inwestycje w infrastrukturę techniczną mają wpływ na wykorzystanie przez przedsiębiorstwa technik logistycznych, które mają wpływ na obniżenie kosztów produkcji. Infrastruktura transportowa i jej dostępność stanowi jeden z kluczowych elementów wzrostu produktywności przedsiębiorstw. Dobrze funkcjonujący system infrastruktury sprzyja otwartości regionu poprzez zapewnienie podmiotom gospodarczym swobodnego dostępu do obiektów infrastruktury technicznej oraz możliwość korzystania z zasobów infrastruktury społecznej, a ponadto podnosi jakość życia społeczności lokalnej. W Polsce występuje duże przestrzenne zróżnicowanie obszarów regionalnych pod względem wyposażenia infrastrukturalnego [Kozłowski 2012, s. 16, 36].

Infrastruktura charakteryzuje się wysoką kapitałochłonnością i niepodzielnością urządzeń, długowiecznością i trwałością obiektów, techniczną niepodzielnością oraz immobilnością, skokowym sposobem powstawania kosztów, usługowym charakterem działalności i powszechną dostępnością, cykliczną nierównomiernością zapotrzebowania, występowaniem związków o charakterze substytucyjności i komplementarności. Jej znaczenie w gospodarce determinują pełnione przez nią funkcje: transferowa, usługowa, lokalizacyjna, akceleracyjna i integracyjna [Sierak, Górniak 2010, s. 16].

Inwestycja stanowi proces polegający na alokacji zasobów, obarczony ryzykiem w celu osiągnięcia korzyści w przyszłości. Inwestycją rzeczową jest forma przedsięwzięcia gospodarczego, które polega na powiększeniu składników majątku trwałego jednostki. Rzeczową inwestycją infrastrukturalną określa się alokację środków finansowych w celu tworzenia, modernizacji lub też odtworzenia majątku rzeczowego z zakresu podstawowych urządzeń i instytucji usługowych niezbędnych dla funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa na poziomie międzynarodowym, krajowym, regionalnym czy lokalnym [Kozłowski 2012, s. 38–39].

Inwestycje publiczne stanowią najsilniejszy sposób bezpośredniej interwencji. Państwo lub jednostki samorządu terytorialnego przejmują zadania inwestorów i dokonując nakładów w obrębie sektora publicznego

powiększają zasoby umiejscowionych w nim środków trwałych. Tradycyjny obszar inwestycji publicznych stanowi infrastruktura techniczno -ekonomiczna i społeczna [Broszkiewicz 2006, s. 352].

Jednostki Samorządu Terytorialnego to jedni z największych inwestorów na obszarze swojego działania, rozporządzający bardzo dużym kapitałem. Stabilność finansowania rozwoju infrastruktury wymaga poszukiwania przez samorządy metod i mechanizmów zabezpieczających w sposób ciągły dopływ kapitału. W ramach źródeł finansowania inwestycji infrastrukturalnych można wymienić dochody własne, bezzwrotne dochody zewnętrzne, subwencje ogólne, dotacje celowe, fundusze obce (kredyty, pożyczki, obligacje), fundusze europejskie. Jedną z form finansowania inwestycji infrastrukturalnych jest również partnerstwo publiczno-prywatne [Kozłowski 2012, s. 52–67]. Źródła finansowania inwestycji stanowią jedną z najważniejszych kwestii, a decyzje dotyczące ich wyboru powinny wynikać z przeprowadzonych badań i analiz wykazujących własny potencjał finansowy jednostki, zdolność kredytową i warunki utrzymania płynności finansowej [Sierak, Górniak 2010, s. 22]. Dzięki wstąpieniu do Unii Europejskiej powstały możliwości pozyskiwania przez samorządy terytorialne dotacji do projektów inwestycyjnych, w szczególności infrastrukturalnych będących kosztownymi zadaniami pozostającymi w gestii samorządów. Wartość dofinansowania uzależniona jest od założeń programu i specyfiki planowanej inwestycji [Szot-Gabryś 2011, s. 44].

W ramach funduszy europejskich realizowane było wsparcie w postaci regionalnych programów operacyjnych 2007–2013.

## 1.3. Charakterystyka regionalnych programów operacyjnych

Regionalne programy operacyjne stanowiły narzędzie realizacji celu strategicznego oraz celów horyzontalnych Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013. RPO miały za zadanie realizację w głównej mierze dwóch celów horyzontalnych NSRO: *wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej* (cel 5 NSRO) oraz *wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich* (cel 6 NSRO), choć ich oddziaływanie obejmowało również pierwsze 4 cele horyzontalne NSRO [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2007, s. 75].

Regionalne programy operacyjne na lata 2007–2013 realizowane były we wszystkich 16 województwach w Polsce. Funkcjonowały one obok pięciu programów poziomu krajowego. RPO są przykładem decentralizacji zarządzania procesami rozwojowymi, która ma na celu identyfikowanie potrzeb na jak najniższym szczeblu, by realizowane działania odpowiadały planom rozwoju każdego województwa indywidualnie. W ramach przygotowywania i realizacji RPO Samorządy województw otrzymały szerokie kompetencje. Zarządy Województw pełniły kluczową rolę w zarządzaniu i wdrażaniu RPO jako Instytucje Zarządzające programami mające w swoim zakresie przygotowanie i realizację RPO [*Fundusze Europejskie 2007–2013*, 2015]. Koordynacja i monitorowanie Programów na poziomie krajowym znajdowały się w kompetencji Instytucji Koordynującej tj. ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego [Churski 2008, s. 202].

RPO stały się w perspektywie 2007–2013 głównym wsparciem działań podejmowanych w ramach polityki regionalnej w Polsce, które zastąpiły Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004–2006. Do podziału środków na poszczególne metody zastosowano metodę znaną z Kontraktów Wojewódzkich i ZPORR 2004–2006 opierającą się na trzech kryteriach: demograficznym, poziomie rozwoju gospodarczego oraz poziomie bezrobocia [Churski 2008, s. 202].

RPO 2007–2013 posiadały zbieżne podstawowe cele oraz podobny układ priorytetów, związany z podnoszeniem konkurencyjności poszczególnych regionów oraz promowaniem zrównoważonego rozwoju. We wszystkich Programach przewidziane zostały takie obszary wsparcia jak budowa i modernizacja infrastruktury transportowej, ochrony środowiska, energetycznej, społecznej oraz turystycznej, rozwój przedsiębiorczości, innowacyjności. Natomiast poziom finansowania poszczególnych obszarów był zróżnicowany w zależności od skali problemów i własnej strategii rozwojowej w danym regionie [Pastuszka 2009, s. 73–74].

Faktyczne wdrażanie regionalnych programów operacyjnych rozpoczęło się w 2009 roku, mimo iż okres programowania rozpoczął się w 2007 roku. Ponad dwuletnie opóźnienie było wynikiem długotrwałych przygotowań ze strony urzędów marszałkowskich oraz zmieniających się wytycznych w zakresie procedur organizacji naborów wniosków [Sierak, Górniak 2010, s. 238].

Na koniec kwietnia 2015 roku poziom kontraktacji w ramach RPO wyniósł ponad 110,5 mld zł, co stanowiło 99% alokacji na lata 2007–2013. Zawartych zostało prawie 36 tysięcy umów.

**Tabela 1.** Liczba i wartość podpisanych umów oraz poziom wykorzystania alokacji w ramach regionalnych programów operacyjnych 2007–2013 wg stanu na 30 kwietnia 2015 r.

| Lp. | Regionalny Program Operacyjny Województwa | Liczba umów | Wartość wydatków kwalifikowalnych (w mln PLN) | Dofinanso-wanie UE (w mln PLN) | Poziom wykorzystania alokacji na lata 2007–2013 (w %) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Dolnośląskiego | 2 284 | 8 262 | 5 075 | 99 |
| 2 | Kujawsko-pomorskiego | 2 270 | 7 152 | 4 175 | 101 |
| 3 | Lubuskiego | 1 009 | 3 326 | 2 008 | 98 |
| 4 | Łódzkiego | 2 417 | 6 571 | 4 332 | 100 |
| 5 | Lubelskiego | 3 122 | 7 529 | 4 870 | 99 |
| 6 | Mazowieckiego | 2 280 | 10 935 | 7 523 | 97 |
| 7 | Małopolskiego | 2 977 | 9 313 | 5 590 | 100 |
| 8 | Opolskiego | 1 200 | 3 164 | 2 045 | 100 |
| 9 | Podlaskiego | 1 266 | 4 495 | 2 800 | 101 |
| 10 | Podkarpackiego | 2 577 | 7 211 | 4 941 | 100 |
| 11 | Pomorskiego | 1 711 | 6 057 | 3 911 | 101 |
| 12 | Śląskiego | 4 992 | 10 340 | 7 278 | 100 |
| 13 | Świętokrzyskiego | 1 289 | 5 080 | 3 123 | 98 |
| 14 | Warmińsko-mazurskiego | 2 487 | 6 974 | 4 395 | 99 |
| 15 | Wielkopolskiego | 2 373 | 8 420 | 5 499 | 100 |
| 16 | Zachodniopomorskiego | 1 722 | 5 813 | 3 510 | 98 |
| **Razem** | | 35 976 | 110 642 | 71 074 | 99 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wykorzystanie środków UE w ramach Narodowej Strategii Spójności 2007–2013. Informacja miesięczna za miesiąc kwiecień 2015*, MIR, Warszawa 2015.

Najniższy poziom wykorzystania alokacji na lata 2007–2013 wyniósł 97% w województwie mazowieckim, a najwyższy 101% odnotowały województwa Kujawsko-Pomorskie, Podlaskie i Pomorskie. Wszystkie województwa odnotowały poziom wykonania na poziomie bliskim 100%, a różnica między najwyższym i najniższym wykonaniem wyniosła 4%. Największą liczbę umów podpisano w województwie śląskim, prawie

5 tysięcy. Drugim województwem w kolejności było województwo lubelskie z ponad 3 tys. podpisanych umów. Największe wartości podpisanych umów miały województwa mazowieckie i śląskie, ponad 10 mld PLN, a najmniejszą województwa opolskie i lubuskie, ponad 3 mld PLN.

## 1.4. Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013

RPO WŚ na lata 2007–2013 został przyjęty uchwałą Zarządu Województwa Świętokrzyskiego 7 lutego 2007 roku [Uchwała nr 88/07 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego 2007] i zaakceptowany przez Komisję Europejską w dniu 21 grudnia 2007 roku. Celem RPO WŚ 2007–2013 była poprawa warunków sprzyjających budowie konkurencyjnej i generującej nowe miejsca pracy regionalnej gospodarki. Nawiązywał on bezpośrednio do celów warunkujących i priorytetów wynikających ze *Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku* [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2006, s. 86–103]. Realizacja celu głównego oparta była na realizacji sześciu celów szczegółowych [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2008, s. 57]:

1. Podniesienie poziomu konkurencyjności regionalnej gospodarki poprzez zwiększanie zdolności inwestycyjnej podmiotów gospodarczych,
2. Stworzenie warunków do rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz powiązań między sektorem B+R a gospodarką,
3. Poprawa jakości systemu komunikacyjnego regionu i jego połączeń z krajowymi i europejskimi korytarzami transportowymi
4. Poprawa stanu środowiska naturalnego województwa,
5. Zapewnienie dostępu do wysokiej jakości usług publicznych i zasobów dziedzictwa kulturowego,
6. Zwiększenie atrakcyjności ośrodków miejskich i centrów gmin.

Układ osi priorytetowych i operacji Programu był spójny z priorytetami Strategii Lizbońskiej, Strategicznymi Wytycznymi Wspólnoty oraz NSRO. Program był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego zgodnie z zasadami określonymi w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającym funkcjonowanie EFRR. W skład RPO WŚ 2007–2013 wchodziło kilka

części zawierających charakterystykę województwa, diagnozę jego sytuacji społeczno-gospodarczej, opis celów Programu, listę mierzalnych wskaźników monitorujących postęp jego realizacji oraz uzasadnienie wyboru obszarów priorytetowych, opis osi priorytetowych, opis systemu realizacji Programu, tabele finansowe oraz sprawozdanie z konsultacji społecznych, streszczenie ewaluacji *ex-ante* i prognozy oddziaływania RPO WŚ 2007–2013 na środowisko [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2008, s. 3–4].

RPO WŚ 2007–2013 składał się z następujących osi priorytetowych [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2014, s. 5]:

I. Rozwój przedsiębiorczości.
II. Wsparcie innowacyjności, budowa społeczeństwa innowacyjnego oraz wzrost potencjału inwestycyjnego regionu.
III. Podniesienie jakości systemu komunikacyjnego regionu.
IV. Rozwój infrastruktury ochrony środowiska i energetycznej.
V. Wzrost jakości infrastruktury społecznej oraz inwestycje w dziedzictwo kulturowe, turystykę i sport.
VI. Wzmocnienie ośrodków miejskich i rewitalizacja małych miast.
VII. Pomoc techniczna.

Głównym źródłem finansowania RPO WŚ 2007–2013 był EFRR, natomiast współfinansowanie krajowe pochodziło w przeważającym stopniu z funduszy samorządów terytorialnych, środków przedsiębiorców oraz budżetu państwa. Na realizację Programu przeznaczono 769 528 014 euro środków EFRR, a szacowany wkład krajowy miał wynieść 106 361 940 euro strony samorządowej, 29 437 125 euro budżetu państwa i 191 934 755 euro podmiotów prywatnych [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2014, s. 7].

System wyboru projektów w ramach Programu obejmował różne formy dla projektów indywidualnych i konkursowych. W ramach projektów indywidualnych wyróżniono projekty duże i kluczowe. Funkcjonowała również procedura wyboru dla projektów systemowych podlegających dofinansowaniu z uwagi na realizację zadań określonych w odrębnych przepisach [Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Art. 28 ust. 1 pkt 2]. Warunkiem dofinansowania było spełnienie kryteriów wyboru projektów przyjętych przez Komitet Monitorujący RPO WŚ 2007–2013 [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2014, s. 12–17].

Funkcję Instytucji Zarządzającej RPO WŚ 2007–2013 pełnił Zarząd Województwa Świętokrzyskiego. W ramach wewnętrznego regulaminu jej obowiązki zostały przekazane Departamentowi Polityki Regionalnej, jednostce organizacyjnej w ramach Urzędu Marszałkowskiego. W ramach Programu nie funkcjonowała Instytucja Pośrednicząca. Wyodrębniona została komórka o funkcjach wdrażających – Departament

Funduszy Strukturalnych. Przygotowanie, realizacja, monitorowanie i ocena RPO WŚ na lata 2007–2013 odbywało się z udziałem właściwych partnerów krajowych, regionalnych i lokalnych [Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 2014, s. 8, 12, 15, 23].

W związku z tematyką referatu szerzej zostały przedstawione osie III, IV i VI RPO WŚ 2007–2013 z uwagi na realizowane w ich ramach działania obejmujące inwestycje infrastrukturalne.

W ramach III osi priorytetowej realizowane były głównie przedsięwzięcia mające na celu budowę, rozbudowę i modernizacje systemu dróg wpływającą na poprawę jego jakości, zapewnienie spójności z krajowym i europejskim układem komunikacyjnym, wymiany taboru kolejowego w komunikacji pasażerskiej na obszarze województwa. Priorytetowo traktowano drogi wojewódzkie oraz powiatowe o regionalnym znaczeniu. Realizacja działań w ramach osi III miała na celu lepsze połączenie systemu komunikacyjnego regionu z krajowymi i europejskimi korytarzami transportowymi oraz poprawę powiązań komunikacyjnych pomiędzy stolicą regionu i ośrodkami powiatowymi a pozostałymi obszarami województwa, jakości systemu komunikacyjnego regionu, bezpieczeństwa ruchu drogowego. Współfinansowanie projektów ze środków EFRR wynosiło do 85% wydatków kwalifikowalnych zachowując zasady pomocy publicznej. Środki publiczne przeznaczone na realizację działań w ramach osi III wynosiły 238 243 695 euro w tym: środki EFRR 202 507 140 euro.

W ramach osi IV realizowano przedsięwzięcia dotyczące:

- gospodarki wodno-ściekowej,
- systemów składowania i unieszkodliwiania odpadów,
- budowy, rozbudowy, modernizacji instalacji do odzysku, unieszkodliwiania i segregacji odpadów,
- spalarni odpadów,
- rekultywacji składowisk odpadów i likwidacji dzikich wysypisk,
- budowy i modernizacji komunalnych systemów ciepłowniczych, wraz z budową lub modernizacją nowych źródeł energetycznych,
- termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej,
- prac dotyczących regulacji stosunków wodnych,
- budowy infrastruktury przeciwpowodziowej,
- inwestycji w zakresie infrastruktury dystrybucji energii elektrycznej.

Realizacja powyższych działań miała na celu poprawę dostępności mieszkańców do infrastruktury ochrony środowiska i energetycznej oraz efektywności systemów infrastruktury z tego zakresu, a także stanu środowiska naturalnego i zapobieganie jego degradacji. Współfinansowanie projektów ze środków EFRR wynosiło do 82,55% wydatków

kwalifikowalnych zachowując zasady pomocy publicznej. Środki publiczne przeznaczone na realizację działań w ramach osi IV wynosiły 133 334 407 euro w tym: środki EFRR 110 068 114 euro.

W ramach osi VI realizowane były przedsięwzięcia dotyczące kompleksowych projektów mających za zadanie rewitalizację zaniedbanych części miasta Kielce i miast powiatowych, dla których istnieją lokalne programy rewitalizacji oraz dotyczące podniesienia jakości infrastruktury wystawienniczej, targowej, poprawy estetyki funkcjonalnej przestrzeni publicznej. Dofinansowano również inwestycje poprawiające jakość miejskiej komunikacji publicznej, systemów wpływających na podniesienie jakości funkcjonowania układu komunikacyjnego miast, obejmujące budowę nowych lub modernizację istniejących dworców autobusowych, zajezdni, przystanków, parkingów dla taboru. Włączenie małych miasteczek i obszarów zmarginalizowanych w procesy rozwojowe miała powodować realizacja przedsięwzięć dotyczących budowy, przebudowy i modernizacji elementów infrastruktury podstawowej, społecznej, monitorowania bezpieczeństwa w miejscach publicznych, mieszkaniowej oraz wzrostu estetyki przestrzeni publicznej. Powyższe działania miały na celu rozwój infrastruktury poprawiający warunki dla zwiększania inwestycji na obszarach podlegających restrukturyzacji oraz w zdegradowanych miastach i dzielnicach miast, terenach poprzemysłowych i powojskowych. Współfinansowanie projektów ze środków EFRR wynosiło do 85% wydatków kwalifikowalnych zachowując zasady pomocy publicznej. Środki publiczne przeznaczone na realizację działań w ramach osi VI wynosiły 87 673 711 euro w tym: środki EFRR 74 522 654 euro [Zarząd Województwa Świętokrzyskiego 2008, s. 97–98, 99–104, 111–114, 135].

## 1.5. Inwestycje infrastrukturalne w ramach RPO WŚ 2007–2013

Inwestycje infrastrukturalne finansowano w ramach osi priorytetowych RPO WŚ 2007–2013. Osiami priorytetowymi dotyczącymi infrastruktury technicznej były III, IV i VI. W ramach osi priorytetowej V realizowano działania z zakresu infrastruktury społecznej. Z uwagi na dostępność danych badany okres obejmuje lata 2007–2013.

**Tabela 2.** Stan realizacji osi priorytetowych III, IV i VI RPO WŚ 2007–2013 na koniec 2013 roku

| Lp. | Oś | Liczba | | Podpisane umowy | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | podpisanych umów | zrealizowanych projektów | wartość (euro) | dofinansowanie EFRR (euro) | % wykonania alokacji EFRR na oś |
| 1 | III | 140 | 122 | 285 195 433,05 | 186 555 676,60 | 93,34 |
| 2 | IV | 122 | 86 | 176 956 838,71 | 87 198 315,98 | 80,44 |
| 3 | VI | 71 | 38 | 108 427 738,74 | 64 407 792,42 | 87,49 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok* 2013, s. 17, 119, 130, 156.

W ramach realizacji osi priorytetowych obejmujących inwestycję w infrastrukturę techniczną podpisanych zostało 333 umów, a zakończono realizację 246. Największą wartość miały podpisane umowy w osi priorytetowej III, największy był tu również procent wykonania alokacji EFRR. Również w osi III podpisano i zrealizowano najwięcej projektów.

**Tabela 3.** Wartość wydatków certyfikowanych do końca 2013 r. przez IZ RPO WŚ 2007–2013 w ramach osi priorytetowych III, IV i VI (w euro)

| Lp. | Oś | Całkowita wartość | Dofinansowanie EFRR | % dofinansowania EFRR |
|---|---|---|---|---|
| 1 | III | 235 300 816,71 | 157 964 030,33 | 67,13 |
| 2 | IV | 118 769 376,11 | 69 005 334,71 | 58,10 |
| 3 | VI | 72 936 634,52 | 48 076 433,05 | 65,92 |
| Razem | | 427 006 827,34 | 275 045 798,09 | 64,41 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok* 2013, s. 119, 130, 156.

Do końca 2013 roku w ramach osi priorytetowych III, IV i VI certyfikowano wydatki o wartości ponad 427 mln euro w tym wartość dofinansowania EFRR ponad 275 mln euro. Przeciętny poziom dofinansowania projektów z EFRR wyniósł prawie 65% wydatków. W związku z czym beneficjenci, by zrealizować inwestycje projektowe, z własnych środków finansowali jedynie 35% kosztów.

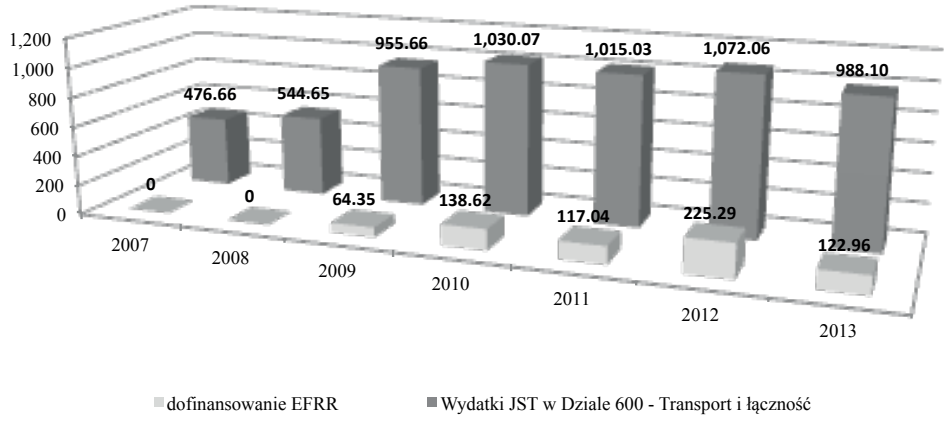
W związku z długą procedurą oceny wniosków w ramach osi priorytetowej III faktyczna realizacja projektów zgłoszonych do realizacji w ramach dwóch naborów ogłoszonych w 2008 roku rozpoczęła się w 2010 r. Prawie wszystkie podpisane projekty realizowane były przez jednostki samorządu terytorialnego, jedynie w dwóch przypadkach były to jednostki państwowe. Największą wartość miały umowy podpisane przez samorząd województwa. Realizacja na obszarach wiejskich obejmowała 109 projektów o łącznej kwocie dofinansowania z EFRR 134,5 mln euro. Na 140 podpisanych projektów 137 dotyczyło dróg lokalnych i regionalnych [Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 2013, s. 118–122].

**Tabela 4**. Postęp fizyczny realizacji osi priorytetowej III w ramach RPO WŚ 2007–2013 na koniec 2013 roku

| Lp. | Wskaźnik | Jednostka miary | Realizacja na koniec 2013 r. | Wartość docelowa | % realizacji |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Liczba projektów z zakresu transportu | szt. | 120 | 141 | 85,11 |
| 2 | Długość zbudowanych nowych dróg | km | 69 | 33 | 209,09 |
| 3 | Długość zmodernizowanych dróg | km | 383,58 | 461 | 83,21 |
| 4 | Oszczędność czasu (w euro) na nowowybudowanych i zmodernizowanych drogach wojewódzkich i powiatowych (w przewozach pasażerskich i towarowych) | euro | 6259787,59 | 30 649 407 | 20,42 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok 2013.* Załącznik IV. Tabela 4. *Postęp fizyczny wg priorytetów.*

Z zakresu transportu do końca 2013 roku zrealizowanych zostało 120 projektów. Łączna długość zbudowanych dróg wyniosła 69 km co stanowiło 209,09% przewidzianej realizacji, a długość zmodernizowanych dróg wyniosła 383,58 km, co stanowiło 83,21% planowanej realizacji. Na koniec 2013 roku osiągnięto jedynie w 20% wskaźnik dotyczący oszczędności czasu.




**Wykres 1.** Wydatki JST w województwie świętokrzyskim w dziale 600 – Transport i łączność oraz rozliczone dofinansowanie EFRR w ramach osi priorytetowej III RPO WŚ 2007–2013 w latach 2007–2013 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Regionalnych GUS oraz raportów rocznych w latach 2007–2013 z realizacji RPO WŚ 2007–2013. Dofinansowanie EFRR w euro przeliczone po rocznym kursie średnim NBP dla danego roku.

Wartość rozliczonych środków funduszu w latach 2009–2013 wynosiła ponad 13% wartość wydatków JST w dziale Transport i łączność w tym okresie. Wydatki JST wzrosły prawie dwukrotnie w 2009 roku i utrzymują się do końca 2013 roku na podobnym poziomie. Natomiast rozliczone środki dofinansowania EFRR nieznacznie rosną w badanym okresie. Brak rozliczania środków EFRR w pierwszych dwóch latach wynika z opóźnień w rozpoczęciu Programu oraz z długiej procedury naboru. Natomiast spadki i wzrosty na przemian w poszczególnych latach wynikają z wartości składanych wniosków o płatność zależnych od stopnia zaawansowania projektu.

Najliczniejszą grupą beneficjentów osi priorytetowej IV były gminy, które zawarły 93 umowy. 96 podpisanych umów dotyczyło realizacji działań na obszarach wiejskich. Najwięcej środków zostało zakontraktowanych na realizację przedsięwzięć dotyczących oczyszczania ścieków. Prawie 60% środków EFRR i niemal połowa zawartych umów dotyczyła budowy, rozbudowy i modernizacji sieci kanalizacyjnych oraz oczyszczalni ścieków. Zaopatrzenia w wodę pitną dotyczyło blisko 16% środków EFRR. Zrealizowanych zostało 59 projektów z zakresu gospodarki wodno-kanalizacyjnej, co pozwoliło na budowę 501,48 km oraz modernizację 30,10 km sieci wodociągowej i budowę 594,38 km sieci kanalizacji sanitarnej [Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 2013, s. 134].

**Tabela 5.** Postęp fizyczny realizacji osi priorytetowej IV w ramach RPO WŚ 2007–2013 na koniec 2013 roku

| Lp. | Wskaźnik | Jednostka miary | Realizacja na koniec 2013 r. | Wartość docelowa | % realizacji |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Liczba projektów z zakresu ochrony środowiska | szt. | 61 | 49 | 124,49 |
| 2 | Liczba projektów z zakresu energii | szt. | 14 | 30 | 46,67 |
| 3 | Liczba projektów z zakresu zapobiegania zagrożeniom przyrodniczym | szt. | 6 | 2 | 300,00 |
| 4 | Liczba osób przyłączonych do wodociągu w wyniku realizacji projektów | osoba | 13 472 | 5 500 | 244,95 |
| 5 | Liczba osób przyłączonych do kanalizacji w wyniku realizacji projektu | osoba | 34 016 | 4 000 | 850,40 |
| 6 | Potencjalna wytworzona moc zainstalowana z odnawialnych źródeł energii uzyskana w wyniku realizacji projektów | MWh | 0,5 | 1,5 | 33,33 |
| 7 | Liczba osób zabezpieczonych przed powodzią | osoba | 355 | 10 000 | 3,55 |
| 8 | Liczba osób objętych selektywną zbiórką odpadów w wyniku realizacji projektów | osoba | 84 122 | 150 000 | 56,08 |
| 9 | Powierzchnia zrekultywowana/odzyskana | $m^2$ | 2,31 | 8 | 28,88 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok 2013.* Załącznik IV. Tabela 4. *Postęp fizyczny wg priorytetów.*

**Tabela 6.** Sieć kanalizacyjna i wodociągowa oddana do użytku w latach 2007–2013 w województwie świętokrzyskim (w km)

| Lp. | Infrastruktura techniczna | Oddane do użytku w latach 2007–2013 | Wykonanie w ramach RPO WŚ 2007–2013 | % udział RPO w inwestycjach ogółem |
|---|---|---|---|---|
| 1 | kanalizacja | 1 990,1 | 594,38 | 29,87 |
| 2 | wodociągi | 1 449,9 | 531,58 | 36,66 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Regionalnych GUS.

Zgodnie z Tabelą 5, dzięki powyższym inwestycjom 13 472 osoby zostały przyłączone do wodociągu, a 34 016 do kanalizacji. W ramach projektów realizowanych w osi IV 355 osób zabezpieczono przed powodzią, 84 122 osoby objęto selektywną zbiórką odpadów. Potencjalna wytworzona moc zainstalowana z odnawialnych źródeł energii wyniosła 0,5 MWh, a obszar powierzchni zrekultywowanej/odzyskanej wyniósł 2,31 $m^2$.

W latach 2007–2013 budowa prawie 30% kanalizacji oraz 37% wodociągów, które zostały oddane do użytku, odbyła się z dofinansowaniem ze środków RPO WŚ 2007–2013.

**Tabela 7.** Postęp fizyczny realizacji osi priorytetowej VI w ramach RPO WŚ 2007–2013 na koniec 2013 roku

| Lp. | Wskaźnik | Jednostka miary | Realizacja na koniec 2014 r. | Wartość docelowa | % realizacji |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Liczba projektów wpływających na poprawę atrakcyjności miast i miasteczek | szt. | 36 | 15 | 240,00 |
| 2 | Obszar poddany rewitalizacji | ha | 117,92 | 20 | 589,60 |
| 3 | Liczba zakupionego taboru komunikacji miejskiej | szt. | 16 | 8 | 200,00 |
| 4 | Pojemność zakupionego taboru komunikacji miejskiej (miejsca siedzące) | szt. | 1390 | 200 | 695,00 |
| 5 | Przyrost ludności korzystającej ze zmodernizowanej komunikacji miejskiej (%) – miasto Sandomierz | % | 18 | 0,6 | 3000,00 |
| 6 | Liczba stworzonych miejsc pracy na obszarach zrewitalizowanych | szt. | 26 | 110 | 23,64 |
| 7 | Liczba nowych inwestycji zlokalizowanych na zrewitalizowanych obszarach | szt. | 0 | 30 | 0,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok 2013.* Załącznik IV. Tabela 4. *Postęp fizyczny wg priorytetów.*

W ramach osi VI 69 z 71 projektów podpisały gminy. 52 projekty obejmowały realizację na obszarach wiejskich, a pozostałe obszary miejskie. Jednak pod względem wartości realizowanych projektów ok. 63% środków EFRR przeznaczono na współfinansowanie projektów na obszarach

miejskich. Praktycznie wszystkie projekty dotyczyły rewitalizacji zmarginalizowanych obszarów miast i miały na celu renowację i wzrost estetyki funkcjonalnej przestrzeni publicznej, w szczególności podniesienie atrakcyjności miast i ruchu turystycznego. Tylko dwa projekty dotyczyły zakupu taboru komunikacji miejskiej mającego na celu poprawę jakości i bezpieczeństwa systemu komunikacyjnego [Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 2013, s. 154–158].

W ramach realizacji osi priorytetowej VI zrewitalizowano obszar o powierzchni 117,92 ha. Zakupiono 16 sztuk taboru komunikacji miejskiej, dzięki której liczba miejsc siedzących zwiększyła się o 1 390. Na obszarach zrewitalizowanych powstało 26 miejsc pracy. W większości wskaźników procent realizacji na koniec 2013 roku przekroczył zdecydowanie zakładaną wartość docelową. Uwagę jednak należy zwrócić na liczbę stworzonych miejsc pracy gdzie procent realizacji wyniósł 23,64% oraz na liczbę inwestycji zlokalizowanych na zrewitalizowanych obszarach w przypadku której na koniec 2013 roku wartość wynosiła 0. Dwa powyższe wskaźniki wskazują na niewielki wpływ działań w ramach osi priorytetowej VI na rozwój gospodarczy regionu. Działania w ramach tej osi mają natomiast duży wpływ na rozwój społeczny i infrastrukturalny poprawiając tym samym jakość życia w regionie. Brak jest informacji dotyczących monitorowania ruchu turystycznego w miejscach zrewitalizowanych w ramach osi co pozwoliłoby na zweryfikowanie założonego celu.

## 1.6. Podsumowanie

Praca przedstawia infrastrukturę jako ważny element rozwoju regionu. Podkreślony został jej wpływ na podmioty gospodarcze oraz mieszkańców. Jako źródło jej finansowania został przedstawiony Regionalny Program Operacyjny dotyczący województwa świętokrzyskiego w którym trzy osie priorytetowe zostały poświęcone inwestycjom infrastruktury technicznej. Przeznaczone na realizację inwestycji z zakresu infrastruktury technicznej środki Programu wynosiły prawie 423 mln euro. Ich znaczenie było o tyle istotne, że przeciętny poziom wymaganego wkładu w projekcie wyniósł 35%, pozostały koszt inwestycji był dofinansowany w ramach EFRR. Sposób finansowania był korzystny dla JST ponieważ pozwalał na realizację dużo większych inwestycji, niż byłoby to możliwe jedynie w oparciu o środki własne.

W wyniku realizacji projektów w ramach RPO WŚ 2007–2013 wybudowano i zmodernizowano drogi o łącznej długości 452,5 km. Oddana do użytku sieć wodociągowa i kanalizacyjna w latach 2007–2013 w ponad 30% pochodziła z dofinansowania w ramach Programu. Rewitalizacji poddany został obszar 117,92 ha. Zakupiono 16 sztuk taboru komunikacji miejskiej. Realizowano projekty z zakresu energii i zapobiegania zagrożeniom przyrodniczym. Powyższe działania pozwoliły na poprawę infrastruktury technicznej w województwie świętokrzyskim.

Należy również zwrócić uwagę na fakt zadłużania się samorządów wynikający z chęci skorzystania z jak największych środków pomocowych, co może rodzić w przyszłości problemy z deficytem budżetów. Wskaźniki postępu rzeczowego osi priorytetowej VI wskazują na niewielki wpływ realizowanych działań w sferze tworzenia miejsc pracy oraz tworzenia nowych inwestycji na obszarach zrewitalizowanych. Należałoby prowadzić monitoring powyższych wskaźników również po zakończeniu Programu, co pozwoliłoby na lepszą weryfikację tego obszaru. Podobna sytuacja występuje z wskazanym w osi priorytetowej III Programu wskaźnikiem dotyczącym oszczędności czasu.

## Regional Operational Programme 2007–2013 Świętokrzyskie as a source of funding infrastructure investments in the region

**Abstract**

Regional Operational Programme of Świętokrzyskie 2007–2013 co-financed infrastructure investments. These investments are one of the most capital-intensive tasks, and thus their financing significantly impacts the budgets of local government units. The article is to present and assess the use of funds from the ROP of Świętokrzyskie 2007–2013 and demonstrate that the means of the Programme are the preferred source of financing infrastructure investments by the local government units from the Świętokrzyskie Province. The article presents ROP of Świętokrzyskie 2007–2013, the concept of infrastructure investments and their implementation within the framework of the Programme, as well as the tangible effects of completed projects. The scope of the study covered the years 2007–2013.

**Keywords:** Regional Operational Programme, European Regional Development Fund, infrastructure, financing of infrastructure investments

# Bibliografia


Broszkiewicz R. (2006), *Polityka inwestycyjna* [w:] Winiarski B. (red.), *Polityka gospodarcza*, PWN, Warszawa.

Churski P. (2008), *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*. UAM, Poznań.

*Fundusze Europejskie 2007–2013* (2015), Portal Funduszy Europejskich, www.funduszeeuropejskie.2007-2013.gov.pl/OrganizacjaFunduszyEuropejskich/Strony/NSS.aspx (dostęp 11.06.2015).

Gołembska E. (red.) (2011), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa.

Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 (2013), *Sprawozdanie roczne z realizacji RPO WŚ 2007–2013 rok* 2013, Kielce.

Instytucja Zarządzająca RPO WŚ 2007–2013 (2014), *Opis systemu zarządzania i kontroli dla Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013*, Kielce.

Karbowiak H. (2009), *Podstawy infrastruktury transportu*, WSHE, Łódź.

Kozłowski W. (2012), *Zarządzanie gminnymi inwestycjami infrastrukturalnymi*, Difin, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2007), *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie*, MRR, Warszawa.

Pastuszka S. (2009), *Programowanie rozwoju regionalnego w Polsce z uwzględnieniem polityki spójności*, WSEiP, Kielce.

Sierak J., Górniak R. (2010), *Fundusze Unii Europejskiej w latach 2007–2013 jako źródło finansowania rozwoju infrastruktury wodociągowej, kanalizacyjnej i dróg w Polsce* [w:] Sierak J. (red.), *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju infrastruktury komunalnej w Polsce*, SGH, Warszawa.

Sierak J., Górniak R. (2010), *Inwestycje infrastrukturalne jednostek samorządu terytorialnego i ich finansowanie* [w:] Sierak J. (red.), *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju infrastruktury komunalnej w Polsce*, SGH, Warszawa.

Szot-Gabryś T. (2011), *Projekty inwestycyjne infrastrukturalne i biznesowe*, Difin, Warszawa.

Uchwała nr 88/07 Zarządu Województwa Świętokrzyskiego z dnia 07 lutego 2007 roku *w sprawie przyjęcia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013* (2007).

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2009 Nr 84, poz. 712).

Zarząd Województwa Świętokrzyskiego (2006), *Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku*, Kielce.

Zarząd Województwa Świętokrzyskiego (2008), *Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013*, Kielce.

Zarząd Województwa Świętokrzyskiego (2014), *Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013*, Kielce.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.06

Rozdział 2

# Model struktury klastrowej dla korytarza łódzko-warszawskiego[1]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest zaproponowanie nowego modelu struktury klastrowej, przeznaczonej dla miast łódzko-warszawskiego korytarza współpracy. W modelu ogromne znaczenie przywiązuje się do roli animatora-koordynatora, który (szczególnie w początkowym okresie) powinien organizować szkolenia z zakresu szeroko rozumianego nowoczesnego zarządzania. Te cykliczne spotkania powinny sprzyjać wzajemnemu poznaniu się lokalnych przedsiębiorców, a zatem zmniejszeniu poziomu nieufności. Wzrost zaufania umożliwia uzyskanie synergicznych efektów konkurencyjnej współpracy Kooperencja, która jest jednym z wyznaczników struktur klastrowych, powinna przyczynić się również do wzrostu lokalnego kapitału społecznego.

**słowa kluczowe:** klaster, model, kooperencja.

## 2.1. Wprowadzenie

Metropolie (m.in. Warszawa i Łódź) jako miejsca przyspieszonego rozwoju gospodarczego stanowią lokomotywy napędowe gospodarek narodowych. Niestety, obszary poza rozrastającymi się wielkimi miastami, z upływem czasu przekształcają się albo w zaplecze sypialniane, albo zagospodarowywane tylko okresowo strefy rekreacyjno-wypoczynkowe. Unia Europejska, dostrzegając te problemy, upatruje w „prowincji", gdzie przecież łatwiej o międzyludzkie relacje, możliwości kreatywności, a nawet innowacyjności [Gaczek 2010, s. 5, Pięta-Kanurska 2010, s. 23]. W tym kontekście, ze względów ekonomicznych, bardzo ciekawym

1 Bogdan Grzegorz Czapiga, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

zagadnieniem jest wiedza o stanie i czynnikach współpracy między lokalnymi przedsiębiorstwami. Z uwagi na centralne położenie na mapie Polski na szczególną uwagę zasługuje korytarz łódzko-warszawski. Dla celów analitycznych warto dokonywać porównań prowincji z aglomeracjami obu centralnych województw. W województwie łódzkim najbardziej celowym wydaje się zestawienie podregionu wokół Łodzi z terytorium między Skierniewicami a Łowiczem. Natomiast w województwie mazowieckim – subregionu wokół Warszawy oraz rejonu wokół Żyrardowa i Sochaczewa. W 2014 roku zespół pracowników naukowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego właśnie na tym obszarze przeprowadził badania wśród przedsiębiorstw. Układ sektorowy obejmował cztery wybrane branże: owocowo-warzywną, logistyczną, farmaceutyczno-kosmetyczną oraz odzieżowo-włókienniczą. Zakres przedmiotowy dotyczył wszelkiego rodzaju kontaktów o charakterze gospodarczym, instytucjonalnym, informacyjnym, które miały formy umowne i/lub pozaumowne, ciągłe lub sporadyczne, finansowe i pozafinansowe [Stawasz et al. 2014, s. 2].

Rezultaty badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych sygnalizują zasadność wdrożenia polityki współpracy na rzecz wsparcia rozwoju Łódzko-Warszawskiego Obszaru Metropolitalnego. W tym celu opracowano szereg rekomendacji, z których ze względu na omawianą tematykę najważniejsze są cztery zalecenia:

- sprzyjanie działalności „aktorów/liderów strategicznych" współpracy,
- inicjowanie i wspieranie wspólnych przedsięwzięć,
- budowanie tworzenie tożsamości „korytarzowej",
- obniżanie barier współpracy [Stawasz et al. 2014, s. 21–22].

Warto również nadmienić, że praktyka gospodarcza potwierdza, że dużo większą szansę na trwałość i efektywność współpracy ma działanie oddolne [Solvell et al. 2006, s. 81] niż tylko wypełnianie odgórnych wytycznych. Dużą rolę na rzecz współpracy powinny odgrywać lokalne projekty, w tym struktury klastrowe, które postrzegane są jako „wyspy współpracy na morzach rywalizacji" [Gorynia, Jankowska, 2008r, s. 29].

Doceniając postępowanie władz regionalnych na rzecz współpracy, należałoby bardziej podkreślać działania oddolne, których głównym zadaniem jest wyraźniejsze artykułowanie oczekiwań przedsiębiorców oraz możliwości jednostek samorządu terytorialnego (JST). Wskazanym byłoby utworzenie, najlepiej w każdym powiecie, „Forum Rozwoju Lokalnego", jako miejsca przede wszystkim dyskusji, ale także „sposobności" nawiązywania bezpośrednich kontaktów „prowincjonalnych" aktorów życia gospodarczego. Wszystko to łącznie mogłoby przyczynić się do zwiększenia wzajemnego zaufania, którego brak jest podstawową barierą współpracy.

## 2.2. Struktury gospodarcze

W polskiej praktyce gospodarczej często mylone są struktury gospodarcze, jakie powstały wraz z rozwojem ekonomicznym Polski ostatnich latach: Inkubatory Przedsiębiorczości (IP), Inkubatory Technologii (IT), Parki Technologiczne (PT), Parki Przemysłowe (PP), Specjalne Strefy Ekonomiczne (SEE), Inicjatywy Klastrowe (IK), Klastry [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 129].

Ze względu korzyści wynikające ze współpracy gospodarczej najważniejszą rolę mają skupiska gospodarcze w formie klastra, który umożliwia szeroki dostęp do zasobów i umiejętności znajdujących się nie tylko w konkretnym podmiocie, ale również w innych, do których istnieje wtedy bezpośredni lub pośredni dostęp [Frankowska-Iwan 2012, s. 23].

Choć powstanie klastra ma przyczynę w korzystnej kompozycji czynników sprzyjających regionalnej przedsiębiorczości, które usprawniają nawiązywanie wzajemnych kontaktów między lokalnymi podmiotami gospodarczymi, to dla zbudowania efektywnej struktury klastrowej konieczne jest przekroczenie pewnej „masy krytycznej". Trzeba jednak pamiętać, ze tworzenie „samonapędzającej się" struktury klastrowej może trwać wiele lat i konieczne jest przechodzenie przez kolejne stadia rozwoju [Kaźmierski J. 20112, s. 25]. Klastry bowiem, podobnie jak przedsiębiorstwa czy produkty, podlegają cyklowi życia, zatem według stadium rozwoju wyróżnia się:

- klastry zalążkowe (ang. *embryonic clusters*),
- klastry wzrostowe (ang. *established clusters*),
- klastry dojrzałe (ang. *mature clusters*),
- klastry schyłkowe (ang. *declining clusters*).[Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19]

W Polsce stan rozwoju klastrów podlega stałej analizie zmian, z której wynikają rekomendacje działań na przyszłość. W tym celu cyklicznie co dwa lata Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadza benchmarking, a wyniki ogłasza m.in. na łamach Portalu Innowacji [http://www.pi.gov.pl]. Dodatkowo dla każdego województwa PARP opracowuje odpowiednie raporty. Dla województwa łódzkiego i mazowieckiego miało to miejsce w 2012 r.

Warto nadmienić, że struktura klastrowa ma swoją specyfikę narodową, uwzględniającą rolę państwa narodowego w jej formowaniu i zarządzaniu. Dotyczący to także możliwości wsparcia ze strony nauki (co jest szczególnie istotne w przypadku nowoczesnych technologii). W takim kontekście na szczególną uwagę zasługują modele holenderski. duński oraz włoski.

Cechą charakterystyczną modelu wykreowanego w Holandii jest ścisła współpraca przedsiębiorstw z instytucją naukowo-badawczą. Natomiast struktura duńskiego modelu klastra (wypracowana w trakcie realizowania przez rząd duński w latach 1988–1993 programu sieciowania) została tak dobrana, aby pobudzać tworzenie więzi kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, gdzie istotną rolę odgrywa broker sieciowy inicjujący kontakty między partnerami i koordynujący działania klastra. Duński model, po uwzględnieniu różnic kulturowych i ekonomicznych był wdrażany m.in. w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii ale także na Węgrzech [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19].

Ze względu na znaczenie nieformalnych powiązań między lokalnymi aktorami gospodarczymi, najbardziej adekwatny do polskich warunków wydaje się być tzw. model włoski, którego najbardziej charakterystyczne cechy to:

- brak powiązań kapitałowych,
- duża niezależność od rządu centralnego,
- brak wyodrębnionej struktury koordynującej,
- długa tradycja silnych cechów rzemieślniczych,
- wysoki poziom tożsamości lokalnej i regionalnej,
- silne więzi rodzinne w firmach i pomiędzy firmami,
- związki pomiędzy firmami inicjowane przez właścicieli.

Znaczącym kryterium klasyfikacji klastrów jest wielkość i struktura własności podmiotów. Na podstawie tych wskaźników, w literaturze przedmiotu, wyróżnia się:

- klastry instytucjonalne (zdominowane przez instytucje publiczne, takie jak np. uniwersytety),
- klastry sieciowe (wiele małych firm działających w tych samych lub powiązanych branżach),
- klastry satelitarne (oddziały firm, których centrale znajdują się poza lokalizacją grona),
- klastry typy „hub and spoke" (jedno lub kilka dużych przedsiębiorstw okolonych mniejszymi firmami podwykonawców i dostawców) [Mikołajczyk B. et al. 2009, s. 19–22].

Nie należy jednak utożsamiać klastra z inicjatywą klastrową, którą może stanowić sama wiązka działań podejmowanych na rzecz utworzenia grona, gdzie podstawowe znacznie odrywa mniej lub bardziej formalne forum debat, służących zdefiniowaniu korzyści i zagrożeń wynikających z działalności w ramach klastra oraz jego kierunków rozwoju. Trzeba pamiętać, że rdzeń inicjatywy klastrowej powinni stanowić przedsiębiorcy, chociaż powinna ona zawierać jednostki samorządu terytorialnego oraz szkoły i uczelnie, a także instytucje otoczenia biznesu.

To właśnie ta różnorodność partnerów jest ważnym wyznacznikiem inicjatywy klastrowej odróżniającym ją od np. izby gospodarczej zrzeszającej jedynie przedsiębiorców [Kaźmierski J. 2012, s. 31].

## 2.3. Model struktury klastrowej

Inicjatywa klastrowa lub klaster może przyjmować różne formy (od stowarzyszeń do spółek), ale zawsze jednym z podstawowych elementów powinien być animator lub koordynator, którym może być osoba fizyczna lub prawna.

### 2.3.1. Teoretyczne podstawy modelu struktury klastrowej

W naukach o zarządzaniu są tworzone, a następnie rozwijane, użyteczne modele organizacji obejmujące cele, zasoby (materialne i niematerialne) oraz strukturę władzy. Najczęściej w nauce za model przyjmuje się reprezentację istniejącego lub hipotetycznego fragmentu rzeczywistości, pozbawioną szczegółów i cech nieistotnych dla osiągnięcia postawionego celu. Przy modelowaniu należy uchronić się przed pokusą nadmiernego uproszczenia, w tym celu zaleca się opracowanie wstępnego studium, opisującego różnorodność i złożoność zachodzących procesów. Należy pamiętać, że nawet prozaiczne i codzienne produkty powstawały jako idee w czyichś umysłach, właśnie jako modele.

Dobry model, jeśli zostanie inteligentnie wykorzystany, może wyjaśnić koncepcje teoretyków oraz odnieść je do świata praktycznego działania. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że wspólne dla teorii i modelu jest odnoszenie się do rzeczywistości postrzeganej w uproszczonej, abstrakcyjnej formie. Aby można stworzyć model, najpierw musi powstać teoria i dopiero z teorii można wyodrębnić model interesującego nas zagadnienia [Kuc. s. 32].

Odnosząc się do tematyki klasteringu, szczególnie w kontekście rozwoju regionalnego, należy zauważyć, że istnieją dwa sposoby tworzenia się klastrów: oddolne („Bottom-up") oraz odgórne („Top-down"), a klastering obecnie to już nie tylko moda, ale szansa czy wręcz konieczność. Aby wytwarzane produkty mogły być coraz doskonalsze i jednocześnie tańsze, przedsiębiorcy decydują się na podejmowanie kooperacji, wyzwalającej kreatywne, a nawet innowacyjne, działania

przy korzystaniu i przetwarzaniu osiągalnych zasobów. Coraz krótszy cykl życia produktów wymusza innowacyjną organizację procesu zarządzania i produkcji nowych wyrobów. W epoce gospodarki globalnej, innowacyjność stała się właściwie jedyną drogą do osiągnięcia sukcesu na rynkach globalnych oraz jedyną drogą rozwoju. Nawet dużym podmiotom gospodarczym bardzo trudno jest sprostać wieloobszarowym wyzwaniom globalnej działalności gospodarczej. Coraz większego znaczenia dla gospodarki nabierają zatem struktury klastrowe, regionalno-branżowe sieci firm zdolne do koncentracji i racjonalnego wykorzystania sił, środków, zasobów i technologii w celu podniesienia konkurencyjności i innowacyjności wytwarzanych produktów [Szajna W. 2011, s. 6].

Struktury klastrowe należy postrzegać nie tylko jako „zgęstki" gospodarcze ale przede wszystkim jako skupiska ludzkie. Można podać trzy wejściowe warunki do rozwoju społeczności w klastrach. Jako pierwszy z nich należy przyjąć wzajemność, czyli nastawienie na „dawanie i otrzymywanie" ze świadomością, że niekoniecznie muszą one wystąpić „od zaraz" i w tym samym okresie. Warunek drugi odnosi się do szacunku dla norm i wartości, co stanowi bazę dla budowania zaufania w długotrwałych relacjach. Trzecim warunkiem jest przekonanie, że relacje horyzontalne (dialog i współpraca partnerska) mogą przynosić lepsze efekty niż struktury wertykalne (polecenia i kontrola) [Palmen L., Baron M., 2011, s. 14].

Wciąż należy podkreślać zagadnienia odnoszące się do kwestii zaufania, jak zauważają autorzy *Przewodnika dla animatorów klastrowych w Polsce*, bo ufności nie można ani kupić, ani importować. Zaufanie w kontaktach biznesowych wydaje się być kluczowym czynnikiem sukcesu klastrów, szczególnie ze względu na zwiększające się znaczenie gospodarki globalnej, w której staje się ono bezcennym składnikiem przewagi konkurencyjnej [Palmen L., Baron M., 2011, s. 51].

### 2.3.2. Centrum Rozwoju Lokalnego w Łowiczu jako model struktury klastrowej

Ekonomia neoklasyczna, w erze gospodarki przemysłowej, postrzegała przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy, którego celem było maksymalizowanie zysku w wyniku optymalnej kombinacji takich czynników wytwórczych jak środki trwałe (np. ziemi, budynki, maszyny i urządzenia), surowce i materiały, energia i praca [Mikula B. 2006, s. 99].

Współcześnie, w ekonomii opartej na wiedzy, poza koncentrowaniem uwagi na zasobach rzeczowych i finansowych, coraz większego znaczenia

nabiera kapitał społeczny, który może być źródłem łagodzącym, a nawet usuwającym istniejące i potencjalne konflikty, powstrzymującym destabilizację życia społecznego. Warto przypomnieć, ze przejawami kapitału społecznego są:

- zmniejszanie poziomu niepewności w życiu społecznym i gospodarczym,
- podejmowanie efektywnej współpracy (wymiany świadczeń) w życiu gospodarczym i społecznym,
- kreowanie nowych, pożądanych indywidualnie oraz społecznie, zjawisk i struktur, wspomaganie ich funkcjonowaniu i rozwoju [Przybysz J. 2013, s. 93].

Jedną z najnowszych możliwości poprawy kapitału społecznego stwarza ekonomia społeczna, która jako jedna z metod definiowania działalności gospodarczej, łączy cele społeczne z ekonomicznymi [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225 (dostęp 04.07.2015)]. Z jednej strony, na poziomie indywidualnym pracownicy przedsiębiorstw społecznych, rozbudowując swoje relacje i zwiększając swoje kompetencje, wchodzą w nowe powiązania społeczne. Z drugiej strony, na poziomie publicznym funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego zwiększa zaufanie obywateli, szczególnie do instytucji publicznych, umożliwiając zatrudnienie przedstawicielom grup wyjątkowo trudnych na rynku pracy, przekształcając dotychczasowych biernych klientów instytucji pomocy społecznej w partnerów aktywnie zabiegających o poprawę swojej sytuacji życiowej [Cibor K, 2014, s. 24]. W tym kontekście warto przytoczyć słowa Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Władysława Kosiniaka-Kamysza: „Pokazanie zysku społecznego płynącego z przedsięwzięć ekonomii społecznej przy jednoczesnych silnych ekonomicznych podstawach jest bardzo ważne. Jednak nie należy się też wstydzić zysku finansowego – ekonomia społeczna nie ma być przecież działalnością charytatywną, tylko taką formą aktywizacji, która umożliwia pełne wykorzystanie – również ekonomiczne – potencjału osób zaangażowanych w dane przedsięwzięcie" [Cibor K. 2014, s. 13].

Warto nadmienić, że chociaż Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, nie dysponuje własnymi środkami finansowymi, to działania KPRES są powiązane z funduszami właściwego ministra, a także pochodzącymi z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014–2020, regionalnych programów operacyjnych (RPO) oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Warto też przypomnieć, że Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej przewiduje możliwość tworzenia przez JST spółdzielni oraz spółek.

Właśnie ekonomia społeczna może być z jedną z inspiracji zagospodarowania nieruchomości przeznaczonej przez władze Łowicza

na „Centrum Rozwoju Lokalnego Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością". Projekt rozpoczął się w 2014 r., kiedy miasto Łowicz nabyło od Usługowej Spółdzielni Osób Prawnych „Samopomoc Chłopska" 4-hektarową działkę po byłym Ośrodku Szkoleniowo-Konferencyjnym. Początkowo rozważano przeznaczenie mieszczącego się tam budynku hotelowego na mieszkania komunalne oraz przeniesienie tam miejskiej biblioteki, co oznaczałoby radykalne odejście od utrwalonego przeznaczenia obiektu i konieczności wprowadzenia poważnych zmian w miejscowym planie zagospodarowania. Stopniowo pojawiały się nowe propozycje tożsame lub rozszerzające dotychczasowe przeznaczenie obiektu np. Centrum Zajęć Międzyszkolnych. Ostatecznie zdecydowano się na kontynuowanie usług hotelowych a pomieszczenia o dużej kubaturze (poprzednio wynajmowane m.in. przez sąd) przeznaczono na działalność gospodarczą – Inkubator Przedsiębiorczości. Po analizie przepisów prawnych pojawił się pomysł powołanie spółki miejskiej, co jednak wywołało sprzeciw części opozycyjnych radnych. Należy dodać, że wciąż brak jest jednej, spójnej strategii łowickiego forum przedsiębiorczości.

Sprawa jest o tyle warta uwagi, że mamy tu do czynienia z działaniami oddolnymi oraz z deklaracjami działań na rzecz rozwoju lokalnego. Sukces łowickiego CRL mógłby stać się modelowym rozwiązaniem na innych miast i miejscowości, szczególnie dla korytarza łódzko-warszawskiego, co mogłoby poszerzyć przeprowadzone wcześniej badania Warto tu odwołać się do wniosków uczonych z Uniwersytetu Łódzkiego, konkretnie do rekomendacji drugiej, skierowanej przede wszystkim do Marszałków województw łódzkiego i mazowieckiego, a dotyczącej powołania Łódzko-Warszawskiej Izby Współpracy korytarzowej, zrzeszającej firmy i instytucje samorządowe i organizacje społeczne z siedzibą np. w Skierniewicach [Stawasz et al. 2014, s. 22]. Łowicz skutecznie rozwijający współpracę lokalnych aktorów gospodarczych, po uwzględnieniu międzynarodowej rozpoznawalności miejscowego folkloru, mógłby okazać się lepszą lokalizacją.

Dla obecnego stanu dość charakterystyczna jest wypowiedź jednego z przedsiębiorców z Łowicza: „Tutaj, w Łowiczu, żaden klaster nie działa, miał działać mleczarski, ale mleczarnia jest wielką fabryką działającą na całą Polskę, i pieniądze i ludzie, zasoby są (…), które mogą na to poświęcić, a tutaj jest bardziej rozdrobniony przemysł. Nie ma tutaj osoby, którą można byłoby wyznaczyć do organizacji tego wszystkiego. Chcieliśmy, żeby włączyło się w to miasto, czy starostwo, aby wystąpiło z inicjatywą, którą my moglibyśmy popierać, uczestniczyć, ale jeszcze specjalnie nie zostało nic uzgodnione" [Stawasz et al. 2014, s. 26]. Uprawniony jest zatem wniosek, że zasadnicze znaczenie dla sukcesu CRL będą miały kompetencje animatora.

### 2.3.3. Kompetencje animatora struktury klastrowej

Pamiętając, że kompetencje to potencjał, istniejący w człowieku, prowadzący do takiego jego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki, należy zaznaczyć, że w przypadku struktur klastrowych za najbardziej oczekiwane efekty przyjmuje się:

- wzrost innowacyjności,
- zwiększenie liczby miejsc pracy,
- wzrost liczby nowych przedsiębiorstw,
- wzrost produktywności lokalnych przedsiębiorstw.

Struktury klastrowe, szczególnie na etapie zalążków klastrów oraz inicjatyw klastrowych, są kreowane przez animatora, który będącneutralny, inicjuje nawiązywanie współpracy między klastrowymi aktorami (przedsiębiorcami, światem nauki, administracją samorządową), aby z czasem przekształcić się w organizację koordynującą wspólne działania lub świadczącą określone usługi na rzecz podmiotów działających w strukturze lub przyjąć funkcję menedżera dojrzałego już klastra. Animator jest kluczową postacią każdej inicjatywy klastrowej. Klastry być może nie wymagają funkcjonowania takiej osoby lub jednostki, jednak z pewnością w swojej historii doświadczyły działania liderów, którzy animowali procesy rozwojowe. Zauważmy, że często nawet w dojrzałych klastrach funkcja animatorów jest podtrzymywana, choć niejednokrotnie może ona być ukryta i zdywersyfikowana w sieci usług specjalistycznych skupionych wokół klastrów.

Podstawową rolą animatora, szczególnie w polskich warunkach, jest rozwijanie relacji opartych na zaufaniu, bowiem między uczestniczącymi podmiotami klastrowymi brak jest hierarchicznych zależności ze względu na ich sieciowy charakter. Atmosfera zaufania sprzyja też konkurencyjnej współpracy (kooperencji) między lokalnymi przedsiębiorcami, głównymi aktorami klastra.

Nowoczesne organizacje, a takimi są struktury klastrowe, w coraz większym stopniu doceniają znaczenie otoczenia, zwracając uwagę na społeczną odpowiedzialność działalności gospodarczej, zatem najistotniejszymi cechami animatora powinny być:

- empatia (hamująca zachowania agresywne),
- elastyczność (niezbędna ze względu na konieczność dostawania się nowych sytuacji),
- szacunek (umożliwiający poważne przeanalizowanie każdego pomysłu),

– szczerość (konieczna do utrzymania zaufania),
– odpowiedzialność (zgodnie z regułą „to co zostało ustalone, należy realizować").

W całym procesie rozwoju struktury klastrowej, animator musi wykazać zdolności do:
– inspirowania liderów do aktywnego zaangażowania w przygotowanie, wdrożenie i ocenę konkretnych działań, przy jednoczesnym dążeniu do przekonania uczestników klastra do samodzielnego realizowania nowych inicjatyw,
– rozwijania i usprawniania relacji w ramach łańcuchów produkcji, sieci współpracy, interakcji z podmiotami spoza klastra,
– zaangażowania podmiotów w przygotowanie i realizację wizji, misji, celów, działań,
– zrównoważenia prac analitycznych i działań.

Dobry animator struktury klastrowej powinien ciągle rozwijać własne umiejętności, z których za najważniejsze obszary doskonalenia należy uznać:
– prowadzenia spotkań (początkowo animator jest zaangażowany w prowadzenie małych spotkań, warsztatów, rozmów w przedsiębiorstwach, uczestnicy prawdopodobnie mają wysokie oczekiwania wobec nowej inicjatywy, zatem należy dobrze określać cele każdego spotkania, przewidywać scenariusze przebiegu oraz przygotować listę istotnych pytań),
– monitorowania i coachingu (po pewnym czasie powstają zespoły tematyczne i grupy zadaniowe, a uczestnicy wybierają spośród siebie liderów, działalność staje się zbyt jednostajna, wtedy animator powinien przyjąć postawę coacha, który z drugiego planu wspiera liderów swoją wiedzą, ale także powinien zaproponować ponowne zdefiniowanie wizji i strategii, bowiem kiedy uczestnicy struktury klastrowej stracą zainteresowanie rozwojem, wtedy oznaczać to może stagnację, następnie koniec tego grona),
– negocjowania (animator spotyka się z sytuacjami, w których podmioty prowadzą na co dzień twarde negocjacje między sobą i powinny znaleźć rozwiązania, które zadowalają wszystkie strony. W procesie budowania konsensusu umiejętności negocjacji oparte na neutralności, wrażliwości oraz empatii odgrywają kluczową rolę. animator musi nie tylko rozpoznawać kluczowych graczy i perspektywiczne procesy ale także wstępnie rozpoznać, czy uczestnicy spotkania mają ukryte priorytety).

Animator wykazujący entuzjazm, rozwijający relacje, inspirujący do działania, a jednocześnie skromny, musi jednak wykazywać w działaniu kluczowe umiejętności, do których zalicza się:

- umiejętność zjednywania ludzi,
- umiejętność słuchania i obserwacji,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność zadawania otwartych pytań,
- umiejętność komunikowania się również w relacjach nieformalnych, włącznie z poczuciem humoru,
- umiejętność podsumowywania i przedstawiania wyników dyskusji przeprowadzonych w grupach,
- umiejętność identyfikowania nowych pomysłów, grupowania ich w odpowiednie kategorie oraz dostrzeganie możliwości kreowania synergii,
- umiejętność szybkiej interpretacji i reagowania na zmieniającą się sytuację (wyobraźnia, spostrzegawczość),
- umiejętność dostrzegania roli i wartości emocji w relacjach międzyludzkich (kultura poruszenia się w rożnych środowiskach, dyplomacja),
- umiejętność prowadzenia trudnych dyskusji (rozwiązywanie problemów, doprowadzanie do konstruktywnych decyzji),
- konsekwencja i wiara w profesjonalizm,
- umiejętność obsługi sprzętu multimedialnego oraz sprzętu ułatwiającego prowadzenie warsztatów.

Analizując listę umiejętności animatora struktury klastrowej, można stwierdzić, że animator struktury klastrowej powinien być osobą wielu profesji:

- analitykiem gromadzącym informacje o tym, co się dzieje i może się dziać,
- ojcem czuwającym nad dojrzałym poziomem relacji w strukturze klastrowej,
- lekarzem-psychologiem pielęgnującym zdrowe i leczącym złe relacje,
- policjantem pilnującym przestrzegania obowiązujących reguł,
- trenerem nastawionym na zwiększenie świadomości oraz na rozwój umiejętności,
- menedżerem skupiającym się na osiągnięciu konkretnych wyników.

Należy podkreślić, że chociaż część kompetencji menedżerów klastrów jest identyczna jak w klasycznych organizacjach, oczekiwania wobec nich są zdecydowanie większe. Wynika to z faktu, iż ich działania wychodzą poza granice organizacji, a nawet sieci. ale przede wszystkim jest to konsekwencją środowiska pracy, w którym codziennością są niuanse i ograniczenia. Istotnymi kompetencjami koordynatora klastra jest, poza umiejętnościami komunikacyjnymi czy technikami prezentacji i negocjacji, umiejętnościami mediacyjnymi i prowadzeniem spotkań, inteligencja

emocjonalna, w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Należy podkreślić, że w literaturze pojawiają się opinie, iż poziom inteligencji ogólnej oraz umiejętności techniczne są jedynie progiem zdolności do bycia efektywnym liderem, podczas gdy inteligencja emocjonalna jest warunkiem koniecznym [Hawrysz 2011, s174].

Inni badacze (np. Baron, Palmen 2011, s. 98) zwracają uwagę, że animator przyjmujący jedną z poniższych cech, może zagrozić istnieniu struktury klastrowej:

- animator chce być wszędzie obecny i ma trudności z delegowaniem zadań na poziomie liderów grup tematycznych, tym samym niepotrzebnie przedłuża procesy podejmowania decyzji;
- animator nie potrafi zdystansować się od inicjowanych działań. Każde działanie, pomysł traktuje jak własne dziecko. Każdy sukces i porażkę traktuje bardzo osobiście;
- animator zachowujący się jak koordynator-kontroler. Zamiast swoją postawą zachęcać, inspirować, wykazuje się brakiem elastyczności wobec pomysłów i propozycji innych, próbuje panować nad wszystkim i wszystkimi;
- animator szybko osiada na laurach po pierwszych dobrych wynikach. W komunikacji zewnętrznej kładzie nacisk na swoją osobę, zamiast na grupę, która zapewniła dobre osiągnięcia;

## 2.4. Podsumowanie

Chociaż zróżnicowanie poziomu rozwoju regionów jest zjawiskiem naturalnym w procesach gospodarczych zachodzących tak w Polsce, jak w Unii Europejskiej, to problematyka obszarów zmarginalizowanych jest to jednym z zasadniczych wyzwań współczesnych gospodarek [Lisowska R., 2013, s. 18].

Współcześnie w naukach o zarządzaniu coraz większą rolę ogrywa koncepcja wzajemnego zaufania podmiotów, szczególnie we współczesnych formach organizacji działań gospodarczych [Góra 2008, s. 25] a zatem przy konstruowaniu modelu struktury klastrowej należy zwracać uwagę przede wszystkim na mechanizmy budujące wzajemne zaufanie.

Po wieloletnim okresie oczekiwania, (w tym również w Łowiczu), na „magicznego" inwestora zewnętrznego (najlepiej zagranicznego) przy-

szedł czas na rewizję tego poglądu i zwrócenie się do lokalnych przedsiębiorców, którzy zorganizowani w struktury klastrowe oraz w oparciu o instytucję podobne do łowickiego Centrum Rozwoju Lokalnego mogliby w sposób bardziej skuteczny tworzyć miejsca pracy oraz konkurować z zagranicznymi produktami.

## Model of cluster structure for Warsaw-Lodz corridor

**Abstract**

The purpose of this article is to propose a new model of cluster structure, dedicated to the city of Lodz and Warsaw corridor, with particular emphasis on the role of animator-coordinator. The model assumes that regular training in the field of broadly understood favor reciprocal knowledge and growth of trust between local entrepreneurs, allowing for synergistic effects of competitive cooperation. Thus obtained competitive collaboration, characteristic of cluster structures should also contribute to the growth of local social capital.

**keywords:** cluster, model, coopetition.

# Bibliografia


*Benchmarking klastrów w Polsce – wyniki 2014*, Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95064.asp (dostęp 26.06.2015).

Cibor K. (2014), *Usługi użyteczności publicznej a ekonomia społeczna*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.

*Co to jest ekonomia społeczna?*, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225 (dostęp 04.07.2015).

Frankowska-Iwan M. (red.) (2012), *Tworzenie wartości w klastrze*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Gaczek W.M. (2010), *Metropolia jako źródło przewagi konkurencyjne gospodarki regionu*, „Acta Universitatis Lodziensis", Łódź.

Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Góra J. (2008), *Model dynamiki klastra jako narzędzie badania możliwości adaptacyjno-rozwojowych klastra*, referat wygłoszony na IV Konferencji Naukowej z serii „Wiedza i Innowacje" pt. „Fundusze unijne i przedsiębiorstwa w rozwoju nauki i gospodarki", Uniwersytet Jagielloński, http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Gora.pdf (dostęp 26.06.2015).

Kaźmierski J. (2012), *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

*Klastry w województwie łódzkim* (2012), Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, http://www.parp.gov.pl/index/more/27897.pdf (dostęp 26.06.2015).

*Klastry w województwie mazowieckim* (2012), Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13958.pdf (dostęp 26.06.2015).

Kuc B-R., *Rola modelu i modelowania w pracy naukowej*, http://www.doktoraty.pl/teksty-na-temat-doktoratu-i-nauki (dostęp 04.07.2015).

Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J. (2009), *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Difin, Warszawa.

Mikula B. (2006), *Zarządzanie w warunkach nowej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", Kraków.

Palmen L., Baron M. (2011), *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Portal Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości https://www.parp.gov.pl/index/more/25033 (dostęp 26.06.2015).

Pięta-Kanurska M. (2010), *Oddziaływanie metropolii na region*, „Acta Universitatis Lodziensis", Łódź.

Przebysz J. (2013), *Zarządzanie kapitałem społecznym przedsiębiorstw. Uwarunkowania i perspektywy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Wielkopolsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch. (2006), *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza Arkadiusz Grzegorczyk, Sztokholm–Warszawa.

Stawasz E., Fabińska M., Lisowska R., Ratalewska R. (2014), *Obszary i efekty współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi w korytarzu łódzko-warszawskim*, Łódź.

Szajna W. (red.) (2010), *Jak stworzyć klaster*, Wyższa Szkola Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.07

Rozdział 3

# Społeczne i ekonomiczne koszty wypadków drogowych w Polsce[1]

**Streszczenie**

Wypadki drogowe niosą za sobą wiele negatywnych konsekwencji. Należą do nich skutki zdrowotne, psychologiczne, społeczne i ekonomiczne. Skutki te przekładają się na koszty ekonomiczne, które ponoszą nie tylko bezpośrednio poszkodowani w wypadkach, ale wszyscy mieszkańcy kraju.

Opracowanie ma na celu przedstawienie statystyk związanych z bezpieczeństwem w ruchu drogowym oraz kosztu wypadku drogowego. Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że liczba wypadków drogowych w Polsce maleje, pomimo że liczba pojazdów rośnie. Z roku na rok wzrastają jednak koszty wypadków drogowych co jest spowodowane zmianą sposobu wyceny jednostkowego kosztu zdarzenia drogowego – wraz z upływem czasu do analizy kosztów włączane są dodatkowe czynniki. Samo rozpoznanie kosztów wypadków jest bardzo trudne, a jeszcze trudniejsze jest przypisanie właściwej wartości zidentyfikowanych kosztów.

**Słowa kluczowe:** koszty wypadków drogowych, skutki wypadków drogowych, bezpieczeństwo ruchu drogowego.

## 3.1. Wprowadzenie

Ruch drogowy jest ryzykiem oddziałującym na zdrowie i życie człowieka. Zgony w wyniku wypadków drogowych zaliczane są do grupy zgonów możliwych do uniknięcia[2], których liczbę da się ograniczyć dzięki odpowiednim działaniom państwa [Wycinka 2007, s. 227]. Mimo

1 Joanna Gwarda-Żurańska, doktorantka w Katedrze Ubezpieczeń, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

2 Także do zgonów przedwczesnych tj. będących przyczyną nadumieralności.

to każdego miesiąca na polskich drogach dochodzi do około 2,5 tysiąca wypadków, w których zostaje rannych około 3 tysięcy osób, a około 200 traci życie[3]. W większości są to osoby młode, w wieku 18–24 lat, dla których wypadki drogowe są najczęstszą przyczyną śmierci. Każdego roku w Europie w wypadkach drogowych ginie 50 tysięcy osób, a ponad 150 tysięcy staje się niepełnosprawnymi [Mikuczewska-Wośko 2009, s. 405]. Przyczyn wypadków drogowych jest wiele, jednak najczęściej są one konsekwencją nieprawidłowych zachowań uczestników ruchu drogowego – zarówno kierowców pojazdów silnikowych, jak i niechronionych uczestników ruchu[4] [KGP 2014]. Skutki wypadków drogowych są bardzo znaczne, zarówno dla samych poszkodowanych, jak i ich rodzin, a także sprawców i świadków. Pośrednio konsekwencje ponosi całe polskie społeczeństwo w ramach różnych opłat i podatków, a zatem płacą także osoby nie powodujące wypadków [Gołębiowski 2008, s. 21], ani nie będące poszkodowanymi.

Głównym celem artykułu jest prezentacja podstawowych wskaźników bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz przybliżenie kosztów wypadków drogowych w oparciu o dostępne wyniki badań. Artykuł napisano w oparciu o literaturę przedmiotu, regulacje prawne, statystyki o ruchu drogowym oraz opracowania Krajowej Rady Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego. Zastosowana metoda to analiza danych statystycznych i przytoczenie wyników badań innych autorów. Autorka stawia tezę, że liczba wypadków drogowych systematycznie maleje w wyniku zaostrzenia przepisów ruchu drogowego oraz działań państwa na rzecz poprawy bezpieczeństwa na drogach.

## 3.2. Wybrane definicje

Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym[5] nie definiuje pojęcia wypadku drogowego, czy kolizji. W Polsce, w analizach dotyczących bezpieczeństwa ruchu, stosuje się definicje opublikowane w Zarządzeniu nr 635 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 czerwca

3 Na podstawie raportów miesięcznych stanu bezpieczeństwa w ruchu drogowym w roku 2015, http://statystyka.policja.pl/st/ruch-drogowy/100256,Bezpieczenstwo-w-ruchu-drogowym-w-ujeciu-miesiecznym.html (dostęp 27.07.2015 r.).

4 Pieszych, rowerzystów, motocyklistów, motorowerzystów.

5 Dz.U. 1997 nr 98 poz. 602.

2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia przez Policję statystyki zdarzeń drogowych. *Wypadek drogowy* to zdarzenie drogowe, które pociągnęło za sobą ofiary w ludziach, w tym także u sprawcy tego zdarzenia, bez względu na sposób zakończenia sprawy, natomiast *kolizja drogowa* pociąga za sobą wyłącznie straty materialne. Za *śmiertelną ofiarę wypadku* uznaje się osobę, która zmarła na miejscu wypadku lub w ciągu 30 dni od dnia wypadku na skutek doznanych obrażeń ciała. *Osoba ciężko ranna* to taka, która doznała ciężkiego kalectwa, ciężkiej choroby nieuleczalnej lub długotrwałej choroby realnie zagrażającej życiu, trwałej choroby psychicznej, całkowitej lub znacznej trwałej niezdolności do pracy w zawodzie lub trwałego, istotnego zeszpecenia lub zniekształcenia ciała. Określenie to dotyczy także osoby, która doznała innych obrażeń powodujących naruszenie czynności narządu ciała lub rozstrój zdrowia na okres trwający dłużej niż 7 dni. *Osoba lekko ranna* to osoba, która poniosła uszczerbek na zdrowiu, naruszający czynności narządu ciała lub rozstrój zdrowia na okres trwający nie dłużej niż 7 dni, stwierdzony przez lekarza[6].

## 3.3. Statystyczna analiza bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce

Wypadki drogowe traktowane są z reguły jako zdarzenia losowe, ale w rzeczywistości często są konsekwencją nieodpowiedzialności i brawury. Niedostosowanie prędkości do warunków na drodze i do przepisów drogowych, jazda pod wpływem alkoholu lub środków odurzających, nieprzestrzeganie pierwszeństwa przejazdu, nieprawidłowe zachowanie wobec niechronionych uczestników ruchu i niewłaściwe postępowanie niechronionych uczestników ruchu to tylko niektóre spośród wielu przyczyn wypadków, których można by uniknąć. Liczba pojazdów silnikowych w Polsce wciąż wzrasta (od roku 2003 do 2013 wzrosła o 56,5%) [KGP 2014, s. 5], przy czym liczba wypadków drogowych spada.

W tabeli 1 przedstawiono dane na temat liczby zdarzeń i poszkodowanych w wypadkach w latach 2010–2014. Liczba wypadków drogowych w Polsce w roku 2014 wyniosła 34 970, o 2,4% mniej niż w roku poprzednim. Mniejsza była także liczba kolizji (o 2,2%), rannych (o 3,4%)

6 Zarządzenie nr 635 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia przez Policję statystyki zdarzeń drogowych.

oraz ofiar (o 4,6%). Najwięcej ofiar śmiertelnych w roku 2013 stanowiły osoby w wieku 40–59 lat (941, 28%), a w roku 2014 w wieku 60 plus (915, 28,6%) [BRD 2015, s. 5], [KGP 2014, s. 38]. Biorąc pod uwagę strukturę ludności Polski warto podkreślić, że najwyższy wskaźnik ofiar[7] od lat utrzymuje się dla grupy osób w wieku 18–24 lat i w 2013 roku wyniósł 151,7. Dla porównania w grupie 40–59 był wówczas na poziomie 89,7 [KGP 2014, s. 38]. Największą grupę wśród rannych, zarówno w roku 2013, jak i 2014 stanowiły osoby w wieku 25–39 lat – ich udział wyniósł 28,2% (odpowiednio 12 435 i 12 004).

**Tabela 1.** Liczba zdarzeń drogowych i poszkodowanych w Polsce w latach 2010–2014

| Rok | Liczba kolizji | Liczba wypadków | Liczba rannych | Liczba ofiar | Liczba kolizji | Liczba wypadków | Liczba rannych | Liczba ofiar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2010 =100% | 2010 =100% | 2010 =100% | 2010 =100% |
| 2010 | 416075 | 38832 | 48952 | 3907 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| 2011 | 366520 | 40065 | 49501 | 4189 | 88,1% | 103,2% | 101,1% | 107,2% |
| 2012 | 339581 | 37046 | 45732 | 3571 | 81,6% | 95,4% | 93,4% | 91,4% |
| 2013 | 355943 | 35847 | 44059 | 3357 | 85,5% | 92,3% | 90,0% | 85,9% |
| 2014 | 348028 | 34970 | 42545 | 3202 | 83,6% | 90,1% | 86,9% | 82,0% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie BRD 2015; KGP 2014; KGP 2013; KGP 2012; KGP 2011.

Według danych opublikowanych przez Komisję Europejską, do marca 2012 roku liczba ofiar śmiertelnych wypadków drogowych w latach 2001–2011 malała średnio o 6% rocznie (odnotowano spadek 43% w ciągu dekady) w całej Unii Europejskiej, o 2% w Polsce (o 29% w ciągu dekady). Nie zmienia się jedynie liczba ofiar śmiertelnych wśród motocyklistów[8].

Najwięcej wypadków powodują mężczyźni – 74,1% wszystkich zdarzeń drogowych. Wiek sprawców to najczęściej 25–39 lat, jednak i w tym przypadku, biorąc pod uwagę wskaźnik sprawców na 10 000 ludności, dominują młodzi, niedoświadczeni kierowcy poniżej 24. roku życia – wysokość wskaźnika 17,1. Dla grupy w wieku 25–39 wskaźnik ten wyniósł w 2013 roku 10,5 [KGP 2014, s. 28].

7 Liczba ofiar na 1 mln populacji.

8 Komunikat prasowy Komisji Europejskiej, Bruksela, 29 marca 2012.

Najistotniejszymi rodzajami wypadków na drogach krajowych są: najechania na niechronionych uczestników ruchu, zderzenia czołowe, boczne i najechanie na drzewo (słup). Z kolei do najczęstszych przyczyn wypadków należy jazda z nadmierną prędkością, a do najistotniejszych okoliczności – pora nocna [Kustra i in. 2009, s. 14].

Liczba zdarzeń drogowych oraz poszkodowanych z roku na rok maleje[9]. W stosunku do roku 2010 liczba wypadków w roku 2014 była mniejsza o 9,9%, rannych o 13,1%, kolizji o 16,4%, a ofiar śmiertelnych o 18%. Niemniej jednak skutki wypadków są dotkliwe i dotyczą sfery zdrowotnej, psychologicznej, społecznej i ekonomicznej.

Nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie wypadków drogowych i uniknięcie ofiar śmiertelnych, jednak na całym świecie prowadzone są działania interdyscyplinarne mające na celu podniesienie bezpieczeństwa ruchu drogowego [Wycinka 2007, s. 227].

W maju 2001 Rada Ministrów przyjęła program bezpieczeństwa ruchu drogowego na lata 2001–2010 pod nazwą GAMBIT 2000. Powstał on w oparciu o doświadczenia państw o wysokim poziomie bezpieczeństwa na drogach i zakładał osiągnięcie dwóch podstawowych celów: krótkoterminowego – zmniejszenie liczby ofiar śmiertelnych wypadków do 5 500 (faktyczna liczba ofiar 5 583) [KGP 2009]w roku 2003 oraz długoterminowego – zmniejszenie do 4 000 (faktyczna liczba ofiar 3 907) [KGP 2012] w roku 2010. Wskazane ilościowe cele programu wyznaczono na podstawie trendu liczby zabitych w Polsce do 2010 roku przy założeniu umiarkowanego wzrostu liczby samochodów osobowych (średnio 350 tysięcy rocznie) oraz podjęciu niezbędnych działań wskazanych w programie. Zauważono przy tym, że przy określonym poziomie ryzyka w ruchu drogowym, na który wpływ ma między innymi stopień edukacji bezpieczeństwa ruchu drogowego (brd) w społeczeństwie, poziom świadomości o zagrożeniu, wysokość środków finansowych przeznaczanych na brd, zwiększenie ilości odbywanych podróży powoduje wzrost liczby ofiar. Ryzyko charakteryzuje liczba zabitych w stosunku do przebiegu kilometrów [„Polskie Drogi" 2003].

Program GAMBIT 2000 zawierał dwa rodzaje zadań: o charakterze systemowym, to jest organizacja systemu brd oraz zadania mające na celu wdrożenie środków poprawy brd w zakresie wynikającym z przeprowadzonej diagnozy oraz skali dostępnych środków finansowych [GAMBIT 2000]. Kontynuacją programu był GAMBIT 2005 na lata 2005–2007–2013. W dniu 20 czerwca 2013 Krajowa Rada BRD przyjęła obecnie funkcjonujący Narodowy Program Bezpieczeństwa Ruchu

9 W analizowanym okresie wyjątek stanowi wzrost liczby wypadków drogowych i poszkodowanych w roku 2011 w stosunku do roku 2010.

Drogowego 2013–2020. Wyznacza on konkretne cele do osiągnięcia w zakresie brd, m.in.: nie więcej niż 2 000 ofiar śmiertelnych i 6 900 ciężko rannych w 2020 roku[10].

## 3.4. Systematyka kosztów wypadków drogowych

Koszty wypadków drogowych wiążą się ze skutkami bezpośrednimi oraz pośrednimi (długoterminowymi). Do pierwszej grupy zaliczyć można koszty medyczne, utraty majątku (np. pojazdu, ładunku), administracyjne, utratę zdolności do pracy, utraconą jakość życia, problemy prawne i wiele innych. Najogólniej rzecz ujmując, do długoterminowych konsekwencji wypadków drogowych zalicza się:

- śmierć,
- skutki związane z pogorszeniem stanu zdrowia fizycznego osoby poszkodowanej w wypadku, m.in.:
  - pogorszenie funkcji organów ciała,
  - trwałe inwalidztwo,
  - pomniejszona jakość życia,
- skutki psychologiczne
  - dla osób poszkodowanych – poczucie winy, niesprawiedliwości,
  - dla bliskich ofiar,
  - dla sprawców,
  - dla uczestników i świadków, którzy nie zostali poszkodowani,
- skutki społeczne, m.in.:
  - utrata pracy lub zmiana pracy na gorszą,
  - sytuacja bliskich osób poszkodowanych,
  - problemy prawne kierowców – sprawców wypadków,
  - położenie uczestników i świadków, którzy nie zostali poszkodowani w zdarzeniu (uwikłanie w procedury sądowe),
- skutki ekonomiczne, m.in.:
  - medyczne,
  - administracyjne,
  - służb operacyjnych i porządkowych (m.in. koszty osobowe),
  - uszkodzenia mienia,

10 http://v000384.home.net.pl/Programy%20brd/npbrd_2013_2020.htm (dostęp 29.07.2015).

- pogorszenie sytuacji materialnej [Gołębiowski 2008, s. 21; Pasieczny 1999, s. 22; Bąk, Pawłowska 2009, s. 28].

Wszystkie te konsekwencje, a zwłaszcza ekonomiczne i społeczne, są ze sobą ściśle powiązane i będą omawiane w dalszej części artykułu.

## 3.5. Sposoby wyceny kosztów wypadków drogowych

Najłatwiejsze do oszacowania są straty materialne, zaś najtrudniejsza jest oczywiście wycena wartości życia ludzkiego, ponieważ śmierć człowieka wiąże się ze stratami moralnymi i finansowymi bliskich ofiary, a pośrednio obciąża całe społeczeństwo. Stosuje się różne metody wyceny wartości życia ludzkiego, wśród nich:

- metoda kapitału ludzkiego – wyraża wartość ekonomiczną jednostki z punktu widzenia społeczeństwa; możliwa jest tylko w przypadku osób w wieku produkcyjnym, osiągających dochody (osoby niepracujące mają wartość zero),
- metoda cen hedonicznych – opiera się na zasadzie wyliczenia zadośćuczynienia za utratę możliwości cieszenia się życiem (uwzględnia się więc także niematerialne aspekty życia); M. Giergiczny wycenił tą metodą wartość życia ludzkiego na 4,49 mln zł (2006 r.),
- metoda oparta na funkcji użyteczności (metoda wyceny warunkowej) – równoważność kosztów, jakie dane osoba jest w stanie ponieść, by uniknąć niepożądanego zdarzenia, a przez to zmniejszyć prawdopodobieństwo zgonu; w 2006 r. wyceniono, że uniknięcie ofiary śmiertelnej w Polsce warte jest 310 tysięcy euro [Wycinka 2011, s. 232–233].

## 3.6. Skutki społeczno-ekonomiczne

Koszty będące konsekwencjami wypadków drogowych są analizowane i oceniane w różnych krajach, zwłaszcza bogatych, oraz mają związek z podejmowaniem działań na rzecz zwiększenia brd. Koszty analizowane są także we właściwej Komisji Parlamentu Unii Europejskiej, gdzie

przed rokiem 2008 oceniono łączny koszt wypadków drogowych w UE na 180 bilionów euro (2% unijnego PKB). W tym czasie określono te koszty na poziomie 30 bilionów euro w Niemczech (2% PKB), 7,2 biliona euro w Belgii (2,6% PKB), 3,6 biliona euro w Austrii, 18 miliardów złotych (około 5 miliardów euro[11] – 1,5% PKB[12]) w Polsce [Bąk, Pawłowska 2009, s. 21]. Mamy tu do czynienia ze znaczną dysproporcją, jeśli chodzi o koszty wypadków drogowych w Polsce i w pozostałych krajach UE, co mogłoby świadczyć o dużym niedoszacowaniu tych kosztów. Z drugiej strony, wziąwszy pod uwagę procent PKB, koszty dla Polski stanowiły 0,5 punktu procentowego mniej niż dla całej Unii Europejskiej, co prowadzi do wniosku, że mogły być, w tym czasie, tylko nieznacznie niedoszacowane.

## 3.7. Badania nad wyceną kosztów ekonomicznych

Badania nad wyceną kosztów ekonomicznych zdarzeń drogowych w Polsce prowadzi przede wszystkim Zakład Ekonomiki, Instytut Badawczy Dróg i Mostów w ramach programu PANDORA w oparciu o następujące dane:

- statystyki policyjne,
- dane Głównego Urzędu Statystycznego,
- jednostkowe koszty zdarzeń drogowych według kategorii kosztów:
  - medyczne,
  - administracyjne,
  - służb operacyjnych i porządkowych,
  - uszkodzenia mienia,
  - utraconej mocy produkcyjnej,
  - utraconej jakości życia [Jaździk-Osmulska 2014, s. 21].

W teorii na koszty wypadków drogowych składają się:

- wartość bezpieczeństwa *per se* wyrażona wartością życia ludzkiego (realne ryzyko obniżenia wartości życia społecznego w wyniku wypadku drogowego),

11 Według kursu z 31.12.2007 – tabela nr 252/A/NBP/2007 z dnia 2007-12-31.

12 PKB wytworzony w Polsce w 2007 roku wyniósł 1176,737 mld złotych (http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PKB_rachunki_regionalne_2007_notatka_inf.pdf, dostęp 29.07.2015 r.).

- bezpośrednie koszty ekonomiczne (medyczne, rehabilitacji, administracyjne, służb operacyjnych i porządkowych, uszkodzenia mienia),
- pośrednie koszty ekonomiczne (utracony produkt krajowy brutto, niezrealizowana konsumpcja w wyniku przedwczesnej śmierci, niezdolność do pracy poszkodowanych w wypadkach),
- koszty dodatkowe (dotychczas nie są uwzględniane, ze względu na trudności z ich oszacowaniem – strata czasu, zwiększenie zużycia paliwa, emisja spalin itp.) [Jaździk-Osmulska 2014, s. 21–22].

**Tabela 2.** Koszty zdarzeń drogowych w Polsce w latach 2012–2013

| Rok | Kkoszty zdarzeń drogowych [mld PLN] | Koszty wypadków [mld PLN] | Koszty kolizji [mld PLN] | Koszty zdarzeń [% PKB] |
|---|---|---|---|---|
| 2012 | 34,5 | 29,4 | 5,1 | 1,9 |
| 2013 | 49,1 | 34,2 | 14,9 | 2,99 |

Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 3; Jaździk-Osmulska 2013, s. 2.

W latach 2012–2013 koszty zdarzeń drogowych w Polsce przedstawiały się jak w tabeli 2. Na świecie stanowią one około 1,5–2% PKB. Wysoki poziom kosztów w Polsce (2,99% PKB w roku 2013) wynika ze słabego poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego, a co za tym idzie – wiąże się z wysokimi wydatkami na usuwanie skutków zdarzeń drogowych. Znaczny wzrost kosztów zdarzeń (w tym wypadków i kolizji) wynika przede wszystkim z faktu, że stosowana metoda PANDORA 2013 została rozszerzona (PANDORA 2014), między innymi o wycenę wartości kapitału ludzkiego. Uwzględniono w niej także specyfikę regionów Polski w podziale na województwa [Jaździk-Osmulska 2014, s. 5].

Wyróżnia się cztery skutki zdarzeń drogowych: ofiary śmiertelne, ofiary ciężko ranne, ofiary lekko ranne i straty materialne. Wszystkim tym rodzajom skutków odpowiadają straty ponoszone przez bezpośrednie i pośrednie ofiary tych zdarzeń [Jaździk-Osmulska 2014, s. 7].

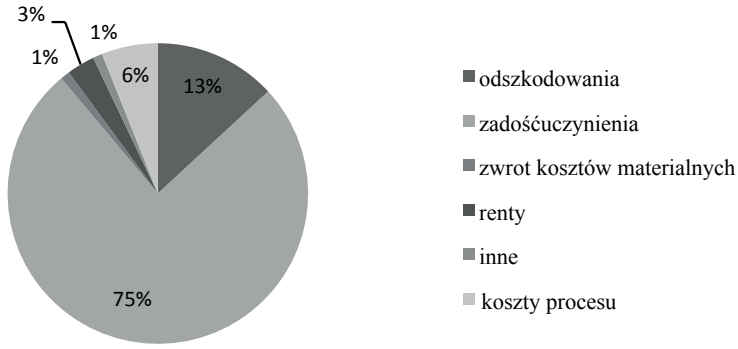
Najbardziej podstawowym podziałem kosztów z ekonomicznego punktu widzenia jest podział na koszty wewnętrzne i zewnętrzne (tabela 3). Suma tych kosztów stanowi społeczny koszt wypadku transportowego [Jaździk-Osmulska 2014, s. 8].

**Tabela 3.** Podział kosztów ekonomicznych (społecznych)

| KOSZTY WEWNĘTRZNE | KOSZTY ZEWNĘTRZNE |
|---|---|
| • INDYWIDULANE STRATY SPOŁECZNE<br>• koszty pokrywane np. przez firmy ubezpieczeniowe w ramach wypłaty odszkodowań | • OGÓLNE STRATY W GOSPODARCE KRAJU<br>• koszty generowane przez indywidualne jednostki, a ponoszone przez społeczeństwo jako całość |

Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 7.

Innym podziałem jest podział ze względu na procedury związane ze zdarzeniami drogowymi. W tym wypadku rozróżnia się dwie kategorie kosztów: medyczne i administracyjne. Ze względu na mnogość procedur powypadkowych zostaną przedstawione jedynie przykłady tych kosztów. Do kosztów medycznych zalicza się między innymi: oględziny lekarskie, orzeczenie zgonu ofiary wypadku, pomoc medyczną i psychologiczną dla ofiary i jej rodziny. Natomiast do kosztów administracyjnych na przykład: przyjazd na miejsce zdarzenia policji, karetki pogotowia, straży pożarnej, czynności porządkowe, hospitalizację, rehabilitację, pochówek, wszczęcie postępowania karnego, wypłatę odszkodowań i rent [Jaździk-Osmulska 2014, s. 8–11]. Koszty rekompensat należące do kosztów administracyjnych mają strukturę jak na wykresie 1.




**Wykres 1.** Struktura kosztów rekompensat w Polsce w roku 2013
Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 42.

Z wykresu 1 wynika, że najwyższe koszty powypadkowe związane są z zadośćuczynieniem (75%), następnie z odszkodowaniami (13%), zaś

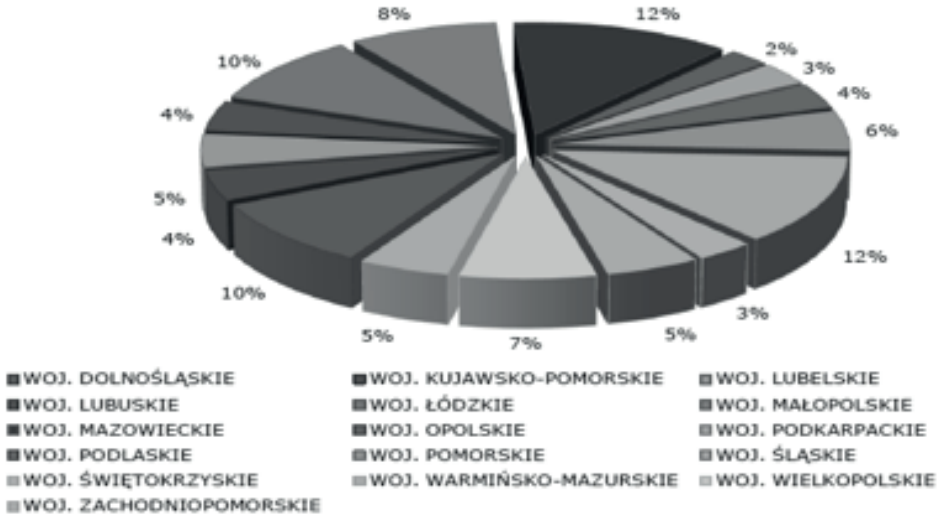
wypłata rent stanowi jedynie 3% kosztów rekompensat i generuje dwa razy niższy koszt niż koszty procesów (6%).

Każdy ze skutków zdarzeń drogowych w związku z odmiennymi procedurami powypadkowymi oraz innym poziomem szkód wymaga innych nakładów pieniężnych.




**Wykres 2.** Udziały kategorii kosztów według skutków wypadków w Polsce w roku 2013
Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 43.

Na wykresie 2 przedstawiono strukturę kosztów według skutków wypadków w Polsce. Koszty będące konsekwencją pojawienia się ofiar ciężko rannych są najwyższe i stanowią ponad połowę wszystkich wydatków. Na straty materialne poświęca się niemal trzecią ich część, a 13% środków przeznaczonych jest na koszty zabitych.




**Wykres 3.** Struktura kosztów wypadków według województw
Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 47.

Do województw generujących największe skutki ekonomiczne wypadków drogowych należą: mazowieckie (12%), małopolskie (8%), łódzkie (10%), śląskie (12%), dolnośląskie (10%). Tych pięć województw generuje razem ponad 50% kosztów zdarzeń drogowych w kraju. Strukturę kosztów wypadków w Polsce przedstawia wykres 3.

Roczne koszty wypadków oblicza się ze wzoru:

$$Kw = \qquad \cdot \quad ,$$

gdzie LZ, $LR_c$, $LR_L$, to liczba ofiar odpowiednio śmiertelnych, ciężko rannych, lekko rannych w danym roku, LW – liczba wypadków drogowych w danym roku, $k_z$, $k_c$, $k_L$ – koszt jednostkowy ofiary śmiertelnej, ciężko rannej i lekko rannej w danym roku w złotych na osobę, $k_S$ – koszt jednostkowy straty materialnej w danym roku w złotych na osobę [Jaździk-Osmulska 2014, s. 25].

## 3.8. Koszt jednostkowy wypadku i poszkodowanego w wypadkach

Przy określeniu kosztów jednostkowych wykorzystuje się następujące dane (pochodzące z GUS):

- PKB (ceny bieżące),
- spożycie indywidualne (wartość produktów zużytych na zaspokojenie potrzeb jednostki),
- PKB na jednego mieszkańca,
- ludność ogółem (stan na koniec danego roku),
- liczba pracujących w gospodarce narodowej [Jaździk-Osmulska 2014, s. 25–26].

W 2013 roku koszt jednostkowy osoby ciężko rannej w wypadku drogowym, oszacowany przy pomocy metody PANDORA wynosił 2,21 mln złotych, koszt ofiary śmiertelnej 1,97 mln. Wartości te obliczone zostały na podstawie danych – całkowitych kosztów zdarzeń – przedstawionych w tabeli 4.

**Tabela 4.** Koszty zdarzeń drogowych w 2013 roku według kategorii

| Wyszczególnienie | Koszty wg pandory'2014 [Pln] | Koszty wg pandory'2013 [Pln] |
|---|---|---|
| Koszty służb policyjnych i ratowniczych | 769 713 523 | 742 459 000 |
| Koszty usług prosekcyjnych i pogrzebu | 41 838 219 | 38 791 000 |
| Koszty hospitalizacji ofiar wypadku | 342 788 213 | 177 023 000 |
| Koszty postępowania karnego | 481 143 261 | 378 082 000 |
| Koszty rekompensat | 3 027 890 320 | 2 911 433 000 |
| Estymacja wartości życia ludzkiego metodą kapitału ludzkiego | 13 748 300 000 | 2 675 457 000 |
| Straty materialne wypadków i kolizji | 9 525 000 000 | 8 115 675 000 |
| Straty gospodarcze | 30 452 566 632 | 18 439 820 000 |

Źródło: opracowanie własne na postawie Jaździk-Osmulska 2014, s. 26–41.

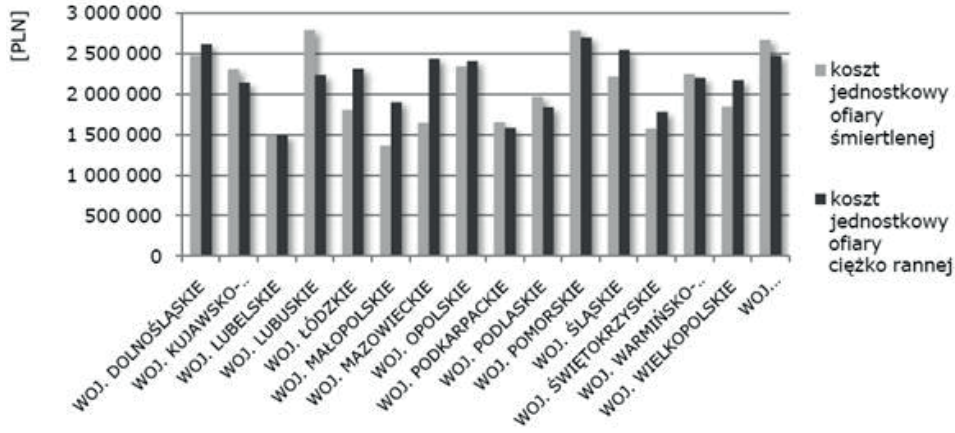
Jak wynika z tabeli nr 4, największy udział w kosztach zdarzeń drogowych – ponad 30 miliardów złotych w roku 2014 mają straty gospodarcze obejmujące straty produktywności (strata PKB pomniejszonego o spożycie, straty wynikające z uszkodzeń ciał rannych) oraz straty administracyjne (koszty policji, straży pożarnej, pogotowia, pogrzebu, sądownictwa, więziennictwa, rent powypadkowych i rodzinnych oraz zasiłków chorobowych). Dopiero na drugim miejscu znalazła się wartość życia ludzkiego – 13,75 miliarda złotych oszacowana metodą kapitału ludzkiego.

**Tabela 5.** Koszty jednostkowe skutków zdarzeń drogowych w latach 2012–2013

| Rok | Koszt jednostkowy | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Ofiary śmiertelnej [mln] | Ofiary ciężko rannej [mln] | Ofiary lekko rannej [tys.] | Wypadku drogowego [tys.] | Kolizji drogowej [tys.] |
| 2012 | 2,5 | 1,1 | 15 | 80 | 15 |
| 2013 | 1,97 | 2,21 | 30,4 | 953 | 41,8 |

Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 4.

Tabela 5 zawiera wartości kosztów jednostkowych w latach 2012–2013. W roku 2012 koszt ofiary śmiertelnej miał przewyższyć koszt generowany przez ofiarę ciężko ranną, co w opinii Autorki wydaje się mało prawdopodobne (ciężko ranna ofiara wypadku wymaga hospitalizacji, rehabilitacji i innych dodatkowych nakładów finansowych). Na postawie analizy zaprezentowanych dwóch lat można stwierdzić, że wraz z rozwojem metody PANDORA zmienia się struktura kosztów jednostkowych – wzrosły koszty ofiary ciężko rannej, lekko rannej, wypadku drogowego (ponad dziesięciokrotnie), a także kolizji.




**Wykres 4.** Koszty jednostkowe według województw w roku 2013
Źródło: Jaździk-Osmulska 2014, s. 48.

Na podstawie danych z wykresu 4 można łatwo zauważyć, że w niektórych regionach kraju (połowa województw) koszt jednostkowy ofiary śmiertelnej przewyższa koszt jednostkowy osoby ciężko rannej, w innych jest na odwrót. Najniższy koszt jednostkowy ofiary śmiertelnej przypada na województwo małopolskie (mniej niż 1,5 mln złotych), najwyższy na pomorskie, lubuskie i zachodniopomorskie (powyżej 2,5 mln złotych). Z kolei najniższym kosztem jednostkowym osoby ciężko rannej cechuje się województwo lubelskie (1,5 mln złotych) oraz podkarpackie (nieco powyżej 1,5 mln złotych), zaś najwyższym dolnośląskie, pomorskie i śląskie (powyżej 2,5 mln złotych).

## 3.9. Zakończenie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono dane statystyczne dotyczące bezpieczeństwa w ruchu drogowym oraz przybliżono rozmiar kosztów wypadków drogowych.

Na podstawie powyższych rozważań można wysnuć następujące wnioski:

- Liczba wypadków oraz jednocześnie liczba rannych i ofiar śmiertelnych – poszkodowanych w zdarzeniach drogowych – systematycznie maleje, pomimo że ilość pojazdów na drogach się zwiększa; działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa w ruchu drogowym można zatem uznać za efektywne. Nie bez znaczenia pozostają także zmiany w regulacjach prawnych i w opinii Autorki zaostrzenie przepisów (18.05.2015 r.) powinno znacznie wpłynąć na poprawienie statystyk ruchu drogowego;
- Najwyższy wskaźnik ofiar od wielu lat utrzymuje się dla grupy osób w wieku 18–24 lat, co wpływa na zjawisko nadumieralności w tej grupie wiekowej i zwiększa koszty wartości życia ludzkiego;
- W stosunku do spadku liczby ofiar śmiertelnych wypadków drogowych w całej Unii Europejskiej spadek liczby ofiar w Polsce jest niski;
- Koszty wypadków drogowych są bardzo wysokie, trudne do wyodrębnienia i niełatwe do oszacowania, tym bardziej, że wszystkie skutki wypadków są ze sobą ściśle skorelowane i niekiedy trudno odpowiednio je rozgraniczyć i przypisać właściwą wartość;
- Najtrudniejsze do wyceny są koszty życia ludzkiego, które jest najwyższą wartością. Z etycznego punktu widzenia nie można jej przeliczyć na pieniądze, niemniej do wyceny kosztu wypadku drogowego określenie ekonomicznej wartości życia ludzkiego jest niezbędne;
- W 2013 roku koszt jednostkowy osoby ciężko rannej w wypadku drogowym, oszacowany przy pomocy metody PANDORA wynosił 2,21 mln złotych, rok wcześniej 1,1 mln. Wzrost w ciągu roku przekroczył 100%. W znacznej mierze wpłynęło na to uwzględnienie wartości życia ludzkiego, jednak nie tylko. Dodatkowo skorygowano koszty hospitalizacji oraz krzywą nadumieralności kosztów wypadków drogowych, co wpłynęło na zmianę udziału kosztów ofiar śmiertelnych (spadek) i rannych (wzrost) w zdarzeniach drogowych [Jaździk-Osmulska 2014, s. 52];
- Koszty jednostkowe zdarzeń drogowych są mocno zróżnicowane regionalnie, co wynika z różnej specyfiki gospodarczej województw.

Wszelkie inicjatywy podejmowane na rzecz zwiększenia bezpieczeństwa w ruchu drogowym są niezbędne, nie tylko dla zachowania życia i zdrowia ludzkiego, ale także dla poprawy sytuacji ekonomicznej kraju. Skutki wypadków drogowych dotykają całego społeczeństwa, a koszty zdarzeń są wyjątkowo wysokie – niewątpliwie wyższe niż działania na rzecz poprawy brd.

Opracowanie nie wyczerpuje tematu, a jedynie sygnalizuje problem i może być punktem wyjścia do dalszych analiz.

## Social and economic costs of road accidents in Poland

**Abstract**

Road accidents involve a lot of negative consequences such as health effects or psychological, social and economic results. These impacts lead to some economic costs incurred not only by the direct victims of accidents, but also by all inhabitants of the country.

The study aims to present statistics related to traffic safety and attempts to measure the cost of the traffic accident. The analysis leads to the conclusion that the number of road accidents in Poland is decreasing despite an increase in the number of vehicles. However, from year to year the cost of road accidents are increasing, which is caused by changes in valuation of the unit cost of a road event –new additional factors are being introduced to the costs analysis. The mere recognition of the cost of accidents is very difficult and even more difficult is to assign the correct value of the identified costs.

# Bibliografia


Bąk M., Pawłowska B. (2009), *Koszty zewnętrzne transportu w Unii Europejskiej – od wizji politycznej do jednolitych metod kalkulacji*, „Przegląd Komunikacyjny" 2009, nr 7–8.

Gołębiowski S. (2008), *Koszty wynikające z wypadków drogowych*, „Rzeczoznawca Samochodowy" 2008, nr 7.

*Kryzys gospodarczy a śmiertelne ofiary ruchu drogowego. Bezpieczeństwo i inżynieria ruchu drogowego*, (2003), „Polskie Drogi" 2003, lipiec.

Kustra W., Budzynski M., Jamroz K. (2009), *Ocena stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego na drogach krajowych*, „ResearchGate" 2009, styczeń.

Mikuczewska-Wośko A., Biłyj D., Tomczyk J. (2009), *Psychologiczna pomoc dla uczestników wypadków drogowych – wnioski z realizacji programu*, „Medycyna Pracy" 2009, nr 60 (5).

Pasieczny W. (1999), *Społeczne koszty wypadków drogowych*, „Bezpieczne drogi" 1999, nr 9.

Wycinka E. (2011), *Wycena ekonomicznej wartości życia ludzkiego dla potrzeb ustalania odszkodowań w wypadkach drogowych*, [w:] *Wybrane problemy rozwoju demograficzno-społecznego Polski i metody ich badania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", Sopot.

*Stan bezpieczeństwa ruchu drogowego w Polsce w 2014 roku*, (2015), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

Jaździk-Osmulska A. (red.) (2014), *Wycena kosztów wypadków i kolizji drogowych na sieci dróg w Polsce na koniec roku 2013*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.

Jaździk-Osmulska A. (red.) (2013), *Metoda oraz wycena kosztów wypadków i kolizji drogowych na sieci dróg w Polsce na koniec roku 2012*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.

*Wypadki drogowe w Polsce w 2007 roku*, (2008), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

*Wypadki drogowe w Polsce w 2010 roku*, (2011), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

*Wypadki drogowe w Polsce w 2011 roku*, (2012), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

*Wypadki drogowe w Polsce w 2012 roku*, (2013), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

*Wypadki drogowe w Polsce w 2013 roku*, (2014), Komenda Główna Policji, Biuro Ruchu Drogowego, Zakład Profilaktyki i Analiz, Warszawa.

Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym (Dz.U. 1997 nr 98 poz. 602).

Zarządzenie nr 635 Komendanta Głównego Policji z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie metod i form prowadzenia przez Policję statystyki zdarzeń drogowych.

http://v000384.home.net.pl/Programy%20brd/npbrd_2013_2020.htm (dostęp 27.07.2016 r.)

http://statystyka.policja.pl/st/ruch-drogowy/100256,Bezpieczenstwo-w-ruchu-drogowym-w-ujeciu-miesiecznym.html (dostęp 29.07.2016 r.)

http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PKB_rachunki_regionalne_2007_notatka_inf.pdf (dostęp 29.07.2016 r.)

*Krajowy program poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego GAMBIT 2000*.

Komunikat prasowy Komisji Europejskiej, Bruksela, 29 marca 2012.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.08

# Rozdział 4
# Podatki ekologiczne w Polsce[1]

**Streszczenie**
Podatkiem ekologicznym można nazwać każde obciążenie podmiotu, który wywiera negatywne skutki dla środowiska naturalnego. System podatków ekologicznych jest istotnym elementem regulacji podatkowych w każdym współczesnym państwie. Zmiany zachodzące w obecnym świecie, które wiążą się z wzrostem konsumpcji energii powodują szybkie kurczenie się zasobów naturalnych oraz wywołują zmiany klimatyczne, co skłania do poszukiwania rozwiązań, które chociaż w pewnym stopniu ograniczą ten proces i zniwelują jego negatywne skutki na środowisko. Nakładanie tego typu opłat jest jednym z rozwiązań instytucjonalnych, które mają na celu wsparcie polityki państwa w zakresie ochrony środowiska. W rożnych krajach odmienne są konstrukcje tego typu podatków, Polska jest jednym z przykładów państw, w których ekologiczny system podatkowy jest bardzo słabo rozwinięty i wymaga wprowadzenia wielu usprawnień oraz większego sformalizowania przepisów.
Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej z nich przedstawiono istotę oraz definicje podatków ekologicznych na podstawie literatury przedmiotu. Druga część to charakterystyka oraz klasyfikacja omawianych podatków. W ostatniej części natomiast scharakteryzowany został system podatków ekologicznych w Polsce oraz podjęta została próba oceny dalszych możliwości jego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** podatki ekologiczne, opłaty ekologiczne, ekopodatki, podatek akcyzowy

## 4.1. Wprowadzenie

Podatki ekologiczne, podobnie jak opłaty ekologiczne, stanowią swego rodzaju cenę za użytkowanie zasobów środowiska naturalnego. Podatki ekologiczne podobne są do opłat ekologicznych, mają jednak odmienną konstrukcję. Polegają na doliczaniu narzutu ekologicznego do cen

1 Mgr Monika Ziółko, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych.

produktów uciążliwych dla środowiska. Podatki ekologiczne są rozwiązaniem zdecydowanie bardziej praktycznym niż opłaty ekologiczne. Pozwalają na obciążenie w sposób powszechny tych produktów, które użytkowane są w sposób masowy i rozproszony. Następuje więc obciążenie ostatecznego konsumenta lub użytkownika w zgodzie z zasadą „ostateczny sprawca płaci". Zupełnie inaczej działają opłaty ekologiczne, które kierują się zasadą „zanieczyszczający płaci". Podatki ekologiczne zdecydowanie lepiej spełniają więc kryterium przejrzystości niż opłaty ekologiczne, które dla ostatecznego konsumenta ukryte są w cenach produktów finalnych i w większości przypadków konsument nie zdaje sobie z nich sprawy [Kryk, Kłos, Łucka 2011, s. 27]. Podsumowując: podatki ekologiczne są to obciążenia finansowe, kierowane na ogół do budżetu centralnego, nakładane przez władze publiczne bez kontrświadczenia, przy czym przedmiotem opodatkowania jest zjawisko, działanie lub rzecz oddziałujące w sposób negatywny na środowisko. Opłaty ekologiczne natomiast są to obciążenia finansowe, o nie w pełni ekwiwalentnym charakterze, pobierane w zamian za możliwość korzystania z zasobów naturalnych i walorów środowiskowych, które są egzekwowane przez władze publiczne.

Celem rozważań podjętych w artykule jest próba zdefiniowania pojęcia podatku ekologicznego, jak również przegląd podstawowych jego funkcji i rodzajów w oparciu o polskie rozwiązania.

## 4.2. Istota i definicje podatku ekologicznego

Pojęcie podatku ekologicznego często niesłusznie stosowane jest wymiennie z pojęciem opłaty ekologicznej. Rozróżnienie między tymi dwoma terminami częściowo rozstrzyga dalsze przeznaczenie pochodzących z nich środków finansowych. Zazwyczaj środki pochodzące z podatków ekologicznych (w przeciwieństwie do opłat ekologicznych) zasilają budżet centralny lub budżety innych instytucji, bez związku z przedmiotem opodatkowania. Oznacza to, że mogą być one również wydawane na cele inne niż proekologiczne [Małecki 2007, s. 66–67].

Przydatność wykorzystania podatków w dziedzinie ochrony środowiska była postulowana i wdrażana już z początkiem XX wieku przez A. C. Pigou w dziele *The Economics of Welfare*. Dokonał on jako jeden z pierwszych oceny degradacji ekologicznej z powodu czynników zewnętrznych i zaproponował jako zasadę nakładanie podatków na sprawców dokonywanych szkód: *polluter–pays–principle* (P–P–P), „zanieczyszczający

płaci". Nakładanie „podatku Pigou" w celu ochrony środowiska wymaga znajomości krańcowych kosztów zewnętrznych, jak również określenia efektywnego poziomu zanieczyszczeń, wynikającego bezpośrednio z celów polityki ekologicznej [Głuchowski 2002, s. 19–20].

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele różnych definicji podatków ekologicznych. Obok najczęściej spotykanego określenia „podatki ekologiczne" funkcjonują również takie terminy jak: podatki środowiskowe, zielone" podatki, ekoopłaty, „ekopodatki" czy podatki Pigou [Bartniczak, Ptak 2011, s. 42].

Niektórzy autorzy definiując podatki ekologiczne, wskazują na ich znaczenie w realizacji celów polityki ekologicznej lub określają w odpowiedni sposób ich przedmiot, a więc rzecz lub zdarzenie wywołujące obowiązek podatkowy [Owsiak 2002, s. 160].

Wybrane definicje podatków ekologicznych traktowane jako „ceny" dóbr środowiskowych oraz jako te opłaty i podatki, których przedmiot ma wpływ na środowisko zestawione zostały w Tabeli 1.

**Tabela 1.** Definicje podatków ekologicznych

| Autor lub źródło definicji | Definicja |
|---|---|
| Podatki ekologiczne jako „ceny" dóbr środowiskowych | |
| B. Fiedor | Nierynkowe (stanowione przez państwo czy różne organy władzy publicznej) ceny zasobów i walorów środowiskowych. |
| A. Głuchowski | Swoiste ceny, jakie płaci się za zanieczyszczanie środowiska. |
| K. Górka | Swego rodzaju ceny płacone za zanieczyszczanie i degradację zasobów naturalnych i środowiska życia człowieka. |
| P. Małecki | Świadczenia finansowe będące formą odpłatności za możliwość korzystania z zasobów środowiska. |
| A. Wasilewski | Forma należności za korzystanie ze środowiska i jego zasobów. |
| Podatki ekologiczne, których przedmiot ma wpływ na środowisko | |
| H. Beck | Podatki nakładane na rzeczy lub działania, które powodują straty w środowisku, zwłaszcza wtedy, gdy te straty nie są brane pod uwagę przez ich sprawcę. |
| R. Buckley | Podatki nakładane na produkty lub działania szkodliwe dla środowiska. |
| S. Ison, S. Peake, S. Wall | Podatki nakładane na dobra lub usługi szkodliwe dla środowiska bądź na nakłady wykorzystywane w produkcji tych dóbr lub usług. |
| S. Simon, J. Proops | Podatki nakładane bezpośrednio na emisje zanieczyszczeń albo na zużycie lub zakup substancji powodujących emisje zanieczyszczeń do środowiska. |
| OECD | Podatki nałożone na emisje zanieczyszczeń, niekorzystny stan środowiska czy nakłady produkcji. |

Źródło: BartniczakB., PtakM. (2011), *Opłaty i podatki ekologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 43–44.

Według Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich (Eurostat) natomiast za podatek ekologiczny uważa się takie świadczenie pieniężne, którego podstawą jest jednostka naturalna (bądź jej odpowiednik) pewnego zjawiska lub działania, które wywiera udowodniony i szczególnie negatywny wpływ na środowisko [Małecki 2007, s. 61].

## 4.3. Funkcje i rodzaje podatków ekologicznych

Do podstawowych funkcji podatków ekologicznych można zaliczyć funkcje bodźcową, fiskalną i redystrybucyjną. Za najważniejszą można uznać funkcję bodźcową (stymulacyjną, motywacyjną). Wyraża się ona tym, że podatki, obciążając koszt własny podmiotu gospodarującego powinny go zmuszać do racjonalnego i oszczędnego korzystania z zasobów naturalnych, do stosowania technologii przyjaznych dla środowiska i instalowania urządzeń ochronnych [Bogacka-Kisiel 1993, s. 75]. Należy również podkreślić, że instrumenty te stwarzają motywację do unikania zachowań mających niekorzystny wpływ na środowisko lub też skłaniających do zachowań sprzyjających ochronie środowiska. Podatki ekologiczne, podobnie jak „tradycyjne" podatki, pełnią także funkcję fiskalną charakteryzującą się gromadzeniem za ich pomocą środków budżetowych. W przypadku gdy środki zgromadzone za pośrednictwem podatków ekologicznych służą finansowaniu (dofinansowaniu, współfinansowaniu) przedsięwzięć w zakresie ochrony środowiska przez podmioty publiczne i prywatne, mówi się wtedy o funkcji redystrybucyjnej (transferowej, funduszowej, dochodotwórczej). Funkcja ta polega na wtórnym podziale uzyskanych środków i może być realizowana poprzez tworzenie pozabudżetowych funduszy ekologicznych [Bartniczak, Ptak 2011, s. 53].

Poza wymienionymi funkcjami podatki ekologiczne mogą także pełnić funkcję informacyjną. Wysokość dochodów osiąganych z tytułu podatków jak również ich struktura mogą być bowiem nośnikiem informacji o przebiegu procesów gospodarczych. Realizacja tej funkcji może się odbywać przykładowo poprzez zastosowanie stawek kwotowych w podatkach od paliw. Uzyskane wpływy pozwalają w tym przypadku na analizę zużycia nośników energii w gospodarce. Funkcję informacyjną można także utożsamiać z przekazywaniem za pośrednictwem podatków sygnałów o istotnych zagrożeniach środowiskowych oraz potrzebie odpowiednich zachowań podmiotów. Wysokie obciążenie określonego produktu

może świadczyć o jego dużej szkodliwości środowiskowej [Bartniczak, Ptak 2011, s. 54].

Opierając się natomiast na definicji Eurostatu wyróżnić można cztery grupy podatków ekologicznych. Jako kryterium podziału wykorzystano tu przedmiot opodatkowania. Według tej klasyfikacji wyróżnić można [Bartniczak, Ptak 2011, s. 58–59]:

- podatki energetyczne – obejmują podatki odnośników energii użytkowanych zarówno w transporcie (benzyna, olej napędowy), jak i w procesach stacjonarnych (oleje opałowe, gaz ziemny, energia elektryczna, węgiel). Stawki podatków energetycznych zwykle uzależnione są od wartości opałowej paliw. Do tej grupy podatków zalicza się podatki węglowe (*carbon taxes*), podatki od emisji dwutlenku węgla ($CO_2$ *taxes*);
- podatki transportowe – związane głównie z użytkowaniem pojazdów silnikowych. Do tej grupy zaliczane są także podatki od innych środków transportu np. samolotów oraz opłaty od usług z nimi związanych (opłaty za loty czarterowe);
- podatki emisyjne – obejmują podatki od emisji zanieczyszczeń do powietrza i wód oraz podatki od emisji hałasu. Do tej grupy zalicza się także podatki od składowania odpadów, jak również podatki od emisji dwutlenku siarki i od zawartości siarki w paliwach;
- podatki od zasobów naturalnych – dotyczą górnictwa, wykorzystania zasobów leśnych oraz gospodarki wodnej.

Kolejną klasyfikacją podatków ekologicznych stosowaną w literaturze przedmiotu jest ich podział w układzie rodzajowym na [Małecki 2006, s. 13]:

1. Podatki od energii i paliw:
   - „węglowy";
   - „siarkowy";
   - od paliw samochodowych i olejów napędowych;
   - od energii elektrycznej;
   - od węgla i koksu;
   - od paliw lotniczych;
2. Inne podatki dotyczące środowiska naturalnego:
   - od pojazdów silnikowych;
   - od końcowego zagospodarowania odpadów;
   - od opakowań.

Konkretny podatek ekologiczny może posiadać więcej niż jedną podstawę opodatkowania, przykładem może być tu podatek od paliw, dla którego inne stawki mogą być nałożone na podstawę opodatkowania, jaką jest benzyna ołowiowa, a inne na benzynę bezołowiową czy olej napędowy (zróżnicowanie w zależności od zawartości siarki). Kolejnym

przykładem może być podatek związany z rejestracją samochodu – różne stawki opodatkowania w przypadku samochodów osobowych i ciężarowych, różnych ich typów i wielkości [Małecki 2006, s. 13].

## 4.4. Podatki „ekologiczne" w Polsce

W Polsce nie występują podatki, które miałyby w swej nazwie określenie „ekologiczne", można mówić jedynie o podatkach mających charakter ekologiczny. Za takie uważa się podatki mające związek z ochroną środowiska. OECD definiuje podatki ekologiczne jako „obowiązkową, bezzwrotną płatność na rzecz państwa, która nakładana jest na przedmiot (podstawę) opodatkowania. Ten przedmiot opodatkowania powinien mieć istotny wpływ na środowisko naturalne". Zgodnie z tą definicją do podatków o charakterze ekologicznym można więc zaliczyć podatek akcyzowy [Kryk, Kłos, Łucka 2011, s. 27].

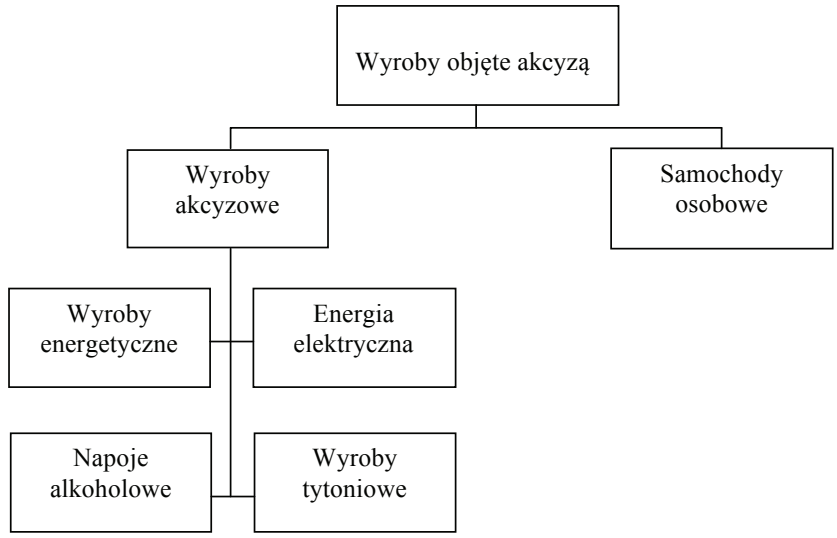
Akcyza jest podatkiem selektywnym, nakładanym na ściśle określone wyroby. Podatek ten można nazwać podatkiem konsumpcyjnym – ekonomicznym rezultatem podatku akcyzowego jest obciążenie konsumpcji wyrobów podlegających opodatkowaniu [Lasiński-Sulecki 2006, s. 73].

W ustawie Prawo ochrony środowiska ustawodawca podkreśla, iż stawki podatków i innych danin publicznych powinny być zróżnicowane, w celu realizacji ochrony środowiska. Konkretne wymagania przedstawione zostały wobec stawek podatku akcyzowego (art. 283 ust. 2), który powinien być kalkulowany w sposób zapewniający niższą cenę rynkową [Kryk, Kłos, Łucka 2011, s. 27]:

- benzyny bezołowiowej w stosunku do benzyny zawierającej ołów;
- oleju napędowego i opałowego o niższej zawartości siarki w stosunku do olejów o wyższej zawartości siarki;
- oleju napędowego i smarowego, wytwarzanych przy użyciu komponentów pozyskanych z regeneracji zużytych olejów w stosunku do olejów wytwarzanych bez ich udziału;
- biopaliw opartych na wykorzystaniu biomasy, zwłaszcza z roślin uprawnych, w stosunku do paliw pochodzących ze źródeł nieodnawialnych.

Do grupy wyrobów akcyzowych mogących mieć znaczenie dla polityki ekologicznej należą wyroby energetyczne oraz energia elektryczna. Akcyzą objęte są także samochody osobowe wyodrębnione poza grupą

wyrobów akcyzowych (rys. 1) [Kałka, Ksieniewicz 2009, s. 511, Bartniczak, Ptak 2011, s. 212].




**Rysunek 1.** Wyroby podlegające podatkowi akcyzowemu
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartniczak B., Ptak M. (2011), *Opłaty i podatki ekologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 212.

W ustawie o podatku akcyzowym z dnia 6 grudnia 2008 r. wymienionych jest pięć następujących rodzajów wyrobów wywierających presję na środowisko [Kryk, Kłos, Łucka 2011, s. 28.]:

- wyroby energetyczne;
- paliwa silnikowe;
- paliwa opałowe;
- biokomponenty;
- energia elektryczna.

Z punktu widzenia podatku akcyzowego istotne znaczenie ma także Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 23 sierpnia 2010 r. w sprawie zwolnień od podatku akcyzowego. Paragrafy od 7 do 15 tego dokumentu określają, które wyroby z wyżej wymienionych są zwolnione od akcyzy [Kryk, Kłos, Łucka 2011, s. 28]. W Tabeli 2 zestawiono aktualne stawki podatku akcyzowego w Polsce, za wyroby mające wpływ na środowisko naturalne.

**Tabela 2.** Stawki podatku akcyzowego w Polsce

| Wyrób | Jednostka | Stawka w zł |
|---|---|---|
| Węgiel i koks | GJ | 1,28 |
| Benzyny silnikowe | 1 000 l | 1 565 |
| Benzyny lotnicze | 1 000 l | 1 822 |
| Paliwa typu benzyn do silników odrzutowych | 1 000 l | 1 822 |
| Nafta | 1 000 l | 1 822 |
| Paliwa do silników odrzutowych | 1 000 l | 1 446 |
| Oleje napędowe | 1 000 l | 1 196 |
| Biokomponenty stanowiące samoistne paliwa | 1 000 l | 1 196 |
| Oleje napędowe przeznaczone na cele opałowe | 1 000 l | 232 |
| Oleje opałowe lekkie | 1 000 l | 232 |
| Oleje opałowe ciężkie | 1 000 kg | 64 |
| Oleje smarowe | 1 000 l | 1 180 |
| Paliwa gazowe przeznaczone do napędu silników spalinowych – skroplone | 1 000 kg | 695 |
| Paliwa gazowe przeznaczone do napędu silników spalinowych – w stanie gazowym | GJ | 11,04 |
| Biogaz przeznaczony do napędu silników spalinowych | – | 0 |
| Wodór i biowodór przeznaczony do napędu silników spalinowych | – | 0 |
| Paliwa gazowe przeznaczone do celów opałowych | GJ | 1,28 |
| Pozostałe paliwa silnikowe | 1 000 l | 1 822 |
| Pozostałe paliwa opałowe o gęstości < 890 kg/m$^3$ | 1 000 l | 232 |
| Pozostałe paliwa opałowe o gęstości ≥890 kg/m$^3$ | 1 000 kg | 64 |
| Energia elektryczna | MWh | 20 |

Źródło:http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/927897/Stawki+2014 (dostęp 01.07.2015).

W Polsce pojęcie podatku ekologicznego jest też często formułowane szerzej, obejmując swym zakresem także korzystanie z zasobów środowiska naturalnego. W tym zakresie do grupy podatków o charakterze ekologicznym zaliczyć należy podatek leśny oraz podatek rolny [Małecki 2012, s. 171].

W 2010 roku w Polsce pojawił się pomysł wprowadzenia podatku ekologicznego od samochodów osobowych. Nowy podatek miał uderzyć przede wszystkim we właścicieli starszych samochodów, wyprodukowanych przed 1992 rokiem. Mieliby oni zapłacić około 3 tys. zł. Posiadacze pojazdów, których wiek nie przekraczałby 9 lat zostali w założeniu obarczeni podatkiem w wysokości około 500 zł. Zastąpienie akcyzy podatkiem zależnym od emisji spalin skłoniłoby wielu Polaków do kupowania nowych lub kilkuletnich samochodów. Podatek ekologiczny ograniczyłby także napływ starych nieekologicznych pojazdów, będących w większości w opłakanym stanie technicznym. Jednak nieprzychylne opinie mediów oraz duży opór ze strony otoczenia (głównie właścicieli starszych aut) spowodowały zaniechanie działań dążących do wprowadzenia ustawy. Temat ten jeszcze kilka razy poddawany był pod publiczną dyskusję, między innymi w trakcie targów motoryzacyjnych w Poznaniu w 2012 roku, mimo to do tej pory nie znalazł swojego finału w postaci wiążącej ustawy w tym zakresie.

Wymienione podatki ekologiczne, poza podatkiem akcyzowym, zaliczyć można do podatków lokalnych (dochody uzyskane z ich tytułu przekazywane są do wyłącznej dyspozycji władz samorządowych – gmin). W niektórych przypadkach gminy mają wpływ na wysokość stawek podatkowych. Zgodnie z podziałem lokalnych obciążeń fiskalnych (podatków) na sensu *stricto* i *sensu largo*[Kosek-Wojnar, Surówka 2007, s. 208], do pierwszej grupy zaliczyć można podatek od środków transportu, zaś do drugiej podatek leśny i rolny. Podatek akcyzowy nałożony na szkodliwe dla środowiska dobra konsumpcyjne stanowi w całości dochód budżetu centralnego [Małecki 2012, s. 171].

## 4.5. Podsumowanie

Podatki ekologiczne mogą być skutecznym sposobem ograniczania zanieczyszczeń z rozproszonych źródeł ich emisji, na przykład ze spalania paliw w gospodarstwach domowych i małych przedsiębiorstwach, czy też użytkowania samochodów. Są one również zachętą do zmiany zachowań konsumentów i producentów na takie, które efektywniej będą wykorzystywać zasoby środowiska. Podatki ekologiczne mogą także skutecznie sprzyjać innowacjom technologicznym i organizacyjnym oraz stymulować zmiany strukturalne. Niewątpliwie również zwiększają przychody budżetu. Powinny one być jednak konstruowane w sposób rzetelny

i racjonalny, by nie spotykały się krytyką społeczną, a ich głównym celem było zapobieganie nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego oraz wyrabianie w społeczeństwie nawyków oszczędności i gospodarności, tym samym wzrostu ich świadomości ekologicznej.

## Environmental taxes in Poland

**Abstract**

Eco-tax burden can be called any entity which has negative effects on the environment. The system of environmental taxes is an essential element of tax regulations in every modern state. The changes which taking place in the current world are associated an increase in energy consumption and causing fast shrinking natural. It is necessary to search for solutions which, although to a small extent reduce this process and its negative impact on the environment. Application of such payments is one of the institutional arrangements that aims to support state policy in the field of environmental protection. Varoious eco taxes are applied in various countries. Poland is one of the countries in which ecological tax system is very underdeveloped and requires many improvements. This paper consists of three parts, the first of which presents the essence and definition of environmental taxes, based on the literature. The second part is the characterization and classification of these taxes. The final part characterizes ecological tax system in Poland and an attempt is made to assess its possible development.

**Keywords:** environmental taxes, ecological fees, eco taxes, excise tax

# Bibliografia


Bartniczak B., Ptak M. (2011), *Opłaty i podatki ekologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bogacka-Kisiel E. (1993), *Finansowe aspekty działalności państwa na rzecz ochrony środowiska*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 645, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

Głuchowski J. (2002), *Podatki ekologiczne*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Kałka M., Ksieniewicz U. (2009), *Podatek akcyzowy*, Unimex, Wrocław.

Kosek-Wojnar M., Surówka K. (2007), *Podstawy finansów samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kryk B., Kłos L., Łucka I.A. (2011), *Opłaty i podatki ekologiczne po polsku*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.

Lasiński-Sulecki K. (2006), *Akcyza od produktów energetycznych i energii elektrycznej w Dyrektywie 2003/96/WE a podatki ekologiczne*, „Kwartalnik Prawa Podatkowego" 2006, nr 3–4.

Małecki P.P. (2007), *Kontrowersje wokół definiowania podatków i opłat ekologicznych*, [w:] S. Owsiak (red.), *Finanse jako przedmiot badań interdyscyplinarnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Małecki P.P. (2006), *Podatki i opłaty ekologiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Małecki P.P. (2012), *System opłat i podatków ekologicznych w Polsce na tle rozwiązań w krajach OECD*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Owsiak S. (2002), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

„Podatek ekologiczny" zmusi Polaków do kupowania nowszych samochodów?(2014), http://moto.onet.pl (dostęp 01.07.2015).

Stawki podatku akcyzowego (2014), www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/927897/Stawki+2014 (dostęp 01.07.2015).

Część III

# Determinanty konkurencyjności i innowacyjności polskich przedsiębiorstw

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.09

Rozdział 1

# Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw[1]

**Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, w szczególności czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W artykule przedstawiono różne podejścia naukowców do klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Opracowano ogólny schemat czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, czynniki, analiza, przedsiębiorstwo.

## 1.1. Wprowadzenie

Szczególnie istotne, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, wydaje się określenie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają. Takie podejście podkreśla istnienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa, potwierdzane w praktyce zarządzania [Stankiewicz 2008, s. 79].

1 Nazgul Assylbekova, doktorantka wydziału Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska, Warszawa, e-mail: nazi-tu@mail.ru.

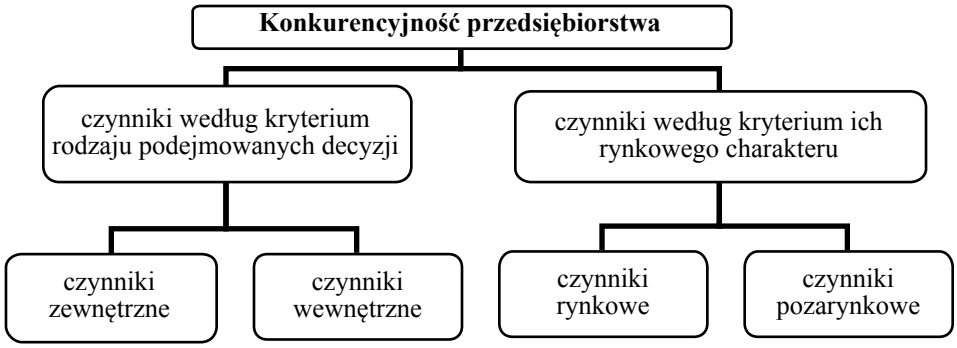
## 1.2. Czynniki wpływające na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw

Wśród teoretyków i praktyków nie ma pełnej zgodności w kwestii czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa, podobnie jak w przypadku definicji konkurencyjności przedsiębiorstw. Problemami dysfunkcyjnymi są:

- umiejscowienie źródeł wewnątrz, bądź na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- materialny bądź niematerialny charakter źródeł konkurencyjności;
- tworzenie lub rozwijanie atutów konkurencyjnych [Kaleta 2000, s. 20].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Jedną z nich podaje H.G. Adamkiewicz, dzieląc uwarunkowania konkurencyjności firm według dwóch kryteriów [Adamkiewicz 1999, s. 129]:

- rodzaju podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie,
- rynkowego charakteru czynników wpływających na konkurencyjność (rysunek 1).

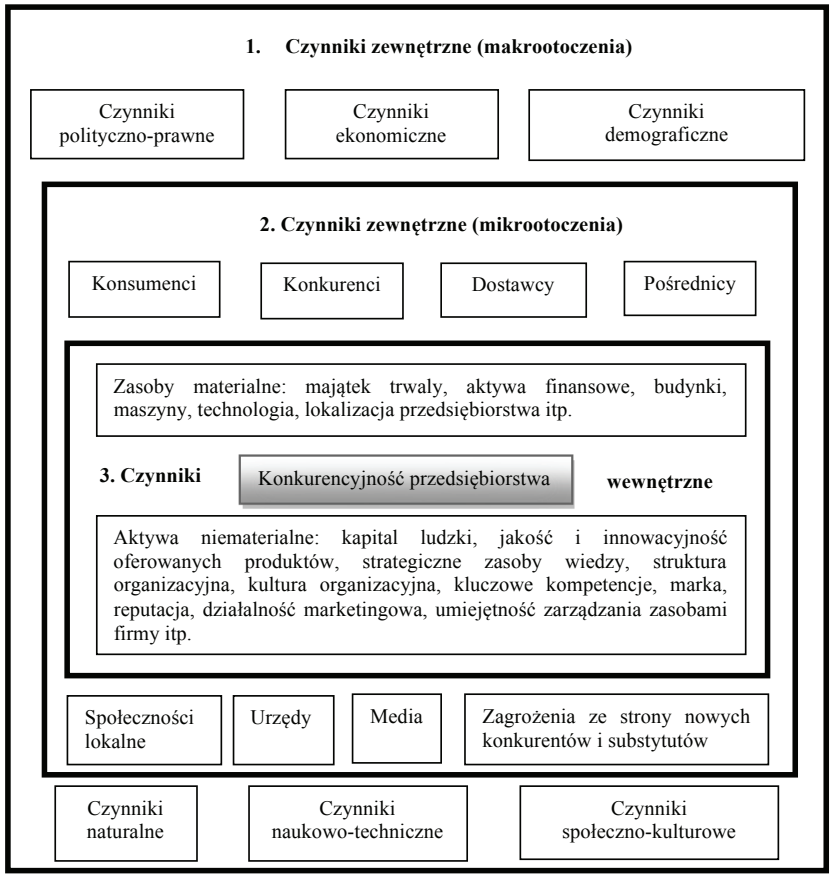



**Rysunek 1.** Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 129–131.

Czynniki konkurencyjności według kryterium charakteru rynkowego podzielić można na rynkowe i pozarynkowe. Czynnikami konkurencyjności o charakterze rynkowym są m.in.: wielkość oferty rynkowej, czyli ilość dóbr oferowanych na rynku, cena dobra, jakość dobra, warunki jego sprzedaży. Czynniki te stanowią o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw, z czym ściśle związana jest również wielkość produkcji. Zależności pomiędzy rynkowymi determinantami, oprócz ceny, są wprost

proporcjonalne do konkurencyjności przedsiębiorstwa. Najważniejszym czynnikiem pozarynkowym jest postęp techniczny, który wpływa na ilość i jakość towarów oraz na poziom i zakres świadczonych usług. Efekt ekonomiczny z postępu technicznego ma charakter użytkowy poprzez dodatnie zmiany zachodzące w strukturze technicznej przedsiębiorstwa, wynikające ze wzrostu poziomu technicznego oraz oszczędnościowy, dzięki przeobrażeniom zachodzącym w technicznej strukturze przedsiębiorstwa, które powodują zmiany wartości wskaźników techniczno-eksploatacyjnych lub ekonomicznych działalności produkcyjnej [Skawińska 2002, s. 76].




**Rysunek 2.** Systematyka czynników wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gorynia M. (2009), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w]: Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, s. 67–71; Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor 5(37), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784, (dostęp 14.12.2010).

Według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji, można wyodrębnić czynniki wewnętrzne i zewnętrzne konkurencyjności (rysunek 2). Analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych pozwala na wyszukanie na rynku pozycji, z której przedsiębiorstwo będzie mogło najefektywniej radzić sobie z negatywnym oddziaływaniem tych sił bądź też z której będzie mogło najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać [Porter 2001, s. 22–23].

Czynniki zewnętrzne mogą stanowić zarówno element najbliższego otoczenia (mikrootoczenia), w którym organizacja się znajduje, jak i dalszego (makrootoczenia), związanego z gospodarką danego kraju czy procesami rynkowymi, finansowymi oraz społecznymi zachodzącymi na całym świecie [Andrzejczak, Mikina, Rzeźnik, Wajgner 2010, s. 139].

Makrootoczenie, zwane otoczeniem dalszym, ogólnym przedsiębiorstwa, to ogromnie ważny element, wpływający na bieżącą i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa. Najważniejszą cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie wpływa na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Na makrootoczenie składają się następujące grupy czynników [Kozioł 2008, s. 154]:

- ekonomiczne;
- polityczno-prawne;
- demograficzne;
- społeczno-kulturowe;
- technologiczne;
- naturalne.

**Czynniki ekonomiczne** konkurencyjności przedsiębiorstw są wyznaczone przez kondycję gospodarki. Do czynników ekonomicznych oddziałujących na konkurencyjność przedsiębiorstwa należą przede wszystkim [Kozioł 2010, s. 78]:

a) stopa wzrostu gospodarczego – jej wzrost powoduje wzrost wydatków konsumentów, co wpływa na rozwój organizacji, w odwrotnej sytuacji mamy do czynienia z recesją;
b) stopa inflacji – wzrost inflacji obniża skłonność do inwestowania i zwiększa jego ryzyko;
c) stopy procentowe – ich wysokość determinuje poziom popytu na produkty, wzrost stóp procentowych obniża skłonność do zadłużania się (gospodarstw domowych i przedsiębiorców);
d) stopa bezrobocia – wzrost stopy bezrobocia powoduje powstanie „rynku pracodawcy", który może narzucać swoje warunki płacowe, a jednocześnie spada siła nabywcza konsumentów;
e) kursy walut – wahania kursów walut mogą spowodować trudne do przewidzenia zdarzenia;

f) stabilność waluty;
g) model gospodarki rynkowej – wpływ na działalność firmy ma wybór modelu (regulowana lub samoregulująca się gospodarka rynkowa).

**Czynniki polityczno-prawne** mają duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają: normy podatkowe, prawo pracy, ochrona środowiska, normy techniczne i inne. Ponadto funkcja państwa i rola organizacji społeczno-politycznych polega również na wspieraniu działalności gospodarczej, regulacji systemu ekonomicznego państwa. Nowe regulacje prawne powodują konieczność dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa, w konsekwencji czego następują zmiany w produktach, technologiach, marketingu i w efektywności działania przedsiębiorstw [Kozioł 2010, s. 79–80].

**Czynniki demograficzne** – wpływają na liczbę klientów i na zasobność ich portfeli (wybrane czynniki: liczba i migracja ludności, struktura wiekowa, struktura geograficzna, struktura etniczna, poziom wykształcenia, cechy regionalne)**.** Ludność jest pierwszym składnikiem makrootoczenia, na które przedsiębiorstwa szczególnie zwracają uwagę. W ramach otoczenia demograficznego najistotniejsze czynniki, na jakie należy zwrócić uwagę to [Strużycki 2004, s. 60]:

– wzrost liczby ludności;
– zmiany struktury płci w krajach wysoko rozwiniętych;
– zjawisko pełzania wyżów demograficznych;
– zmiany kształtu piramid populacyjnych;
– starzejące się społeczeństwo.

**Czynniki technologiczne** – wpływają na możliwości produkcyjne i sprzedażowe firm (wybrane czynniki: liczba wprowadzanych innowacji o charakterze masowym, rozwój procesów produkcyjnych i sprzedażowych w firmach). Zmiany technologiczne mogą spowodować bardzo szybki upadek jednych gałęzi przemysłu i powstanie nowych, mogą więc oznaczać szansę dla jednych przedsiębiorstw, a zagrożenie dla innych [Filipczuk 2003, s. 42]. O sile wpływu zmian technologicznych na gospodarkę i zarządzanie świadczy rozwój technologii internetowych w ostatnich latach.

**Czynniki społeczno-kulturowe** – wpływają na przyczyny i strukturę wydatków klientów na poszczególne grupy towarów (wybrane czynniki: wzorce gospodarstw domowych, otwartość na innowacje, styl życia, hierarchia wartości). Czynniki społeczne i kulturowe stanowią bardzo ważny element otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza planującego prowadzić sprzedaż i związane z nią działania marketingowe poza granicami swojego kraju. Jednocześnie globalizacja przyczynia się do istotnych zmian

w sferze społeczno-kulturowej, szczególnie dzięki powszechnemu dostępowi do nowoczesnych technologii, w tym przede wszystkim Internetu i telefonii komórkowej [Walczak 2009, s. 123]. Proponowane przez media wzorce konsumpcji kreują świadomość życia w obrębie kultury globalnej i jednocześnie przyczyniają się do ich upowszechniania.

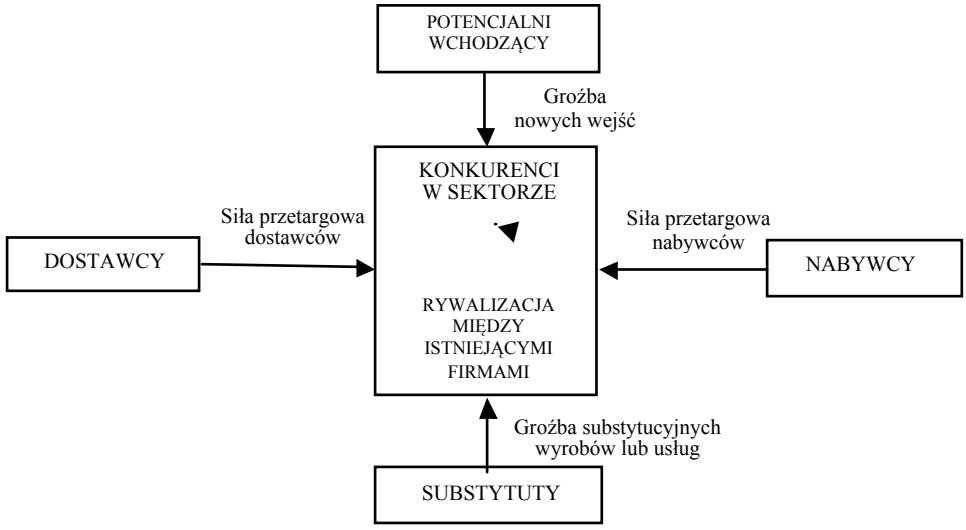
Czynniki naturalne (przyrodnicze) charakteryzują wzajemny związek działalności produkcyjno-gospodarczej przedsiębiorstwa i stanu środowiska naturalnego. Czynniki naturalne wpływają na dostępność surowców do produkcji oraz koszty procesu produkcji i sprzedaży wyprodukowanych towarów (wybrane czynniki: jakość środowiska przyrodniczego w pobliżu siedzib firmy). Jest „to ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowania terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalności przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu" [Janasz, Janasz, Kozioł, Szopik 2008, s. 154]. Poza tym otoczenie to może w znaczącym stopniu determinować funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz prowadzone przez przedsiębiorstwo procesy produkcyjne i usługowe.

Znacznie większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w porównaniu z makrootoczeniem ma mikrootoczenie, które zwane jest również otoczeniem bliższym, konkurencyjnym lub o bezpośrednim oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Otoczenie to jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji ekonomicznych, co powoduje szerokie zainteresowanie tym problemem.

Jedna z wielu definicji mikrootoczenia, jakie możemy spotkać w literaturze mówi, iż są „zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 105]. Tak więc możemy powiedzieć, iż najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy dany obszar zaliczymy do mikrootoczenia przedsiębiorstwa jest wpływ, jaki wywiera ten obszar czy też podmioty funkcjonujące w ramach tego obszaru, na przedsiębiorstwo.

Otoczenie bliższe nie jest jednakowe dla wszystkich firm. Jest to ta część czynników, które w sposób bezpośredni oddziałują na przedsiębiorstwo. Może ono też mieć na te czynniki wpływ, w zależności od posiadanej siły związanej z osiągniętą pozycją konkurencyjną. Im lepsza pozycja firmy, tym większy możliwy wpływ.

Analizując otoczenie bliższe (mikrootoczenie) przedsiębiorstwa można wykorzystać model Michaela E. Portera (rysunek 3) [Porter 1994, s. 22]. Zakłada on podział mikrootoczenia na pięć obszarów: dostawców, odbiorców, substytuty, konkurencję w obsługiwanym sektorze oraz podmioty nowo wchodzące do sektora.




**Rysunek 3.** Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 24.

Metoda ta została opracowana w 1979 r. i opublikowana rok później przez jednego z najbardziej znanych amerykańskich naukowców, profesora Harvard Business School, M. E. Portera [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 36]. M. Porter definiuje sektor jako część przemysłu grupującą przedsiębiorstwa produkujące wyroby bądź usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku. Możemy wyróżnić:

– wyodrębnienie produktowe,
– wyodrębnienie geograficznie sektora.

Pierwszy przypadek określa, jakie produkty należą do tego samego sektora, a jakie są substytutami. Wydzielenie sektora jest ważne dla jego uczestników, ponieważ korzystają z tych samych grup nabywców. W drugim przypadku określamy, na jakim terenie są sprzedawane produkty przedsiębiorstwa (region, kraj, kontynent). Jeżeli produkty są sprzedawane w kraju i zagranicą, analizę otoczenia przeprowadzić należy dla otoczenia krajowego i zagranicznego.

Elementy mikrootoczenia to różnego rodzaju podmioty gospodarcze i grupy wpływu. Najważniejsze z nich to [Janasz, Janasz, Kozioł, Szopik 2008, s. 156]:

– konkurenci, a więc inne firmy należące do danego sektora, danej branży;

- dostawcy surowców, materiałów i innych niezbędnych dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa składników;
- klienci korzystający z usług lub zakupujący produkty przedsiębiorstwa;
- interesariusze wewnętrzni;
- interesariusze zewnętrzni.

W przypadku konkurentów problem jest szczególnie istotny, gdyż ciągła rywalizacja w znaczącym stopniu napędza postęp i ciągłe dążenie do wprowadzania wciąż nowych i coraz lepszych wyrobów po możliwej w danych warunkach najniższej cenie. W efekcie niezwykle istotne jest prawidłowe zidentyfikowanie konkurentów przedsiębiorstwa w otoczeniu, gdyż błędy w tym zakresie zagrażają pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia możemy wyróżnić konkurentów bezpośrednich rywalizujących z przedsiębiorstwem o udział w rynku i konkurentów potencjalnych, czyli takich, z którymi przedsiębiorstwo może w przyszłości rywalizować w efekcie zmieniającej się sytuacji na rynku.

Wśród podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem szczególną rolę pełnią dostawcy. We współczesnej gospodarce to właśnie od tej grupy podmiotów w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa. Współcześnie równie ważną rolę pełnią dostawcy technologii i informacji, gdyż te czynniki w istotny sposób mogą wpłynąć na konkurencyjność wyrobów. W efekcie to właśnie dostawcy w dużej mierze determinują działalność przedsiębiorstwa. Sytuacja ta sprawia, iż niezwykle istotny staje się problem dywersyfikacji dostawców i minimalizacji ryzyka związanego z nieterminowymi dostawami niezbędnych surowców, informacji i maszyn w celu zachowania ciągłości produkcji i jak najpełniejszego zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów.

Klienci przedsiębiorstwa to wszystkie podmioty, które w drodze zakupu nabywają produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. To oni decydują o popycie na ofertę przedsiębiorstwa i zapewniają przedsiębiorstwu w efekcie możliwość uzyskiwania przychodów.

Na szczególną uwagę w ramach otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa zasługują tak zwani interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Do grupy interesariuszy zewnętrznych zaliczamy między innymi instytucje finansowe współpracujące z przedsiębiorstwem, media oraz inne organizacje wywierające różnego rodzaju wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Wojtowicz 2009, s. 138].

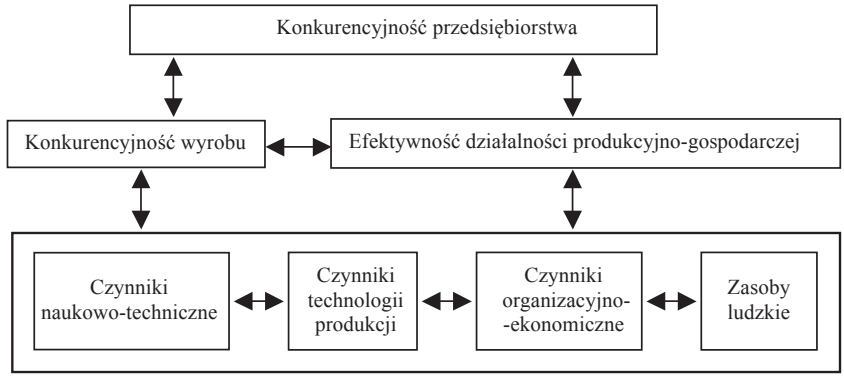
W przypadku interesariuszy wewnętrznych, ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa lub wyrobu jest zdecydowanie największy. Do tej grupy należą akcjonariusze, pracownicy i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem. Jak już wcześniej wspomniano, wszystkie z tych

trzech grup mają zdecydowanie różne cele, co powoduje, iż w czasie prób ich realizacji wywierają oni znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z posiadanymi prawami (wynikającymi z posiadania akcji, z porozumień ze związkami zawodowymi, obowiązków kierownictwa przedsiębiorstwa).

Każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i znajduje się pod jego wpływem. Interaktywny charakter tej zależności przejawia się w tym, że firma z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej strony dostarcza otoczeniu odpowiednie produkty bądź usługi będące odpowiedzią na występujące potrzeby rynkowe. W tym procesie duże znaczenie mają wewnętrzne czynniki konkurencyjności, do których zalicza się m.in.: atrakcyjność, innowacyjność oraz jakość oferowanych wyrobów, sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu [Świtalski 2005, s. 50], kluczowe kompetencje, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, sposób zarządzania relacjami z klientami, umiejętność realizacji przyjętej strategii rozwoju, zdolność do budowania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego, alianse strategiczne, sieć dystrybucji, lokalizację firmy, posiadany majątek, technologie, systemy zarządzania jakością. Czynniki wewnętrzne, czyli te, na które firma ma możliwość bezpośredniego wpływu, determinują rozwój przedsiębiorstwa.

Czynniki wewnętrzne jednostki gospodarczej są tym środowiskiem, którym najłatwiej sterować w przedsiębiorstwie, dlatego sterowanie nim daje możliwość efektywnego wpływu na poziom konkurencyjności jednostki gospodarczej. Odpowiednio do istoty ekonomicznej badanej kategorii, poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa wyznacza się obopólnym działaniem dwóch podsystemów czynników: zdolnością konkurencyjną wytwarzanych wyrobów oraz efektywnością działalności produkcyjno-ekonomicznej. Wymienione podsystemy są wzajemnie powiązane. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw stwarza warunki dla zwiększenia wielkości sprzedaży, co prowadzi do polepszenia wskaźników efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Z drugiej strony zwiększenie efektywności produkcji pozwala na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw w pierwszej kolejności poprzez cenę.

Czynniki wewnętrzne zawarte w obu podsystemach konkurencyjności przedsiębiorstwa tak bardzo są wzajemnie powiązane i wzajemnie uwarunkowane, że dyferencjacja ich według podsystemów jest metodycznie niewykonalna. Oprócz tego większość czynników jednocześnie ma wpływ na obydwie strony konkurencyjności. Dlatego uzasadnione będzie przedstawienie wszystkich czynników mających wpływ na konkurencyjność jednostki gospodarczej jako systemu (rysunek 4).

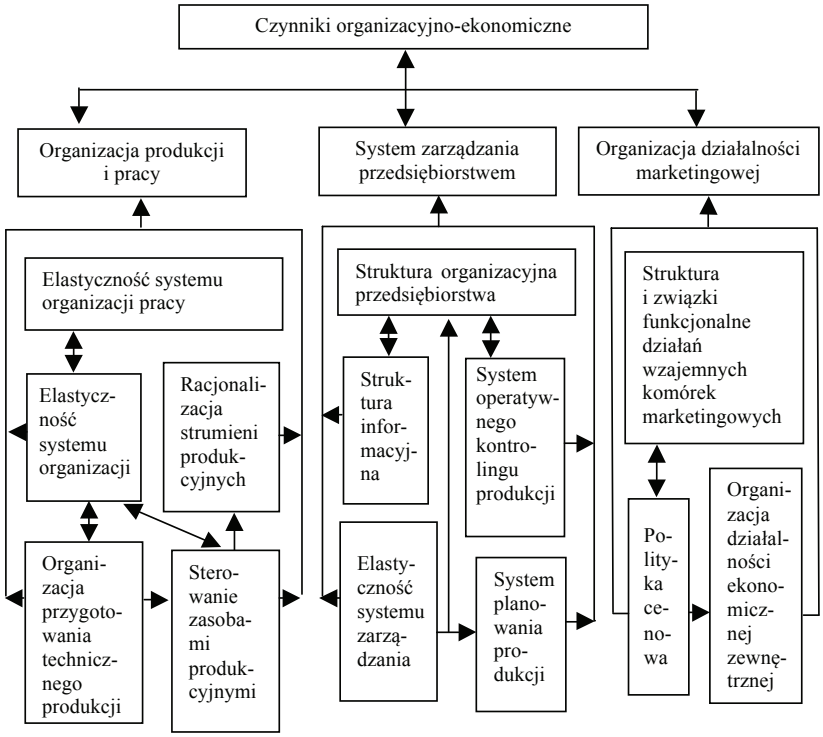



**Rysunek 4.** Wzajemne oddziaływanie czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa
Źródło: Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 136.

Pierwsza grupa wymienionych czynników to poziom rozwoju naukowo-technicznego, który zawiera dwa aspekty: przygotowanie techniczne produkcji i właśnie czynniki poziomu technicznego. Zwiększenie poziomu naukowo-technicznego przedsiębiorstwa stwarza obiektywne warunki dla wytwarzania wyrobów konkurencyjnych, a jednocześnie ma wpływ na poziom efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Realizacja możliwości zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, związanych z czynnikami wymienionej grupy, wymaga zwiększenia kosztów. Jednakże otrzymane w wyniku tego przewagi (szczególnie bazujące się na nowych rozwiązaniach konstrukcyjnych) posiadają wysoką stabilność.

Czynniki technologii produkcji mają bezpośredni wpływ na jej efektywność oraz jakość, a znaczny na konkurencyjność produktów. Na szczególną uwagę z pozycji zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstwu zasługuje elastyczność technologii, związana z adaptacją odpowiedniego urządzenia i adekwatnym systemem zarządzania, pozwalająca na szybkie i efektywne zmiany procesu produkcyjnego w związku z potrzebą operatywnego przejścia na produkcję innego modelu produktu, a także w celu usunięcia skutków zakłóceń w obrębie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2005, s. 36]. Sterowanie czynnikami wymienionej grupy wymaga istotnych inwestycji, ponieważ zmiana technologii jest związana ze zmianą bazy materiałowo-technicznej przedsiębiorstwa, jednakże dodatkowe koszty są kompensowane w określonym stopniu wyższym poziomem osiąganych przewag konkurencyjnych.

Jedną z najbardziej złożonych pod względem struktury wewnętrznej oraz mającą duże znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest grupa czynników organizacyjno-ekonomicznych (rys. 5).




**Rysunek 5.** Wzajemne wewnętrzne powiązania pomiędzy czynnikami organizacyjno-ekonomicznymi przedsiębiorstwa

Źródło: Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 140.

Wszystkie czynniki organizacyjno-ekonomiczne można połączyć w trzy podgrupy: organizacja produkcji i pracy, system zarządzania przedsiębiorstwem oraz organizacja działolności marketingowej. Wpływ czynników organizacji produkcji i pracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa przejawia się głównie poprzez zwiększenie efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Jednakże niektóre z nich mają wpływ na konkurencyjność wytwarzanych produktów, stwarzając przy tym warunki dla osiągnięcia i podtrzymania wymaganego poziomu

technicznego, jak również są przydatne do korekty we właściwym czasie taktyki przedsiębiorstwa przy zmianie parametrów popytu lub innych czynników środowiska zewnętrznego i wewnętrznego.

Czynniki charakteryzujące system zarządzania przedsiębiorstwem mają wpływ jednocześnie na dwa podsystemy jego konkurencyjności. Wraz z tradycyjnie uwzględnianymi czynnikami (struktura organizacyjna i elastyczność systemu zarządzania) duże znaczenie ma również posiadanie współczesnej infrastruktury informacyjnej, jak też efektywność pozyskiwania, przekazywania oraz wykorzystywania informacji produkcyjnej, co jest obiektywnym uwarunkowaniem dla rozwiązań decyzyjnych. Jednym z głównych czynników wymienionej podgrupy jest system planowania produkcji, poprzez który realizuje się dywersyfikacja produktów i działalności produkcyjnej w ogóle. Operatywne zarządzanie i sterowanie ma charakter łączności z organizacją produkcji i w pewnym stopniu odzwierciedla elastyczność systemu planowania.

Organizację działalności marketingowej można zaliczyć do czynników organizacyjno-ekonomicznych w tym zakresie, w którym jest ona związana z funkcjonowaniem systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Do tej podgrupy zalicza się przede wszystkim strukturę oraz wzajemne związki funkcjonowania działów marketingowych. Ten czynnik charakteryzuje organizację i efektywność działan wzajemnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w zakresie realizacji działalności marketingowej. Do tej grupy można zaliczyć też politykę cenową przedsiębiorstwa i stopień jej elastyczności, ponieważ jej realizacja odbywa się w wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa, a rezultat przejawia się nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, lecz również wewnątrz.

Innym rodzajem czynników są zasoby ludzkie nazywane pracą, które tworzą ludzie siłą swoich mięśni i wykorzystaniem zdolności umysłowych. Znaczenie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego dla konkurencyjności przedsiębiorstw mają czynniki decydujące o alokacji tych zasobów, w szczególności mobilność geograficzna oraz mobilność zawodowa. Pierwsza z nich dotyczy możliwości czy chęci zmiany miejsca zamieszkania, w tym szczególnie zmiany wywołanej czynnikiem związanym z podjęciem pracy. Drugi typ mobilności odnosi się do częstotliwości zmiany pracy i średniego czasu trwania stosunku pracy. Kapitał ludzki ma także istotny wpływ na skalę niedopasowania podaży siły roboczej do popytu na nią. Niski poziom kapitału ludzkiego jest istotnym ograniczeniem dla zdolności gospodarki do przechodzenia na wyższy poziom konkurencyjności, ponieważ w tej gospodarce nie będą w stanie rozwinąć się bardziej zaawansowane przemysły, oparte na nowych technologiach czy wiedzochłonne sektory usług [Bohdziewicz 1993, 102].

# 1.3. Podsumowanie

Konkurencja pomiędzy firmami sprowadza się do walki o pozyskanie i utrzymanie jak największej liczby zadowolonych oraz lojalnych klientów. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że te dwa procesy muszą być ze sobą właściwie zintegrowane, ponieważ każdej firmie powinno zależeć na zdobyciu nowych klientów, jednakże nie wolno w żadnym wypadku zapominać o tych już pozyskanych. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć świadomość istnienia czynników wpływających na konkurencyjność rynkową i starać się realizować swoje cele strategiczne uwzględniając je w procesie zarządzania firmą. Znajomość pozytywnych i negatywnych uwarunkowań konkurencyjności pozwala na uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, objawiającej się lepszym wykorzystaniem czynników wpływających na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim posiadanych zasobów i umiejętności. Jednocześnie przedsiębiorstwa uczestniczące w walce konkurencyjnej muszą zdawać sobie sprawę z konieczności podejmowania takich działań, które pozwolą klientom odróżnić je od pozostałych firm ze względu na wyjątkową atrakcyjność i niepowtarzalność przedstawianej oferty.

## Overview of the factors affecting the competitiveness of enterprises

**Abstract**

This paper examines the factors affecting the competitiveness of the enterprise, namely external and internal factors. There were also presented different approaches of scientists to the issue of classifying factors of enterprise competitiveness. A general scheme of internal and external factors affecting the enterprise competitiveness has been also developed.

**Keywords:** competitiveness, factors, analysis, enterprise.

# Bibliografia


Adamkiewicz H.G. (1999), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia.

Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner M. (2010), *Podstawy działalności handlowej*, WSiP Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Bohdziewicz P. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.

Filipczuk J. (2003), *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.

Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (red.) (2008), *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa.

Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencyjna w przemyśle*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

Kozioł K. (2008), *Analiza makrootoczenia*, [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa.

Kozioł K. (2010), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ", nr 17.

Porter M.E. (1994), *Strategia Konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.

Stankiewicz M.J. (2008), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2008, nr 7–8.

Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Diffin, Warszawa.

Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Walczak W. (2009), *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.10

Rozdział 2

# Ocena wybranych aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw[1]

**Streszczenie**

Wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest podstawowym warunkiem poprawy konkurencyjności Polski w Europie i na świecie. Celem opracowania jest ocena stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu wskaźników innowacyjności stosowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Przeprowadzona analiza wskazuje na niską i systematycznie malejącą innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce. W celu jej poprawy zaproponowano w artykule rozwiązania, które mogłyby przyczynić się do zintensyfikowania działań innowacyjnych i które mogą stanowić punkt wyjściowy dalszych rozważań w kwestii wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

## 2.1. Wprowadzenie

Tematyka innowacji już od dłuższego czasu wzbudza coraz większe zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa innowacje postrzega się jako kluczowy czynnik wspierania ich konkurencyjności na rynkach krajowych i międzynarodowych. Współczesna dynamika gospodarki i tempo rozwoju gospodarczego wymaga od przedsiębiorstw ciągłego wprowadzania nowych lub ulepszonych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych czy marketingowych, w celu skutecznego konkurowania na rynku.

Innowacyjność ściśle wiąże się z wykorzystywaniem prac badawczo-rozwojowych (B+R), które prowadzone są samodzielnie przez przedsiębiorstwa, bądź realizowane przez inne podmioty. Współcześnie

1 Kinga Kozłowska, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

konieczność ta jest jeszcze słabo uświadomiona i wykorzystywana przez podmioty ekonomiczne w Polsce. Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać przede wszystkim w ich trudnej sytuacji finansowej oraz niechęci do ryzykownych przedsięwzięć. Proces kreowania, absorpcji i wdrażania innowacji jest niedostatecznie rozwinięty w większości przedsiębiorstw również przez brak wiedzy na temat rozwiązań innowacyjnych w określonych obszarach zarządzania firmą.

Celem artykułu jest próba przyjrzenia się, jaki jest stopień zaangażowania przedsiębiorstw w działalność badawczo-rozwojową, a co za tym idzie, jaka jest skłonność do wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Analiza ta pozwoli również na ocenę stanu innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz wskazanie najważniejszych czynników jej wzrostu.

Pierwszy rozdział poświęcono wprowadzeniu do problematyki innowacyjności przedsiębiorstw, wyjaśniając istotę, źródła oraz charakterystykę procesu innowacyjnego. W rozdziale tym przedstawiono także przegląd kierunków badań prowadzonych w Polsce i na świecie w zakresie tej tematyki. W kolejnym rozdziale wykorzystano dane wtórne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego i dane zawarte w raportach o innowacyjności w celu określenia stopnia działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa. Trzecia część artykułu poświęcona jest czynnikom stymulującym wzrost innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce.

## 2.2. Pojęcie innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw

Współcześnie innowacje są pojmowane bardzo szeroko. Za pioniera teorii innowacji uważa się J. A. Schumpetera, który rozumiał innowację jako wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie produktów już istniejących, wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów oraz wprowadzenie nowej organizacji produkcji [Schumpeter 1960, s. 104].

Przyjęto powszechnie, że innowację stanowi „pierwsze praktyczne zastosowanie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia" [Freeman 1982, s. 7].

Można wyróżnić trzy zasadnicze rodzaje innowacji: produktowe, procesowe i usługowe. Innowacje produktowe związane są ze zmianami polegającymi na wprowadzeniu nowych produktów lub udoskonaleniu już istniejących. Wprowadzanie nowych lub udoskonalonych procesów produkcyjnych nazywane jest innowacjami procesowymi. Jeszcze do niedawna zwracano uwagę przede wszystkim na te rodzaje innowacji. Wyróżnienie trzeciej kategorii – innowacji usługowych, związanych z wprowadzeniem lub udoskonaleniem nowych usług jest wynikiem przede wszystkim zwiększenia ich roli we współczesnej gospodarce [Niedzielski i in. 2007, s. 23–24].

Istotną zmianę w postrzeganiu innowacji wprowadził P. F. Drucker, który utożsamiał ją z narzędziami przedsiębiorców, za pomocą których mogą oni podejmować nową działalność gospodarczą lub świadczyć nowe usługi. Podkreślał również, że innowacja i przedsiębiorczość stały się integralną częścią działalności gospodarczej, która stanowi impuls rozwoju przedsiębiorstw i całej gospodarki [Drucker 1992, s. 29].

Podobne podejście prezentował M. E. Porter, który dostrzegł źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w podejmowanych działaniach innowacyjnych. Według tego autora, innowacja może przejawiać się jako nowy wzór wyrobu, nowy proces produkcyjny, nowe podejście marketingowe, nowe sposoby szkoleń [Porter 2001, s. 202].

Zmiana podejścia do innowacji, a tym samym znaczne rozszerzenie ich znaczenia, nastąpiło pod koniec XX wieku. Współcześnie definiowanie innowacji wykracza poza innowacje technologiczne i uwzględnia również innowacje organizacyjne, które często towarzyszą technicznym, np. wprowadzenie nowej techniki wytwarzania, która całkowicie zmienia organizację wydziału produkcyjnego. Podręcznik *Oslo Manual* wyróżnia również innowacje marketingowe, które dotyczą wdrażania nowych działań marketingowych, dotyczących zmian w konstrukcji produktu, opakowania, promocji oraz dystrybucji, a także w metodach kształtowania cen oferowanych produktów i usług [OECD 2005, s. 19].

Przytoczone wyżej definicje oraz dokonany przegląd literatury polskiej i zagranicznej potwierdzają rozszerzenie rozumienia innowacji. Wydaje się jednak, że współcześnie w definiowaniu innowacji przeważa podejście podkreślające to zjawisko, jako atrybut przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do kreowania i wdrażania innowacji [Kraśnicka, Ingram 2014, s. 17].

Innowacja może pochodzić z różnych źródeł. Wymienia się źródła [Drucker 1992, s. 44–45]:

- wewnętrzne – znajdujące się wewnątrz przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć: potrzeby procesu produkcyjnego lub usługowego,

niezgodność między rzeczywistością a oczekiwaniami, nieoczekiwane powodzenie, posiadane zasoby (ludzkie, finansowe i materialne), kulturę organizacyjną, system komunikowania;
- zewnętrzne – znajdujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa, do których najczęściej zalicza się: zmiany nastrojów i preferencji konsumentów, nową wiedzę, kursy i szkolenia, sytuację w zakresie konkurencji na rynku, współpracę z uczelniami wyższymi i instytutami badawczymi, politykę państwa, dostęp do kapitału, koniunkturę gospodarczą, specyfikę branży i wiele innych.

Miejscem, w którym najczęściej tworzone są innowacje jest przedsiębiorstwo[2]. Działalność innowacyjna firmy ma przede wszystkim prowadzić do rozwoju jej potencjału innowacyjnego, umożliwiającego gromadzenie, wdrażanie i komercjalizację podjętych procesów innowacyjnych [Białoń 2010, s. 178].

Współcześnie najważniejszym czynnikiem stymulującym innowacyjność podmiotów ekonomicznych jest kapitał intelektualny, czyli wiedza i ludzie, którzy ją posiadają.

Skłonność i zdolność do innowacji określa stopień innowacyjności przedsiębiorstwa. Jednostka uznawana za podmiot innowacyjny prowadzi prace badawczo-rozwojowe, przeznacza na tę działalność wysokie nakłady finansowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania techniczno-organizacyjne i stale wprowadza innowacje na rynek. Szczegółowy opis przedsiębiorstwa innowacyjnego przedstawiono w tabeli 1.

Przedsiębiorstwo innowacyjne według klasyfikacji unijnej to firma, która w badanym, trzyletnim okresie wprowadziła przynajmniej jedną innowację z punktu widzenia tego przedsiębiorstwa [Jasiński 2012, s. 19]. Podręcznik *Oslo Manual* zaś podkreśla, że firmą innowacyjną może zostać podmiot, który w badanym okresie wprowadził innowację co najmniej w skali krajowej, a nie tylko przedsiębiorstwa [OECD 2005, s. 21].

W krajach wysoko rozwiniętych współcześnie dominuje model integracji systemowej i pracy w sieci, stąd innowacje coraz częściej powstają w sieciach tworzonych przez różne podmioty. Ponadto firma innowacyjna jest przedsiębiorstwem intelektualnym, które skupia grupę osób z wysokim poziomem inteligencji, cechujących się kreatywnością i twórczą postawą. Przedsiębiorstwa te są oparte na wiedzy i nastawione

2 Rozumiane jako zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły – Art. 2 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 173, poz. 1807.

na tworzenie i wykorzystywanie potencjału intelektualnego organizacji, zaś wszystkie działania w obszarze innowacji wynikają z procesu uczenia się. Zatem można stwierdzić, że współcześnie firma innowacyjna jest organizacją opartą na wiedzy, uczącą się oraz pracującą w sieci [Jasiński 2012, s. 19].

**Tabela 1.** Charakterystyka firmy innowacyjnej

| Przedsiębiorstwo innowacyjne | Cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego |
|---|---|
| prowadzi działalność badawczo-rozwojową lub dokonuje zakupu nowych produktów, technologii | wysoka kreatywność zespołu i zdolność do tworzenia nowych rozwiązań |
| przeznacza wysokie środki finansowe na działalność B+R lub zakup nowych produktów, technologii | umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa do utrzymania lub zwiększenia pozycji konkurencyjnej na rynku |
| sukcesywnie wdraża nowe rozwiązania | umiejętność przewidywania przyszłości |
| osiąga wysoki udział nowości w całkowitej produkcji dóbr i usług | elastyczność w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego |
| systematycznie wprowadza innowacje na rynek | stały kontakt z klientami w celu poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sosnowska A. i in. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, DIFIN, Warszawa, s. 11–12.

## 2.3. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w świetle badań empirycznych

Od początku zainteresowania tematyką innowacji występują rozbieżności w zakresie pomiaru innowacyjności. Zostało opracowanych wiele metod, które służą do jej oceny, jednak żadna nie ujmuje problemu w całości. W literaturze zostało opracowanych wiele wskaźników pozwalających na pomiar innowacyjności. W badaniach zwykle wykorzystuje się różne zestawy mierników, które w określonym stopniu pokazują obraz innowacyjności. Na potrzeby artykułu przyjęto wskaźniki

innowacyjności stosowane przez Główny Urząd Statystyczny, do których zalicza się:

- nakłady i efekty działalności badawczo-rozwojowej podmiotów gospodarczych (nakłady finansowe na działalność B+R, zakres prowadzonych prac w zakresie B+R, źródła finansowania nakładów na działalność B+R),
- innowacje wprowadzone przez podmioty gospodarcze w sektorach produkcyjnym i usługowym (typ innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa, efekty działalności innowacyjnej, bariery działalności innowacyjnej),
- stopień współpracy w zakresie działalności innowacyjnej.

Analiza danych prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce wskazuje na spadek odsetka przedsiębiorstw innowacyjnych w porównaniu z rokiem 2006, co przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2006–2013

| Rok | Odsetek przedsiębiorstw |
|---|---|
| 2006 | 22,5 |
| 2008 | 18,8 |
| 2009 | 16,0 |
| 2010 | 14,9 |
| 2011 | 13,8 |
| 2012 | 14,4 |
| 2013 | 14,3 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=942421&p_token=0.5173908348653388# (dostęp 14.07.2015).

Spadek ten był widoczny zarówno wśród przedsiębiorstw z sektora przemysłu, jak i sektora usług. Aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw przedstawia tabela 3.

W Polsce działalność innowacyjna jest prowadzona głównie przez duże przedsiębiorstwa. Powodem takiej sytuacji jest przede wszystkim lepszy dostęp do środków finansowych przez te podmioty ekonomiczne. Najniższą innowacyjnością charakteryzują się małe przedsiębiorstwa. Najbardziej dynamicznymi przedsiębiorstwami w analizowanym okresie

są firmy zatrudniające 50–249 pracowników, ponieważ wzrost wprowadzonych innowacji w latach 2006–2013 wyniósł około 3 pkt. proc., zaś w pozostałych przypadkach przyrost ten był nieco niższy.

**Tabela 3.** Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie według liczby pracujących z podziałem na lata (w %)

| Liczba zatrudnionych | 2006–2008 | 2009–2011 | 2011–2013 |
|---|---|---|---|
| 10–49 | 11,25 | 9,5 | 10,85 |
| 50–249 | 25,05 | 26,3 | 27,9 |
| 250 i więcej | 52 | 52,9 | 53,95 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2010, s. 11; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2012, s. 21 oraz *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2014, s. 31.

Analiza wdrażanych innowacji z podziałem na cztery główne kategorie, przedstawiona w tabeli 4, również wskazuje na systematyczny spadek działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw.

**Tabela 4.** Struktura przedsiębiorstw według wdrożonych innowacji z podziałem na lata (w %)

| Rodzaj innowacji | Odsetek przedsiębiorstw | | |
|---|---|---|---|
| | 2006–2008 | 2009–2011 | 2011–2013 |
| produktowe | 13,15 | 8,75 | 8,4 |
| procesowe | 15 | 10,7 | 10,65 |
| organizacyjne | 14,3 | 8,7 | 7,7 |
| marketingowe | 13,95 | 7,85 | 7,25 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2010, s. 13, 38, 43; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2012, s. 30, 40, 42 oraz *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2014, s. 41, 47, 53.

W latach 2006–2008 działalność innowacyjną w sferze produktów i procesów podejmowało 28,15% wszystkich przedsiębiorstw. W sferze

organizacji i marketingu odsetek ten kształtował się na bardzo podobnym poziomie – 28,25% przedsiębiorstw. W kolejnych latach wartości te znacznie spadły i tak w zakresie innowacji produktowych i procesowych odsetek wyniósł 19,45% w latach 2009–2011 i 19,05% w ostatnim analizowanym okresie. Działalność innowacyjną w sferze marketingu i organizacji podjęło 16,55% przedsiębiorstw w latach 2009–2011 i 14,95% firm w latach 2011–2013. W każdym analizowanym okresie dominują, choć nieznacznie, innowacje procesowe, natomiast najmniejszym udziałem charakteryzują się innowacje produktowe w latach 2006–2008 i marketingowe w latach kolejnych. Największy spadek działalności innowacyjnej przedsiębiorstw obserwuje się w przypadku innowacji marketingowych (spadek o 6,7 pkt. proc.) oraz organizacyjnych (spadek o 6,6 pkt. proc.), co oznacza, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do wprowadzania innowacji produktowych i procesowych.

Najwięcej innowacji procesowych w latach 2006–2013 dotyczyło wprowadzenia nowych lub istotnie ulepszonych metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie, ich udział przeważał, choć nieznacznie, we wszystkich analizowanych okresach (Tabela 5). Równie często polskie przedsiębiorstwa decydowały się na wprowadzanie innowacji dotyczących nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów. W innowacjach organizacyjnych dominowały zdecydowanie te, które dotyczyły nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych. Jednocześnie w analizowanym okresie obserwuje się największy spadek tego rodzaju innowacji (spadek o 5,3 pkt. proc.). W innowacjach marketingowych najwięcej działań innowacyjnych dotyczyło wprowadzania nowych mediów i technik promocji produktów.

W latach 2006–2008 najwięcej innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa dotyczyło zmian organizacyjnych z zakresu podziału zadań i uprawnień decyzyjnych (10,5%). W kolejnym okresie (2009–2011) prym wiodły innowacje procesowe w zakresie zmian metod wspierających procesy w przedsiębiorstwie i ta tendencja utrzymuje się do dnia dzisiejszego. W ostatnich latach wzrosło również znaczenie innowacji procesowych w zakresie wprowadzania nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów. Współcześnie są to drugie z kolei innowacje najczęściej wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa.

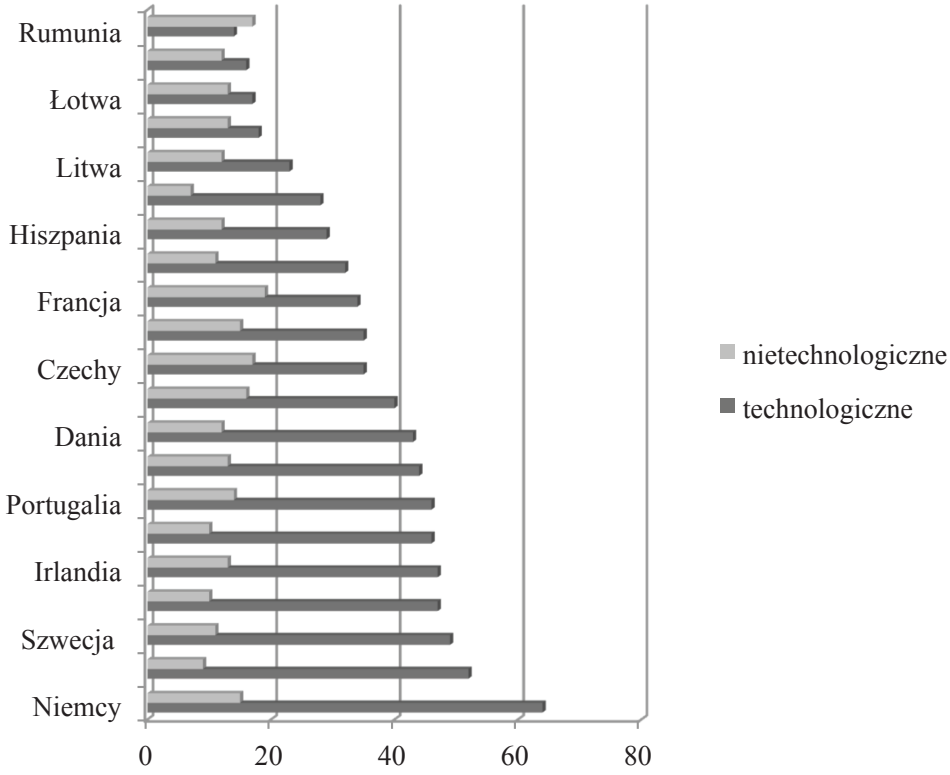
Podsumowując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na fakt niskiej i systematycznie malejącej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce. Co gorsza, przedstawione dane w ujęciu dynamicznym wskazują na niekorzystne trendy dotyczące podejmowania działalności innowacyjnej, ponieważ obserwuje się sukcesywny spadek wykorzystania wszystkich rodzajów innowacji przez przedsiębiorstwa.

**Tabela 5.** Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe z podziałem na lata (w %)

| | Rodzaje innowacji | 2006–2008 | 2009–2011 | 2011–2013 |
|---|---|---|---|---|
| Innowacje procesowe | nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów | 9,45 | 6,25 | 6,15 |
| | nowe lub istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki i dystrybucji | 5,55 | 3,3 | 2,85 |
| | nowe lub istotnie ulepszone metody wspierające procesy w przedsiębiorstwie | 9,6 | 6,4 | 6,2 |
| Innowacje organizacyjne | nowe metody w zasadach działania | 7,8 | 4,45 | 4,5 |
| | nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych | 10,5 | 6,1 | 5,2 |
| | nowe metody w zakresie stosunków z otoczeniem | 5,6 | 4,05 | 3,1 |
| Innowacje marketingowe | znaczące zmiany w projekcie/ konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług | 7,5 | 2,8 | 2,95 |
| | nowe media lub techniki promocji produktów | 7,25 | 4,95 | 4,25 |
| | nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży | 5,1 | 2,65 | 2,4 |
| | nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług | 5,7 | 4,1 | 3,35 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2010, s. 13, 41, 46; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2012, s. 31, 40, 46 oraz *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa, 2014, s. 42, 53, 59.

Porównując odsetek innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle podmiotów zagranicznych wyraźnie zauważa się niski poziom działalności innowacyjnej w Polsce (wykres 1).




**Wykres 1.** Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych ogółem w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych wybranych krajów europejskich w 2013 roku

Źródło: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2010_en.pdf (dostęp 13.09.2015).

Polska należy do grupy krajów o najniższej innowacyjności, nieco niższy wynik osiąga tylko Rumunia. Czołówka państw w powyższym zestawieniu charakteryzuje się prawie 4-krotnie wyższą innowacyjnością przedsiębiorstw w porównaniu z działalnością innowacyjną w Polsce. Według danych Eurostatu, tylko 28% polskich przedsiębiorstw prowadzi jakąkolwiek działalność innowacyjną, podczas gdy średnia dla UE wynosi aż 52% [Ministerstwo Skarbu Państwa 2013, s. 15].

Co wpływa na tak niską innowacyjność polskich podmiotów gospodarczych? Przyczyn takiej sytuacji jest wiele. Pierwszą z nich jest niska innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 pracowników charakteryzują się najniższą innowacyjnością zarówno technologiczną (10%), jak i nietechnologiczną (12%)

na tle krajów zaprezentowanych na wykresie 1. Na taką sytuację ma wpływ przede wszystkim aspekt finansowy, ponieważ większość małych i średnich przedsiębiorstw nie posiada wystarczających środków finansowych, które mogłoby zostać przeznaczone na działalność innowacyjną. Zdecydowanie wyższą innowacyjnością charakteryzują się przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 pracowników, jednak to nie zmienia ogólnej pozycji Polski w rankingu innowacyjności państw. W kraju zdecydowana wiekszość to małe i średnie przedsiebiorstwa (99,8%), zaś niecałe 0,2% stanowią duże podmioty i to one głównie prowadzą działalność innowacyjną [Ministerstwo Skarbu Państwa 2013, s. 16].

Inną przyczyną niskiej aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw jest niskie finansowanie i wsparcie tego typu działalności w Polsce, co zostało przedstawione w tabeli 6.

Polskie przedsiębiorstwa finansują działalność innowacyjną przede wszystkim ze środków własnych, ich udział w każdym roku jest bardzo znaczący (70–86%), pozostałą część stanowią głównie kredyty bankowe. Środki budżetowe lub pozyskane z zagranicy stanowią marginalną część finansowania.

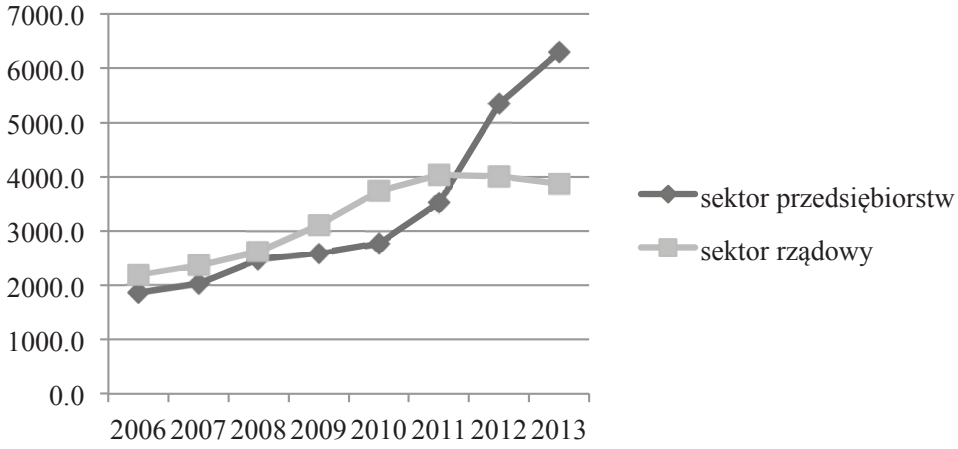
**Tabela 6.** Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach według źródeł finansowania (w %)

| Rok | Środki własne | Środki budżetowe | Środki pozyskane z zagranicy | Kredyty bankowe |
|---|---|---|---|---|
| 2006 | 0,86 | 0,02 | 0,02 | 0,10 |
| 2007 | brak danych | brak danych | brak danych | brak danych |
| 2008 | 0,82 | 0,01 | 0,02 | 0,15 |
| 2009 | 0,69 | 0,01 | 0,0 | 0,19 |
| 2010 | 0,84 | 0,01 | 0,06 | 0,09 |
| 2011 | 0,82 | 0,01 | 0,06 | 0,11 |
| 2012 | 0,78 | 0,09 | 0,08 | 0,05 |
| 2013 | 0,73 | 0,10 | 0,09 | 0,08 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=942421&p_token=0.4474469512902055# (dostęp 14.07.2015).

Relacje między sektorem przedsiębiorstw a sektorem publicznym w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej w Polsce podlegają stałym wahaniom i trudno mówić o pozytywnym trendzie w tym zakresie.

Od 2006 roku nakłady na działalność B+R w sektorze prywatnym systematycznie rosną, a od 2010 roku wzrost ten jest bardzo dynamiczny i znaczący, czego nie można powiedzieć w przypadku sektora rządowego. Od 2011 roku obserwuje się tendencję spadkową wydatków na działalność B+R podmiotów publicznych (Wykres 2). Nie trzeba podkreślać, że taka struktura finansowania prac badawczo-rozwojowych nie sprzyja intensyfikacji działalności innowacyjnej. Prywatne podmioty, które w zdecydowanym stopniu finansują tę działalność z środków własnych lub zaciągniętych kredytów bankowych, zdecydowanie częściej są zniechęcone do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć i inwestycji, jakimi są kosztowane prace badawczo-rozwojowe, nie zawsze przynoszące wymierne korzyści.




**Wykres 2.** Wydatki wewnętrzne na działalność B+R z podziałem na lata (w mln. zł)
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS, http://stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=944011&p_token=0.48144414865715346# (dostęp 15.07.2015).

Polscy przedsiębiorcy bardzo często również nie realizują i nie angażują się w projekty badawczo-rozwojowe z powodów ideologicznych, czy hobbystycznych. Wielokrotnie podkreślany brak przekonania w działalność B+R, hamuje wzrost innowacyjności. Co ważne, część przedsiębiorców nie podejmuje prac B+R, ponieważ nie widzi w tym korzyści biznesowych. Bardzo trudno jest każdą wydaną złotówkę na B+R skalkulować na odpowiedni efekt ekonomiczny w przyszłości i dopóki przedsiębiorcy nie zmienią podejścia, dopóty nie będzie można zaobserwować znaczącego wzrostu innowacyjności w Polsce.

## 2.4. Determinanty wzrostu innowacyjności w Polsce

Przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu prac badawczo-rozwojowych (będących niekwestionowanym źródłem innowacji), przedsiębiorcy zwykle kalkulują możliwe do uzyskania korzyści i wielkość potencjalnych zysków, a następnie pozyskanie nowej wiedzy i umiejętności, które wiążą się z finalizacją danego projektu badawczego. Firmy przywiązują dużą wagę do potencjalnego zwrotu z podjętych prac B+R, chcą mieć pewność, że zainicjowane przedsięwzięcie będzie opłacalne, przede wszystkim ekonomicznie. Najczęściej wymienianymi współcześnie przez przedsiębiorców czynnikami decydującymi o podejmowaniu działalności innowacyjnej jest potencjalny zwrot z inwestycji, pozyskanie nowej wiedzy lub umiejętności oraz dostępność i jakość odpowiednich kadr wewnątrz firmy [KPMG 2013, s. 26].

Niezbędnym czynnikiem wpływającym na wzrost poziomu innowacyjności w Polsce jest zwiększone wsparcie ze strony sektora publicznego, tak aby przedsiębiorstwa mogły szybciej i efektywniej prowadzić oraz wdrażać efekty podjętych prac badawczo-rozwojowych. Pomoc ta przede wszystkim odnosi się do wsparcia finansowego, jakiego oczekują polscy przedsiębiorcy ze strony państwa. W Polsce istnieją tylko dwie główne formy zachęt związane z pracami badawczo-rozwojowymi: dotacje z Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020 oraz zwolnienia z podatku dochodowego w specjalnych strefach ekonomicznych. Jednak czy są efektywne? Biorąc pod uwagę dzisiejszy poziom innowacyjności polskich podmiotów, raczej nie. Zwolnienie z podatku dochodowego czy otrzymanie dotacji jest tylko doraźną pomocą finansową, którą przedsiębiorstwa efektywnie mogą (lub nie) wykorzystać na działalność innowacyjną. Jednak nie ulega wątpliwości, że kapitał jest instrumentem pobudzającym działania innowacyjne, ale nie wystarczającym, aby zintensyfikować ich znaczący wzrost.

Problem polskich przedsiębiorstw leży u podstaw podejścia do innowacji. W zdecydowanej większości firm dominuje imitacyjny paradygmat rozwoju. Ten stan rzeczy wynika z braku zrozumienia znaczenia innowacyjności dla długotrwałej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym.

Bazując na raportach i analizach przeprowadzanych w zakresie innowacyjności, można wskazać kilka kluczowych czynników, które powinny uwzględnić polskie przedsiębiorstwa w celu zwiększenia i zintensyfikowania poziomu innowacyjności w Polsce. W najbliższych

latach przewiduje się wzrost finansowania działalności badawczo-rozwojowej w zakresie wdrażania innowacji przełomowych (rewolucyjnych), kosztem inkrementalnych (diagnostycznych). Polskie przedsiębiorstwa powinny skupiać swoją uwagę na podejściu prognostycznym w zakresie innowacji, ponieważ zakłada ono proces planowania polegającego na wyobrażeniu systemu idealnego, nie biorącego pod uwagę stanu obecnego. W takim przypadku poszukiwane są metody wypełnienia luki strategicznej, co w przypadku przedsiębiorstwa wprowadzającego tego typu innowację skutkuje zdecydowanie wyższym poziomem konkurencyjności, a w konsekwencji i poziomem innowacyjności. Z kolei podejście diagnostyczne, pozwalające na wprowadzenie innowacji inkrementalnych i dominujących we współczesnej gospodarce polskiej, wynika z planów innowacyjnych budowanych w oparciu o ocenę posiadanych zasobów i dostępnych, już istniejących rozwiązań, w celu ich usprawnienia. Takie podejście skutkuje tylko krótkoterminowymi efektami innowacyjnymi, mniej pożądanymi z punktu widzenia przedsiębiorstw.

Coraz częściej również wskazuje się na czynnik poszerzania platformy współpracy przedsiębiorstw z innymi podmiotami, np. uczelniami, innymi przedsiębiorcami. W Polsce z roku na rok obserwuje się systematyczny spadek odsetka przedsiębiorstw zarówno przemysłowych, jak i usługowych, współpracujących z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. W roku 2006 odsetek ten wyniósł 11,3%, zaś w roku 2013 już tylko 5,2% w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, zaś w usługowych – 2,9%.

Faktem jest, że rośnie również rola znaczenia usług we współczesnym świecie. Stąd też zakłada się wzrost finansowania w zakresie innowacji usługowych. W Polsce nadal dominują inwestycje w innowacje produktowe lub procesowe, polegające głównie na usprawnieniu procesów lub metod wytwarzania produktów. Podkreślić należy, że różnym rodzajom innowacji towarzyszy odmienny rodzaj czynników stymulujących poziom innowacyjny. Ważnym źródeł innowacji usługowych są pracownicy, ich kreatywność, twórcza postawa, przedsiębiorczość, poziom wiedzy i ich umiejętności. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny kłaść nacisk na szkolenia i pozyskanie nowej wiedzy, która intensyfikuje działalność innowacyjną. Zauważalną tendencją jest również wzrost znaczenia innowacji miękkich, np. zmiany w organizacji pracy. Duże znaczenie mają więc innowacje organizacyjne i marketingowe, na które współczesne przedsiębiorstwa powinny wracać coraz większą uwagę.

## 2.5. Podsumowanie

Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce jest jednym z kluczowych czynników poprawy ich konkurencyjności i rozwoju. Innowacyjność przedsiębiorstw funkcjonujących w polskiej gospodarce jest oceniana na dość niskim poziomie, a przyczyn tego należy upatrywać w ich trudnej sytuacji finansowej oraz niechęci do ryzykownych przedsięwzięć, do których można zakwalifikować działalność badawczo-rozwojową.

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw odbiegają od tych charakteryzujących kraje wysoko rozwinięte. Po pierwsze, w polskich podmiotach nadal dominują innowacje produktowe i procesowe o charakterze imitacyjnym. Współczesne przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne i bardziej innowacyjne, skupiają swoją działalność innowacyjną równie mocno na innowacjach usługowych, wykorzystujących czynniki nieuprzedmiotowione. Innowacje te są przede wszystkim efektem wzmożonych i stałych prac badawczo-rozwojowych, których brakuje w większości polskich przedsiębiorstw. Znaczna część środków przeznaczana na działalność innowacyjną jest nieefektywnie wydatkowana z wielu powodów: niedopasowania podejmowanych działań do istniejących barier i potrzeb gospodarczych, zbytniej zachowawczości przy finansowaniu nowatorskich przedsięwzięć, wspierania przez sektor publiczny głównie bezpiecznych projektów inwestycyjnych dużych przedsiębiorstw, generując w ten sposób znaczne efekty wypierania i jałowej straty.

Jednak istnieje szereg czynników, które mogą stanowić podstawę do zintensyfikowania działań innowacyjnych polskich podmiotów. Istotnym czynnikiem, który powinien stanowić fundament wzrostu innowacyjności jest zmiana nastawienia przedsiębiorców do postrzegania innowacji, już nie jako imitacyjnego paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa.

### Rating selected aspects of innovation Polish company

**Abstract**

Increased innovation of Polish enterprises is a basic stipulation for improving the competitiveness of Poland in Europe and the world. The aim of the study is to assess the level of innovation of Polish companies using innovation indicators used by the Central Statistical Office. The analysis indicates low and steadily declining innovative companies in Poland. In order to improve performance solutions suggested in the article that could contribute to the intensification of innovative activities and which may constitute a starting point for further discussion on the issue of growth innovation of Polish enterprises.

# Bibliografia


Białoń L. (red.) (1992), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, PLACET, Warszawa.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Freeman Ch. (1982), *The economics od industrial innovation*, Pinter, London.

Jasiński A.H., Ciborowski R. (red.) (2012), *Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Kraśnicka T., Ingram T. (red.) 2014, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Niedzielski P. i in. (2007), *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

*Oslo Manual* (2005), OECD, Paris.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Schumpeter J. (1960), *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Sosnowska A. i in. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, DIFIN, Warszawa.

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009* (2010), Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011* (2012), Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.

*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013* (2014), Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.

*Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020* (2013), KPMG.

*Obecny stan aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw* (2013), Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.11

Rozdział 3

# Informacja i informatyka w jednostce wojskowej[1]

**Streszczenie**

W artykule przedstawiono stan informacji i informatyki w jednostce wojskowej. Zaprezentowano rodzaje informacji w Wojsku Polskim oraz systemy informatyczne. Odniesiono się również do zarządzania informacją i komunikacji jako pewnej problematyki, która, pomimo obecnych w organizacji komputerów i technologii informacyjnych, jest tylko częściowo sprawna i funkcjonalna dla użytkowników. Artykuł przedstawia jednostkę wojskową jako organizację, która posiada wiele rozbudowanych zadań i celów. Jednostka wojskowa w świetle zarządzania informacją jest zależna od wsparcia informatycznego, zarządzania i dowodzenia, które nieustannie się przeplatają. Specyfika procesów informacyjnych jest przez to bardziej złożona i rozległa, niż w innych organizacjach rządowych lub non-profit. Cele jednostki są często złożone i rozbudowane. Przy takich celach osoby odpowiedzialne za zarządzanie i dowodzenie muszą posiadać zaplecze informacyjne bogate w informacje z wielu obszarów funkcjonowania jednostki wojskowej, która jednocześnie: szkoli, organizuje swoje własne funkcjonowanie, prowadzi działalność bieżącą, kontrolną i rozliczeniową. Informacja i informatyka w jednostce wojskowej dopiero się rozwija i tylko częściowo rozwiązuje problemy informacyjne żołnierzy. Dlatego przedstawiono potrzebę stworzenia systemu informatycznego zarządzania, który powinien skupiać się na problemach informacyjnych żołnierzy i jednostki wojskowej.

**Słowa kluczowe:** *informacja, informatyka, system, zarządzanie, wojsko, jednostka, komunikacja,*

## 3.1. Wprowadzenie

Lata 90 ubiegłego wieku i początek XXI wieku przyniosły wiele rozwiązań technologicznych w tym i rozwiązań informatycznych. Obecny świat wymusza praktycznie na każdej dziedzinie życia wykorzystywanie

1 Ppor. mgr Jan Grzegorz Kołowski, Katedra Informatyki Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

technologii informacyjnych i sprawniejsze przetwarzanie informacji pojawiających się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Zrozumiałym zatem staje się, że informacja musi być sprawniej przetwarzana również w wojsku i organizacjach militarnych. Jest to o tyle ważniejsze, że informacja ma bardzo często wpływ na życie ludzkie i powodzenie operacji wojskowej. Niestety, pomimo rozpowszechniania się technologii informacyjnych w życiu cywilnym i wojskowym, brakuje wielu kompleksowych rozwiązań i badań na gruncie potrzeb informacyjnych i informatycznych. Przez to niejednokrotnie informatyka w wojsku sprowadzana jest do procesów komunikacyjnych użytkowników lub tylko czysto informujących. Natomiast można by pokusić się o rozważanie i poszukiwanie systemu, który wspierałby działania danej instytucji tak jak to jest w przypadku CRM, CMS, LMS i tym podobnych.[2]

Podstawowym wymogiem, który miałby wpływ na informacje i właściwe wykorzystanie zasobów i możliwości informatycznych jednostki wojskowej jest określenie potrzeb i zależności informacyjnych, które musiałyby zostać wypełnione przez jednolity i spójny system informatyczny.

## 3.2. Informacja w organizacji jaką jest jednostka wojskowa

Odnosząc się do ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 listopada 1967 r., która przedstawia jednostkę wojskową jako „…jednostkę organizacyjną Sił Zbrojnych, funkcjonującą na podstawie nadanego przez Ministra Obrony Narodowej etatu określającego jej strukturę wewnętrzną, liczbę, rodzaje i rangę wszystkich stanowisk służbowych występujących w tej jednostce, jak również liczbę i rodzaje uzbrojenia, środków transportu i innego wyposażenia należnego jednostce, oraz posługującą się pieczęcią urzędową z godłem Rzeczypospolitej Polskiej i nazwą (numerem) jednostki." [art. 3 ust. 5 Ustawy o pow. ob. obr. RP] Wskazana definicja obrazuje, jakim rodzajem jednostki organizacyjnej jest jednostka wojskowa. Posiada swoiste właściwości takie jak etat oparty na strukturze, liczbie, rodzaju, randze stanowisk służbowych, ale również liczbę uzbrojenia. Odwołując się do definicji

2 CRM – Customer Relationship Management (system zarządzania relacjami z klientami), CMS – Content Management System (system zarządzania treścią), LMS – Learning Management System (system zarządzania nauką zdalną) – przypis autora.

J. Puchalskiego „organizacje są otwartymi systemami społeczno-technicznymi, zorientowanymi celowo i mającymi określoną strukturę" [Puchalski 2008, s. 35] można stwierdzić zatem, że jednostka wojskowa jest organizacją.

Organizacja wojskowa jest naznaczona specyficznymi cechami, odmiennymi od organizacji cywilnych lub biznesowych nastawionych na wymierne zyski i cele. Specyfika jednostki wojskowej sprawia, że wymaga również odmiennego spojrzenia na zachodzące w niej procesy informacyjne i zarządcze. Wynika to z rozbudowania struktur, celów i różnych zadań stojących nieraz przed pododdziałami. Szeroki wachlarz zadań sprawia, że sprawne i skuteczne wykonanie zadań staje się zależne od procesów informacyjnych. Specyfika jednostki wojskowej jest odmienna niż specyfika pododdziału, który jest ukierunkowany na szkolenie i wykonywanie zadań bojowych. Wielkość strukturalna, ilościowa jednostki wojskowej sprawia, że zarządzanie nią wymaga dodatkowych założeń i procesów informacyjno-decyzyjnych.

Od wieków informacja miała kluczową i specyficzną wartość w każdej organizacji, a w szczególności organizacji militarnej. Dobitnym przykładem może być jej użytkowanie i utrzymywanie w tajemnicy (poprzez szyfrowanie) w okresie II wojny światowej przez Enigmę [Polscy kryptolodzy w walce z niemiecką Enigmą, http://www.sww.w.szu.pl/index.php?id=artykuly_historia_maszyny_enigma (dostęp 15.05.2015)] i jej późniejsze wykorzystanie przez premiera Wielkiej Brytanii do przygotowania chociażby operacji Overlord wraz ze Stanami Zjednoczonymi. Pomimo że minęło już ponad siedemdziesiąt lat, wartość informacji nie zmalała, a wręcz można stwierdzić jej wzrost. Potwierdzeniem tego faktu może być ochrona informacji i stosowanie coraz lepszych, bardziej rozbudowanych i nowocześniejszych szyfrów do jej zabezpieczenia. Nie tylko szyfrowanie jest dowodem na wzrost wartości informacji, ale jednocześnie prawodawstwo, które w Polsce ma postać ustawy o ochronie informacji niejawnych z dnia 5 sierpnia 2010 roku.

J. Kisielnicki twierdzi, że „Informacja dla zarządzania jest szczególnym rodzajem informacji. Pozwala na realizację takich funkcji zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Efektywne zarządzanie jest możliwe tylko wtedy, kiedy posiadamy informacje o organizacji i jej otoczeniu" [Kisielnicki 2013, s. 20]. Przedstawione twierdzenie na temat informacji można również w pełni odnieść do organizacji jaką jest jednostka wojskowa. Dlatego ważną podstawą funkcjonowania jednostki wojskowej staje się informacja.

Wartość, znaczenie i objętość informacji w Wojsku Polskim coraz bardziej wzrasta, ale jednocześnie staje się również coraz bardziej wyzwaniem zarządczym, któremu trudno podołać. Procedury szkoleniowe,

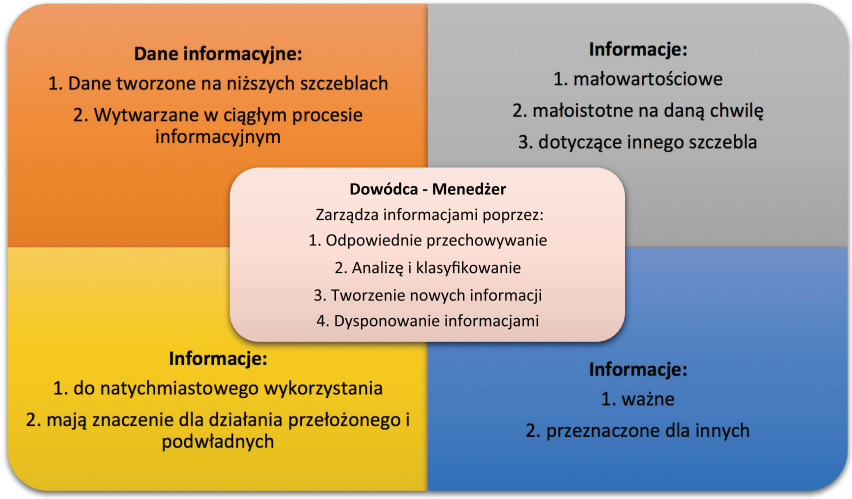
planistyczne i dokumentacyjne zmuszają do zbierania i agregacji danych, a następnie dopiero do przetwarzania w wartościowe informacje. Informacja w armii, która w uogólnieniu liczy około stu tysięcy żołnierzy, będzie przeważnie informacją:

1) szkoleniową,
2) rozpoznawczą,
3) wywiadowczą,
4) kontrolną,
5) zadaniową,
6) decyzyjną,
7) prawodawczą,
8) rozkazodawczą.

Przez wzgląd na wymienione rodzaje informacji powstaje problem zarządczy, który może mieć wpływ na żołnierzy a tym bardziej na całość organizacji, czyli Wojsko Polskie. Właściwe zarządzanie dostępnymi informacji i wiedzą staje się coraz trudniejsze pomimo wykorzystywania technologii informacyjnych.

R.W. Griffin wskazuje na ważny aspekt roli informacji w pracy menadżera: „Jeśli wiadomo, że informacje są ważną częścią komunikowania się, wynika z tego, że zarządzanie i informacje muszą być ze sobą ściśle związane. W istocie rzeczy, samo zarządzanie można sobie wyobrazić jako szereg kroków obejmujących odbiór, przetwarzanie i upowszechnianie informacji." [Griffin 2013, s. 723] W zarządzaniu informacją ważne są trzy czynniki: odbiór informacji, przetwarzanie i ich upowszechnianie. Przez to, że w jednostce wojskowej i Wojsku Polskim występuje ścisła hierarchia dowodzenia, obieg informacji jest ściśle zhierarchizowany. Świadczy najlepiej o tym fakt, że Regulamin Ogólny Sił Zbrojny Rzeczypospolitej Polskiej ujmuje stosunki służbowe za pomocą drogi służbowej [Decyzja nr 445/MON z 30.12.2013 – Regulamin Ogólny SZ RP]. Droga służbowa ma w sobie dwa główne zadania: utrzymywać hierarchię dowódca – podwładni i odciążać dowódcę od nadmiaru informacji od podwładnych. Celem drogi służbowej jest to, aby poszczególne szczeble dowódców przekazywały istotne informacje w trakcie komunikacji przełożony – podwładny. Niestety droga służbowa ma swoiste negatywne cechy. Poprzez ograniczenie w przepływie informacji, często informacje mogą zostać pominięte i przeinaczone na czym traci cała organizacja.

Rysunek 1. przedstawia matrycę w której środku znajduje się Dowódca każdego szczebla, jako zarządca informacji. Wskazuje on, jak Dowódca jest otoczony przez informację i jak wieloma różnymi informacjami musi zarządzać. Należy przy tym pamiętać o innych zadaniach i celach do osiągnięcia przez danego żołnierza. Nie jest jego głównym zadaniem zarządzanie informacją, ale dowodzenie pododdziałami.




**Rys. 1.** Matryca zarządcy informacją
Źródło: opracowanie własne na podstawie Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 723.

Oczywistym zatem staje się fakt, że błędne lub niepełne zarządzanie informacją albo przeciążone zarządzanie informacją będzie miało znaczny wpływ na działanie organizacji, jaką jest jednostka wojskowa. Natomiast wykorzystanie wsparcia odpowiednich systemów informatycznych przy zarządzaniu informacją może przynieść ogromne korzyści w funkcjonowaniu jednostki wojskowej.

## 3.3. Zarządzanie informacją i komunikacja w jednostce wojskowej

Zarządzanie w jednostce wojskowej przedstawia się w kilku aspektach jednocześnie, które łączą się i przeplatają wzajemnie. W spojrzeniu czysto wojskowym, militarnym zarządzanie będzie miało bardziej charakter dowodzenia, narzucania woli podwładnym. Rozróżnienie tutaj tego rodzaju zarządzania ma znaczenie, ponieważ specyfika służby sprawia, że żołnierz nie zawsze jest wypoczętym pracownikiem i nie zawsze wykonuje zadanie w bezpiecznych warunkach. Inaczej odbywa się zarządzanie w warunkach względnego spokoju i bezpieczeństwa – podczas ćwiczeń

bez środków bojowych. Dlatego również należy zwrócić uwagę na złożoność zarządzania i dowodzenia w pododdziałach, które tworzą jednostkę wojskową.

Odnosząc się do powyższych stwierdzeń, można rozważać problematykę zarządzania informacją i komunikacji w toku działalności bieżącej, szkoleniowej i bojowej. Zarządzanie informacją w każdej z wymienionych działalności będzie posiadało swoją specyfikę. Różnice w zapotrzebowaniu na informację będą zależne od kryteriów dostępności informacji i czasu [Jabłoński 2012, s. 70]. Właściwe zarządzanie informacją i komunikowanie się wśród dowódców jest swego rodzaju wyzwaniem, ponieważ otoczenie organizacji ulega nieustannym zmianom. Skuteczność i sprawność w zarządzaniu informacją powinna być ściśle związana z odpowiednim komunikowaniem się dowódców różnych szczebli. Ponadto, komunikacja ta nie powinna wyłącznie opierać się na drodze służbowej, ale również na wolnej komunikacji. Brak sprawnej komunikacji nie pozwoli skutecznie zarządzać informacją i przez to może powstawać wiele punktów braku wiedzy i informacji wśród żołnierzy. Takie zdarzenia będą miały wpływ na sprawność jednostki wojskowej, jej wyszkolenia i możliwości bojowych. W drugą zaś stronę należy mieć na uwadze możliwość wystąpienia nadmiaru informacji, szumów w komunikacji, które również mogą skutkować obniżeniem sprawności pododdziałów wchodzących w skład jednostki wojskowej.

**Tabela 1.** Wymogi wobec komunikacji i zarządzania informacją

| | Zarządzanie informacją | Komunikacja | |
|---|---|---|---|
| Wymogi względem sprawnego i skutecznego funkcjonowania jednostki wojskowej | Informacja jest łatwo dostępna na różnych szczeblach dowodzenia. Informacja jest dostarczana, przesyłana w sposób łatwy i z metadanymi. | Informacja jest przekazywana w formie pisemnej (elektronicznej) z dodatkowymi informacjami kolejnych przełożonych. Określone są odpowiednie standardy, szablony informowania i komunikowania. | Dostępność informacji |
| | Informacja jest rozpowszechniana w sposób ciągły. Odbiór i kontrola nowo otrzymanych informacji jest cykliczna. | Komunikacja jest utrzymywana w sposób cykliczny. Komunikacja jest w pełni sprawna w zakresie sprzężenia zwrotnego. | Czas |

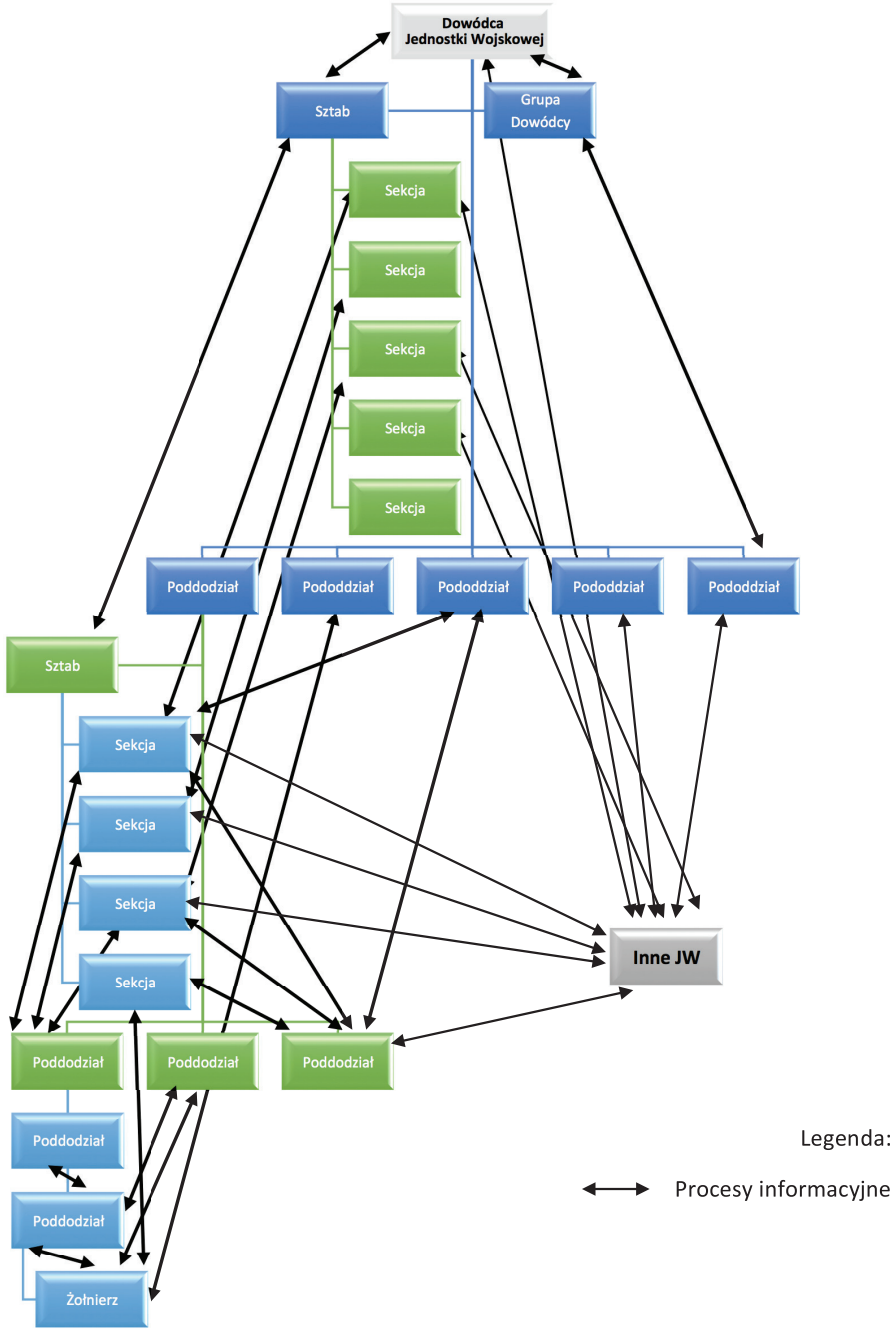
Źródło: opracowanie własne.

Dążąc do jak najlepszego zarządzania informacją w celu podniesienia ogólnej jakości zarządzania, trzeba poddawać ciągłej analizie potrzeby informacyjne dowódców i żołnierzy. Odchodzenie od analizy potrzeb informacyjnych może skutkować: niedostarczeniem odpowiednich informacji do osób zainteresowanych, powstawaniem luk informacyjnych, szumami w komunikacji. Obecnie zarządzanie informacją w jednostce wojskowej jest obciążone wieloma problemami, które wynikają z: utajnienia informacji, nadmiaru informacji, ciągłej analizy informacji pod względem zgodności z prawem, estetyki treści, złożoności informacji, różnorodności dziedzinowej informacji. Przez to jednocześnie osoby, które opracowują informacje są przeważnie obciążone nie tylko posiadaniem wykwalifikowanej wiedzy, ale również przekazywaniem jej do informacji innych z racji braku odpowiednich odesłań i baz informacyjnych.

Analizując tabelę 1. dostrzec można kilka prostych i podstawowych wymogów względem dostępności informacji i czasu w którym to informacja jest wartościowa i ważna do zarządzania nią. Osiągniecie sprawności i skuteczności w zarządzaniu jednostką wojskową jest zależne od tych wymogów, ponieważ w sytuacjach, w których na przykład nie pojawi się cykliczny przepływ informacji lub nie będzie istniała sprawna komunikacja powstaną opóźnienia lub luki informacyjne. Przy rozbudowanym wyposażeniu pododdziałów w sprzęt wojskowy i żołnierzy niedopełnienie w czasie czynności logistycznych lub komunikacyjnych będzie skutkowało przestojami w pracy, opóźnieniami w wykonaniu zadań, zakłóceniami stosunków służbowych, możliwymi wypadkami. Należy jednocześnie pamiętać przy danych wymogach, że człowiek (dowódcy, przełożeni) ma ograniczone możliwości przetwórcze informacji ze względu na mnogość zadań i spraw, które musi wykonać, przeanalizować i przekazać dalej otoczeniu. Otoczeniem natomiast są przeważnie inne osoby w ramach pododdziału, których liczba może wahać się od kilku do kilkuset osób.

Problemy informacyjne, które występują w jednostce wojskowej wynikają w rozległości procesów informacyjnych i liczby osób uczestniczących w tych procesach. Rozbudowanie i mnogość zależności można zauważyć na przedstawionej poniżej mapie procesów informacyjnych.

Przedstawiona mapa procesów informacyjnych jednostki wojskowej przedstawia ich mnogość oraz rozbudowanie pomiędzy komórkami jednostki. Nie da się jednak zmapować wszystkich procesów, które występują w danym pododdziale lub w danej sekcji. Informacje i zadania ulegają ciągłym zmianom, transformacjom, dezaktualizacji lub aktualizacji. Zaplanowanie lub przygotowanie zadania, działania bojowego, które może się wydawać prostym, podstawowym działaniem wojsk, staje się wymagającym zadaniem. Wynika to z procesów informacyjnych, które występują między komórkami organizacyjnymi jednostki wojskowej.




**Rysunek 2.** Mapa procesów informacyjnych w jednostce wojskowej oparta na uogólnionej strukturze jednostki wojskowej

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem może być realizacja szkolenia ogniowego, którego zadaniem jest szkolenie żołnierzy z posługiwania się bronią i strzelectwa. Podczas tego jednego zadania powstają następujące podzadania i implikacje zachodzące między komórkami organizacji:

1. Przygotowanie i zabezpieczenie strzelnicy;
2. Opracowanie dokumentacji przez dowódcę pododdziału i zatwierdzenie jej przez przełożonego;
3. Opracowanie rozkazów i zapotrzebowania na amunicję;
5. Przygotowanie przejazdu osób funkcyjnych;
6. Zgranie czasowe, fizyczne, zadaniowe sprzętu i ludzi;
7. Wykonanie dokumentacji poszkoleniowej;
8. Rozliczenie się z dokumentacji i wykorzystanych środków;
9. Analiza szkolenia przez sztab i przełożonych;
10. Archiwizacji dokumentacji.

Skomplikowanie zorganizowania przykładowego szkolenia ogniowego wzrasta wraz z wykonywaniem przez inne pododdziały innych zadań lub gdy brak jest informacji i wiedzy o zmianach zachodzących w procesie informacyjnym.

Procesy informacyjne i praca myślowa, która zachodzi przy wykonywaniu zadań wraz ze wzrostem struktur wojskowych staje się coraz obszerniejsza. Wydolność zatem komórek sztabowych i dowódców spada, co może sprzyjać dysfunkcjom w zarządzaniu i dowodzeniu. Właściwy system informatyczny zarządzania powinien wykrywać część błędów procesów informacyjnych i wspierać zarządzanie jednostką wojskową.

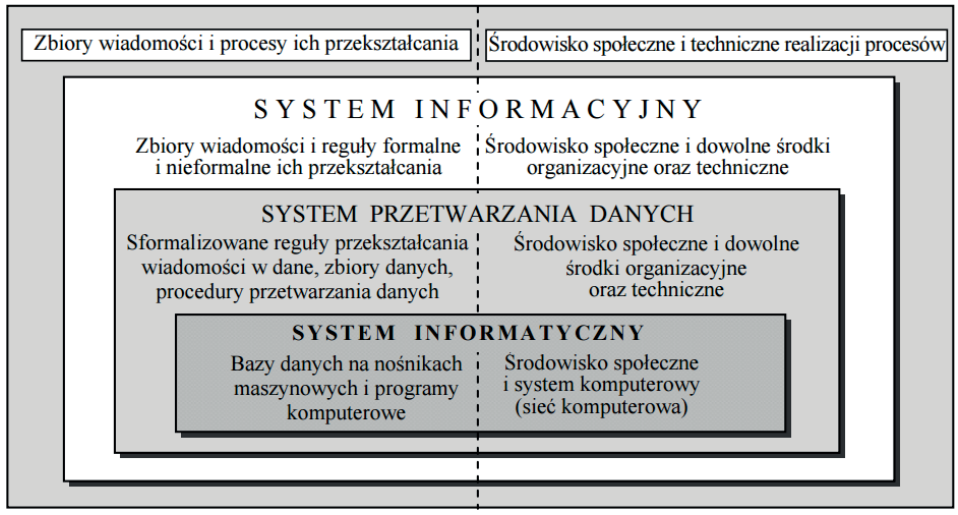
## 3.4. Informatyka w jednostce wojskowej

W Wojsku Polskim obecne są systemy informatyczne dostarczane i projektowane przez Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi. Centrum podlega pod Ministerstwo Obrony Narodowej i dostarcza następujące oprogramowanie:

1. Pakiet Grafiki Operacyjnej – PGO;
2. System Wspomagania Minerskich Patroli Rozminowania – PATROL;
3. System Oceny Sytuacji Skażeń, Ostrzeganie i Alarmowanie Wojsk o Skażeniach – PROMIEŃ;
4. Teleinformatyczny System Monitorowania Przemieszczania Wojsk – KONWÓJ;

5. System Wspomagania Reagowania Kryzysowego – ALASKA;
6. System Informatyczny Wspomagania Zarządzaniem Stanami Etatowymi – ETAT;
7. System Orzecznictwa Wojskowych Komisji Lekarskich – LOGIS-MOW;
8. Zintegrowany System Zarządzania Zasobami Mobilizacyjno-Uzupełniowymi – SPIRALA-ZINT;
9. Wieloszczeblowy Informatyczny System Sprawozdawczości Budżetowej i Finansowej Resortu Obrony Narodowej – SFINKS;
10. System Ewidencji Pozabudżetowej – EWPB;
11. Elektroniczny Obieg Dokumentów – ARCUS;
12. Serwisy informacyjne WWW.
    [Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi – Foldery Systemów Informacyjnych – http://www.rczpi.wp.mil.pl/pl/8.html (dostęp 22.06.2015)].

Wymienione powyżej systemy informacyjne mają różne zadania, cele oraz są tworzone w oparciu o różne technologie. W zależności od celów i potrzeb jednostki organizacyjnej podległej pod Ministerstwo Obrony Narodowej wykorzystuje się odpowiednie systemy, z których przypuszczalnie najpowszechniejszym jest SI Arcus.




**Rysunek 3.** Ogólny model relacji zachodzących między systemem informacyjnym, systemem przetwarzania danych i systemem informatycznym

Źródło: Klonowski Z.J. (2004), *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem, modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 181.

Odnosząc się do definicji Z.J Klonowskiego „Przez system informacyjny (SI) rozumie się ogólny system przepływu wiadomości, obejmujący źródła wiadomości, kanały przesyłania (sprężenia), punkty gromadzenia, procedury przekształcania oraz punkty efektywnego przeznaczenia wiadomości, łącznie ze środowiskiem (społecznym i technicznym), w którym jest osadzony. Pojęcie to może odnosić się do pewnego zbioru obiektów, funkcji lub inaczej określonego zakresu." [Klonowski 2004, s. 189] wymaga zwrócenia uwagi, że wymienione system informacyjne według RCZPI są tylko w pewnym stopniu systemami informacyjnymi. Lepiej natomiast można by się do nich odnosić jako do systemów przetwarzania danych.

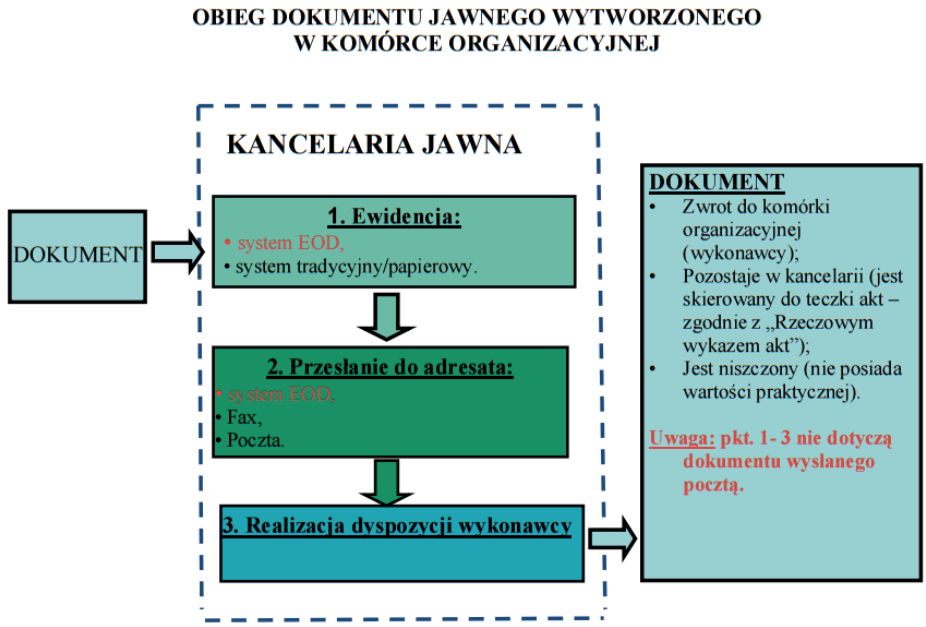
Po analizie rys. 3 przejrzysta i zrozumiała staje się definicja systemu informacyjnego, ponieważ system informacyjny jest kompleksowym zestawieniem systemu informatycznego, systemu przetwarzania danych i zbiorów informacji współoddziałujących na siebie. Dlatego system informacyjny swoim istnieniem powinien dostarczać nową wiedzę, możliwości i spostrzeżenia jego użytkownikom nie tylko przez archiwizację, przetwarzanie danych, ale również przez prezentację i wytwarzanie nowych wartościowych informacji na podstawie dostępnych.

W jednostce wojskowej można wyodrębnić obecnie dwa główne systemy do wymiany informacji:

1. Informatyczny System Ewidencji Wojskowej – SEW Online [Decyzja nr 44/MON z 15.02.2013];
2. Elektroniczny Obieg Dokumentów – ARCUS.

Celem pierwszego systemu jest przede wszystkim zarządzanie informacją o stanach żołnierzy, pracowników i funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej i etatach wojskowych. Służy do bieżącego uzupełniania, aktualizowania stanów etatowych w całym Wojsku Polskim. Natomiast Elektroniczny Obieg Dokumentów – ARCUS jest wykorzystywany do: archiwizacji wszelkich dokumentów kancelaryjnych za pomocą sieci wewnętrznej MIL-WAN o klauzuli ZASTRZEŻONE, postępowania z dokumentami [Decyzja nr 378/MON z 12.10.2011].

Rysunek 4. przedstawia podstawowy obieg dokumentów, który odbywa się poprzez kancelarię jawną i EOD. Niestety przedstawiony rysunek pokazuje wyłącznie sposób przesyłania i przetwarzania informacji. Natomiast nie występuje w nim zarządzanie informacją i jej przetwarzanie w sposób systemowy. Informacja dostarczana poprzez elektroniczny obieg dokumentów nie wnosi dodatkowej, nowej wartości do funkcji zarządzania. Jest jedynie ewidencją dokumentacyjną i aplikacją do przesyłania informacji.




**Rysunek 4.** Obieg dokumentu jawnego wytworzonego w komórce organizacyjnej – załącznik nr 8 do instrukcji kancelaryjnej MON z 12 października 2011 r.

Źródło: Załącznik Nr 8 Instrukcji kancelaryjnej MON z 12 października 2011 r., Dz.U. MON nr 21 z dn. 18 listopada 2011 r. poz. 316.

Poziom informatyzacji i wykorzystania technologii informatycznych można zatem przyrównać do działania prostego archiwum i poczty, której zadaniem jest utrzymywanie informacji i jest rozdysponowanie. Nie istnieje jednak system, który mógłby w sposób kompleksowy:

1. Zbierać, kolekcjonować informacje;
2. Przetwarzać i analizować informacje;
3. Przedstawiać i prezentować dane, informacje;
4. Wytwarzać i tworzyć nowe informacje na podstawie archiwalny;
5. Przedstawiać newralgiczne informacje i alarmować o zmianach;

Podsumowując, można dojść do wniosków, że informatyzacja struktur wojskowych opiera się w głównej mierze na zastępowaniu maszyn do pisania – komputerami. Natomiast pocztowy (fizyczny) obieg dokumentów został zastąpiony elektronicznym obiegiem dokumentów w oparciu o SI ARCUS. Odnosząc się jednak do możliwości dostępnych technologii informacyjnych i urządzeń informatycznych, opracowywane systemy informatyczne są daleko niewystarczające i odbiegające od komercyjnych (cywilnych) systemów informatycznych. Pomimo że cywilne systemy

informatyczne mają inne cele i służą głównie do analiz technicznych, tworzenia baz danych, zarządzania klientem, zarządzania kontem, można by się na nich wzorować w celu optymalizacji i usprawnienia organizacji, jaką jest jednostka wojskowa.

Jednostka wojskowa jest bardzo zróżnicowaną organizacją, w której przeplata się wiele płaszczyzn zarządczych, które nie są nastawione na przynoszenie wymiernych zysków, ale na efekt szkoleniowy i zadaniowy. Płaszczyznami, które w sposób ciągły zmieniają się, są w głównej mierze: ludzie i logistyka. Po połączeniu i osiągnięciu sprawności na obu wymienionych płaszczyznach jednostka może realizować postawione przed nią zadania. Jeżeli natomiast dochodzi do zachwiania sprawności funkcji lub procesów występujących na tych dwóch płaszczyznach jednostka wojskowa jako organizacja staje się niewydolna zadaniowo.

## 3.5. System informatyczny zarządzania

Wstępnie analizując dostępne systemy informatyczne i rozwiązania oferowane przez Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi, a jednocześnie wnikając w możliwości technologii informacyjnych, warto by zgłębiać i zbadać kierunki rozwoju systemów informatycznych. Nieznane są jak dotąd również potrzeby pracowników wojska, żołnierzy, dowódców.

Przedstawione problemy informacyjne wskazują na znaczny, niezbadany obszar dla nauk o zarządzaniu. W odniesieniu do organizacji Wojska Polskiego powstaje wiele pytań, na które powinien sobie odpowiedzieć przyszły badacz problematyki systemów informatycznych zarządzania. Pytania powinny dotyczyć obszaru samego zarządzania, struktur organizacyjnych, bezpieczeństwa informacji, obiegu informacji i zarządzania nią. Innym ważnym problem stają się obecnie potrzeby informacyjne żołnierzy i pracowników wojska. To dzięki nim wykonywane jest szkolenie i realizowane są działania bojowe. Obydwie te dziedziny zależne są od czasowego i właściwego zapełniania luk informacyjnych dowódców, żołnierzy, pracowników wojska.

Rozwój obecnych systemów informatycznych powinien iść nie tylko w kierunku właściwego przetwarzania danych, ale również integracji systemów oraz tworzenia pełnego systemu informatycznego zarządzania. Wojskowy system informatycznego zarządzania powinien wychodzić naprzeciw problemom podstawowych, bojowych jednostek

organizacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Do podstawowych problemów obecnych pododdziałów i oddziałów można zaliczyć:

- brak wiedzy na temat potrzeb informacyjnych żołnierzy;
- nieustandaryzowany obieg dokumentów;
- brak systemowego rozwiązania zarządzania informacjami;
- brak hurtowni danych;
- brak systemowego analizowania i wytwarzania nowych wartościowych informacji;
- i inne.

## 3.6. Podsumowanie

Rekapitulując przedstawione zależności między organizacją jednostki wojskowej, wartością i znaczeniem informacji w strukturach wojskowych oraz istnieniem obecnych systemów informacyjnych, należy mieć na uwadze zachodzące zmiany. Niestety widząc ilość procesów informacyjnych istniejących na szczeblu jednostki wojskowej, można dostrzec ciągły brak systemu informatycznego, który w pełni wspierałby swoimi właściwościami i automatyzacją standardowych procesów informacyjnych dowódców pododdziałów, sekcje sztabowe i Dowódcę Jednostki Wojskowej.

Istniejące systemy informatyczne są daleko niewystarczające dla licznych jednostek wojskowych w Wojsku Polskim. Wsparcie informatyczne występuje tylko na kilku płaszczyznach funkcjonowania wojska, takich jak obieg dokumentów, kadrowe bazy danych, zarządzanie ruchem wojsk.

Obecny stan zarządzania informacją i sprawność procesów informacyjnych jest zatem niewłaściwy i nieoptymalny. Informacje są przeważnie danymi, wielokrotnie powielanymi, które nie są zarządzane, a tylko i wyłącznie przetwarzane. Nie wnoszą przez to nowych wartości i nowej wiedzy na temat organizacji. Praca z informacją jest ciągle pracochłonna i obciążająca żołnierzy.

Kolejnym krokiem w rozwoju i profesjonalizacji Wojska Polskiego powinien być system informatyczny zarządzania jednostką wojskową, która jest bardzo rozbudowaną organizacją w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

## Information and IT in the military unit

**Abstract**

The article presents the state of information and computer science in the military unit, types of information present in the Polish Army and IT systems. Reference was made also to the management of information and communication as certain issues, despite the current organization of computers and information technology is only partially efficient and functional for its users. The article presents the military unit as an organization that has many complex tasks and objectives. Military unit in the light of information management is dependent on IT support, management and command, which constantly intertwine. As a result, information processes are more complex and extensive than in other organizations, governmental or non-profit. Units' objectives are often complex and extensive. The person responsible for the management and leadership must have the information from multiple areas of the military unit which simultaneously trains soldiers, organizes own functioning, prepares the current activity, control and settlement. Information and computer science in the military unit is still developing, and only partially solve the problems of information among soldiers. Therefore, the military needs a system of governance that should focus on the problems of information and soldiers of the military unit.

# Bibliografia


Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Jabłoński M. (2012), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Kisielnicki J. (2013), *Systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Klonowski Z.J. (2004), *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Puchalski J. (2008), *Podstawy nauk o organizacji*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław.

**Źródła elektroniczne**

Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 listopada 1967 r., Dz.U. 1967 Nr 44 poz. 220, http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19670440220, (dostęp 15.06.2015).

Polscykryptolodzywwalczeniemiecką Enigmą. http://www.sww.w.szu.pl/index.php?id=artykuly_historia_maszyny_enigma (dostęp 15.05.2015).

Decyzja Nr 445/MON z dnia 30 grudnia 2013 r. w sprawie wprowadzenia do użytku Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, http://www.dz.urz.mon.gov.pl/zasoby/dziennik/pozycje/tresc-aktow/pdf/2013/12/Poz._398_dec__Nr_445.pdf, str. 22 (dostęp 20.06.2015).

Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi – Foldery Systemów Informacyjnych http://www.rczpi.wp.mil.pl/pl/8.html (dostęp 22.06.2015).

Decyzja Nr 44/MON z dnia 15 lutego 2013 r. w sprawie wdrożenia do eksploatacji użytkowej sieciowego systemu ewidencji wojskowej „SEW on-line". http://www.dz.urz.mon.gov.pl/zasoby/dziennik/pozycje/tresc-aktow/pdf/2013/02/Poz._50_dec._Nr_44.pdf (dostęp 22.06.2015).

Decyzja Nr 378/MON z dnia 12 października 2011 r. w sprawie wprowadzenia do użytku w Ministerstwie Obrony Narodowej „Instrukcji kancelaryjnej Ministerstwa Obrony Narodowej" http://bip.mon.gov.pl/u/pliki/rozne/2014/06/Dz_U_MON_Nr_21.pdf (dostęp 04.07.2015).

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.12

Rozdział 4

# Kreowanie wizerunku marki własnej – uwarunkowania, kierunki, dobre praktyki[1]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest określenie uwarunkowań i kierunków rozwoju rynku produktów marki własnej (ang. *private label*, dalej PL) oraz wskazanie ich wpływu na kreowanie wizerunku marki. Opracowanie powstało na podstawie kwerendy literatury tematu, badań przeprowadzonych na grupie polskich producentów sektora spożywczego, obserwacji uczestniczących autorki oraz analizy wybranych przypadków. W pierwszej części scharakteryzowano sytuację oraz potencjalne kierunki rozwoju rynku maki własnej. W drugiej uwagę skoncentrowano na wybranych elementach kreowania wizerunku PL. W podsumowaniu ujęto najważniejsze wnioski oraz określono dalsze kierunki prac badawczych.

**Słowa kluczowe:** marka własna, kreowanie wizerunku marki własnej

## 4.1. Wprowadzenie

Marka własna to taka, pod którą dystrybuowane są produkty lub usługi wytwarzane przez jedno przedsiębiorstwo, a sprzedawane przez inne (najczęściej powstałe na jego zamówienie). W polskiej literaturze w stosunku do tego rodzaju marki stosuje się również określenie marka prywatna (ang. *private*). We francuskiej z kolei często używa się pojęcia *marque de distributeur* (marka dystrybutora). Różnica zdaniem autorki wynika z tłumaczenia oraz braku polskiej definicji prawnej tej nazwy. W artykule przyjęto termin marka własna (niem. *Eigenmarke*, fr. *marque*

1 Marta Raźniewska, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

*propre*) ze względu na fakt, że określenie to jest używane w praktyce gospodarczej w Polsce.

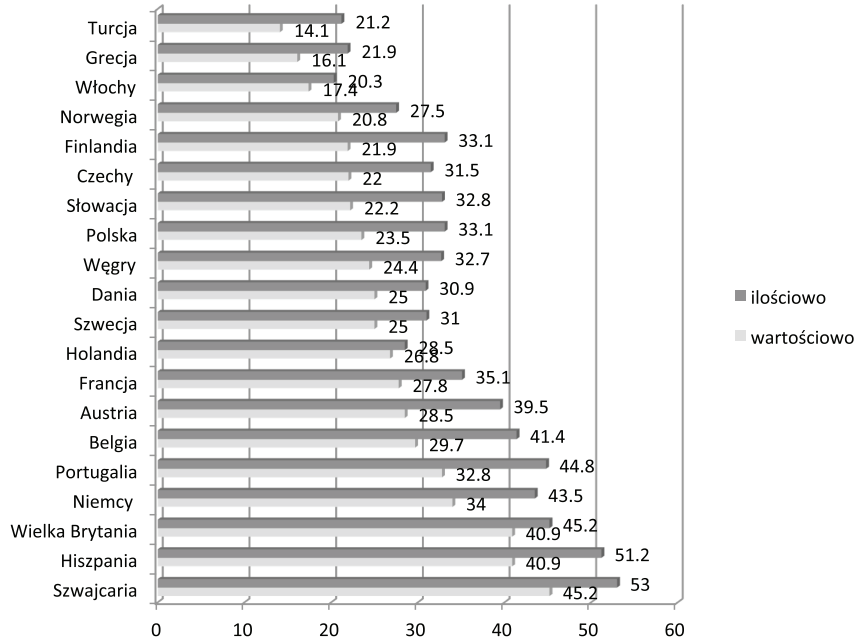
Dynamiczny rozwój rynku produktów marki własnej jest determinowany globalnymi trendami, w tym głównie zmianami zachowań konsumentów. Konieczne jest zapewnienie elastyczności przedsiębiorstw w dopasowywaniu oferty produktów do potrzeb klientów. Obecnie wszystkie sieci handlowe w Polsce posiadają w swojej ofercie produkty PL a ich udział ciągle wzrasta. W celu osiągania rynkowej przewagi konkurencyjnej istotności nabiera skuteczne kreowanie wizerunku PL.

## 4.2. Rozwój rynku produktów marki własnej

Historia produktów marek własnych sięga XIX wieku, kiedy to do obrotu handlowego wprowadziła je brytyjska sieć Sainsbury. W okresie międzywojennym rynek stopniowo zaczął rozwijać się w Szwajcarii – Migros oraz we Francji – Monoprix. Pierwszy dynamiczny rozwój nastąpił we Francji w latach 70. za sprawą sieci hipermarketów Carrefour i wykreowania produktów „wolnych od nazwy" (fr. *produits libres*). Przewagę konkurencyjną nad brandami zapewniała niższa cena produktów, nawet o 20–40%. Kolejny etap rozwoju, datowany jest na lata 80, kiedy to zaczęto sprzedawać produkty tzw. najlepszej ceny (fr. *produits du premier prix*). Znakowano je logo sieci hipermarketów. W latach 90. zaczęto pozycjonować produkty, rozszerzając półkę niską w kierunku średniej i wysokiej, poszerzając gamę oraz odpowiednio ją segmentując. W asortymencie pod marką własną zaczęły pojawiać się produkty upraw ekologicznych, dietetycznych czy produkty premium. Marka własna zaczęła być postrzegana w kanale nowoczesnej dystrybucji jako cenny element pozycjonowania i przewagi konkurencyjnej [Lubańska 2011, s. 83–93]. Obecnie również w Polsce wzrasta znaczenie rynku produktów PL, którego udział w sprzedaży wynosi 33% i w kolejnych latach będzie rósł (por. rys. 1, rys. 2).

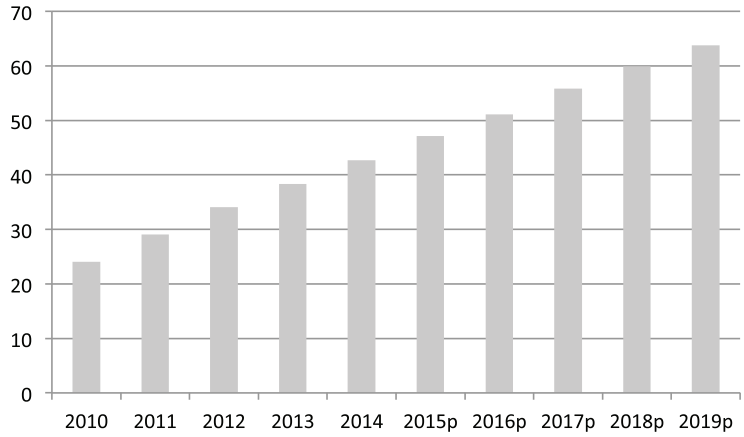
Rozwój rynku PL wynika z jednej strony z tzw. wojny cenowej, zagęszczenia oferty i liczby punktów sprzedaży różnych sieci, z drugiej strony z rosnących oczekiwań konsumenta. Zgodnie z danymi Euromonitor's Global Consumer Trends Survey 2013 aż 89% konsumentów kupuje produkty marki własnej, a jedynie 11% deklaruje brak zakupów. Wzrasta poziom wiarygodności konsumenckiej postrzegania jakości produktowej. Cena przestaje być zatem jedynym determinującym czynnikiem

zakupu. (por. rys. 3). Mimo że wciąż znacząca jest różnica marż między PL a brandem, zmienia się wizerunek marki własnej.



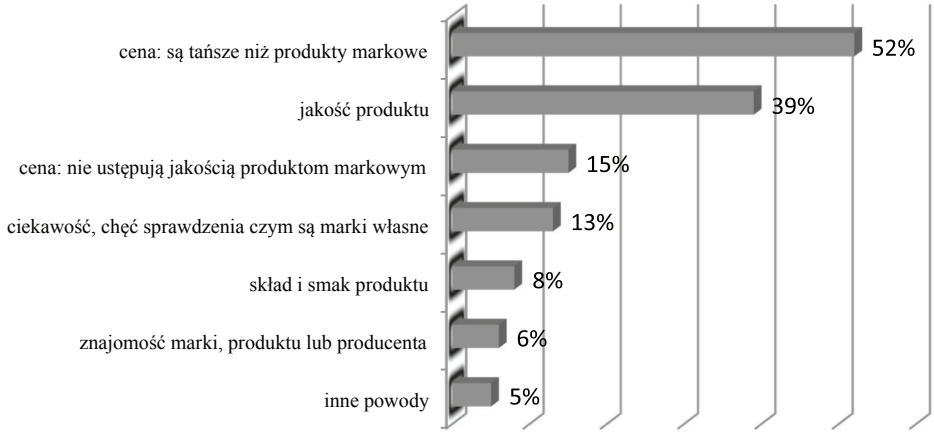

**Rysunek 1.** Ilościowy i wartościowy udział (w %) marek własnych na rynku w wybranych krajach europejskich w 2013 roku

Źródło: materiały konferencyjne „Marka własna jako instrument nowoczesnej konkurencji", Kielce, 2015, za: PMR (2014), *Private label in Poland 2014*, Kraków.




**Rysunek 2.** Wartość sprzedaży (w mld PLN) rynku marek własnych w Polsce w latach 2010–2019

Źródło: materiały konferencyjne „Marka własna jako instrument nowoczesnej konkurencji", Kielce, 2015, za: PMR (2014), *Private label in Poland 2014*, Kraków.




**Rysunek 3.** Czynniki wyboru marek własnych w Polsce (%), III kw. 2014
Źródło: materiały konferencyjne Private Label Show, Lublin, 2014, za: PMR (2014), *Private label in Poland 2014*, Kraków.

Istotnym czynnikiem determinującym rozwój rynku produktów marki własnej jest trend sprytnych zakupów (ang. *smart shopping*). Będąca następstwem kryzysu gospodarczego z lat 2008–2009 długoterminowa tendencja ma na celu optymalizację koszyka zakupów. Polega na inwestowaniu czasu konsumenta w analizę cech poszczególnych produktów, poszukiwanie informacji o promocjach, porównywanie ofert oraz oszczędzanie. Następstwem trendu jest pojawienie się sprytnego konsumenta, (ang. *smart shopper*), dla którego istotny jest stosunek ceny produktu do jego jakości, składu, funkcjonalności oraz realna potrzeba posiadania produktu [Reformat 2014, s. 611–624]. Wzrasta rola prosumentów oraz znaczenie wymiany doświadczeń, obserwacji, opinii oraz porad między nimi. Konsument angażowany jest w procesy operacyjne, jak na przykład projektowanie produktu. Istotna jest informacja zwrotna pozyskiwana z rynku [Wolny 2013, s. 152–164].

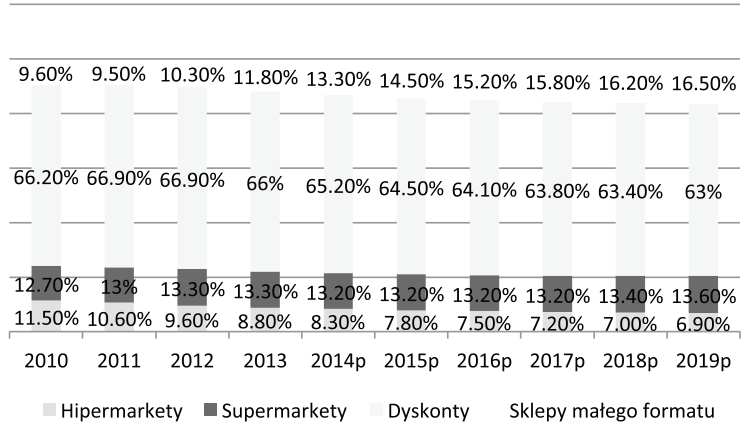
Trendy globalne skutkują koniecznością wprowadzania zmian w kreowaniu wizerunku produktów oraz w obsłudze klienta [Baraniecka, 2004]. Ważnym czynnikiem osiągania przewagi konkurencyjnej jest skuteczne zarządzanie relacjami z klientami. Z jednej strony następuje indywidualizacja obsługi masowego klienta oraz przekazanie i dostarczenie odpowiednich wartości do każdego segmentu klientów w sposób, w jaki klient chciałby je otrzymać. Rossmann SDP, którego produkty PL z roku na rok notuja wyższy udział w sprzedaży, przeprowadził w 2014 roku akcję marketingową „Pragnienia i potrzeby" [Rossmann 2015]. Celem kampanii wizerunkowej, złożonej z kilku powiązanych ze sobą charakterystycznych

spotów reklamowych, było podkreślenie otwartości sieci na klientów ze wszystkich grup społecznych. Kolory logo firmy Rossmann symbolizowały oczekiwania klientów: ognistoczerwony to ukryte pragnienia, natomiast biały pokazywał codzienne potrzeby. Zgodnie z wizją kampanii sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności budowania długookresowych relacji z obecnymi oraz potencjalnymi klientami, uwzględniając ich oczekiwania i potrzeby. Podkreśla się zatem rolę utrzymania więzi z pozyskanymi klientami w celu zapewnienia satysfakcji klientów.

Z drugiej strony skuteczne zarządzanie relacjami z klientami zakłada pomiar rezultatów dotyczący m.in. minimalizacji kosztów obsługi klientów w celu zagwarantowania rentowności inwestycji firmy.

## 4.3. Kierunki rozwoju rynku produktów marki własnej

Skuteczne kreowanie wizerunku PL wymaga dogłębnej orientacji zarówno w obecnej sytuacji, jak i kierunkach rozwoju rynku. W Polsce cechuje się on wysokim udziałem wydatków na żywność i napoje w budżecie domowym oraz dostępnością nowoczesnych form sprzedaży detalicznej. Wysoki udział produktów PL dotyczy nowoczesnych kanałów dystrybucji (por. rys. 4).




**Rysunek 4.** Rynek marek własnych w Polsce w podziale na kanały dystrybucji
Źródło: materiały konferencyjne „Marka własna jako instrument nowoczesnej konkurencji", Kielce, 2015, za: PMR (2014), *Private label in Poland 2014*, Kraków.

Dojrzałość rynku, koncentracja oraz konsolidacja europejskich sieci handlowych zapewniają korzyści skali. Warto zauważyć, iż rynek polski charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji handlu, silną obecnością międzynarodowych sieci sprzedaży detalicznej oraz wysoką liczbą dyskontów. Następuje sprzężenie zwrotne między siłą marki sieci handlowych a potencjałem sprzedaży produktów marki własnej.

Zgodnie z danymi z raportu AC Nielsen dotyczącego rozwoju marek własnych z 2013, największy udział PL dotyczy produktów codziennego użytku, mało zróżnicowanych, o niskiej innowacyjności oraz dużej częstotliwości zakupów. [Raport PLMA Private Label Yearbook 2013] Zazwyczaj są one względnie łatwe do dystrybucji oraz cechują się relatywnie wysokimi marżami. Jednocześnie zgodnie z danymi jedynie 15% asortymentu to produkty niskiej jakości. AC Nielsen wskazuje również, iż kategoriami towarów o ugruntowanej pozycji są produkty do pakowania (folie aluminiowe, plastikowe torby), papier (toaletowy, papierowe ręczniki) oraz dania gotowe (ang. *convienience food*). Konieczność zapewnienia elastyczności na zmieniającym się rynku wymaga bieżącej analizy sytuacji. Trendy społeczne powodują wzrost znaczenia udziału PL również w obszarach:

- produktów bio

Konsument coraz częściej szuka wartości odżywczych w nabywanej żywności, przywiązując coraz większe znaczenie do świeżości, smaku oraz ekologii. Sieci handlowe zaczęły specjalizować się w ekologicznej oraz zdrowej żywności. Wprowadzają całe gamy marki własnej, jak na przykład Rossmann EnerBIO, Carrefour Bio, Lidl Bio, Bio Farma Biedronka, bio Piotr i Paweł, itp. W odpowiedzi na trendy społeczne wzrasta popyt na produkty dietetyczne, bezglutenowe i bezcukrowe. Dla przykładu, sieć Tesco w roku 2015 kreuje całą, nową gamę produktów bezglutenowych.

- produktów tzw. lokalnych

Wzrost świadomości konsumenckiej powoduje, iż istotne staje się pochodzenie produktów. Następuje wzrost sprzedaży produktów lokalnych. Jako przykład dobrej praktyki warto podać markę własną Krakowski Kredens sieci Alma Market S.A. Z roku na rok wzrasta sprzedaż oferowanych tradycyjnych i lokalnych produktów spożywczych, poszerza się sieć sprzedaży a firma planuje ekspansję na rynek brytyjski.

- produktów tzw. „wartości dodanej dla klienta"

Zmiana zwyczajów, postaw i oczekiwań zakupowych skłania przedsiębiorstwa do podnoszenia jakości oraz doskonalenia produktów. Rozwijane są gamy produktów droższych, promowanych jako luksusowe, na przykład Aldi's Specially Selected, Lidl DeLux, Biedronka Jeronimo Martins La Speciale.

## 4.4. Znaczenie typu marki własnej w kreowaniu jej wizerunku

Kreowanie wizerunku marki własnej zależy od wybranej strategii produktu, do których zaliczamy strategię niskiej ceny produktu, imitacji produktu oraz innowacyjności w sferze wartości [Kumar N., Steenkamp J. -B.E.M. 2013, s. 38–39].

- Strategia niskiej ceny produktu

Dotyczy produktów najprostszych kategorii o najniższej jakości, dla których podstawowym elementem jest niska cena. Zapewnienie minimum cenowego skutkuje brakiem nakładów na reklamę, promocję, czy rozwój produktu. Są to artykuły najczęściej bezmarkowe, oznaczone jako „mydło", „chleb", czy „papier toaletowy".

- Strategia imitacji produktu

Obejmuje produkty z popularnych, wysokoobrotowych kategorii, cechujące się nieco wyższym poziomem jakości, której zapewnienie leży po stronie dostawcy. Tworzenie atrybutów marki (nazwa, logo, znak graficzny, itp.) oraz komunikacja marketingowa często opiera się na imitacji analogicznych produktów brandowych. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest analiza rynku i strategii innych graczy oraz elastyczność i szybkość reakcji w obliczu zmian rynku. Istnieje bowiem wysokie ryzyko konkurencyjne wynikające z możliwości imitacji produktów o niższej cenie przez innych graczy rynkowych.

- Strategia innowacyjności w sferze wartości.

Zakłada stworzenie unikatowej, wyróżniającej się na tle konkurencji oferty, zapewniającej wartość dodaną dla konsumenta. Nakłady inwestycyjne związane z zarządzaniem PL mają na celu budowanie lojalności klienta. Dotyczą budowania wizerunku, zapewnienia wyższego poziomu jakości niż brandowy lider krajowy, rozwoju produktu, zakładającego często również wzrost poziomu innowacyjności. Znaczenie skutecznej komunikacji marketingowej angażującej konsumenta wymaga pozyskiwania informacji zwrotnej. Wyzwaniem jest określenie, analiza oraz monitoring rynku, w tym skupienie uwagi na potrzebach konsumentów. W skutecznej komunikacji z klientem coraz częściej wykorzystywana jest wiedza z zakresu neuromarketingu. Wartość dodaną komunikuje się również w sposób angażujący konsumenta w proces zakupowy.

Potencjał rozwoju rynku daje duże szanse tym przedsiębiorstwom, które będą miały w swojej ofercie produkty marki własnej. Oczekiwania konsumentów dotyczące wzbogacania oferty PL o nowe kategorie i poziomy cenowo-jakościowe powodują wzrost zainteresowania przedsiębiorstw ostatnią z omawianych powyżej strategii.

## 4.5. Kreowanie wizerunku marki własnej innowacyjnej w sferze wartości

Wizerunek marki opiera się na dwóch elementach: charakterze produktu oraz określonych korzyściach dla klienta. W uproszczeniu można stwierdzić, że jest to obraz tożsamości marki w oczach konsumentów [Skorek 2013, s. 86]. Istotne jest zatem skuteczne kreowanie tożsamości marki, będące w przypadku marki własnej zazwyczaj w gestii dystrybutora (sieci handlowych). Zgodnie z sześciokątem tożsamości Kapferera (fr. *prisme d'identité de marque*) [Kapferer 1996, s. 106]. J. Kall stawia następujące pytania, na które warto spróbować odpowiedzieć:

– co stanowi o jej spójności;
– jaka jest podstawowa o niej prawda;
– jakie są długofalowe plany i ambicje marki;
– jakie są wartości tworzące markę;
– na czym polega indywidualność marki;
– jakie są jej znaki rozpoznawcze?

Gwarantem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w zakresie wykreowania silnej PL jest określenie jej głównych atrybutów, uwzględniając potrzeby klienta. Ważne jest również posiadanie źródeł zaopatrzenia, gwarantujących rzetelne, niezawodne, elastyczne i terminowe dostawy. Z jednej strony nacisk kładziony jest na angażowanie konsumenta w proces zarządzania PL, z drugiej na rozwój partnerstwa w łańcuchu dostaw tych produktów.

● Wybrane narzędzia angażowania konsumenta w proces zakupowy

Współtworzenie wartości (ang. *co-creatig value*) zakłada czynny udział klienta w procesie kreowania wartości.[Rutkowski 2011, s. 35] Na bazie analiz dotyczących oczekiwań konsumentów oraz przy użyciu odpowiednich narzędzi sieci angażują klienta w proces zakupowy. Strategia produktu innowacyjnego w sferze wartości często ma na celu osiągnięcie parytetu wizerunkowego z brandami. Dotyczy on atrybutów marki, jak nazwa, logo, symbol, opakowanie, itd. Sieci kreują kampanie reklamowe nie tylko pojedynczych produktów, ale całych ich gam. Na przykład sieć Lidl w okresie przedświątecznym 2014 roku wykreowała cieszącą się dużym zainteresowaniem markę własną *Deluxe*. Kreowanie wizerunku dotyczy również samej nazwy, która kojarzy się z czymś luksusowym i wyjątkowym.

Sieci handlowe budują wizerunek marki za pomocą mediów społecznościowych. W Internecie jest wiele miejsc, w których prosumenci mogą umieszczać opinie o produktach, komentować i wymieniać się z innymi swoimi spostrzeżeniami. Należą do nich: wortale (portale

jednotematyczne – wertykalne), hortale (portal wielotematyczne – horyzontalne), portale korporacyjne, portale społecznościowe, portale firmowe, blogi, mikroblogi oraz fora dyskusyjne [Wolny 2013, s. 152–164].

Istotną rolę w procesie angażowania konsumenta w proces zakupowy odgrywa opakowanie produktu. Poza podstawowymi jego funkcjami związanymi z zapewnieniem bezpieczeństwa oraz optymalizacją kosztów i procesów logistycznych, są nośnikiem informacji oraz narzędziem reklamy. W dobie społecznej odpowiedzialności biznesu istotne jest pochodzenie surowców, z których wykonane jest opakowanie. Ważną rolę w procesie komunikacji odgrywają również jego kolory. Barwa jest podstawowym czynnikiem percepcji we wzornictwie, ponieważ działa na bodźce wzroku. Percepcja koloru jest sprawą niezwykle indywidualną. Dobór barwy wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności z zakresu marketingu, sztuki, towaroznawstwa, technologii, fizyki czy chemii [Zaremba-Warnke 2009, s. 132]. Specjaliści do spraw marketingu zastanawiają się, jak kreować wizerunek produktu, by przyciągnąć uwagę klienta. Powoli rozwija się trend lakoniczności w postaci biało-czarnych opakowań. Tendencja ta zaczyna dotyczyć również produktów marki własnej.

W celu zagwarantowania satysfakcji klienta warto uwzględniać w procesie komunikacji marketingowej obok zmysłu wzroku, również: słuch, węch, dotyk czy smak oraz emocje. W literaturze tematu istnieje wiele definicji dotyczących badań nad emocjami. Na podstawie wspólnych elementów można określić, że są to subiektywnie odczuwane stany psychiczne, które uruchamiają odpowiednie programy działania, ukierunkowują uwagę i pomagają w komunikacji [Rutkowski 2011, s. 149–151]. Istotną rolę obok emocji odgrywają również motywy, wartości oraz postawy w procesie podejmowania decyzji zakupowych, temperament klienta oraz aspekty kulturowe.

Kreowanie wizerunku PL innowacyjnej w sferze wartości zakłada uwzględnienie:

- potrzeb poczucia przyjemności, jak zaspokojenie głodu, oddziaływanie na zmysły poprzez zapach, smak, kolor, bodźce;
- uczuć związanych z podejmowaniem czynności, jak na przykład zaspokojenie popędu;
- bazujących na wcześniejszych doznaniach, sentymentów moralnych, estetycznych, społecznych, religijnych lub intelektualnych;
- działań pod wpływem afektu, czyli pozytywnej lub negatywnej reakcji organizmu o charakterze autonomicznym, niepodlegającej kontroli podmiotu i poprzedzającej procesy poznawcze [Schuller, Fuchs 2005, s. 38].

Wizerunek marki własnej budowany jest również poprzez poszerzanie oferty sprzedażowej w postaci obsługi okołosprzedażowej

oraz posprzedażowej. Sieć Tesco umożliwia swoim klientom usługi bankowe oraz ubezpieczeniowe. Przedsiębiorstwo to oferuje unikalną „Gwarancję Satysfakcji" przy zakupie produktów marki własnej. Bierze pełną odpowiedzialność za ich jakość i konsekwentnie pracuje nad doskonaleniem oferty. Oferuje klientom bezwarunkowy zwrot pieniędzy za zakupione produkty marki własnej, jeśli tylko klient ma w stosunku do nich jakiekolwiek uwagi czy zastrzeżenia [Tesco 2015].

## 4.6. Partnerska współpraca w kreowaniu wizerunku marki własnej w łańcuchach dostaw

Relacje dostawca-nabywca przestają mieć charakter taktyczny, stając się integralną częścią długookresowego planowania strategicznego. Niezbędna jest wiedza dotycząca czynników ograniczających oraz tych, które warunkują sukces. Budowanie partnerstwa pozwala wykorzystać szanse oraz zmniejszyć istniejące zagrożenia. Trwałe więzi oparte na zaufaniu generują szanse i zagrożenia zarówno dla klienta, sieci handlowych jak i producenta oraz jego dostawców (por. tab. 1).

Współpraca partnerska wpływa na kreowanie wizerunku produktów PL. Pozwala zapewniać konsumentowi dostępność towaru właściwego z punktu widzenia jego oczekiwań dotyczących ilości, jakości, stanu, miejsca, czasu i kosztów. Ponadto pozwala skracać cykl zamówienia i uzupełnienia towarów, eliminować zapas nadmierny i optymalizować koszty zapasu zabezpieczającego.

Dobrym przykładem jest Krakowskie Centrum Innowacji, w którym opracowywane są nowe produkty PL dla sieci Tesco. Kluczowe z punktu widzenia potrzeb klientów artykuły są tworzone w ścisłym porozumieniu z producentami, a efektem tej współpracy są produkty jeszcze lepszej jakości oraz zupełnie nowe, innowacyjne kategorie produktów. Współpraca obejmuje działania począwszy od specyfikacji oraz składników, projektów opakowań, aż po przygotowanie identyfikacji wizualnej. Proces ulepszania i rozszerzania gamy dotyczy artykułów przeznaczonych na rynki Europy Środkowej: Polski, Czech, Słowacji i Węgier. O sukcesie przedsięwzięcia świadczy fakt, że projekt cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony konkurencyjnych sieci handlowych.

**Tabela 1.** Szanse i zagrożenia wynikające z działalności na rynku marki własnej

| | Szanse | Zagrożenia |
|---|---|---|
| Producent | perspektywa stałej sprzedaży i rozwoju firmy wynikająca ze wzrostu popytu;<br>obietnica wieloletniej współpracy;<br>możliwość ekspansji dzięki korzyściom skali;<br>wzrost możliwości eksportowych;<br>wzrost pozycji negocjacyjnej (możliwość wprowadzenia do sieci towarów branżowych, uzyskanie lepszych warunków dostaw); | • wzrost nakładów inwestycyjnych (dopasowanie produkcji do wolumenu sprzedaży sieci handlowej);<br>• ryzyko utraty kontraktu związane z silną konkurencją;<br>• konieczność szybkiego reagowania na potrzeby sieci;<br>• stałe audyty ze strony sieci (kontrola jakości dostarczanych produktów);<br>• wysokie kary finansowe za nieprzestrzeganie warunków dostaw; |
| Sieć handlowa | PL jest narzędziem wojny cenowej z konkurencją;<br>sprzedaż produktów zapewniających wyższe marże;<br>PL wpływa na kreowanie wizerunku sklepu;<br>budowanie lojalności klienta;<br>zaspokojenie potrzeb klienta; | ryzyko utraty reputacji wizerunku sklepu przy ewentualnych problemach z PL;<br>nakłady inwestycyjne na poprawę wizerunku produktów marki własnej;<br>ewentualne problemy z dostępnością towaru mogą powodować utratę klientów; |

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

## 4.7. Podsumowanie

Potencjał rynku marki własnej stwarza duże szanse uzyskania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwom, które uwzględnią go w swoich strategiach. Kreowanie silnej marki własnej wymaga długoterminowej strategii zarządzania nią oraz wdrożenie celów w działania operacyjne w obszarach marketingu i logistyki. Kluczowe jest adekwatne dopasowanie oferty produktowej do zmieniających się upodobań i zachowań konsumenckich. Kreowanie wizerunku marki własnej powinno uwzględniać dwa ważne elementy. Po pierwsze angażowanie konsumenta w proces zakupowy na bazie analizy jego potrzeb i pragnień uwzględniających emocje. Wspólne kreowanie wartości odbywa się za pomocą odpowiednio wykreowanych atrybutów marki (nazwy, logo, sloganów, itp.) oraz przy wykorzystaniu narzędzi wspierających (mediów społecznościowych, kampanii reklamowych w nurcie neuromarketingu). Po drugie kreowanie

wizerunku powinno uwzględniać możliwości wynikające ze współpracy partnerów łańcuchów dostaw. Marka własna jest z jednej strony elementem koszyka sprytnych zakupów, z drugiej zapewnia skuteczność sprzedażowo-zakupową zarówno dla konsumenta, dystrybutora (głównie sieci handlowych) oraz dostawców (producentów). Analizując typy PL autorka zwraca uwagę na produkty marki własnej innowacyjne w sferze wartości.

## Private label image branding – conditions, directions and good practices

**Abstract**

Thea aim of this paper is to determine the conditions and directions of the private label market development and to pinpoint their impact on branding. The considerations base on literature review, own research in Polish manufacturers of agrifood sector, own observation and good practices. Firstly, the situation and destination of private label market have been described. Secondly, the attention has been focused on the selected elements of private label branding. In conclusion the main deductions have been determined.

**Keywords:** private label, private label branding

# Bibliografia


Baraniecka A. (2004), *Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

Kall J. (2005), *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Kapferer J.-N. (1996) *Les Marques. Capital de l'entreprise. Les chemins de la reconquête,* Les éditions d'organisation, Paris.

Kumar N., Steenkamp J.-B.E.M. (2013), *Strategie marek własnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Lubańska A. (2011), *Znaczenie marek własnych sieci handlowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej" 2011, nr 87.

Reformat B. (2014), *Nowe pokolenie „sprytnych" konsumentów, jako efekt zjawiska „smart-shoppingu"*, „Marketing i Rynek" 2014 nr 6 (CD).

Raport On Board PR Ecco Network, Ecco International Communication Network (2015), http://www.swresearch.pl/pdf/Jak_postrzegamy%20marki_wlasne.pdf (dostęp 20.02.2015).

Rossmann (2015), http://media.rossmann.com.pl/pr/242555/ruszyla-nowa-kampania-wizerunkowa-rossmanna (dostęp 11.02.2015).

Rutkowski I.P. (2011), *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa.

Schüller A.M., Fuchs G. (2005), *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Management*, Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa.

Skorek M. (2013), *Marka we współczesnym przedsiębiorstwie*, WWZ, Warszawa.

Stasiuk K., Maison D. (2014), *Psychologia konsumenta*, PWN, Warszawa.

Tesco (2015), http://www.pb.pl/3971943,41525,tesco-otworzylo-w-krakowie-europejskie-centrum-innowacji-wzmocni-marki-wlasne (dostęp 16.02.2015).

Wojciechowski T. (2011), *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, Vol. 78, s. 69–82.

Wolny R. (2013), *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój" 2013, nr 1, Kraków.

Zaremba-Warnke S. (red.) (2009), *Marketing ekologiczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.13

Rozdział 5

# Branżowa dywersyfikacja kapitału obrotowego netto[1]

**Streszczenie**

Kapitał obrotowy netto stanowi istotną kategorię często wykorzystywaną w ocenie ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Jest on swoistego rodzaju buforem zabezpieczającym przedsiębiorstwo przed skutkami wywołanymi trudnościami w zbyciu wytworzonych produktów lub nieściągalnością należności od kontrahentów. W niniejszym opracowaniu została poruszona tematyka związku pomiędzy profilem działalności przedsiębiorstwa a wartością udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej. Próbę badawczą stanowiły spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie: cztery z branży energetyczno-paliwowej i cztery z branży handlu detalicznego. Wyniki przeprowadzonej analizy wykazały, że profil działalności przedsiębiorstwa determinuje wielkość udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej przedsiębiorstwa.

## 5.1. Wprowadzenie

Upadek przedsiębiorstwa, które dzięki swojej działalności zapewniało miejsca pracy, możliwość pomnażania kapitału oraz wpływy do budżetów instytucji państwowych jest zjawiskiem jak najbardziej negatywnym we współczesnej gospodarce. Bardzo często bankructwa przedsiębiorstw powiązane są z utratą zdolności do regulowania bieżących zobowiązań powstałych w wyniku działalności operacyjnej. Utrata płynności finansowej może być wynikiem wielu czynników, lecz bardzo często jest związana ze złą strategią zarządzania relacjami majątkowo-kapitałowymi w przedsiębiorstwie. Z uwagi na to kadra zarządzająca skupia szczególną uwagę na tych kategoriach. Jedną z wielu analizowanych relacji majątkowo-kapitałowych jest kapitał obrotowy

1 Kamil Mazurkiewicz, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.

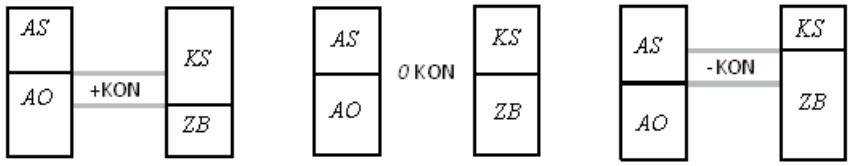
netto. Bezsporne jest stwierdzenie, że optymalny poziom kapitału obrotowego netto i odpowiedni sposób zarządzania nim warunkuje pomyślność organizacji. Niemniej bez odpowiedzi pozostaje pytanie, bądź odpowiedzi są niejasne, czy podstawowy profil działalności przedsiębiorstwa (branża) jest związany z wysokością udziału kapitału operacyjnego netto w sumie bilansowej oraz ze sposobem zarządzania nim. Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie różnic występujących w poziomie kapitału obrotowego netto oraz sposobu zarządzania nim w spółkach notowanych na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wchodzących w skład branży energetyczno-paliwowej oraz branży handlu detalicznego. Hipotezą badawczą postawioną dla potrzeb realizacji celu opracowania jest stwierdzenie, że pomiędzy profilem prowadzonej działalności, gałęzią gospodarki w której funkcjonuje przedsiębiorstwo a poziomem kapitału obrotowego netto i sposobem zarządzania nim istnieje wyraźny związek. Metody wykorzystane do weryfikacji postawionej hipotezy to krytyczna analiza literatury oraz analiza przypadków.

## 5.2. Znaczenie kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu pojęcie kapitału obrotowego i jego rola w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest poddawana coraz to głębszym dyskusjom. Z uwagi na to brak jest jednoznacznej definicji tej kategorii [Wawryszuk-Misztal 2007, s. 41]. W teorii finansów przedsiębiorstw wyróżnia się kapitał obrotowy brutto i kapitał obrotowy netto. Kapitał obrotowy brutto jest wartościowym odzwierciedleniem aktywów obrotowych przedsiębiorstwa [Gołębiowski 2004, s. 57]. Natomiast kapitał obrotowy netto w zależności od metody szacowania stanowi różnicę pomiędzy aktywami obrotowymi a zobowiązaniami bieżącymi (metoda księgowa, majątkowa) lub różnicę pomiędzy kapitałami stałymi a aktywami stałymi (metoda kapitałowa) [Jędrzejczak-Gas 2014, s. 51]. W przedsiębiorstwie kapitał obrotowy netto może przyjmować trzy poziomy: dodatni poziom kapitału obrotowego netto, zerowy poziom kapitału obrotowego netto oraz ujemny poziom kapitału obrotowego netto (zob. rysunek 1) [Sierpińska Jachna 2004, s. 77–82].

Według szacunku kapitału obrotowego netto przy użyciu metody kapitałowej, dodatni poziom kapitału obrotowego netto wystąpi

w sytuacji, gdy kapitały stałe posiadają większą wartość niż aktywa stałe. Zerowy poziom kapitału obrotowego netto wystąpi gdy kapitały stałe są równe aktywom stałym. Natomiast ujemny poziom kapitału obrotowego netto wystąpi w sytuacji, gdy wartość kapitałów stałych jest mniejsza niż wartość aktywów stałych. Z kolei według metody majątkowej, księgowej, dodatni poziom kapitału obrotowego netto wystąpi w sytuacji, gdy aktywa obrotowe posiadają większą wartość niż zobowiązania bieżące. Zerowy poziom kapitału obrotowego netto wystąpi, gdy aktywa obrotowe są równe zobowiązaniom bieżącym. Natomiast ujemny poziom kapitału obrotowego netto wystąpi w sytuacji, gdy wartość aktywów obrotowych jest mniejsza niż wartość zobowiązań bieżących.




**Rysunek 1.** Teoretyczne poziomy kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwie
gdzie: *AS* – Aktywa stałe, *AO* – aktywa obrotowe, *KS* – kapitały stałe, *ZB* – zobowiązania bieżące, +KON – dodatni poziom kapitału obrotowego netto, *0* KON – zerowy poziom kapitału obrotowego netto, –KON – ujemny poziom kapitału obrotowego netto.

Źródło: opracowanie własne.

Z poziomem kapitału obrotowego netto powiązana jest strategia zarządzania nim. Gdy poziom kapitału obrotowego netto jest dodatni, przedsiębiorstwa realizują tzw. konserwatywną strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto, natomiast gdy poziom kapitału obrotowego netto jest ujemny, przedsiębiorstwa realizują agresywną strategię zarządzania nim. W teorii wyróżniona została również umiarkowana strategia zarządzania kapitałem obrotowym netto. Występuje ona wówczas, gdy w przedsiębiorstwie odnotowuje się zerowy poziom kapitału operacyjnego netto [Sierpińska Wędzki 1997, s. 98–108].

Polityka zarządzania kapitałem obrotowym netto jest bardzo istotnym obszarem podejmowania decyzji przez menedżerów kierujących przedsiębiorstwem. Kapitał obrotowy netto pełni funkcje miernika płynności finansowej, buforu bezpieczeństwa chroniącego przedsiębiorstwo przed stratami operacyjnymi oraz zabezpiecza przedsiębiorstwo przed skutkami zmienności dostaw [Zimon 2012, s. 146].

Optymalna polityka zarządzania poziomem kapitału obrotowego netto warunkuje powodzenie organizacji. Zbyt wysoki poziom kapitału obrotowego netto związany jest z wysokimi kosztami obsługi kapitałów stałych. Natomiast zbyt niski jego poziom może wywołać zatory płatnicze powodujące utratę bieżącej płynności finansowej [Wędzki 2002, s. 39].

## 5.3. Opis metody badania

Celem badania było określenie różnic występujących w wartości kapitału obrotowego netto oraz strategii zarządzania nim w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Do analizy dobrano spółki z dwóch branż. Przebadano spółki wchodzące skład branży energetyczno-paliwowej oraz branży handlu detalicznego. W ramach spółek z branży energetyczno-paliwowej przebadano: Polską Grupę Energetyczną S.A., Enea S.A., Polskie Koncern Naftowy „Orlen" S.A. oraz Grupę Lotos S.A. Natomiast ze spółek wchodzących w skład branży handlu detalicznego przebadano: Alma Market S.A., Eurocash S.A., LPP S.A. oraz Monnari S.A. Badanie obejmowało lata 2010–2014. Dane do przeprowadzenia analizy pozyskano z okresowych sprawozdań finansowych udostępnionych na stronach internetowych spółek. W badaniu dokonano analiz, niezbędnych do zweryfikowania postawionej hipotezy. W tym celu wykorzystano wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto[2] w sumie bilansowej oraz określono strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto. Wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej został obliczony dla każdej spółki oddzielnie oraz ze względu na brak danych na temat przeciętnej wartości kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej dla branż, celem porównań obliczono średnią arytmetyczną dla badanych spółek z podziałem na spółki z branży energetyczno-paliwowej energetycznej oraz branży handlu detalicznego. W procesie oceny strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto przyjęto uznane w ekonomii założenia, że przedsiębiorstwo stosuje konserwatywną strategię, gdy kapitał obrotowy netto jest dodatni, strategię umiarkowaną, gdy kapitał obrotowy jest na poziomie zera oraz strategię agresywną, gdy kapitał obrotowy jest ujemny.

2 W celu oszacowania kapitału obrotowego netto wykorzystano metodę kapitałową.

## 5.4. Kapitał obrotowy netto w spółkach z branży energetyczno-paliwowej

Wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w branży energetyczno-paliwowej przebadano spółki, których podstawowym profilem działalności jest wytwarzanie i dystrybucja energii elektrycznej oraz spółki których podstawowym profilem działalności jest wydobywanie i przetwarzanie ciekłych węglowodorów. W badaniu przeanalizowano udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej i strategie zarządzania nim w: Polskiej Grupie Energetycznej S.A., Enea S.A., Polskim Koncernie Naftowym „Orlen" S.A. oraz w Grupie Lotos S.A. Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży energetyczno-paliwowej w okresie 2010–2014 zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży energetyczno-paliwowej w okresie 2010–2014

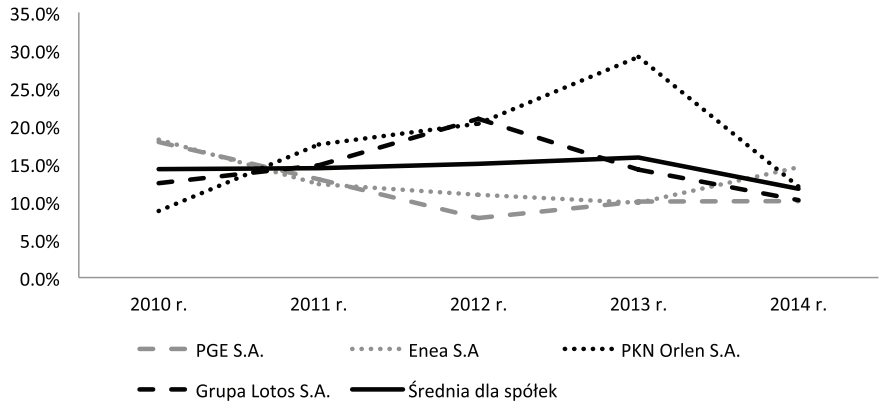
| Wyszczególnienie | 2010 r. w % | 2011 r. w % | 2012 r. w % | 2013 r. w % | 2014 r. w % | Średnia dla badanego okresu w % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PGE S.A. | 17,9 | 13,0 | 7,8 | 10,0 | 10,1 | 11,8 |
| Enea S.A | 18,2 | 12,4 | 10,9 | 9,9 | 14,6 | 13,2 |
| PKN Orlen S.A. | 8,8 | 17,6 | 20,3 | 29,1 | 12,0 | 17,6 |
| Grupa Lotos S.A. | 12,4 | 14,8 | 21,0 | 14,3 | 10,2 | 14,5 |
| Średnia dla spółek | 14,3 | 14,4 | 15,0 | 15,8 | 11,7 | 14,3 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży energetyczno-paliwowej za okres 2010–2014.

Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w przebadanych spółkach z branży energetyczno-paliwowej kształtował się następująco: w 2010 r. – 14,3%, w 2011 r. – 14,4%, w 2012 r. – 15,0%, w 2013 r. – 15,8% oraz w 2014 r. – 11,7%. Średnia wartość dla badanych spółek w okresie 2010–2014 wynosiła 14,3%. W PGE S.A. przeciętny udział kapitału obrotowego w sumie bilansowej w badanym okresie wynosił 11,8% i był mniejszy od przeciętnej dla badanej populacji o 2,5 pkt. proc. W Enea S.A. wartość kapitału obrotowego netto w okresie 2010–2014 stanowiła przeciętnie 13,2% sumy bilansowej i była niższa o 1,1 pkt. proc. od średniej dla analizowanej grupy. W PKN Orlen S.A. w okresie 2010–2014 przeciętna

wartość rozpatrywanego wskaźnika wynosiła 17,6% i była wyższa od średniej dla przebadanych spółek energetyczno-paliwowych o 3,3 pkt. proc. W Grupie Lotos S.A. kapitał obrotowy netto w okresie 2010–2014 stanowił przeciętnie 14,5% sumy bilansowej i był wyższy o 0.2 pkt. proc. niż średnia w przebadanych spółkach. Graficzną prezentację kształtowania się udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w spółkach z branży energetyczno-paliwowej zaprezentowano na rysunku 2.

Przeciętna wartość wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej wahała się od maksymalnej wartości wynoszącej 15,8% zdiagnozowanej w 2013 r. do minimalnej wynoszącej 11,7% zdiagnozowanej w 2014 r. Na podstawie wyników uzyskanych z przeprowadzonego badania nie można wskazać spółki, w której wskaźnik przyjęty do zweryfikowania hipotezy przez okres minimum trzech lat przyjmowałby wartości skrajne. W porównaniu wartości wskaźnika z 2014 r. do wartości z 2010 r. jedyny przypadek wzrostu zidentyfikowano w spółce PKN Orlen S.A. Zdiagnozowany wzrost był na poziomie 3,2 pkt. proc. W pozostałych spółkach z branży energetyczno-paliwowej, które zostały poddane badaniu w relacji do 2010 r. w 2014 r. zidentyfikowano spadek rozpatrywanego wskaźnika. Największy spadek, na poziomie 7,8 pkt. proc., zaobserwowano w PGE S.A.




**Rysunek 2.** Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży energetyczno-paliwowej w okresie 2010–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży energetyczno-paliwowej za okres 2010–2014.

Rozpatrywany wskaźnik zarówno w ujęciu średniej dla przebadanych spółek jak i w poszczególnych spółkach nie wykazywał jednostajnego trendu. W ujęciu średniej dla całej badanej populacji, zaobserwowano

wzrost wartości rozpatrywanego indeksu w okresie 2010–2013, natomiast w 2014 r. przeciętna wartość wskaźnika w stosunku do roku poprzedniego odnotowała spadek. Podobną sytuację zaobserwowano w PKN Orlen S.A. W PGE S.A. i Enea S.A. zidentyfikowano tendencję odwrotną. W tych spółkach wskaźnik udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w okresie 2010–2013 podążał za trendem spadkowym, natomiast w 2014 r. odnotowano jego wzrost. W przypadku Grupy Lotos wykorzystany do weryfikacji hipotezy wskaźnik wzrastał w okresie 2010–2012, natomiast w okresie 2013–2014 zidentyfikowano jego spadek.

Strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto w spółkach z branży energetyczno-paliwowej zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w spółkach z branży energetyczno-paliwowej w latach 2010–2014.

| Wyszczególnienie | 2010 r. | 2011 r. | 2012 r. | 2013 r. | 2014 r. |
|---|---|---|---|---|---|
| PGE S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |
| Enea S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |
| PKN Orlen S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |
| Grupa Lotos S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży energetyczno-paliwowej za okres 2010–2014.

Przez cały okres analizy obejmującej lata 2010–2014, we wszystkich spółkach z branży energetyczno-paliwowej, które zostały poddane badaniu zaobserwowano konserwatywną strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto. Oznacza to, że w latach 2010–2014 zarówno w spółkach zajmujących się produkcją, dystrybucją i obrotem energii elektrycznej (PGE S.A., Enea S.A.) jak i w spółkach zajmujących się wydobyciem i przerobem ciekłych węglowodorów (PKN Orlen S.A., Grupa Lotos S.A.) zidentyfikowano dodatni kapitał obrotowy netto.

## 5.5. Kapitał obrotowy netto w branży handlu detalicznego

W ramach branży handlu detalicznego przebadano spółki, których podstawowym profilem działalności jest sprzedaż produktów spożywczo -przemysłowych, oraz przedsiębiorstwa których podstawowym profilem działalności jest handel wyrobami tekstylnymi. W badaniu przeanalizowano udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej i strategię zarządzania nim w: Alma Market S.A., Eurocash S.A., LPP S.A. oraz Monnari S.A. Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży handlu detalicznego w okresie 2010–2014 zaprezentowano w tabeli 3.

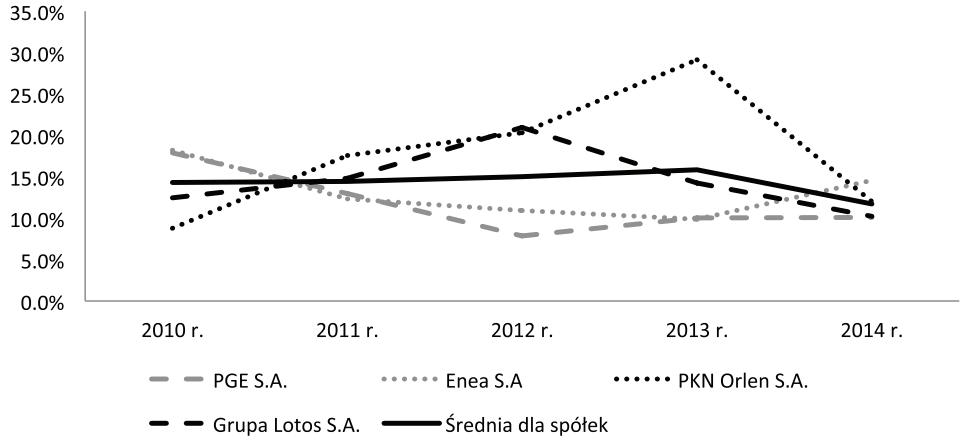
**Tabela 3.** Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży handlu detalicznego w okresie 2010–2014

| Wyszczególnienie | 2010 r. w % | 2011 r. w % | 2012 r.w % | 2013 r.w % | 2014 r.w % | Średnia dla badanego okresu w % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Alma Market S.A. | 21,3 | 18,6 | 21,7 | 16,4 | 20,1 | 19,6 |
| Eurocash S.A. | 13,6 | 29,7 | 35,9 | 45,3 | 34,6 | 31,8 |
| LPP S.A. | 27,1 | 20,4 | 29,4 | 29,8 | 9,1 | 23,1 |
| Monnari S.A. | 44,1 | 62,2 | 45,9 | 69,4 | 74,9 | 59,3 |
| Średnia dla spółek | 26,5 | 32,7 | 33,2 | 40,2 | 34,7 | 33,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży handlu detalicznego za okres 2010–2014.

Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w przebadanych spółkach z branży handlu detalicznego kształtował się następująco: w 2010 r. – 26,5% w 2011 r. – 32,7%, w 2012 r. – 33,2%, w 2013 r. – 40,2% oraz w 2014 r. – 34,7%. Średnia wartość dla badanych spółek w okresie 2010–2014 wynosiła 33,5%. W Alma Market S.A. udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w okresie 2010–2014 wynosił przeciętnie 19,6% i był niższy niż średnia dla badanej populacji o 13,4 pkt. proc. W Eurocash S.A. rozpatrywany wskaźnik w analizowanym okresie wynosił 31,8%, i był niższy od średniej dla populacji o 1,7 pkt. proc. W LPP S.A. udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej kształtował się przeciętnie na poziomie 23,1% i był niższy od średniej dla badanej grupy o 10,4 pkt. proc. W Monnari S.A. wartość rozpatrywanego wskaźnika wynosiła w okresie 2010–2014 przeciętnie 59,3% i była

wyższa o 25,8 pkt. proc. od średniej dla populacji. Graficzną prezentację kształtowania się udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w spółkach z branży handlu detalicznego zaprezentowano na rysunku 3.




**Rysunek 3.** Udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek z branży handlu detalicznego w okresie 2010–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży handlu detalicznego za okres 2010–2014.

Przeciętna wartość rozpatrywanego wskaźnika dla badanej populacji wahała się od wartości maksymalnej wynoszącej 40,2% zaobserwowanej w 2013 r. do wartości minimalnej wynoszącej 26,5% zaobserwowanej w 2012 r. Najwyższy udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej we wszystkich latach analizy zaobserwowano w Monnari S.A. W tej spółce zaobserwowano również największy wzrost udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej Udział kapitału obrotowego netto wzrósł z poziomu 44,1% z 2010 r do 74,9% w 2014 r., oznacza to wzrost o 25,8 pkt. proc. Najmniejszy udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej zaobserwowano w latach 2011–2014 w spółce Alma Market S.A. Natomiast w 2010 r. najniższą jego wartość zdiagnozowano w spółce Eurocash S.A. Największy spadek indeksu udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej zaobserwowano w LPP S.A.. W 2010 r. rozpatrywany indeks kształtował się na poziomie 27,1%, natomiast do 2014 r. indeks ten spadł o 18 pkt. proc. do poziomu 9,1%.

W żadnej z przebadanych spółek, na podstawie przeprowadzonej analizy, nie można wskazać jednostajnego trendu kształtowania się wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej.

W ujęciu przeciętnej wartości dla badanej populacji zaobserwowano wzrost udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej w okresie 2010–2013, natomiast w 2014 r. zaobserwowano jego spadek. Identyczną sytuację zaobserwowano w Eurocash S.A. W pozostałych spółkach z branży handlu detalicznego, które zostały poddane badaniu zdiagnozowano w okresie 2010–2014 zmienność kształtowania się rozpatrywanego wskaźnika. W żadnej z pozostałych spółek, tj.: Alma Market S.A., LPP S.A. oraz Monnari S.A. nie zidentyfikowano jednostajnego trzyletniego trendu wzrostu lub spadku wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej. Strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto w spółkach z branży handlu detalicznego zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w spółkach z branży handlu detalicznego w latach 2010–2014

| Wyszczególnienie | 2010 r. | 2011 r. | 2012 r. | 2013 r. | 2014 r. |
|---|---|---|---|---|---|
| Alma Market S.A. | Agresywna | Agresywna | Agresywna | Agresywna | Agresywna |
| Eurocash S.A. | Agresywna | Agresywna | Agresywna | Agresywna | Agresywna |
| LPP S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |
| Monnari S.A. | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna | Konserwatywna |

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych przedsiębiorstw z branży handlu detalicznego za okres 2010–2014.

W branży handlu detalicznego zaobserwowano zróżnicowanie w sposobie zarządzania kapitałem obrotowym netto. W spółkach których podstawowym profilem działalności jest handel artykułami spożywczo-przemysłowymi, tj.: w Alma Market S.A. oraz w Eurocash S.A. zidentyfikowano agresywną politykę zarządzania kapitałem obrotowym netto. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te posiadały ujemny kapitał obrotowy netto. Natomiast w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem wyrobami tekstylnymi, tj.: w LPP S.A. oraz w Monnari S.A. zaobserwowano stosowanie konserwatywnej strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto. W tych spółkach zidentyfikowano dodatni kapitał obrotowy netto.

## 5.6. Podsumowanie

Przeprowadzenie analizy dla spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, tj.: PGE S.A., Enea S.A., PKN Orlen S.A., Grupy Lotos S.A., Alma Market S.A., Eurocash S.A., LPP S.A. oraz Monnari S.A. pozwoliło pozytywnie zweryfikować postawioną hipotezę oraz osiągnąć cel artykułu. Badanie uwypukliło ewidentny związek pomiędzy profilem prowadzonej działalności gospodarczej, branżą a udziałem kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej oraz strategią zarządzania nim.

W wyniku przeprowadzonego badania zaobserwowano, że większy udział kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej występuje w spółkach z branży handlu detalicznego niż w spółkach z branży energetyczno-paliwowej. Przeciętna wartość wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej spółek zajmujących się obrotem artykułów spożywczo-przemysłowych bądź tekstylnych wahała się w przedziale od 26,5% do 40,2%, natomiast w spółkach z branży energetyczno-paliwowej przeciętna wartość wskaźnika mieściła się w przedziale od 11,7% do 15,8%. Większe zróżnicowanie wartości wskaźnika wykorzystanego do zweryfikowania postawionej hipotezy zaobserwowano wśród spółek z branży handlu detalicznego. Natomiast w spółkach z branży energetyczno-paliwowej różnice pomiędzy wartością wskaźnika udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej pomiędzy poszczególnymi spółkami były niższe. Wśród spółek z branży handlu detalicznego nie zaobserwowano trzyletnich okresów w których wykorzystany wskaźnik kształtował się według jednostajnego trendu wzrostowego lub spadkowego. Odwrotną sytuację zidentyfikowano w populacji spółek z branży energetyczno-paliwowej. Natomiast w całym okresie analizy w spółkach z branży energetyczno-paliwowej nie zdiagnozowano trzyletniego okresu w którym wskaźnik przyjmował wartości skrajne tj. maksymalny bądź minimalny jego poziom wśród badanej grupy spółek.

Analiza wartości kapitału obrotowego netto pozwoliła określić strategię zarządzania nim w badanych spółkach. W okresie 2010–2014 zidentyfikowano zarówno konserwatywną, jak i agresywną strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto. Nie zidentyfikowano strategii umiarkowanej. We wszystkich spółkach z branży energetyczno-paliwowej, we wszystkich latach analizy zidentyfikowano dodatni kapitał obrotowy netto, co według przyjętych złożeń oznacza, że wszystkie spółki realizowały konserwatywną politykę zarządzania kapitałem obrotowym netto. Natomiast w przebadanych spółkach z branży handlu detalicznego zidentyfikowano dodatni oraz ujemny kapitał obrotowy netto. Dodatni kapitał

obrotowy netto zidentyfikowano w spółkach zajmujących się obrotem artykułami tekstylnymi, natomiast ujemny kapitał obrotowy netto zidentyfikowano w spółkach zajmujących się obrotem artykułami spożywczo -przemysłowymi. Pozwala to stwierdzić, że spółki zajmujące się obrotem artykułami żywnościowym i chemią gospodarczą realizują agresywną politykę zarządzania kapitałem obrotowym netto, natomiast spółki, które zajmują się handlem ubraniami i obuwiem w okresie analizy realizowały konserwatywną strategię zarządzania kapitałem obrotowym netto.

Analiza spółek z branży handlu detalicznego i spółek z branży energetyczno-paliwowej wykazała, że występuje dywersyfikacja wartości udziału kapitału obrotowego netto w sumie bilansowej i w sposobie zarządzania nim pomiędzy poszczególnymi branżami. Ponadto, wyniki analizy dostarczyły informacji o zróżnicowaniu wewnątrzbranżowym, wewnątrzsektorowym. Kapitał obrotowy netto jest niezmiernie ważną i przydatną kategorią ekonomiczną, często niezbędną do dokonania oceny ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Z uwagi na to, jest to obszar w którym istnieje jeszcze wiele niepostawionych hipotez.

## Industrial differentiation of the net working capital

**abstract**

The net working capital is the most important part of business analysis. It hedges against a result of difficulties in sales and problems with receivables. The paper discusses the relation between the type of industry and the level of the net working capital in total balance sheet. The author analyses companies listed at the Warsaw Stock Exchange – four from energy and fuel industry and four from trade industry. The results of this analysis prove that the level of the net working capital in total balance sheet depend on the type of industry.

# Bibliografia


Gołębiowski G. (2004), *Rola kapitału obrotowego i jego wpływ na zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, [w:] Ickiewicz J. (red.), *Problemy finansów przedsiębiorstw w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa.

Jędrzejczak-Gas J. (2014), *Zarządzanie kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach sektora telekomunikacyjnego notowanych na rynku NewConnect*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 67.

Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Sierpińska M., Wędzki D. (1997), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa Alma Market S.A. za okres 2010–2014 *www.almamarket.pl, (dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa Enea S.A. za okres 2010–2014 https://www.enea.pl/, *(dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa Eurocash S.A. za okres 2010–2014 www.eurocash.pl, *(dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa Grupa Lotos S.A. za okres 2010–2014 *www.lotos.pl, (dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa LPP S.A. za okres 2010–2014 *www.lppsa.com, (dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa Monnari S.A. za okres 2010–2014 *www.monnari.com.pl, (dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa PGE S.A. za okres 2010–2014 *www.gkpge.pl, (dostęp 01.07.2015).*

Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa PKN „Orlen" S.A. za okres 2010–2014 *www.orlen.pl, (dostęp 01.07.2015).*

Wawryszuk-Misztal A. (2007), *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Wędzki D. (2002), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa, przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Zimon G. (2012), *Kapitał obrotowy netto w przedsiębiorstwach handlowych*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej", nr 285 „Zarządzanie i Marketing" z. 19 (3/2012).

Część IV

# Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.14

Rozdział 1

# Wykorzystanie wideorekrutacji w procesie selekcji – perspektywa kandydata[1]

**Streszczenie**

Zachodzące zmiany społeczne i technologiczne wpłynęły na rozwój narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji przez rekruterów. Wzrost liczby kandydatów i potrzeba weryfikacji umieszczanych deklaratywnie w życiorysie informacji skłania do poszukiwania zautomatyzowanych rozwiązań, umożliwiających wybór właściwych osób do dalszego procesu rekrutacji. Przykładem takiego narzędzia jest video-rekrutacja z wirtualnym *assessment center*, za pomocą którego kandydat realizuje wyznaczone zadania i odpowiada na skonstruowane wcześniej przez rekrutera pytania, a odpowiedzi są automatycznie zapisywane. Rekruter posiada dostęp do wyników i do kilkuminutowych odpowiedzi kandydatów w dowolnym terminie. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja postaw kandydatów wobec wykorzystania nowych technologii w procesie rekrutacji i selekcji. W tym celu przeprowadzono eksperyment wśród 372 studentów, którzy na potrzeby przedmiotu „zarządzanie zasobami ludzkimi", realizowali przykładowy proces rekrutacyjny, a następnie uczestniczyli w badaniu kwestionariuszowym. Każdy student był indywidualnie oceniany, co wpływało na poziom stresu przy realizacji zadań. Miało to istotne znaczenie dla stworzenia warunków adekwatnych do sytuacji w jakiej uczestniczą kandydaci w rzeczywistym procesie rekrutacyjnym. Artykuł można podzielić na trzy części. W pierwszej części autor scharakteryzował elementy kluczowe w procesie rekrutacji i selekcji wykorzystując dane pierwotne z przykładowego portalu ogłoszeniowego. W drugiej części opisano mechanizm działania narzędzi online w procesie rekrutacji i selekcji. W ostatniej części prezentowana jest metodyka oraz wyniki przeprowadzonych badań.

1 Andrzej Szymkowiak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

## 1.1. Wprowadzenie

Rozwój nowoczesnej technologii komunikacyjno-informacyjnej wpłynął znacząco na proces rekrutacji i selekcji [Pena-Robichaux i Watson 2010]. Szczególne ułatwienia dostrzegalne są z perspektywy kandydatów. Zmniejszył się wysiłek niezbędny do wyszukania i aplikowania na pożądane stanowisko. Kandydat może skorzystać z wyspecjalizowanych portali pracy, które agregują aktualne oferty, bądź też bezpośrednio zapoznać się z ofertą na witrynie pracodawcy, u którego poszukuje zatrudnienia. Implementowane zaawansowane mechanizmy wyszukiwania ofert, pozwalają ograniczyć wyniki obrazując jedynie takie, które spełniają oczekiwania względem rodzaju stanowiska, branży, miejsca pracy, wymagań, formy zatrudnienia. Składając dokumenty, kandydat może skorzystać często z gotowego formularza i załączyć aplikacje. Prostota i oszczędność czasu w wykonywaniu tych czynności wpływa na liczbę składanych podań, jakie rozsyła kandydat. Wzrost liczby kandydatów jest czynnikiem pożądanym przez pracodawcę, gdyż zwiększa to szanse na znalezienie właściwej osoby. Należy jednak wskazać, że wiąże się to z większym nakładem czasu pracy po stronie osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji i selekcji, które muszą wyselekcjonować osoby, które nie spełniają wymogów, bądź aplikowały przypadkowo [Pollitt 2007]. Istotnym aspektem w sytuacji wzrostu poziomu bezrobocia jest determinacja osób poszukujących pracy, która może skłaniać ich do umieszczania nieadekwatnych do rzeczywistości informacji w życiorysie. Wzmaga to potrzebę szczegółowej weryfikacji umiejętności i cech deklarowanych przez kandydata. Przykładem rozwiązań optymalizujących działania w związku ze wzrostem liczby kandydatów i potrzebą sprawdzenia posiadanych przez nich umiejętności są narzędzia online do zdalnej i automatycznej selekcji kandydatów z wykorzystaniem kamery internetowej [Kluemper i Rosen 2009]. Poprzez narzędzie online autor rozumie rozwiązania informatyczne stanowiące integralną część portalu i niewymagające jednoczesnego uczestnictwa obu stron w celu osiągnięcia zakładanego efektu. Kandydat może swobodnie użytkować narzędzie online, bez potrzeby konsultacji z jego dostawcą. Użytkownik jest wirtualnie prowadzony przez kolejne etapy całego procesu rekrutacyjnego.

## 1.2. Rekrutacja zewnętrzna i wewnętrzna a wartość organizacji

Współcześnie zauważalne są zmiany w postrzeganiu pracownika przez pracodawcę. Tradycyjna perspektywa kosztowa zastępowana jest przez traktowanie pracownika jako istotnej wartości dla organizacji. Kapitał ludzki w organizacji rozumiany jako posiadana i tworzona wiedza jej pracowników ma znaczny, jeśli nie kluczowy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Wartość wnoszona przez pracowników umożliwia jej egzystencję i dalszą ewolucję. W człowieka jako w niematerialny zasób również dokonuje się inwestycji. W ujęciu makroekonomicznym nakłady na ten czynnik przekroczyły wartość nakładów na inwestycję w technologię [Wyrzykowska 2008]. Zwrócenie uwagi na człowieka jako ważny czynnik organizacji i jego wartość wymusiło zwiększenie uwagi na proces doboru właściwych pracowników [Parry i Wilson 2009]. W związku z przyjętym obszarem zainteresowania, w niniejszym artykule skupiono się na rekrutacji zewnętrznej, jako źródle pozyskiwania kandydatów. W przeciwieństwie do rekrutacji wewnętrznej, nabór na nowe lub zwalniane stanowisko otwarty jest dla osób z poza organizacji. Umożliwia to przedsiębiorstwu dokonanie znacznego wzrostu wartości organizacji np. poprzez przyjęcie nowego wysoko wykwalifikowanego pracownika z wieloletnim doświadczeniem w branży. Podczas rekrutacji wewnętrznej, w firmie możliwe są awanse pionowe i poziome rozumiane jako zamiana zakresu obowiązków w ramach różnych komórek organizacyjnych tego samego szczebla. Taki transfer pracowników może ograniczać negatywne skutki dla samego pracownika, który w wyniku zatrudnienia nowej osoby mógłby zostać zwolniony. Organizacja dzięki takiej zmianie ma możliwość zatrzymać pracownika, który wnosi wartość oraz stworzyć możliwość lepszego dopasowania predyspozycji zawodowych pracownika do nowych zadań. Wpływa to pozytywnie na całościowy kapitał intelektualny.

Pozyskanie pracownika z oczekiwanymi kwalifikacjami związane jest z określonym nakładem czasu pracy na proces rekrutacji i selekcji. Nowa osoba zatrudniona na stanowiskach menedżerskich, w szczególności wyższego szczebla, ma fundamentalny wpływ na zadania realizowane przez cały dział. W przypadku pracowników fizycznych i pracowników najniższego szczebla dokonany wybór ma mniejsze znaczenie dla organizacji jako całości. Zasadne jest zatem stwierdzenie, że złożoność i istotność procesu poszukiwania kandydatów i dokonywania

selekcji są wprost proporcjonalne do stawianych wymagań oraz zadań realizowanych przez pracownika na tym stanowisku.

W szerokim ujęciu rekrutacja oznacza całościowy zbiór czynności, których efektem jest zatrudnienie i wprowadzenie pracownika do organizacji. Rekrutacja *sensu stricto* są to działania mające bezpośredni wpływ na zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy oraz gromadzenie niezbędnych w dalszym etapie dokumentów i informacji np. w formie CV, listu motywacyjnego, referencji czy dokumentów potwierdzających udział w szkoleniach czy znajomości języków obcych. Dobrze przeprowadzony etap rekrutacji i selekcji jest warunkiem niezbędnym do powodzenia całego procesu [Wang i Guo 2012]. Na tym etapie w oparciu o przygotowany opis stanowiska, zakres obowiązków oraz stosowaną w firmie politykę personalną tworzona jest oferta pracy uwzględniająca takie elementy jak:

1) Nazwa stanowiska – dla kandydata jest to ogólna i pierwsza informacja o typie i charakterze stanowiska. Często nazwa stanowiska ma również charakter motywacji pozapłacowej oraz wskazuje na status zawodowy danej osoby. Błędne zinterpretowanie nazwy stanowiska może spowodować brak chęci aplikowania kandydata na dane stanowisko. Marketingowy charakter nazw stanowisk można zilustrować w oparciu o całościowy zbiór ogłoszeń o pracę opublikowanej na portalu praca.pl. Wśród wszystkich 4409 ogłoszeń aktualnych na dzień 8 lutego 2014, 684 ogłoszeń zawierało określenie kierownik, kolejne 860 określane były nazwą manager, a w 80 przypadkach poszukiwany był menedżer. Jeżeli przyjmować, że zgodnie z tłumaczeniem menedżer odnosi się do stanowiska kierowniczego to polskie określenie wykorzystywane było jedynie w 42 proc. nazw stanowisk. Należy być jednak świadomym, że nastąpiła dewaluacja określenia menedżera/managera i nie jest ono współcześnie tożsame z kierownikiem czy kierowaniem zespołem. Przykładem takich stanowisk są np.: District Manager / Area Sales Manager, Menedżer Sprzedaży, Customer Relationship Manager, których zakres obowiązków związany jest głównie z samodzielnym pozyskiwaniem klientów lub np. Menedżer ds. zakupu mediów offline, którego opis jasno wskazuje na specjalistyczny charakter pracy.
2) Miejsce pracy – wskazuje na lokalizację geograficzną lub pewien stały obszar pracy pracownika. Kandydat dzięki uzyskanej informacji ma wiedzę na temat miejsca pracy oraz możliwość odszukania odpowiedniego ogłoszenia interesującego z punktu widzenia lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa.

3) Zakres stanowiska – charakteryzuje się opisem działań jakie będą realizowane, na tym stanowisku oraz daje ogólny pogląd na specyfikę danej pracy, doprecyzowując nazwę stanowiska. Enumeracja elementów, za które osoba zatrudniona na tym stanowisku będzie odpowiedzialna, umożliwi lepszą identyfikację oraz weryfikację własnych oczekiwań i doświadczeń w zestawieniu z nowymi obowiązkami.
4) Wymagania – pracodawca wskazuje ważne z jego punku widzenia oczekiwania, które kandydat powinien spełniać z racji realizowanych w przyszłości zadań. Najczęściej dotyczy to wykształcenia, doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych lub związanych ze specyfiką stanowiska jak np. odpowiednie uprawnienia, znajomość i umiejętność obsługi maszyn lub specjalistycznych programów komputerowych.
5) Notka o firmie – materiały i informacje o firmie są możliwością stworzenia potencjalnemu kandydatowi przekazu spójnego z PR zewnętrznym firmy. Komunikaty te mogą wskazywać na międzynarodowy charakter firmy, jej stabilność na rynku czy dynamikę rozwoju. W wielu przypadkach informacje o firmie są ukryte i niedostępne dla odbiorcy, a jedynie jest zaprezentowana ogólna charakterystyka i wskazanie na branże działania z prośbą o kontakt z firmą pośredniczącą albo za pomocą anonimowego formularza pozbawionego danych o pracodawcy. Taka sytuacja może być spowodowana kilkoma czynnikami. Wśród nich należy wymienić: chęć pozostania anonimowym ze względu na konkurencję i ograniczenie dostępu do takich informacji jak kierunki rozwoju (regionalny – poprzez proces rekrutacji do planowanych nowych placówek, produktowy – poprzez np. poszukiwanie pracowników o wąskiej technicznej specjalności dotąd niewykorzystywanych czy wewnętrzny poprzez wzmocnienie zasobów kadrowych poszczególnych działów). Przyczyny ukrywania wiedzy o pracodawcy można również doszukiwać się w związku z prowadzoną rekrutacją na stanowiskach aktualnie obsadzonych, na których planowane są zwolnienia. Długość procesu poszukiwania może przedłużyć się o okres wypowiedzenia, dlatego też w obawie przed przedwczesnym informowaniem pracownika ogranicza się możliwość przypadkowego przekazania informacji o planowych zmianach kadrowych. Trzecia przyczyna związana jest z ochroną przez agencje doradztwa personalnego danych dotyczących aktualnych klientów, co mogłoby się wiązać się z próbą przejęcia ich przez konkurencję. Ostatni z możliwych czynników to aspekt finansowy. Portale z ogłoszeniami pracy w wielu przypadkach nawiązując

współpracę z firmami doradztwa personalnego oferują korzystniejsze finansowo warunki publikacji ofert, w których klienta nie można jednoznacznie zidentyfikować na podstawie treści ogłoszenia o pracę.

Ogłoszenie o pracę jest pierwszym etapem styczności kandydata zewnętrznego z możliwością znalezienia nowego miejsca zatrudnienia. Na podstawie informacji zawartych w takim ogłoszeniu przekazuje on wymagane dokumenty aplikacyjne. Z przeprowadzonych przez autora badań zrealizowanych w lutym 2014 na portalu GazetaPraca.pl wynika, że we wszystkich przypadkach z 10 071 jako obowiązkowy dokument wskazywane było CV, a w 1 233 przypadkach dodatkowo wymaganym dokumentem był również list motywacyjny, w tym 63 w języku angielskim oraz 1 w języku niemieckim. W odniesieniu do CV liczba wymaganych dokumentów w języku obcym wynosiła 467 w języku angielskim oraz 4 w języku niemieckim.

W zależności od przyjętej złożoności procesu etap selekcji może być wielopoziomowy. Pierwszym krokiem każdej selekcji jest ocena dokumentów aplikacyjnych nadesłanych przez kandydatów. Z całkowitej liczby kandydatów aplikujących na stanowisko dokonuje się analizy przesłanych materiałów oraz od strony formalnej sprawdza się zgodność z postawionymi wymaganiami pracodawcy. Kandydatury osób nie spełniających obligatoryjnych wymagań są odrzucane. Dalsze działania uzależnione są od posiadanego czasu, liczby kandydatów, środków finansowych na wybór najodpowiedniejszego kandydata, charakterystyki danego stanowiska oraz dostępnych i wykorzystywanych narzędzi. Często stosowane są takie działania jak weryfikacja referencji, wstępny wywiad telefoniczny, rozmowy kwalifikacyjne czy też związane z weryfikacją pewnych cech i umiejętności przy zastosowaniu testów psychologicznych i kompetencyjnych, *asessement center* czy realizacją przez kandydata *case study*. Wszystkie wskazane powyżej elementy w tradycyjnym ujęciu stosowane są w oparciu o spotkania bezpośrednie czy też kontakt telefoniczny. Rozwój technologiczny oraz ewolucja modeli biznesowych w Internecie umożliwił wykorzystanie zdalnych narzędzi dostępnych za pomocą komputera z dostępem do Internetu, które wspierają bądź niekiedy zastępują część działań wykonywanych dotychczas przez pracownika działu HR w bezpośrednim kontakcie z kandydatem.

## 1.3. Zautomatyzowanie procesu rekrutacji i selekcji z wykorzystaniem narzędzi online na przykładzie eSelektio.com

Tradycyjne metody selekcji wymagające bezpośredniego kontaktu wiążą się ze znacznym zaangażowaniem czasu przez strony i znalezieniem dogodnego dla wszystkich terminu. Przykładem narzędzia online wspierającego proces rekrutacji i selekcji jest mechanizm stosowany na platformie eSelektio.com. Dostępne narzędzie umożliwia przygotowanie ogłoszenia, jego publikację we wskazanych popularnych portalach z ogłoszeniami oraz przeprowadzenie zdalnej, automatycznej wstępnej rozmowy rekrutacyjnej wraz z elementami *assessment center* oraz zarządzanie bazą kandydatów.

Pracodawca ma możliwość za pomocą formularza przygotowania ogłoszenia, który zawiera takie informacje jak: nazwa stanowiska, branża, wymagania, opis firmy, kategorię zatrudnienia, co oferuje. Możliwy jest też wybór odpowiedniej szaty graficznej dla uatrakcyjnienia oferty. Kolejnym etapem jest wybór portali w jakich ma zostać opublikowane ogłoszenie. W zależności od stosowanej polityki firmy, ogłoszenie może zostać udostępnione wyłącznie na stronie przedsiębiorstwa bądź przesłane do wskazanych osób. W trzecim etapie rekruter wpisuje pytania zamknięte, które wyświetlane zostaną kandydatowi podczas składania aplikacji. Pytania te mają wstępnie wskazać kandydatów nie spełniających podstawowych wymagań pracodawcy. Przykładem takich pytań może być: czy posiada Pan/i prawo jazdy kategorii B albo czy posiada Pan/i status studenta. Pytania dotyczą stanu faktycznego, a nie opinii, gdyż również związane byłoby to z deklaratywnością. Przedmiot pytania jest jednoznaczny i nie umożliwia różnej interpretacji, zatem w przypadku podania nieprawdziwej odpowiedzi można przyjąć, że kandydat skłamał, co również jest czynnikiem dyskredytującym. W dalszej części rekruter wskazuje pożądane cechy i umiejętności, które będą weryfikowane na etapie selekcji. System automatycznie sugeruje kompetencje i umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Rekruter ma możliwość wyboru wśród kilkudziesięciu propozycji. Można wydzielić dodatkowo dwie grupy umiejętności i cech. Pierwsza grupa odnosi się do zadań, które można sparametryzować i poddać obiektywnej i automatycznej ocenie. Przykładem takiego zadania w odniesieniu do cechy dokładności jest ilość błędów *versus* poświęcony czas jakie kandydat popełni w trakcie realizacji wirtualnego *assessment center* [Liu i Chen 2009]. Druga grupa odnosi się do cech i umiejętności, które mogą być niejednoznacznie interpretowane,

wymagające komunikacji interpersonalnej oraz nieznany jest pożądany poziom danej cechy przez pracodawcę. Przykładem takich cech jest ambicja, pewność siebie czy umiejętności sprzedażowe. W takim przypadku system przyporządkowuje adekwatne pytanie otwarte, które zostanie zadane w trakcie realizacji procesu rekrutacyjnego przez kandydata. Pytanie takie w sposób nieoczywisty będzie nawiązywało do wskazanej cechy lub umiejętności, jednakże na podstawie nagrania osoba rekrutująca będzie mogła wstępnie dokonać oceny.

Końcowym i również kluczowym krokiem jest wpisanie do 5 pytań otwartych. Liczba ograniczona jest ze względu na czas jaki niezbędny byłby do realizacji całego procesu przez kandydata. Rekruter ma możliwość podania pytań, które będą zadane wszystkim zaproszonym kandydatom. Dostępna jest też lista proponowanych standardowych pytań w różnych językach obcych. Zadanie pytania i uzyskanie odpowiedzi w języku obcym daje możliwość weryfikacji umiejętności językowych deklarowanych w CV. Pytania mogą się również odnosić do znajomości branży, dotychczasowego doświadczenia, zainteresowań, postaw i umiejętności. Samodzielne wprowadzanie pytań umożliwia uzyskanie uzupełniających informacji oraz lepszego poznania kandydata [Liden, Martin i Parsons 1993]. Możliwe jest również zadanie pytania w oparciu o załączone materiały. Podczas finalizacji rekruter określa termin ważności ogłoszenia oraz potwierdza wcześniej wprowadzone dane.

Z perspektywy kandydata proces przebiega w sposób uporządkowany. Kandydat po zainteresowaniu się ofertą na dowolnym portalu z ogłoszeniami, po kliknięciu w przycisk „aplikuj" przenoszony jest na adekwatny formularz osobowy na portalu eSelektio.com. Po uzupełnieniu podstawowych danych osobowych i kontaktowych jak e-mail i nr telefonu, ma możliwość wgrania przygotowanego uprzednio CV lub skorzystania z kreatora, za pomocą którego może stworzyć swój życiorys. Ostatnim krokiem na tym etapie jest odpowiedź na pytania zamknięte. Po udzieleniu odpowiedzi kandydat otrzymuje informację, że dokumenty aplikacyjne są już dostępne dla rekrutera i w przypadku pozytywnej decyzji zostanie o tym poinformowany za pomocą e-maila oraz sms.

Rekruter za pośrednictwem panelu administracyjnego ma dostęp do aktualnych i historycznych kandydatów. W przypadku pojawienia się nowego kandydata w dowolnym momencie może zobaczyć jego CV, a następnie podjąć decyzję o wstępnym zaakceptowaniu kandydata i dopuszczeniu go do dalszego etapu. W przypadku negatywnej decyzji kandydat również zostanie o tym poinformowany. W przypadku pozytywnej opinii rekrutera, kandydatowi przesyłany jest unikalny link, za pomocą którego może wziąć udział w procesie selekcji. W związku z brakiem potrzeby uczestnictwa dwóch stron jednocześnie, kandydat może podejść

do kolejnego etapu w dowolnym terminie i o dowolnej porze. Pierwszym krokiem jest zapoznanie się z ogólnymi informacjami dotyczącymi tego procesu. Kandydat proszony jest o znalezienie spokojnego miejsca i zarezerwowanie ok. 20–30 min. czasu na realizację zadań. Kandydat informowany jest, że aby wziąć udział w dalszym procesie niezbędne jest posiadanie sprawnego mikrofonu i kamery internetowej. W przypadku ich braku możliwe jest ponowne rozpoczęcie procesu w późniejszym terminie, przez udostępniony link. Po zaakceptowaniu regulaminu; w tym zgody na nagrywanie i przetwarzanie danych osobowych, kandydat ma możliwość zapoznania się z informacjami o pracodawcy oraz z plikami, których znajomość może być wymagana przy odpowiadaniu na później postawione pytania.

Część zasadnicza składa się z pytań otwartych i zadań, które kandydat realizuje w losowej kolejności. Ta część poprzedzona jest nagraniem próbnym, podczas którego kandydat ma możliwość zapoznania się z mechaniką działania oraz sprawdzenia jakości nagrania i dźwięku. W przypadku kłopotów technicznych kandydat ma możliwość porzucenia rekrutacji bez negatywnych konsekwencji oraz wznowienia jej w późniejszym terminie. Po pozytywnym przejściu pytania testowego, kandydat instruowany jest, że każde pytanie pojawi się tylko jeden raz i w przypadku przerwania lub zamknięcia przeglądarki nie będzie miał już do niego powrotu. Proces nagrywania rozpoczyna się automatycznie po 10 sek. od czasu wyświetlenia pytania. Jest to czas niezbędny do przeczytania pytania. Czas na odpowiedź to maksymalnie dwie minuty. Oznacza to, że w przypadku udzielenia wyczerpującej zdaniem kandydata odpowiedzi, może on przejść do kolejnego pytania. Kandydat nie zna wcześniej pytań, co ogranicza możliwość przygotowania uprzednio odpowiedzi. Ma to na celu możliwie najdokładniej odwzorowanie rozmowy rekrutacyjnej, jednakże w tym przypadku uczestniczy na żywo tylko jedna strona. W przypadku pytań i zadań odnoszących się do określonych cech lub umiejętności, kandydat nie jest o tym informowany. Mogłoby to wpłynąć na naturalność zachowania, gdyż kandydat mógłby próbować wyuczyć się odpowiedzi na wcześniej poznane pytanie w celu uzyskania lepszej oceny, mimo iż takie zachowanie byłoby niezgodne z rzeczywistością. W tej części kandydat realizuje również proste zadania, które weryfikują posiadane umiejętności. Kandydat udziela także odpowiedzi na postawione przez pracodawcę pytania. Jak zostało wcześniej wskazane, mogą one również odnosić się do załączonych plików, zatem możliwe jest zapytanie o pomysł na rozwiązanie opisanego uprzednio problemu lub o analizę danych w załączonym dokumencie. Ostatnie pytanie otwarte daje możliwość swobodnej wypowiedzi, np. uzupełnienia informacji o sobie lub zadania pytania pracodawcy. Po zakończeniu procesu

nagrania wyniki dostępne są rekruterowi, który samodzielnie może podjąć decyzję o zaproszeniu kandydata na rozmowę bezpośrednią. Dzięki zdalnemu dostępowi do nagrań, w przypadku pytań językowych może skonsultować się z osobą, która jest lepiej do tego przygotowana bądź wspólnie np. z przyszłym przełożonym kandydata dokonać oceny i podjąć decyzję o dopuszczeniu wybranych osób do dalszego procesu. Z punktu widzenia osoby prowadzącej rekrutację daje to możliwość uzyskania pełniejszego obrazu większej liczby kandydatów w krótszym czasie. Zaangażowanie czasowe osoby rekrutującej ogranicza się do wstępnej akceptacji kandydatów poprzez kliknięcie odpowiedniego przycisku przy danym nazwisku kandydata, a następnie do obejrzenia nagranych przez kandydatów krótkich filmów.

## 1.4. Postawy kandydatów wobec video-rekrutacji

W celu przeprowadzenia badań dotyczących postaw kandydatów wobec narzędzi online w procesie selekcji na przykładzie wideorekrutacji przeprowadzono eksperyment wśród studentów przedmiotu „Zarządzanie zasobami ludzkimi". Zostali oni poproszeni o uczestnictwo w procesie rekrutacyjnym na stanowisko „najlepszy student UEP". Problematyka przedmiotu również zawierała elementy procesu rekrutacji i selekcji, co umożliwiło studentom wykorzystanie w praktyce zdobytej wiedzy teoretycznej. Indywidualne wyniki poddane były ocenie, a spostrzeżenia były z nimi konsultowane, dzięki czemu studenci otrzymali tak ważny i często pomijany w procesie rekrutacji feedback. Miało to istotny wpływ na podejście studentów do realizacji zadania, gdyż odczuwalny stres budował atmosferę zbliżoną do rzeczywistych warunków.

Jak zostało uprzednio wspomniane, każdy uczestnik na etapie wideorekrutacji otrzymuje takie same pytania, które nie są mu wcześniej znane. W przypadku rekrutacji realizowanych w rzeczywistości, możliwość uzyskania informacji o pytaniach przed przystąpieniem do procesu jest niewielka z racji niskiego prawdopodobieństwa znajomości z osobą, która również o dane stanowisko wnioskuje, oraz, co ważniejsze, ze względu na poczucie konkurencji między kandydatami. Udzielenie takiej informacji konkurentowi mogłoby znacząco wpłynąć na wynik rekrutacji. W związku z rozwojem narzędzi komunikacji wśród studentów takie obawy były jednak znacznie wyższe. W celu

ograniczenia takiej sytuacji stworzono 17 odrębnych rekrutacji składających się z 17 różnych zestawów pytań. Każdy z zestawów składał się z 1 pytania wprowadzającego, 1 pytania dotyczącego posiadanej wiedzy lub doświadczenia, 1 pytania dotyczącego abstrakcyjnej sytuacji, 1 pytania w języku obcym, 1 pytania dotyczącego wyrażenia swojej opinii na podstawie załączonego materiału. Dodatkowo w ramach zadań studenci w tym procesie realizowali wybrane zadanie, w celu weryfikacji umiejętności. Przykładem takiego zadania było w określonym czasie przepisać podany tekst z jak najmniejszą liczbą błędów. Przyjęto wartości względne jako podstawę do porównywania. Każdy uczestnik miał określony procentowy wynik najlepszego studenta. Następuje zatem rangowanie względem tylko osób uczestniczących. To przykładowe ćwiczenie w sposób obrazowy wskazuje na łatwą możliwość weryfikacji pożądanych umiejętności, bez potrzeby opierania się na danych deklaratywnych umieszczanych w CV, które nie zawsze są zgodne z rzeczywistością.

Uczestnicy zgodnie z opisanym schematem brali udział w dwuetapowym procesie. W pierwszym etapie aplikowali pozostawiając dokumenty aplikacyjne, następnie wszyscy studenci zostali zaakceptowani i zaproszeni do części właściwej. W ciągu 14 dni każdy za pośrednictwem otrzymanego dostępu mógł w dowolnym czasie zrealizować proces. W okresie od października do grudnia w wirtualnej rekrutacji uczestniczyło 372 studentów Po zakończeniu tego etapu, każdy z uczestników uzyskał dostęp do nagrań dzięki czemu również samodzielnie i z dystansem mógł dostrzec silne i słabe strony swojego wystąpienia. Materiały te za zgodą uczestników posłużyły ponadto dla celów edukacyjnych na zajęciach. Uczestnicy zostali poproszeni dodatkowo o uzupełnienie ankiety anonimowej. W dalszej analizie wykorzystano 184 uzupełnione w pełni ankiety.

Pierwsza cześć pytań odnosiła się do uprzednich doświadczeń związanych z procesem rekrutacji wykorzystującym zdalną rozmowę rekrutacyjną oraz dostęp do narzędzi umożliwiających taką formę komunikacji. Wśród wszystkich ankietowanych 93,41% zadeklarowało posiadanie komputera bądź laptopa z kamerą internetową. Pozostałe 6,59% zostało zapytane, czy ma możliwość dostępu do sprzętu z kamerą internetową, z którego mogliby skorzystać. Na tak zadane pytanie jedynie jedna osoba odpowiedziała przecząco. Wskazuje to, że w znacznej większości możliwy jest dostęp do niezbędnego sprzętu, a korzystanie z dostępnych zasobów uzależnione jest od determinacji i chęci jego wykorzystania. 30 osób miało już wcześniejsze doświadczenia z rozmową rekrutacyjną prowadzoną przez Skype lub inny komunikator internetowy. 83,52% ankietowanych nie uczestniczyło w zdalnej selekcji. Jedynie 4 osoby uczestniczyły

uprzednio w nagrywanej zdalnej rozmowie rekrutacyjnej, co wskazuje na niewielką powszechność stosowanego narzędzia.

Uczestników zapytano o odczuwalny poziom stresu. Na 5-stopniowej skali Likerta poproszono o określenie poziomu stresu przed podejściem do pierwszej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi. Dwubiegunowa skala interwałowa rozpoczynała się od „w ogóle się nie stresowałem" i kończyła „bardzo się denerwowałem". Analogicznie zapytano o przypuszczalny poziom stresu przed podejściem do kolejnej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi. Miało to na celu identyfikacje wpływu osobistego doświadczenia na zdolność adaptacji do opisywanych warunków. W tabeli 1. i tabeli 2. Wskazano udział poszczególnych pozycji wśród wszystkich odpowiedzi.

**Tabela 1.** Poziom stresu przed podejściem do pierwszej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi (w %)

| | |
|---|---|
| Średnia odpowiedź | 3,28 |
| pozycja 1 | 7,61 |
| pozycja 2 | 18,48 |
| pozycja 3 | 27,17 |
| pozycja 4 | 31,52 |
| pozycja 5 | 15,22 |

Objaśnienia: skala 5 = bardzo wysoki poziom stresu, 1 = brak stresu.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Nastąpił blisko 10 proc. spadek odczuwalnego stresu w związku ze zdobyciem doświadczenia w uczestniczeniu w takiego rodzaju procesie. Średnia pozycja przed pierwszą tego typu rekrutacją wyniosła 3,28 a w przypadku kolejnych, wartość była niższa i wyniosła 2,98. Największa dynamika zmian zauważalna jest w przypadku skrajnej odpowiedzi, wskazującą że uczestnik jest/byłby bardzo zdenerwowany. Osiem osób uznało, że kolejnym razem poziom stresu byłby mniejszy bądź znacznie mniejszy, aniżeli za pierwszym razem. Badania nie uwzględniały analizy porównawczej w stosunku do innych metod selekcji, zatem nie jest możliwe określenie czy dana metoda jest bardziej czy mniej stresująca dla uczestników. Należy jednak wskazać, że w przypadku popularyzacji tego narzędzie poziom stresu wśród uczestników będzie się obniżał.

**Tabela 2.** Poziom stresu przed podejściem do kolejnej rekrutacji wykorzystującej nagrywanie odpowiedzi (w %)

| | |
|---|---|
| Średnia odpowiedź | 2,98 |
| pozycja 1 | 9,78 |
| pozycja 2 | 22,83 |
| pozycja 3 | 38,04 |
| pozycja 4 | 18,48 |
| pozycja 5 | 10,87 |

Objaśnienia: skala 5 = bardzo wysoki poziom stresu, 1 = brak stresu.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zastosowano analogiczne podejście w stosunku do oceny własnego wystąpienia. Zapytano uczestników jak ocenili swoje wypowiedzi tuż po zakończeniu etapu nagrywania oraz po późniejszym odtworzeniu nagranych filmików. Na 5-stopniowej skali Likerta poproszono o dokonanie oceny, gdzie pozycja 1 oznacza „bardzo źle", a pozycja 5 „bardzo dobrze".

**Tabela 3.** Samoocena wypowiedzi kandydata przed odtworzeniem filmów z nagraniami (w %)

| | |
|---|---|
| Średnia odpowiedź | 2,67 |
| pozycja 1 | 16,30 |
| pozycja 2 | 19,57 |
| pozycja 3 | 46,74 |
| pozycja 4 | 15,22 |
| pozycja 5 | 2,17 |

Objaśnienia: skala 5 = bardzo dobrze, 1 = bardzo źle.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy wskazać, że kandydaci gorzej oceniają swoje wypowiedzi, na podstawie własnych emocji. Należy też ponadto wiązać to z poziomem stresu, który może wpływać

na percepcję. Osoby wykonujące zadanie z wyższym poziomem stresu są dla siebie bardziej krytyczne. Wyniki wskazują dodatkowo, że dostęp do materiałów filmowych ze swoim udziałem, wpływa w sposób pozytywny na samoocenę. O blisko 7% wzrosła ocena uczestników.

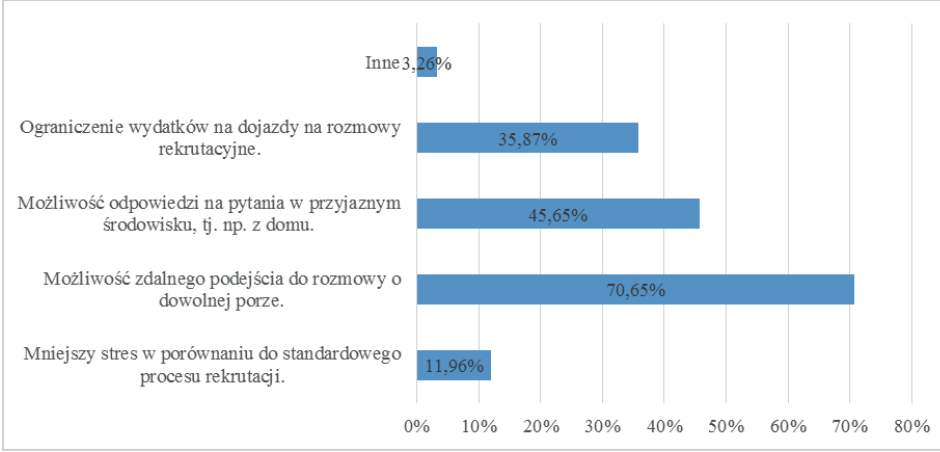
**Tabela 4.** Samoocena wypowiedzi kandydata po odtworzeniu filmów z nagraniami (w %)

| | |
|---|---|
| Średnia odpowiedź | 2,85 |
| pozycja 1 | 14,13 |
| pozycja 2 | 9,78 |
| pozycja 3 | 55,43 |
| pozycja 4 | 18,48 |
| pozycja 5 | 2,17 |

Objaśnienia: skala 5 = bardzo dobrze, 1 = bardzo źle.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

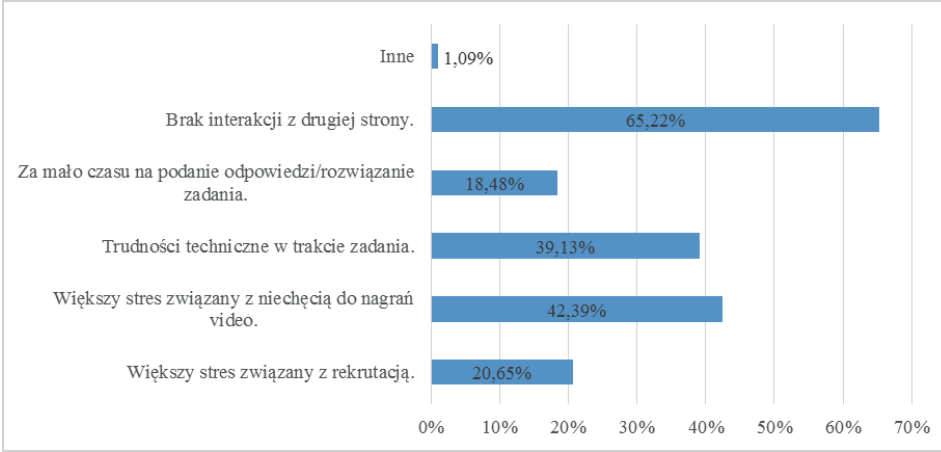
Drugą grupę pytań stanowiły kwestie dotyczące identyfikacji głównych wad i zalet zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie spośród podanych propozycji do dwóch wad i zalet. Wśród podanych propozycji 70,65% odpowiedzi odnosiło się do możliwości podejścia do rekrutacji w dowolnym terminie i o dowolnej porze. Jest to element o tyle ważny, że umożliwił większą aktywność osobom aktualnie zatrudnionym bez potrzeby wykorzystywania urlopów. Dzięki temu możliwa jest realizacja części zadań w czasie wolnym niezależnie od godzin funkcjonowania siedziby przedsiębiorstwa, dla którego przeprowadzana jest rekrutacja. Kolejnym aspektem jest możliwość realizacji zadań w znanym środowisku, co zmniejsza poziom stresu. Zdalna wirtualna rozmowa rekrutacyjna, nie ma na celu zastąpienia bezpośredniej rozmowy obu stron, a jedynie ma dostarczyć dodatkowych informacji potrzebnych do podjęcia dalszych decyzji. W przypadku wykorzystania takiego narzędzia nie będzie zasadne zapraszanie kandydatów i ich bezpośredni przyjazd do siedziby pracodawcy w przypadku, kiedy na podstawie nagrań decyzja rekrutera będzie negatywna. Optymalizuje to nakład czasu i kosztów każdej ze stron. Czynnik ten może zyskać na znaczeniu w przypadku zwiększenia mobilności wśród potencjalnych kandydatów i akceptacji na realokację wśród nowych pracowników. Niższy poziom stresu jest czynnikiem, który w najmniejszym stopniu został wskazany jako wada, jednakże dla 11% ankietowanych taka forma

uczestnictwa w rozmowie rekrutacyjnej jest mniej stresogenna. Wśród „innych" ankietowani wymieniali aspekty odnoszące się do przyspieszenia procesu rekrutacji.




**Wykres 1.** Zalety zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie do dwóch głównych wad, jakie ich zdaniem posiada system zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej. Na wykresie poniżej przedstawiono zbiorcze wyniki. Największym problemem według kandydatów jest brak interakcji międzyludzkiej. Poczucie mówienia do kamery, a nie do osoby będącej po drugiej stronie łącza negatywnie wpływa na uczestników. Związane jest to z anonimowością osoby rekrutera, która nie jest znana na tym etapie. Kolejnym ważnym aspektem jest większy stres wynikający z wykorzystania tego narzędzia. Ważnym problemem jest poczucie bezpieczeństwa i obawa przed poufnością danych i nagrań audio i wideo. Jednakże zestawiając wyniki z poprzednim pytaniem, można wskazać niejednorodny stosunek to tego problemu. Stres, jak zostało to wskazane na początku niniejszej części, związany jest z brakiem doświadczeń w tego typu procesie i nowością tej metody wśród uczestników. Trudności techniczne były kolejnym znaczącym problemem, który ograniczał możliwość korzystania z tego narzędzia. Wśród czynników wewnętrznych można wskazać, że przyczyną tego może być niewielka wiedza techniczna części osób realizujących proces, a wśród czynników zewnętrznych należy wskazać mnogość przeglądarek internetowych i zróżnicowanych wymagań technicznych dla poprawnego funkcjonowania kamery internetowej.




**Wykres 2.** Wady zdalnej wirtualnej rozmowy rekrutacyjnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## 1.5. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań opinii uczestników na temat wykorzystania zdalnej automatycznej wideorekrutacji w procesie rekrutacji i selekcji wskazane zostały wady i zalety tego narzędzia obrazujące perspektywę kandydatów. Jako największe zagrożenie dla popularyzacji tego narzędzia wskazano stres oraz jego interakcyjność. Na podstawie badań należy zaznaczyć, że kluczowa jest edukacja w tym zakresie oraz właściwe informowanie kandydatów o przebiegu tego typu procesu rekrutacyjnego. W celu minimalizacji stresu związanego z poufnością danych możliwe jest przechowywanie danych zgodnie z zaleceniami GIODO, co jest prawnie wymagane, i stałe informowanie o tym uczestników. Ważnym aspektem byłoby umożliwienie samodzielnego usunięcia filmów przez kandydata po zakończeniu procesu. W zakresie interakcyjności możliwe jest wprowadzenie zmian nie wymagających dużych nakładów finansowych, a mających duże znaczenie dla kandydatów. Pozytywny odbiór byłby możliwy przez kandydata, gdyby w początkowej fazie części właściwej, dostępny był filmik z udziałem rekrutera, który przedstawia się i zachęca do udziału w dalszej części. Pozwoliłoby to pokazać kandydatom, kto będzie słuchał ich nagrań i stworzyłoby to pozytywny obraz całego procesu. Kolejnym rozwiązaniem jest implementacja wirtualnego

asystenta, który widoczny byłby podczas całego procesu, a który w sposób ekspresywny mógłbym reagować na kolejne odpowiedzi kandydatów.

Wykorzystanie tego narzędzia w związku z postępującymi zmianami społecznymi, technologicznymi i ekonomicznymi ma zastosowanie w przyszłości. Częstsze zmiany pracy i, co z tym związane, częstszy udział w procesach rekrutacyjnych wymaga od rekruterów poszukiwania narzędzi ułatwiających skuteczną i efektywną pracę [Maurer i Liu 2007]. Dla kandydatów wiąże się to z możliwością uczestniczenia w rekrutacjach, które nie wymagają od nich dodatkowych nakładów finansowych np. związanych z dojazdem lub potrzebą wzięcia urlopu.

## Using video-recruitment in selection process – candidate perspective

**Abstract**

The ongoing social and technological changes influenced the development of the tools used in the process of recruitment and selection by the recruiters. The increase in the number of applicants and the need for verification of the information provided declaratively in the CV encourage to seek automated solutions that enable selection of the right people to continue the process. An example of such a tool is a video-recruitment and virtual assessment center, by means of which the candidate performs assignments and answers questions arranged in advance by the recruiter that saves the answers. Recruiter has access to the results and the videos of the candidates answers. The purpose of this article is to identify the attitudes of candidates to the use of new technologies in the selection process. For this purpose, a survey was conducted among 326 students of "Human resource management", who participated in the exemplary process. Each student was individually evaluated thus affecting the level of stress incurred by the tasks. This was essential for the creation of conditions appropriate for the situation, in which candidates participate in the actual process. Article has been divided into three parts. In the first part the author describes the key elements in the recruitment process using primary data from the portal with job offers. The second part describes the mechanism of action of online tools in the selection process. The last part presents the methodology and results of the research.

# Bibliografia


Kluemper D., Rosen P. (2009), *Future employment selection methods: evaluating social networking web sites*, „Journal of Managerial Psychology" 2009, vol. 24(6), s 567–580.

Liden R., Martin Ch., Parsons Ch. (1993), *Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews*, „The Academy of Management Journal" 1993, vol. 36(2) s. 372–386.

Liu Ch., Chen S. (2009), *Prioritization of digital capital measures in recruiting website for the national armed forces*, „Expert Systems with Applications" 2009, vol. 36, s. 9415–9421.

Maurer S., Liu Y. (2007), *Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers*, „Business Horizons", vol. 50, s. 305–314.

Parry E., Wilson H. (2009), *Factors influencing the adoption of online recruitment*, „Personnel Review" 2009, vol. 38 (6), s. 655–673.

Pena-Robichaux V., Watson A. (2010), *Recruiting subjects for research studies in the era of Web 2.0*, „Journal of the American Academy of Dermatology", vol. 63(3), s. 69–77.

Pollitt D. (2007), *Digest Boots has the prescription for simpler staff recruitment*, „Human Resource Management International" 2007, vol. 15(2), s. 27–29.

Wang B., Guo X. (2012), *Online recruitment information as an indicator to appraise enterprise performance*, „Online Information Review" 2012, vol. 36(6), s. 903–918

Wyrzykowska B. (2008), *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, SGGW, Warszawa, s. 159–170.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.15

Rozdział 2

# Proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego[1]

**Streszczenie**

Obecnie nikt chyba już nie ma wątpliwości, że to pracownicy stanowią o sukcesie każdej organizacji, także (a może przede wszystkim) tak specyficznej jaką jest jednostka samorządu terytorialnego. Z przekonania tego wynika kluczowa rola procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie szerokiej gamy sposobów rekrutacji i selekcji pracowników oraz zaprezentowanie konkretnego studium przypadku wykorzystania dostępnych technik w jednostce samorządu terytorialnego. Analiza porównawcza dostępnych technik oraz ich praktycznego wykorzystania pozwoli odpowiedzieć na pytanie, które z dostępnych technik rekrutacji i selekcji mogą być stosowane w jednostkach samorządu terytorialnego. Artykuł stanowić będzie także podstawę do dalszych, szerszych badań i pogłębionych analiz.

## 2.1. Wstęp

Dobór pracowników jest pierwszym etapem realizacji funkcji personalnej w procesie kształtowania kadr. W interesie każdego pracodawcy jest przyjąć do pracy najlepszego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę organizacji. Dlatego też tak istotne jest właściwe przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji.

Pozyskiwanie pracowników nie powinno odbywać się metodą prób i błędów, lecz stanowić spójny system działań ukierunkowanych na osiągnięcie głównego celu. Aby tego dokonać, należy dobrać odpowiednie instrumenty oraz metody oceny procesu selekcji, a także uwzględnić wszystkie determinanty procesu rekrutacji.

---

1 Andrzej Borowski, doktorant Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.

Przebieg doboru różni się w zależności od wielkości organizacji, złożoności stosowanych technik rekrutacji i selekcji oraz specyfiki stanowiska. Powinien być to zbiór działań logicznie połączonych, mających na celu przygotowanie sposobów dotarcia na rynek pracy, zachęcenie kandydatów do ubiegania się o dane stanowisko, pozyskanie właściwych kandydatów oraz weryfikację i zatrzymanie przyszłych pracowników najbardziej odpowiadających wymaganiom danego stanowiska.

Na proces doboru pracowników składają się dwie fazy: rekrutacji i selekcji. W pierwszej fazie określa się potrzeby kadrowe, profile kompetencji oraz zawodowe, ustala się kryteria selekcji i jej przebieg. W drugiej fazie dokonuje się wyboru kandydatów spośród określonych metod selekcji, tj. rozmów kwalifikacyjnych i testów psychologicznych. Proces doboru pracowników kończy się podjęciem decyzji o zatrudnieniu i podpisaniu umowy o pracę.

## 2.2. Proces rekrutacji

### 2.2.1. Rekrutacja wewnętrzna – zalety i wady

Rekrutacja wewnętrzna odbywa się na zasadzie przemieszczeń wewnętrznych i często wymaga dokonania przekwalifikowania pracownika na skutek zmiany zadań na nowym stanowisku pracy [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 200].

Wewnętrzny rynek pracy tworzą osoby zatrudnione w organizacji. Organizacja może zdecydować, by zawsze, gdy pojawia się wakat, pierwszeństwo przyznawać własnym pracownikom. Wówczas akcja rekrutacyjna kierowana jest do własnego personelu. Pulę kandydatów stanowią ci, którzy pragną awansować, zmienić stanowisko lub dokonać przekwalifikowania. To dlatego przed przystąpieniem do naboru warto zadać sobie pytanie gdzie znaleźć osoby, których poszukujemy. Jeśli pracodawca dostrzega potencjał wśród swoich pracowników do wykonywania obowiązków na wakującym stanowisku, to rekrutacja wewnętrzna może być najlepszym sposobem na jego obsadę. Z całą pewnością zaoszczędzi to czas i pieniądze, a pozyskana osoba będzie lepiej znała organizację niż ktoś z zewnątrz. Dodatkowym atutem jest fakt, iż pracodawca organizując rekrutację wewnętrzną wzbudzi pozytywne reakcje wśród pracowników, którzy będą ją postrzegać jako możliwość rozwoju. Rekrutacja wewnętrzna może być nominacją, jeśli pracodawca wybierze osobę

bez otwierania procesu rekrutacji lub formalnym otwarciem stanowiska dla wszystkich kandydatów wewnętrznych. Drugi sposób daje możliwość wzięcia pod uwagę kandydatów, o których wcześniej pracodawca nie pomyślał. Dzięki temu sposób ten może być postrzegany wśród pracowników jako bardziej sprawiedliwy. Pracodawca takim działaniem podkreśla promocję własnych pracowników oraz idei awansów.

Podstawowymi metodami, stosowanymi w procesie rekrutacji wewnętrznej, są ogłoszenia wewnętrzne w prasie zakładowej, w gablotach, na tablicy ogłoszeń, podawane przez radiowęzeł lub w wewnętrznym systemie informatycznym (intranecie).

Do zalet wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników należy zaliczyć:

- znajomość organizacji, jej problemów i kultury,
- wzrost motywacji na skutek otrzymanego wyróżnienia,
- niższe koszty rekrutacji,
- wpływ na lojalność pracowników,
- mniejsze ryzyko niedopasowania kandydata do organizacji.

Do wad rekrutacji wewnętrznej należy zaliczyć:

- zbyt duże wymagania w stosunku do osób znanych w organizacji,
- zawężenie pola wyboru kandydata,
- kultywowanie starych przyzwyczajeń,
- rywalizacja o wolne miejsce pracy,
- brak dopływu „świeżej krwi",
- ryzyko nietrafionego wyboru,

### 2.2.2. Rekrutacja zewnętrzna – zalety i wady

Przy rekrutacji zewnętrznej pracodawcy dysponują olbrzymim obszarem poszukiwań kandydatów, co zwiększa możliwość znalezienia odpowiedniej osoby na wakujące stanowisko.

Do zalet zewnętrznej rekrutacji pracowników można zaliczyć:

- większa możliwość wyboru kandydatów,
- dopływ „świeżej krwi",
- dopływ nowych w organizacji kwalifikacji,
- wprowadzanie nowych elementów do kultury organizacji,
- szansa na zmianę wizerunku organizacji.

Natomiast za wady zewnętrznej rekrutacji należy uznać:

- wysokie koszty,
- czasochłonność procedur,
- konieczność zapoznawania pracownika z organizacją,

- nieznajomość kultury organizacyjnej przez nowego pracownika,
- możliwość pojawienia się chaosu w organizacji,
- ryzyko nietrafionego wyboru,

## 2.3. Proces i techniki selekcji

Selekcja kandydatów jest procesem oceny przydatności kandydatów i wyborem jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy.

Selekcja potencjalnych kandydatów może być prowadzona na etapie preselekcji, który polega na typowaniu najlepszych kandydatów lub też odrzucaniu najgorszych, nie spełniających najważniejszych wymogów. Wyselekcjonowani pretendenci poddawani są ocenie za pomocą odpowiednio dobranych kryteriów selekcyjnych. Kryteria selekcji są to szczególne wymagania wobec potencjalnych kandydatów ubiegających się o objęcie wolnego stanowiska pracy, a więc są to cechy kandydatów, które mają wpływ na decyzję o ich przyjęciu lub odrzuceniu.

Kryteria selekcji można uporządkować według kilku podstawowych kategorii, dzieląc je na następujące przeciwstawne grupy:

- pozytywne i negatywne,
- podstawowe i uboczne,
- mierzalne i niemierzalne,
- ogólne i specyficzne,
- legalne i nielegalne.

Kryteria pozytywne są to takie cechy kandydata, których posiadanie jest niezbędne do objęcia danego stanowiska pracy. Kryteria negatywne są to cechy, których posiadanie eliminuje kandydata, gdyż może utrudniać efektywne wypełnianie powierzonych mu obowiązków [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 208].

Ze względu na sprawność pracy na danym stanowisku powinno się dokonać klasyfikacji ważności poszczególnych kryteriów, z których jedne uważane są za podstawowe, a inne za uboczne.

Kryteria mierzalne oceny przydatności kandydatów możliwe są do wyróżnienia w postaci wartości liczbowych lub punktowych, polega to na umieszczeniu kandydata na pewnej skali i zbadaniu czy mieści się on czy też nie, w ustalonym przedziale tolerancji np., staż pracy, poziom wykształcenia. Kryteria niemierzalne nie mają tych właściwości, w ich

przypadku możliwe jest tylko ustalenie, czy kandydat posiada określoną cechę czy też nie np., ambicje, odporność na stres.

Kryteria ogólne dotyczą cech niezbędnych na danym stanowisku pracy, natomiast specyficzne odnoszą się do konkretnego stanowiska.

Kryteriami legalnymi są takie kryteria, które można stosować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, natomiast kryteria nielegalne to takie, których stosowanie zagrożone jest sankcjami prawnymi [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 208–].

Przeprowadzenie selekcji nie jest łatwe, gdyż wiąże się z ogromną odpowiedzialnością, ponieważ zatrudnienie niewłaściwej osoby na dane stanowisko może mieć dla organizacji bardzo poważne i negatywne konsekwencje. Dlatego selekcja nie ogranicza się do zastosowania jednej z wielu możliwych metod – raczej dobieranych jest kilka z nich, tak by się wzajemnie uzupełniały [Golnau W. 2011, s. 146].

Wybór metod selekcji powinien odzwierciedlać poziom, kontekst i treść pracy – a więc powinien być trafny.

O wyborze metod selekcji może decydować szereg czynników. Należą do nich:

- rodzaj i szczebel wakującego stanowiska,
- specyfika cech kandydata, które należy zidentyfikować i zmierzyć,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- wielkość środków przeznaczonych na dobór,
- czas, w którym należy zatrudnić nowego pracownika,
- kwalifikacje kadry zajmującej się selekcją,
- liczba kandydatów zebranych w trakcie naboru.

### 2.3.1. Analiza dokumentów aplikacyjnych

Analiza dokumentów aplikacyjnych jest bardzo powszechnym i najczęściej stosowanym sposobem dokonywania selekcji kandydatów do pracy. Podstawowym celem analizy dokumentów jest uzyskanie i przeanalizowanie jak największej liczby informacji o kandydacie, aby wstępnie zweryfikować, czy spełnia on podstawowe formalne wymagania dotyczące wakującego stanowiska. Metoda ta ma wiele zalet. Przede wszystkim jest prosta i tania, a także nie wymaga bezpośredniego udziału kandydatów i może być przeprowadza w dowolnym czasie, np., w okresie mniejszego obciążenia pracą osób zajmujących się selekcją. Metoda ta nie jest pozbawiona także wad, należy zwrócić tutaj uwagę na to, że kandydaci nie zawsze umieszczają informacje pełne i prawdziwe w sporządzanych przez siebie dokumentach. Dlatego też niezbędne jest ich uzupełnianie i weryfikowanie za pomocą innych metod selekcji.

### 2.3.2. Wywiady

Wywiad jest to rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana z kandydatem do pracy przez osobę lub osoby dokonujące selekcji. Celem takiego wywiadu jest sprawdzenie i uzupełnienie informacji uzyskanych w wyniku analizy dokumentów. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej komisja rekrutacyjna zwraca szczególną uwagę na przekazywaną przez kandydata treść, a także na inne cechy kandydata, np. łatwość nawiązywania kontaktów, umiejętność wypowiadania się, mowę ciała, sposób prezentowania informacji, pewność siebie, motywację, wygląd [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 210].

Wywiad jest główną metodą selekcji. Jest to metoda czasochłonna, wymagająca profesjonalnego przygotowania oraz odpowiedniej organizacji.

Istnieje wiele różnych metod prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Wybór jednej z nich powinien być uzależniony od celów, które pracodawca pragnie poprzez wywiad osiągnąć.

Rozmowy kwalifikacyjne można podzielić ze względu na [Golnau W. 2011, s. 160]:

- rodzaj zadawanych pytań:
  - rozmowy biograficzne – w ich trakcie zostają omówione drogi życiowe kandydata,
  - rozmowy planowane przez odniesienie do czynników oceny – prowadzone według głównych obszarów informacji o kandydacie,
  - ustrukturalizowane behawioralne rozmowy kwalifikacyjne – w ich trakcie kandydatowi są zadawane pytania dotyczące osiąganych efektów oraz przejawianych przez kandydata zachowań w przeszłości,
  - ustrukturalizowane psychometryczne rozmowy kwalifikacyjne – w ich trakcie zadawane są kandydatowi pytania mające pomóc w ustaleniu jego cech i zdolności,
- klimat rozmowy:
  - wywiady komfortowe – pracodawca stara się zminimalizować stres kandydata, który wiąże się z prezentacją własnej osoby,
  - wywiady stresowe – pracodawca wprowadza do rozmowy elementy mające na celu wyprowadzić kandydata z równowagi,
- zakres zbieranych informacji:
  - wywiady wstępne – są krótkie, ich celem jest wstępna eliminacja tych kandydatów, którzy nie nadają się do pracy na wakującym stanowisku,
  - wywiady pogłębione – są szczegółowe, ich celem jest dokładna analiza dotycząca kwalifikacji kandydata z punktu widzenia stanowiska pracy,

- stopień formalizacji rozmowy:
  - ustrukturalizowane – stosowane w dużych przedsiębiorstwach, są przeprowadzane przez komisję posługującą się formularzem lub zestawem pytań, dzięki temu każda rozmowa przebiega w taki sam sposób,
  - niestrukturalizowane – stosowane w małych i średnich przedsiębiorstwach, często są przeprowadzane przez samego właściciela, rozmowa charakteryzuje się brakiem sformalizowanej struktury, gdyż są w niej poruszane kwestie, które wydadzą się właścicielowi interesujące,
  - kompleksowe – stanowią połączenie rozmowy ustrukturalizowanej i nieustrukturaliowanej, gdyż przebiega ona według ustalonego planu, jednak osoba prowadząca może pozwolić sobie na pewne odstępstwa,
- liczbę kandydatów:
  - wywiady indywidualne – stosowane często, charakteryzują się tym, że rozmowa jest prowadzona z jednym kandydatem na raz, dzięki czemu kandydaci nie znają odpowiedzi, które udzielają ich konkurenci,
  - wywiady grupowe – charakteryzują się tym, że w jednej rozmowie kwalifikacyjnej bierze udział kilku kandydatów, ma to na celu obserwowanie wzajemnych relacji, jakie się miedzy nimi kształtują,
- liczebność członków komisji:
  - indywidualne – polegają na tym, że rozmowę kwalifikacyjną przeprowadzana tylko jedna osoba,
  - zespołowe – polegają na tym, że rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana jest przez komisję składającą się z kierowników i specjalistów, z których każdy weryfikuje inne cechy kandydata,
  - przeprowadzane kolejno – polegają na tym, że rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana jest przez specjalistów, którzy określają kandydata pod określonym kontem, jednak są to odrębne spotkania odbywające się w różnych pomieszczeniach.

Przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej nie jest czymś łatwym i rutynowym, jak by się mogło wydawać. Aby uniknąć wystąpienia ewentualnych nieprawidłowości, należy przeprowadzić szereg działań. Do najważniejszych należą [Dale M. 1999, s. 339]:

- dostarczenie kandydatom niezbędnych informacji,
- przygotowanie warunków sprzyjających przeprowadzeniu rozmów,
- ustalenie planu rozmów,
- przeszkolenie członków komisji przeprowadzającej rozmowy.

Kandydat, tak jak i pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzialni za przeprowadzenie wywiadu, powinni przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej.

Kandydat, aby dobrze wypaść, powinien podjąć następujące działania:

- zebrać niezbędne informacje,
- przygotować się do odpowiedzi na spodziewane pytania,
- przygotować się do rozwijania informacji zawartych w wysyłanych dokumentach,
- wyćwiczyć umiejętność wypowiadania się,
- przygotować odpowiedni ubiór,
- wypracować pewność siebie,
- przyjąć strategię walki ze spodziewanym stresem.

Osoby przeprowadzające rozmowę kwalifikacyjną powinny wykonywać swoją pracę w sposób profesjonalny [Golnau W. 2011, s. 163]. Oznacza to, że ich problemy osobiste nie mogą mieć wpływu na sposób prowadzenia rozmowy, a także nie powinny przejawiać skłonności do przyznawania lepszej oceny osobom bardziej atrakcyjnym fizycznie oraz muszą zwracać uwagę na różne techniki manipulacyjne, które stosują kandydaci, aby nie dać się zwieść.

Rozmowa kwalifikacyjna może składać się z pięciu zasadniczych elementów:

- wprowadzenia,
- zebrania informacji o kandydacie,
- udzielenia informacji o organizacji,
- odpowiadania na pytania kandydata,
- zakończenia rozmowy.

Rozmowę kwalifikacyjną należy przeprowadzać według ustalonego wcześniej porządku, a także zmieścić się w przyjętych ramach czasowych. Kandydat powinien cały czas zdawać sobie sprawę z tego, kto jest gospodarzem i kto decyduje o przebiegu wywiadu. Jednocześnie kandydat powinien czuć się komfortowo, a więc należy okazywać mu życzliwe zainteresowanie i zrozumienie, a także nie krytykować i nie okazywać dezaprobaty oraz nie pouczać. Dzięki temu kandydat nie będzie zestresowany, a więc chętniej udzieli on odpowiedzi na pytania, co uwidoczni się w efektach rozmowy kwalifikacyjnej [Armstrong A. 2007, s. 341].

### 2.3.3. Testy

Test selekcyjny to metoda, która pozwala badać określone cechy kandydata lub pracownika, takie jak zdolności, predyspozycje oraz umiejętności psychiczne i fizyczne. Testy pozwalają za pomocą zestawu zadań lub

pytań, stwierdzić występowanie określonych cech u badanego, wraz z pomiarem stopnia ich natężenia [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 211].

Istnieje cały szereg klasyfikacji testów selekcyjnych ze względu na różne kryteria ich podziału, ale jeśli chodzi o mierzalność cech kandydata lub pracownika, to należy wyodrębnić:

- testy psychologiczne – polegają na badaniu określonych cech psychologicznych kandydata np. cech intelektu, temperamentu, osobowości; ma to na celu uzyskanie wiedzy na temat predyspozycji psychicznych kandydata do pracy na wakującym stanowisku,
- testy wiedzy – polegają na badaniu poziomu wiedzy kandydata niezbędnej na danym stanowisku lub też w określonej dziedzinie działalności,
- testy umiejętności – polegają na badaniu predyspozycji kandydatów do pracy bądź też pracowników, zarówno tych kierowniczych, np. podejmowanie decyzji kierowniczych, informowanie o zadaniach podwładnych, rozwiązywanie konfliktów w zespole pracowniczym, jak i organizatorskich, np. planowanie i kontrolowanie własnej pracy, rozwiązywanie problemów, komunikowanie się z otoczeniem,
- próbki pracy i symulacje – próbki pracy polegają na wykonywaniu przez kandydata na wakujące stanowisko zadań, które będzie on wykonywał w przyszłości na swoim stanowisku pracy Symulacje są podobne do próbek pracy, jednak przebiegają one w warunkach specjalnie do tego stworzonych, a nie w rzeczywistym środowisku pracy,
- testy psychometryczne – polegają na badaniu procesów psychicznych oraz zjawisk, które zachodzą przy wykonywaniu przez kandydata czynności ruchowych,
- testy medyczne – polegają na badaniu ogólnego stanu zdrowia, a także wydolności organizmu kandydata ubiegającego się o wolne stanowisko.

## 2.3.4. Referencje

Referencje są to opinie byłego pracodawcy, które opisują kandydata i jego pracę. Ta metoda jest stosowana przez przedsiębiorstwa, które rozpatrują ewentualne zatrudnienie nowego pracownika, aby pozyskać nowe informacje o nim, a także potwierdzić te już posiadane. Konieczność uzyskania prawdziwych informacji o kandydacie jest oczywista – nowy pracodawca chce dowiedzieć się, jakim pracownikiem była dana osoba: należy potwierdzić stanowisko pracy, powód odejścia, wysokość wynagrodzenia, czy też przestrzegane regulaminu pracy [Armstrong A.

2007, s. 334]. Opinia opisująca kandydata jest bardzo ważnym źródłem informacji, gdyż można sprawdzić wiarygodność dokumentów przedstawionych przez kandydata ubiegającego się o wolne stanowisko.

### 2.3.5. Ośrodki oceny

Centrum oceny (assessment center) polega na wszechstronnym, kompleksowym badaniu predyspozycji kandydatów do pracy, a jej podstawowym celem jest wyłonienie z grupy kilku bądź kilkunastu osób, ubiegających się o to samo stanowisko pracy, jednej lub kilku najlepiej spełniających stawiane wymagania. Metodę tę cechuje szczegółowa procedura postępowania, która jest dostosowana do potrzeb selekcji na dane stanowisko pracy. Wymaga ona przeprowadzenia bardzo dokładnej analizy oraz opisu stanowiska pracy. Sesja centrum oceny ma formę spotkania, w którym kandydaci realizują różne zadania, a ich praca i rezultaty są oceniane przez kompetentnych sędziów zwanych asesorami. Metodę tą najczęściej wykorzystuje się do poszukiwania wysokiej klasy specjalistów [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 213].

Główną zaletą centrum oceny jest wysoka trafność i rzetelność, a także skuteczność w podejmowaniu decyzji, natomiast wadą są wysokie koszty związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem tej metody. Dlatego też najczęściej stosuje się ją podczas rekrutacji kandydatów na stanowiska kierownicze.

Do najczęstszych technik wykorzystywanych w metodzie assessment center zaliczane są:

- wywiady ze specjalistą, z przełożonym – rozmowa na tematy zawodowe, związane ze stanowiskiem pracy,
- koszyk zadań – wejście w rolę danego pracownika w kontekście dokumentacji na danym stanowisku,
- prezentacja pisemna i ustna – wystąpienie przed panelem ekspertów,
- pisemna analiza przypadku – indywidualne rozwiązanie danego case study, sporządzanie raportu,
- grupowa analiza przypadku – wspólne rozwiązywanie danego case study,
- poszukiwanie faktów – na podstawie niewielkiej liczby danych kandydat musi uzyskać dodatkowe informacje, w celu rozwiązania danego problemu,
- odgrywanie roli – są to próbki pracy w warunkach występujących na danym stanowisku,
- grupowa dyskusja – wspólna dyskusja, analiza i rozwiązanie danego problemu,

- arkusz biodanych – poszukiwanie związków i zależności między cechami biograficznymi kandydata a zweryfikowanym wzorcem efektywnego pracownika,
- gry biznesowe – przeprowadzenie pewnego rodzaju transakcji, zakupu, sprzedaży, produkcji itp.,
- testy psychologiczne, testy wiedzy oraz inne ćwiczenia typu „papier i ołówek" [Listwan T. 2010, s. 138]

Centra oceny powinny być konstruowane według określonego schematu działania:

1. Analiza stanowiska pod kątem wymagań kwalifikacyjnych.
2. Określenie celu assessment center i dobranie grupy docelowej.
3. Zdefiniowanie wymaganych zachowań skategoryzowanych w określone grupy wskaźników i kryteriów oceny.
4. Projektowanie określonych technik pomiaru wymienionych wskaźników.
5. Przygotowanie wielowymiarowego programu złożonego z kilku komplementarnie uzupełniających się technik symulacyjnych do weryfikacji danego profilu kwalifikacyjnego.
6. Powołanie zespołu asesorów przypisanych do danych technik bądź kandydatów.
7. Szkolenie zespołu oceniającego i wstępny pilotaż programu.
8. Rozpoczęcie badania poprzez systematyczny pomiar zaobserwowanych zachowań i uzyskanych wyników testowych.
9. Sporządzenie końcowego raportu dotyczącego wyników danego kandydata w kontekście profilu kwalifikacyjnego.
10. Ocena całościowa kandydata wraz z informacją zwrotną.
11. Ocena skuteczności przeprowadzonego programu w kontekście analizy przebiegu kariery pracownika.

## 2.4. Nabór w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie Urzędu Miasta Lublin

Nabór w jednostkach samorządu terytorialnego na stanowiska urzędnicze dokonywany jest na podstawie przepisów Ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku.

Ustawa reguluje warunki i kryteria naboru kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze zapewniając przejrzystość procesu rekrutacji w Urzędach. Nabór kandydatów musi odbywać się w sposób otwarty i konkurencyjny, a informacje o jego rozpoczęciu, miejscu, stanowisku, które ma być obsadzone w wyniku naboru oraz wymaganych od kandydatów kwalifikacjach muszą być zamieszczone w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce, w której prowadzony jest nabór. W ogłoszeniu o naborze na wolne stanowisko urzędnicze określone są wymagania niezbędne, jak i dodatkowe oraz zadania wykonywane na stanowisku, które ma zostać obsadzone. Wyniki naboru są jawne, a ich upowszechnienie odbywa się za pośrednictwem tablicy informacyjnej znajdującej się w Urzędzie oraz Biuletynu Informacji Publicznej.

Wewnętrznym aktem prawa regulującym proces naboru w Urzędzie Miasta Lublin jest Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin [Zarządzenie nr 25/10/2013]. Nabór przeprowadzany jest na wolne stanowisko urzędnicze, którym zgodnie z ustawą o pracownikach samorządowych jest stanowisko, na które, zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia, nie został przeniesiony pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym, posiadający kwalifikacje wymagane na danym stanowisku lub nie został przeprowadzony na to stanowisko nabór albo na którym mimo przeprowadzonego naboru nie został zatrudniony pracownik [Art 12 ust 1. Ustawy].

Decyzję o rozpoczęciu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin, zwanego dalej „naborem" podejmuje Prezydent Miasta:

- z własnej inicjatywy – na stanowisko dyrektora wydziału (biura) lub samodzielne i wieloosobowe stanowisko pracy w departamencie prezydenta oraz na stanowisko kierownika nadzorowanej gminnej jednostki organizacyjnej;
- na wniosek właściwego Zastępcy Prezydenta, Sekretarza Miasta, Skarbnika Miasta – na stanowisko dyrektora wydziału (biura) lub samodzielne i wieloosobowe stanowisko pracy w pozostałych departamentach oraz na stanowisko kierownika nadzorowanej gminnej jednostki organizacyjnej;
- na wniosek dyrektora wydziału (biura), zaopiniowany przez odpowiednio: Prezydenta, Zastępcę Prezydent

Do wniosku załącza się opis stanowiska pracy w jednym egzemplarzu, tożsamy z opisem stanowiska pracy osób już zatrudnionych na ww. stanowisku.

### 2.4.1. Ogłoszenie o naborze

Tekst ogłoszenia o naborze na wolne stanowisko urzędnicze przygotowuje pracownik Biura Kadr na podstawie zatwierdzonego wniosku oraz opisu stanowiska pracy. Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze umieszcza się w Biuletynie Informacji Publicznej (www.bip.lublin.eu) oraz na Elektronicznej Tablicy Ogłoszeń w Biurze Kadr (Plac Litewski 1) i w siedzibie Urzędu Miasta Lublin (Plac Króla Władysława Łokietka 1). Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym można dodatkowo upowszechnić w innych miejscach między innymi w prasie, biurach pośrednictwa pracy, urzędach pracy.

### 2.4.2. Dokumenty aplikacyjne

Termin składania dokumentów, określony w ogłoszeniu o naborze, nie może być krótszy niż 10 dni od dnia opublikowania tego ogłoszenia w Biuletynie Informacji Publicznej. Wymagane dokumenty aplikacyjne należy dostarczyć do Urzędu Miasta Lublin (Biuro Obsługi Mieszkańców lub Biuro Kadr) albo przesłać pocztą na adres: Biuro Kadr, Urząd Miasta Lublin, Plac Litewski 1, 20–080 Lublin w zamkniętej kopercie A4 oznaczonej imieniem, nazwiskiem i adresem do korespondencji kandydata z dopiskiem: „Dotyczy naboru na stanowisko: [nazwa stanowiska urzędniczego] w Wydziale/Biurze [nazwa wydziału lub biura] w Departamencie [nazwa departamentu] Urzędu Miasta Lublin". Za termin złożenia dokumentów uznaje się datę faktycznego wpływu kompletnych dokumentów aplikacyjnych do Urzędu Miasta Lublin. Dokumenty aplikacyjne złożone lub nadesłane po upływie terminu, nie są rozpatrywane. Na życzenie kandydata dokumenty podlegają zwrotowi.

### 2.4.3. Komisja rekrutacyjna

Komisja Rekrutacyjna składa się co najmniej z czterech osób. Przewodniczącym Komisji – w zależności od departamentu, w którym wszczęto nabór – jest odpowiednio:

a) Prezydent Miasta;
b) Zastępca Prezydenta Miasta;
c) Sekretarz Miasta;
d) Skarbnik Miasta;
e) osoba przez nich wyznaczona.

Sekretarzem Komisji jest Dyrektor Biura Kadr lub wyznaczony przez niego pracownik Biura Kadr. Skład Komisji zatwierdza Prezydent Miasta na wniosek Dyrektora Biura Kadr. Do skuteczności decyzji podejmowanych przez Komisję niezbędna jest obecność co najmniej połowy jej składu, w tym jej przewodniczącego i sekretarza. Przewodniczący, sekretarz lub członek Komisji podlega wyłączeniu z prac Komisji jeżeli jest małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia włącznie kandydata biorącego udział w naborze.

### 2.4.4. Wstępna selekcja kandydatów – analiza dokumentów aplikacyjnych

Wstępna selekcja kandydatów przeprowadzana jest w celu ustalenia, czy kandydat spełnia wymagania formalne określone w ogłoszeniu o naborze na wolne stanowisko urzędnicze poprzez analizę złożonych dokumentów aplikacyjnych. Wstępna selekcja przeprowadzana jest nie później niż w ciągu 14 dni od upływu terminu składania dokumentów. Wstępna selekcja przeprowadzana jest przez sekretarza Komisji i przewodniczącego Komisji lub przez sekretarza Komisji i co najmniej jednego z jej członków, wskazanego przez przewodniczącego Komisji. Kandydat spełnia wymagania formalne, o ile złożył wszystkie niezbędne dokumenty aplikacyjne określone w ogłoszeniu o naborze.

### 2.4.5. Selekcja końcowa

Komisja przeprowadza selekcję końcową kandydatów korzystając z następujących metod:

- rozmowy kwalifikacyjnej;
- testu kwalifikacyjnego;
- analizy dokumentów potwierdzających spełnienie wymagań dodatkowych.

Rozmowa kwalifikacyjna jest elementem obligatoryjnym. Do rozmowy kwalifikacyjnej dopuszcza się maksymalnie 10 kandydatów, którzy podczas testu kwalifikacyjnego uzyskali największą liczbę punktów. Test kwalifikacyjny może mieć formę sprawdzianu wiedzy teoretycznej lub/i umiejętności praktycznych. Ocena dyskwalifikująca co najmniej z jednego z wymagań niezbędnych uniemożliwia udział kandydata w dalszym etapie postępowania rekrutacyjnego. Test kwalifikacyjny odbywa się w wyznaczonym terminie i miejscu. W przypadku niesamodzielnego rozwiązywania testu kwalifikacyjnego następuje

wykluczenie kandydata z dalszego udziału w naborze. Wykluczenia dokonuje Komisja. Test kwalifikacyjny, łącznie z arkuszem odpowiedzi, przygotowuje wnioskujący o nabór lub osoba przez niego wyznaczona i przedkłada sekretarzowi Komisji najpóźniej w dniu selekcji końcowej kandydatów.

Komisja, biorąc pod uwagę specyfikę danego stanowiska urzędniczego, przyznaje punkty za spełnienie każdego z wymagań dodatkowych. Liczba punktów za wszystkie wymagania dodatkowe nie może być większa niż 50% maksymalnej sumy punktów możliwych do uzyskania za wymagania niezbędne. Komisja dokonuje oceny kandydata i jej wyniki zamieszcza w kwestionariuszu oceny kandydata, Do kwestionariusza oceny kandydata załącza się wykaz zagadnień do rozmowy kwalifikacyjnej.

Komisja wyłania nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów, spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe, których przedstawia Prezydentowi Miasta celem zatrudnienia wybranego kandydata. Jeżeli w Urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu na stanowiskach urzędniczych, z wyłączeniem kierowniczych stanowisk urzędniczych, przysługuje osobie niepełnosprawnej.

Warunkiem zatrudnienia kandydata jest uzyskanie przez niego więcej niż 50% punktów, o ile kandydat w wyniku selekcji końcowej nie otrzyma żadnej oceny dyskwalifikującej za wymagania niezbędne oraz zaakceptuje zaproponowane warunki płacowe przedstawione mu podczas rozmowy kwalifikacyjnej. W przypadku, gdy pierwsze miejsce zajmuje więcej niż jeden kandydat, do zatrudnienia wskazuje się kandydata, który w większym stopniu spełnił wymagania niezbędne.

### 2.4.6. Protokół

Po zakończeniu naboru sporządza się protokół. Do protokołu załącza się wszystkie dokumenty związane z prowadzeniem naboru. Po zatwierdzeniu protokołu naboru przez Prezydenta Miasta pracownik Biura Kadr:

- powiadamia niezwłocznie wszystkich, którzy uczestniczyli w selekcji końcowej kandydatów o wyniku naboru;
- umożliwia wgląd do testu kwalifikacyjnego kandydata.

## 2.5. Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule proces rekrutacji i selekcji pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego jest bardzo sformalizowany. Duży nacisk kładziony jest na przejrzystość, transparentność i stosowanie się do przyjętych procedur. Wykorzystywane są podstawowe techniki selekcji tj. rozmowa kwalifikacyjna oraz testy wiedzy i umiejętności. W analizowanym przypadku nie są stosowane centra oceny ani rekrutacja wewnętrzna. Opracowując system rekrutacji i selekcji pracowników, warto pamiętać, że jednym z czynników determinujących sposób rekrutacji powinien być stan własnych zasobów ludzkich. Niewskazane jest rekrutowanie osób spoza organizacji, jeżeli organizacja posiada w swoich zasobach dużą ilość własnych specjalistów, którzy w przypadku ich pominięcia poczują się niedocenieni i w konsekwencji spada ich motywacja do pracy. Przeprowadzoną w artykule analizę warto rozszerzyć o inne jednostki samorządu terytorialnego, a przedstawionym zagadnieniom poświecić kolejne publikacje.

## The process of recruitment and selection of employees in local government units

**Abstract**

Nowadays, there is no doubt that it is the employees who determine the success of any organization, including (perhaps above all) such a special one as a local government unit. This conviction results in the key role attributed to the process of employee recruitment and selection. The aim of the article is to discuss a broad range of the ways of employee recruitment and selection and to present a specific case study of using available techniques in a local government unit. A comparative analysis of available techniques and their practical application will allow us to answer the question which of the available techniques of recruitment and selection can be used in local government units. The article will also provide a basis for further more extensive research and in-depth analyses.

# Bibliografia


Armstrong A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

Dale M. (2006), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.

Kenna M. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg S.J.A. Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ustawa o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008 roku.

Zarządzenie nr 25/10/2013 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 10 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w Urzędzie Miasta Lublin.

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.16

Rozdział 3

# Badanie kompetencji kadry dydaktycznej w ramach nadzoru pedagogicznego czynnikiem wpływającym na rozwój szkoły – propozycja narzędzia badawczego[1]

**Streszczenie**

Badanie kompetencji pracowników w organizacjach odgrywa istotną rolę, ponieważ od kapitału ludzkiego w dużej mierze zależy sukces organizacji. Szkoła jest szczególną organizacją, ponieważ kompetencje jej pracowników w sposób pośredni przekładają się na kompetencje absolwentów.

W szkole z powodzeniem można wykorzystywać coaching i controlling personalny w celu polepszenia efektywności działania. Dziś szkoły mają opracowane misje i wizje, a wspomniane narzędzia są przydatne w ich realizacji.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono propozycję badania, jakie może być prowadzone w szkołach w ramach realizowanego przez dyrektora nadzoru pedagogicznego. Wyniki badania mogą być cennym źródłem informacji, które pomoże podnieść jakość kształcenia w szkołach. Wnioski z badań mogą być podstawą do dyskusji i wymiany wzajemnych doświadczeń nauczycieli. Szkoła, tak jak wszystkie organizacje działające na rynku, musi być organizacją uczącą się.

1 Damian Piotr Paprocki – doktorant Wydział Zarządzania UŁ, nauczyciel kształcenia zawodowego ZSP nr 5 w Łodzi.

## 3.1. Wprowadzenie

Światowa gospodarka podlega nieustannym zmianom, które wymagają odpowiedniego dostosowania zarządzania. Wiedza stanowi obecnie źródło przewagi konkurencyjnej, ponieważ w oparciu o nią zachodzą procesy decyzyjne. Należy stwierdzić, że w dłuższej perspektywie sukces każdej organizacji zależy od innowacyjności i kreatywności pracowników, ich zdolności do ciągłego uczenia się, a także dzielenia się wiedzą. Pracowników na rynek pracy wypuszczają corocznie szkoły ponadgimnazjalne (głównie technika oraz zasadnicze szkoły zawodowe), szkoły policealne oraz uczelnie wyższe. W każdej dziedzinie gospodarki należy badać kompetencje pracowników. Zasada ta powinna być stosowana również w edukacji, ponieważ jest to szczególny rodzaj działalności, którego efektem jest nabywanie nowej wiedzy i umiejętności przez uczestników procesu edukacji. Krótko mówiąc, od kompetencji kadry dydaktycznej zależą kształtowane w procesie dydaktycznym kompetencje pracowników wypuszczanych na rynek pracy.

Uczestnikami procesu kształcenia są nauczyciel/wykładowca oraz uczeń/student. Badaczem powinien być dyrektor szkoły lub osoba odpowiedzialna za kierowanie procesem dydaktycznym podmiotu trudniącego się edukacją. Zadaniem szkoły jest kształcenie, czyli wychowywanie połączone z kształtowaniem nowych umiejętności teoretycznych i praktycznych przez uczestników procesu edukacji. Kształcenie zawodowe ma za zadanie przygotować absolwenta do wykonywania określonych czynności zawodowych.

## 3.2. Zasoby ludzkie w edukacji

Pracowników każdej organizacji należy traktować obecnie jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Szkoły i uczelnie konkurują dziś na rynku edukacyjnym o ucznia i studenta. Podczas wyboru oceniane są przez pryzmat prestiżu, renomy i pozycji na rynku edukacyjnym. Szkoły ponadgimnazjalne oceniane są przez absolwentów gimnazjów, ale również ich rodziców przez pryzmat wielu czynników. Należą do nich[2]:

2 Na podstawie obserwacji zawodowych, oraz danych zamieszczanych przez poszczególne kuratoria.

- wyniki egzaminów zewnętrznych (matury i egzaminy potwierdzające kwalifikacje w zawodzie),
- bezpieczeństwo,
- opinia w środowisku lokalnym,
- baza materialno-dydaktyczna,
- osiągnięcia szkoły,
- dodatkowa oferta edukacyjna,
- kadra pedagogiczna (opinia pozyskiwana od absolwentów, znajomych, lub z informacji na stronie szkoły),
- wydarzenia z życia szkoły (konkursy, uroczystości, wydarzenia sportowe itd.).

Warto zauważyć, że powyższe czynniki zależą głównie od personelu szkoły a w szczególności od kadry pedagogicznej. Nauczyciele, przekazując wiedzę i pomagając w kształtowaniu umiejętności uczniów, mają wpływ na wyniki egzaminów zewnętrznych. Oczywiście zależne jest to od samego podmiotu procesu kształcenia – ucznia, jak tę wiedzę wykorzysta i przyswoi oraz w jakim stopniu podda się procesowi kształtowania umiejętności zawodowych.

Najważniejszymi składnikami zasobów ludzkich są wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja [Oczkowska R., Bukowska U., 2014, s. 12]. Szkoła powinna rozwijać posiadane zasoby ludzkie, czyli potencjał kadry pedagogicznej. Od nich bowiem zależy, jak będą wykorzystane zasoby intelektualne uczniów.

Rozwój zasobów ludzkich obejmuje celowo dobrane konfiguracje działań związanych ze wzbogacaniem wiedzy, rozwijaniem zdolności, kształtowaniem wartości, postaw, motywacji i umiejętności a także dbaniem o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę. Działania te podnoszą efektywność pracy oraz wzrost wartości rynkowej zasobów ludzkich [Pocztowski A. 2008, s. 274].

Rozwój kapitału ludzkiego to zespół działań skierowanych na wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które winny spowodować wzrost indywidualnego kapitału ludzkiego oraz jego wartości w organizacji [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 432]. W tym miejscu można by przytaczać wiele definicji rozwoju kapitału ludzkiego, jednak w każdej z nich znajdują się elementy wspólne, takie jak wzbogacanie wiedzy, doskonalenie umiejętności i zdolności, czy chociażby utrzymanie zdrowia fizycznego i psychicznego. Korzyści dla szkoły oraz kadry pedagogicznej wynikające z doskonalenia posiadanych zasobów ludzkich przedstawiono w tabeli 1.

Rozwój zasobów ludzkich może następować na wiele sposobów. Działania w zakresie rozwoju mogą być podejmowane doraźnie, może być

prowadzona celowa polityka ukierunkowana na tworzenie ustalonego zasobu umiejętności i wiedzy, można również stosować selektywne działania, albo pozyskiwać nowe zasoby ludzkie z zewnątrz.

**Tabela 1.** Korzyści rozwoju personelu dla szkoły i kadry dydaktycznej

| Korzyści dla szkoły | Korzyści dla kadry dydaktycznej |
|---|---|
| – wykwalifikowana kadra pedagogiczna w długim okresie,<br>– cała kadra utrzymuje i podnosi kwalifikacje,<br>– rozwój karier zawodowych,<br>– zacieśnienie więzi pracowniczych,<br>– komunikacja i współpraca polepsza się,<br>– wzrost motywacji do realizacji zadań,<br>– wizerunek szkoły w dłuższej perspektywie umacnia się i ulega poprawie,<br>– podniesienie jakości pracy szkoły,<br>– wdrażanie nowych metod i technik kształcenia,<br>– wykorzystanie nowoczesnych technologii w pracy dydaktycznej,<br>– kreowanie wizerunku nowoczesnej szkoły, | – wykorzystanie ukrytego potencjału i talentów,<br>– wykształcenie nawyku samodoskonalenia,<br>– podejmowanie nowych, wymagających zadań,<br>– szeroko rozumiany rozwój osobisty,<br>– modyfikacja ścieżki rozwoju,<br>– podniesienie samooceny nauczyciela,<br>– wdrażanie nowych metod i technik kształcenia,<br>– wzrost autorytetu nauczyciela,<br>– doskonalenie warsztatu pracy, |

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego.

Kadra pedagogiczna może dokształcać się tylko wówczas, gdy występuje konkretne zapotrzebowanie na dane kwalifikacje, umiejętności i wiedzę. Jest to zatem doraźne rozwiązanie chwilowych trudności.

Prowadzenie celowej praktyki w zakresie szkoleń umożliwia kreowanie w przedsiębiorstwie pożądanego zasobu wiedzy i umiejętności, ponieważ stanowią one ważny czynnik strategiczny dla placówki oświatowej. Realizując celową politykę do pracy przyjmuje się młodych pracowników o wysokim potencjale rozwoju, następnie poddaje się ich celowej polityce rozwijającej ten potencjał [Oczkowska R., Bukowska U. 2014 s. 14]. Doskonalenie zawodowe nauczycieli powinno być procesem celowym, planowanym, ciągłym i monitorowanym. Daje to gwarancję stałej aktualizacji oferty edukacyjnej szkoły, dostosowanej do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Pracodawcy wymagają od absolwentów szkół konkretnych umiejętności a nie tylko wiedzy teoretycznej. Umiejętności te powinni posiadać nauczyciele, a branża powinna ich w nie wyposażyć. Kompetencje zawodowe nauczycieli etatowych szkoły powinny być motorem napędowym wdrażania innowacji w szkole zawsze we współpracy z przedstawicielami

branży, w której szkoła prowadzi kształcenie. Tylko mocno związani ze szkołą nauczyciele (z powołaniem i identyfikujący się ze szkołą jako organizacją) rozumieją sens kształcenia, w szczególności zawodowego i potrafią wyposażyć młodego człowieka w pakiet wiadomości i umiejętności niezbędnych do potwierdzenia kwalifikacji oraz wykonywania pracy w przyszłości.

Innym wspomnianym wyżej rozwiązaniem jest zatrudnianie pracowników o pewnym doświadczeniu i umiejętnościach zawodowych (dydaktycznych) a następnie sprawdzeniu tych umiejętności i odpowiednim szkoleniu w zakresie braków.

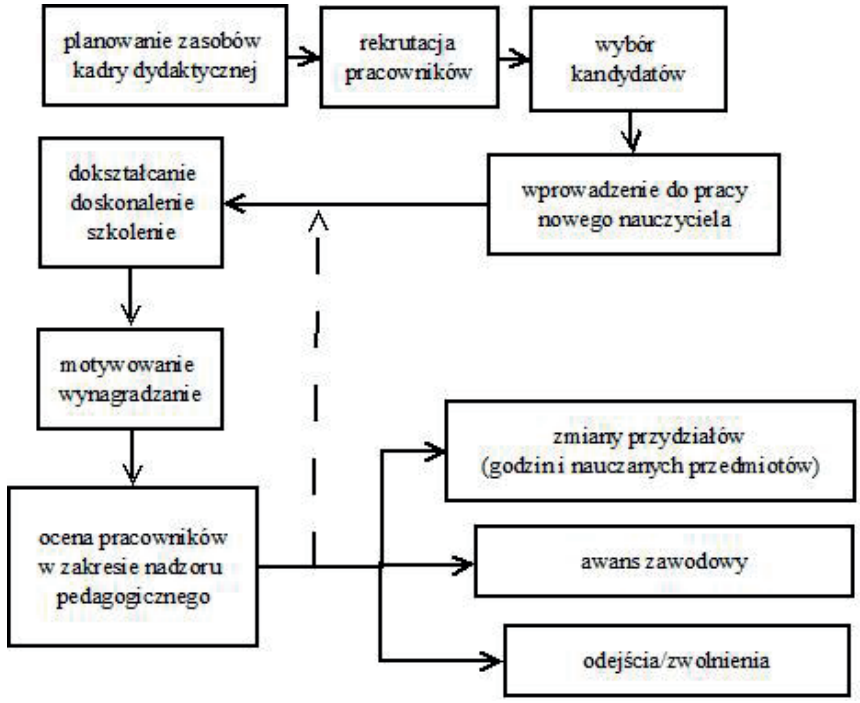
Czwarte rozwiązanie polega na pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach z zewnątrz. W pewnych wypadkach stosowane jest w systemie edukacji ponadgimnazjalnej, jednak z punktu widzenia wychowania i kształcenia młodzieży nie jest możliwe wykorzystanie tylko tego rozwiązania (szkoła nie może funkcjonować tylko w oparciu o pracowników tymczasowych, najemnych oraz przedstawicieli rynku pracy). Praca z młodzieżą opiera się głównie na długich relacjach (np. wychowawcy klas) i nie można w tym wypadku powierzać tych zadań pracownikom tymczasowym. W tym wypadku osobowość jest jednym z istotnych elementów kapitału ludzkiego.

## 3.3. Determinanty rozwoju zasobów ludzkich kadry pedagogicznej

Rozwój kadry pedagogicznej w szkole ponadgimnazjalnej może dotyczyć całej szkoły jako organizacji o specyficznych potrzebach. Działania skierowane na rozwój przeznaczone są dla wszystkich nauczycieli aktualnie zatrudnionych w szkole, o różnych stopniach awansu zawodowego, niezależnie od odbywanych staży.

Programem doskonalenia zawodowego mogą być objęte również różne zespoły pracownicze (w tym wypadku zespoły nauczycieli np. przedmiotów humanistycznych, języków obcych, kształcenia zawodowego itd.).

Ostatnim poziomem rozwoju zasobów ludzkich jest poziom indywidualny, na którym dąży się do realizacji indywidualnych potrzeb każdego z pracowników.




**Rysunek 1.** Obszary zarządzania kadrą pedagogiczną
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żukowski P. (2000),
*Zagadnienia nowoczesnego zarządzania,* Wyższa Szkoła Morska w Szczecinie, Szczecin, s. 41.

W szkole zarządza się kadrą pedagogiczną w wielu obszarach. Schematycznie zaprezentowano to na rys. 1. Dyrektor szkoły planuje roczne zatrudnienie w oparciu o przewidywany nabór do nowych oddziałów, klasyfikację roczną i inne czynniki. Na tej podstawie podejmuje się decyzję o ewentualnej rekrutacji nowych pracowników lub zmniejszeniu liczby nauczycieli zatrudnionych czy wymiarów etatów. Rekrutacja nowych pracowników nie zawsze jest potrzebna. Na bieżąco jednak pracownicy muszą się dokształcać, doskonalić i szkolić. Dyrektor motywuje i wynagradza personel na bieżąco. Nauczyciele są również poddawani okresowej ocenie na podstawie obserwacji zajęć. W niniejszym opracowaniu zaproponowano sposób przeprowadzania takiego badania w szkole ponadgimnazjalnej.

Sam rozwój zasobów kadry pedagogicznej zależy od szeregu czynników, których można poszukiwać w mikro- i makrootoczeniu szkoły. Ciągłe zmiany otoczenia wymagają elastyczności, zdolności uczenia się, wysokich kompetencji pracowników oraz szybkości działania. Nauczyciele, zwłaszcza uczący zawodu, muszą przygotować absolwentów

do zmieniającego się rynku oraz wykształcić w nich odruch ciągłego doskonalenia i dokształcania się. Powoduje to zatem konieczność ciągłego rozwoju i badania kompetencji kadry pedagogicznej.

W kształceniu podstawowym dobrem jest wiedza i sposób jej przekazywania. Tutaj istotna jest wiedza formalna (powszechnie znana i możliwa do wyrażenia za pomocą słów, liczb, symboli, znaków), którą nauczyciele przekazują podczas zajęć dydaktycznych lub sobie wzajemnie, ale równie ważna jest wiedza cicha (istnieje ona w podświadomości ludzi, wykorzystywana i trudna do sformalizowania). Szkoła musi być zatem organizacją uczącą się, jednak w wielu wypadkach kadra nie kładzie na to dostatecznego nacisku.

W szkolnictwie kompetencje pracowników dydaktycznych są niezwykle istotne i są one kluczowe dla szkoły. Pamiętać należy, że kultura organizacyjna szkoły jest również bardzo ważna. Stanowią ją wszystkie wartości, symbole, dążenia, przekonania i postawy jakie występują. Obecnie wiele szkół wyraża je poprzez misję i wizję. Na ich podstawie budują się relacje między pracownikami szkoły.

Dyrektorzy szkół stają się *coachami*. I to właśnie z edukacji wywodzi się pojęcie *coach* rozumiany jako przywódca/trener, ponieważ to studenci w XIX wieku na jednym z angielskich uniwersytetów zaczęli slangowo nazywać nauczycieli posiadających wyjątkowe umiejętności dydaktyczne. To dzięki tym nauczycielom czuli się łatwo i wygodnie przez nich „prowadzeni" w trakcie kilkuletniego okresu edukacji [Wilson C. 2007, s. 96]. Tak, jakby byli powożeni powozami prowadzonymi przez *coachów*[3].

Dziś coaching to odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej działań i osiągnięć. Jest on raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem [Whitmore J. 2011, s. 8]. Inna definicja coachingu: forma indywidualnego rozwoju, w której coach pomaga realizować potencjał poprzez wspieranie, zachęcanie, przekazywanie odpowiedzialności za własny rozwój bezpośrednio osobie, która korzysta z coachingu [Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I. 2010, s. 23]. Czy w świetle tej definicji dyrektor szkoły jak i nauczyciele nie pełnią roli coacha?

W coachingu ważna jest seria rozmów z daną osobą. Coach odpowiedzialny jest za ukształtowanie przebiegu rozmowy. Rozmowa ta musi przynieść korzyści drugiej osobie (podopiecznemu). Dialog ten nawiązuje do procesów rozwoju i uczenia się. O coachingowym charakterze

3 Słowo coach określało powóz produkowany na Węgrzech w miejscowości Kocs, miał on resory. Pojazd zaprzęgnięty w dwa lub cztery konie zapewniał komfortową jak na owe czasy jazdę. Z biegiem czasu woźnica tego powozu nazywany był coachem, który zapewnia komfortowy przejazd do celu podróży.

rozmowy decyduje, czy rozmowa była skoncentrowana na rozmówcy i jego sytuacji, czy wywarła wpływ na jego myślenie, działanie i proces uczenia się, oraz czy te korzyści byłby osiągnięte bez niej [Starr J. 2005, s. 10]. Reasumując powyższe informacje, można stwierdzić, że coaching jest ukierunkowany na rozwój pracowników posiadających określony potencjał, ma charakter dobrowolny, powinien mieć określone cele i należy do nich dążyć. Coach natomiast musi stymulować podopiecznego do poszukiwania rozwiązań najkorzystniejszych dla niego.

W odniesieniu do zarządzania personelem dydaktycznym warto wspomnieć również o controllingu personalnym. Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole można oprzeć o kilka odpowiednio zmodyfikowanych założeń [Pocztowski A. 2008 s. 6]:

- najcenniejszy zasób organizacji i źródło jej sukcesu to ludzie,
- zarządzanie kadrą pedagogiczną ma na celu dostosowanie jej do misji i celów szkoły, również w odniesieniu do „zarządzania" uczniami przez nauczycieli,
- kultura szkoły jest podłożem do kształtowania polityki zasobów ludzkich.

Controlling personalny to system wczesnego ostrzegania. Jego zadaniem jest odpowiednio wczesne dostrzeganie i identyfikowanie zjawisk wewnątrz firmy, w tym wypadku wewnątrz szkoły. Narzędzie to może przybierać różne formy, do szkoły najbardziej pasuje controlling jako system mierników obrazujących związki przyczynowo-skutkowe, połączone z celami ekonomicznymi (w przypadku szkoły celem takim będą wyniki egzaminów zewnętrznych), częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne. Controlling personalny obejmuje działania w zakresie stanu i struktury zatrudnienia, warunków i stosunków w pracy, kosztów pracy, wykorzystania czasu pracy oraz przemieszczeń pracowników (rotacji).

Celem controllingu w szkole może być tworzenie struktury zatrudnienia, zarządzanie efektywnością pracy kadry pedagogicznej, rozwijanie kapitału ludzkiego w szkole (nauczyciele, uczniowie) oraz administrowanie sprawami personalnymi.

W celu realizacji tych zadań dyrektor szkoły dokonywać musi oceny kompetencji kadry pedagogicznej. W tym celu może stosować różne metody, takie jak ankiety, kwestionariusze samooceny, rozmowy z pracownikami. Sformalizowaną formą oceny są obserwacje zajęć, prowadzone w ramach planu nadzoru pedagogicznego. Obserwacje te mają charakter planowy lub doraźny. Odpowiednio zgromadzone wyniki obserwacji oraz wnioski z nich mogą stanowić doskonały materiał do badania kompetencji kadry pedagogicznej oraz określenia słabych i mocnych stron zespołu nauczycieli w danej szkole.

## 3.4. Cel i metoda badania kompetencji kadry pedagogicznej

Celem badania jest określenie kompetencji poszczególnych nauczycieli w zakresie realizowania zadań edukacyjnych szkoły. Badanie prowadzone może być w oparciu o zadania realizowane w zakresie nadzoru pedagogicznego realizowanego przez dyrektora szkoły[4]. Punktem odniesienia dla przeprowadzonego badania jest realizowanie podstawy programowej oraz zadań statutowych szkoły. Badanie to musi mieć charakter ciągły i powtarzalny, co oznacza, że badaniom kompetencyjnym będą poddawani co roku nauczyciele prowadzący zajęcia w danej szkole (najczęściej są to pracownicy dydaktyczni w trakcie stażu w ramach awansu zawodowego), dobierani przez dyrektora szkoły każdego roku. Dyrektor szkoły tworzy na początku roku szkolnego plan nadzoru pedagogicznego i umieszcza w nim harmonogram obserwacji.

Badanie kompetencji ma charakter ogólny. Wyniki badania będą miały charakter anonimowy (na koniec roku przedstawione zostaną ogólne wnioski dotyczące danego roku szkolnego). Do wniosków dołączona będzie analiza ilościowa i jakościowa wyników badania oraz ich porównanie z poprzednimi okresami.

Jak wspomniano na wstępie, badanie kompetencji kadry pedagogicznej będzie wchodziło w zakres nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły, zatem nie spowoduje ono dodatkowych utrudnień ani obciążeń Obserwacje zajęć i arkusze, które dotychczas podczas nich wykorzystywano, zostały odpowiednio zmodyfikowane, aby uzyskać użyteczne informacje i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Kompetencje kadry pedagogicznej badane będą metodą obserwacji (uczestniczącej), tzn. dyrektor lub wicedyrektor będzie obserwował zajęcia, z wykorzystaniem zaproponowanego arkusza obserwacji (załącznik 1). Nauczyciel po zakończonej obserwacji dokona samooceny, z wykorzystaniem arkusza przeznaczonego dla niego (załącznik 2). Na koniec obserwacji nastąpi rozmowa obserwatora i nauczyciela, w celu porównania i podsumowania spostrzeżeń dotyczących zajęć. W celu podniesienia kompetencji (umiejętności) powinno wydać się zalecenia dla podniesienia jakości kształcenia. Arkusz samooceny oraz obserwacji wprowadzić należy do utworzonej do bazy danych wniosków, aby dokonać ogólnej analizy zbiorczej dla całego roku szkolnego i lat kolejnych.

4 Realizowany jest on na mocy Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (t.j. Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zmianami) i Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324) z późniejszymi zmianami.

## 3.5. Przebieg badania i problemy poruszane podczas jego trwania

Badanie składa się z trzech części a odpowiedzialny jest za nie obserwator (dyrektor lub wicedyrektor szkoły, albo inna osoba w tym celu wyznaczona, zajmująca kierownicze stanowisko w szkole), nauczyciel oraz administrator danych (wyznaczony przez dyrektora do stworzenia analizy rocznej i porównania).

Pierwsza część polega na przeprowadzeniu obserwacji zajęć prowadzonych przez nauczyciela, której dokona dyrektor szkoły. Najlepiej, aby część obserwacji miała charakter doraźny, niezapowiedziany. Wykorzystać należy proponowany arkusz obserwacji (załącznik 1). Dyrektor, lub inna osoba odpowiedzialna za nadzór, powinna zwrócić szczególną uwagę na:

- określenie celu (celów) zajęć – cel ogólny i cele szczegółowe,
- prawidłowa realizacja ustalonych celów,
- powiązanie zajęć ze standardami wymagań egzaminacyjnych (maturalnymi, lub egzaminów potwierdzających kwalifikacje w zawodzie),
- metody pracy wykorzystane przez nauczyciela.
- środki wykorzystane na zajęciach do realizacji założonych celów.

Badanie kompetencji kadry pedagogicznej ma za zadanie wskazać mocne i słabe strony prowadzonych zajęć. Końcoworoczne podsumowanie pozwoli wyciągnąć wnioski wszystkim nauczycielom, ponieważ można przedstawić najczęściej powtarzające się uchybienia, ale wskazać również dobre praktyki, które są chętnie powielane. Obserwator w ramach badania powinien odnieść się do ogólnych założeń badania poprzez[5]:

- porównanie tematu zajęć z planem pracy nauczyciela,
- analizę trafności tematu zajęć i celów,
- ocenę doboru i zastosowanie środków dydaktycznych,
- analizę realizacji założeń (celów ogólnego i szczegółowych),
- ocenę aktywności uczniów na zajęciach (bardzo trudne dla obserwatora),
- analizę sprawności przebiegu zajęć (dopasowanie do potrzeb dydaktycznych uczestników),
- określenie sposobu motywowania uczniów do pracy,
- odnotowanie innych uwag ad rem, które są cenne w uznaniu obserwatora.

5 Propozycja na podstawie doświadczenia zawodowego. Kuratoria, ale również rodzice i młodzież dokonują oceny szkoły poprzez wyniki egzaminów zewnętrznych, ale i relacje nauczyciel-uczeń, które w szkole panują. Powyższe założenia badania pozwalają doskonalić szkołę (kadrę) w tym zakresie.

Dodatkowo należy wskazać słabe i mocne strony nauczyciela w zakresie np. planowania lekcji, umiejętności interpersonalnych, doboru i stosowania metod pracy oraz wykorzystania nowoczesnych technik wspomagających proces kształcenia. Należy zrównoważyć nacisk na pozytywne i negatywne strony obserwowanych zajęć.

Drugi etap jest przeprowadzony przez obserwowanego, który musi wypełnić podobny arkusz samooceny. Po jego wypełnieniu należy porównać spostrzeżenia obserwatora i obserwowanego. Omówić należy różnice i ustalić zalecenia w ramach rozmowy, która z zachowaniem wcześniej omówionych zasad może mieć charakter coachingowy.

Końcowym etapem jest usystematyzowanie zebranych danych w ramach pojedynczych obserwacji, poprzez wprowadzanie ich do bazy danych. Na koniec roku winno dokonać się ich analizy. Po jej przeprowadzeniu, zebraniu wszystkich wniosków i wyników z danego roku szkolnego, dyrektor w porozumieniu z radą pedagogiczną, powinien wprowadzić zalecenia. Jakiekolwiek badanie jest pełnowartościowe tylko wtedy, gdy w oparciu o wysnute dzięki niemu wnioski wprowadza się odpowiednie zmiany i zalecenia. Badania nie powinny służyć do produkcji papieru oraz generować zbędnej pracy pracownikom (a niewykorzystane badanie temu właśnie służy).

## 3.6. Synteza założeń do badania

Efekty kształcenia głównie zależą od kompetencji nauczyciela, jakie osiągają uczniowie lub studenci, a więc przyszli uczestnicy rynku pracy. Oczywiście nie jest to jedyny i najważniejszy czynnik, ponieważ uczniowie lub studenci muszą chcieć zostać partnerami w procesie edukacji, co oznacza, że muszą spożytkować wiedzę i umiejętności, jakie w nich będzie kształtował nauczyciel/wykładowca. Szczególne znaczenie ma to w przypadku kształcenia zawodowego, ponieważ rynek pracy oczekuje dziś konkretnych umiejętności a nie tylko wiedzy teoretycznej. W chwili obecnej w kształceniu zawodowym na poziomie technikum oraz zasadniczej szkoły zawodowej funkcjonuje podstawa programowa, która jednocześnie określa wymagania egzaminacyjne. Właściwa realizacja podczas zajęć umiejętności wyodrębnionych w ramach kwalifikacji zawartych w podstawie programowej umożliwia powodzenie ucznia na egzaminie potwierdzającym kwalifikacje w zawodzie (oczywiście o ile uczeń przyswoi przekazaną wiedzę i ukształtowane umiejętności).

W arkuszu można również wskazać umiejętności realizowane w ramach kształcenia ogólnego.

Celem badania jest więc sprawdzenie umiejętności nauczyciela w zakresie przygotowania do zajęć z uczniami oraz umiejętności przekazania wiedzy z danego zakresu materiału w oparciu o Arkusz Obserwacji Zajęć Dydaktycznych (załącznik 1) składający się z trzech części.

Pierwsza część (wypełniana przez obserwatora) obejmuje:

- dane osobowe nauczyciela, którego zajęcia będą obserwowane (tylko do wiadomości dyrektora),
- sytuację w jakiej będzie obserwowany,
- zajęcia (nazwę), które dany nauczyciel prowadzi,
- klasę, w której prowadzone są obserwowane zajęcia,
- temat obserwowanych zajęć,
- metody pracy i wykorzystane środki dydaktyczne.

Obserwator zobowiązany będzie również do wskazania celu ogólnego prowadzonych zajęć oraz celów szczegółowych, jakie uczeń powinien przyswoić z danego tematu oraz umiejętności kształtowanych w ramach realizacji podstawy programowej (na podstawie konspektu zajęć dostarczonego przez obserwowanego nauczyciela).

W drugiej części kwestionariusza obserwator będzie musiał:

- wskazać cel obserwacji (jeśli jest inny, niż analiza kompetencji zespołu),
- ocenić zgodność tematu zajęć z planem pracy dydaktycznej,
- ocenić zgodność realizowanych treści z podstawą programową, ocenić dobór wybranych przez nauczyciela metod,
- ocenić zastosowanie i dobór środków dydaktycznych,
- ocenić sprawność wykonania zaplanowanych czynności,
- a także ocenić reakcje uczniów na wyżej wymienione elementy.

W tym celu wyodrębnione zostaną obszary aktywności nauczyciela. Osoba obserwująca będzie musiała wskazać mocne i słabe strony prowadzącego zajęcia z uczniami pogrupowane w kilka kategorii:

- Planowanie zajęć – Obserwator w tym punkcie oceni wkład, jaki nauczyciel włożył w ułożenie zajęć (określi, czy zajęcia są zaplanowane zgodnie z planem pracy dydaktycznej).
- Sformułowanie celów operacyjnych zajęć – Oceniane będzie tu sprecyzowanie celów danej lekcji (Czy są postawione w sposób zrozumiały dla uczniów? Czy nie ma niedomówień co do celu głównego jak i celów szczegółowych zajęć? Czy jasno określone są też wymagania wobec ucznia? Czy cele obejmują umiejętności realizowane w ramach podstawy programowej?).
- Umiejętności interpersonalne – Oceniana tu będzie umiejętność przekazywania wiedzy uczniom, sposób wypowiedzi, a także

praca indywidualna z uczniem podczas zajęć i właściwe podejście do uczniów. Oceniana również będzie umiejętność zainteresowania uczniów tematem zajęć a także ich atrakcyjność dla ucznia.

- Stosowanie przedmiotowego i wewnątrzszkolnego systemu oceniania – nie zawsze występuje ten element podczas zajęć (kompetencje to również umiejętność przekazania informacji zwrotnej, w oparciu o wcześniejsze ustalenia),
- Dobór metod pracy i wykorzystanie pomocy dydaktycznych oraz realizacja celów lekcji – Oceniane będą tu metody jakimi nauczyciel przekazuje wiedzę, czy wykorzystuje różne pomoce naukowe dla ułatwienia przyswojenia wiedzy lub zobrazowania problemu. Oceniana będzie również przez osobę hospitującą realizacja określonych wcześniej celów oraz czy nauczyciel wyczerpał tematykę zajęć oraz uwzględnił wszystkie zagadnienia wymagane od uczniów.
- Wykorzystanie technologii informacyjnej/zachowanie zasad bezpieczeństwa – Ocenie podlegać będzie umiejętność wykorzystania technologii w celu poprawy efektu nauczania. Hospitujący musi również zwrócić uwagę na zachowanie przez nauczyciela zasad bezpieczeństwa podczas używania urządzeń elektrycznych oraz umiejętności nadzoru nad uczniami ich używającymi.

Trzecia część Arkusza Obserwacji Zajęć Dydaktycznych będzie miała na celu:

- usystematyzowanie obserwacji,
- sporządzenie wniosków z obserwacji,
- wskazanie typowych uchybień i dobrych praktyk.

Ujęte tu będą w formie opisowej wszelkie uwagi i spostrzeżenia zarówno osób hospitujących, jak i obserwowanych nauczycieli zebrane podczas hospitacji oraz rozmowy pohospitacyjnej. W tej części obserwator zajęć będzie musiał wskazać również obszary wymagające doskonalenia, jakie zostały zaobserwowane podczas hospitalizacji oraz zalecenia, nauczyciel natomiast może zamieścić adnotacje odnośnie realizacji powyższych zaleceń.

Podobnie skonstruowany będzie arkusz samooceny (zał. 2), który przed rozmową coachingową, czyli po przeprowadzeniu zajęć wypełni obserwowany nauczyciel. Propozycje arkuszy znajdują się w załącznikach. Arkusze opracowano na podstawie własnych doświadczeń oraz materiałów wykorzystywanych do tej pory w ZSP nr 5 w Łodzi[6].

6 Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 5 im. Króla Bolesława Chrobrego w Łodzi, ul. Drewnowska 88, 91–008 Łódź.

**Załącznik 1.**

## ARKUSZ OBSERWACJI ZAJĘĆ POD KĄTEM KOMPETENCJI

1. Imię i nazwisko nauczyciela: .....
2. Rodzaj zajęć: ..... Grupa/klasa: .....
3. Temat zajęć: .....
4. Cel obserwacji (dodatkowy): .....
5. Data obserwacji: .....
6. Spostrzeżenia obserwatora podczas lekcji

| Obszary aktywności nauczyciela | Mocne strony | Słabe strony |
|---|---|---|
| Planowanie zajęć | | |
| Cele zajęć i ich realizacja | | |
| Umiejętności interpersonalne (kompetencje miękkie) | | |
| Stosowanie przedmiotowego i wewnątrzszkolnego systemu oceniania (informacja zwrotna dla ucznia nt. jego postępów) | | |
| Dobór metod pracy i wykorzystanie pomocy dydaktycznych | | |
| Nowoczesne formy kształcenia (technologia informacyjna) oraz zasady BHP na zajęciach | | |

**ROZMOWA PO ZAJĘCIACH** (po porównaniu z kartą samooceny nauczyciela)

7. Uwagi i spostrzeżenia nauczyciela: .....

   .....

8. Uwagi i spostrzeżenia obserwatora: .....

   .....

9. Obszary wymagające doskonalenia (wnioski w zakresie różnic w spostrzeżeniach):

   .....

   .....

**Załącznik 2.**

## ARKUSZ SAMOOCENY PO OBSERWACJI ZAJĘĆ

### **Część I** (wypełnia obserwowany przed zajęciami)

1. Imię i nazwisko nauczyciela: .....
2. Zajęcia: ..... klasa: .....
3. Data obserwacji: .....
4. Temat zajęć: .....

   .....
5. Cel ogólny: .....

   .....
6. Umiejętności realizowane w ramach podstawy programowej: .....

   .....

   .....
7. Cele szczegółowe: .....

   .....

   .....

   .....
8. Planowane metody pracy: .....

   .....

   .....

   .....
9. Wykorzystane środki dydaktyczne: .....

   .....

   .....

   .....

## **Część II** (wypełniana po zajęciach – opisać słabe i mocne strony)

10. Cel obserwacji (realizacja w trakcie zajęć): .....

.....

11. Zgodność tematu zajęć z planem pracy dydaktycznej i podstawą programową (z założeniami): .....

.....

13. Zastosowane metody pracy: .....

.....

14. Wykorzystanie środków dydaktycznych: .....

.....

15. Realizacja celów zajęć (krótki opis słabych i mocnych stron – co udało się zrealizować, czego nie) .....

.....

16. Samoocena sprawności wykonywania zaplanowanych czynności: .....

.....

17. Ocena uczniów: .....

.....

18. Zachowanie i czynności uczniów: .....

.....

19. Uwagi i wnioski: .....

.....

.....

.....

.....

.....

## Examination of the competence of the faculty members as part of pedagogical monitoring factor on the development of school – proposal research tool

**Abstract**

The study concerning the competence of all employees in companies plays a key role because the human capital helps create welfare in schools as organizations and gives potential to prosperity. The school is an exceptional organization in a sense that competence of all workers has a partial influence on graduates' knowledge and practice.

In organizations such as schools there is a tendency to use coaching and personal controlling in order to become more efficient in conducting school. Moreover, schools today have their own mission, vision and values; two introduced instruments, that is personal controlling and coaching, are useful in the execution of school mission and vision idea.

In this research paper a certain examination has been introduced. It could be conducted in schools by a principal as a part of pedagogical monitoring.

The results and conclusions of this study might be a significant source of information both for head teachers – managers and for teachers. The results and conclusions can lead to the improvement of the quality of education in schools. The school ought to be a learning organization and should also remain competitive in the business environment.

# Bibliografia


**Literatura**

Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I. (2010), *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Starr J. (2005), *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa.

Oczkowska R., Bukowska U. (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody* PWE, Warszawa.

Wilson C. (2007), *Coaching jako nowoczesna metoda doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych*, [w:] Czekaj J. (red.) *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Whitmore J. (2011), *Coaching. Trening efektywności*, Gruenehr+Jahr Polska, Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

**Akty prawne**

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zmianami).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324 ze zmianami).

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.17

Rozdział 4

# Zielone miejsca pracy na przykładzie sektora odnawialnych źródeł energii w Polsce[1]

**Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji „zielonych" miejsc pracy na przykładzie sektora OZE. Autor prowadzi rozważania począwszy od wskazania problemów z kwalifikacją miejsc pracy w sektorze OZE jako „zielonych", aż po teorie utożsamiające takie miejsca pracy jako „zielone". Ponadto opracowanie przedstawia rolę sektora OZE dla budowania gospodarki niskoemisyjnej w Unii Europejskiej. W wyniku przeprowadzenia analizy literatury przedmiotu zostają wyłonione trzy zasadnicze zadania sektora OZE polegające na dywersyfikacji źródeł pozyskiwania energii, zmniejszeniu negatywnego wpływu energetyki na środowisko oraz tworzeniu nowych miejsc pracy o lepszej jakości nazywanych „zielonymi" miejscami pracy. To właśnie tworzenie tego rodzaju miejsc pracy według autora jest bardzo ważne dla rozwoju społeczno-gospodarczego współczesnych państw.

## 4.1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka cechuje się uzależnieniem od dostaw energii, której produkcja w większości przypadków wpływa negatywnie na stan i jakość środowiska naturalnego [Lewandowski 2007, s. 61–62]. Z takim przypadkiem mamy w szczególności do czynienia w Polsce, gdzie wykorzystanie węgla kamiennego oraz brunatnego jako podstawowych źródeł do produkcji energii powoduje znaczne obciążenie środowiska [Dzikuć, Piwowar 2013, s. 382–392]. Stąd też ze strony społeczeństwa podnoszone

1 Łukasz Kozar, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

są coraz częściej kwestie odnoszące się do konieczności określenia granicy ingerencji człowieka w środowisko. Postulat ten jednakże stoi w opozycji do jednego z najważniejszych problemów społeczno-gospodarczych obecnych czasów, jakim jest konieczność zagwarantowania swobodnego i nieprzerwanego dostępu do energii elektrycznej.

W coraz liczniejszych państwach, w tym i w Polsce, energia traktowana jest jako towar. Odejście od pojmowania energii jako pewnego dobra ogólnego zapewnianego przez państwo jest efektem procesu tworzenia się rynku energii elektrycznej. W Polsce proces ten został zainicjowany wejściem w życie w 1997 roku ustawy Prawo Energetyczne (Dz.U. 1997 Nr 54 poz. 348 z późn. zm.). Ten akt prawny umożliwił nie tylko demonopolizację, ale również prywatyzację sektora energetycznego [Szablewski 2010, s. 129]. Zmiany te miały na celu stworzenie wolnego, konkurencyjnego rynku energii elektrycznej, na którym wysokiej jakości usługi dostarczane byłyby klientom indywidualnym, przedsiębiorstwom, czy różnego rodzaju instytucjom. Z kolei od 1 lipca 2007 roku konsumenci w Polsce, w wyniku dostosowania polskiego prawodawstwa do regulacji rynku energii w Unii Europejskiej, uzyskali prawo wyboru sprzedawcy energii.

Bez energii elektrycznej trudno wyobrażać sobie obecnie zapewnienie niezbędnych warunków dla funkcjonowania gospodarki, nie mówiąc już o jej dalszym rozwoju. Również zagwarantowanie pewnego oczekiwanego przez społeczeństwo poziomu bezpieczeństwa, czy też dotychczasowej jakości życia obywateli byłoby niemożliwe. Stąd też energetykę należy uznać za strategiczny dział przemysłu, bez którego prawidłowego funkcjonowania trudno wyobrażać sobie dalszy rozwój społeczno-gospodarczy współczesnych państw. Należy zaznaczyć, iż poprzez wspomniane prawidłowe funkcjonowanie należy rozumieć nie tylko produkowanie towaru w postaci energii elektrycznej, zapewnienie odpowiednich mocy wytwórczych w elektrowniach, czy też niezawodny i bezpieczny jej przesył od wytwórcy do odbiorcy, ale również dostarczanie wytworzonej energii w odpowiedniej cenie. W przypadku przedsiębiorstw cena energii nie powinna dyskwalifikować ich konkurencyjności na rynku. Biorąc zaś pod uwagę konsumentów indywidualnych, koszt nabycia energii nie może stanowić przeszkody w podnoszeniu poziomu stopy życiowej. W celu zapewnienia odpowiedniej ceny energii, a także aby zapobiec ich częstym zmianom, liczne państwa czy ich polityczno-gospodarcze związki (np. Unia Europejska) dążą do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego na swoim obszarze [Löschel, Moslener, Rübbelke 2010, s. 1665–1671].

Osiągnięcie takiego pożądanego stanu jest trudnym wyzwaniem, gdyż uwarunkowany on jest dostępem do odpowiednich surowców na-

turalnych, których występowanie jest nie tylko ograniczone ilościowo ale i geograficznie. Wymusza to prowadzenie odpowiedniej polityki gospodarczej, której celem jest pozyskanie oraz zapewnienie w odpowiednim czasie dostaw brakujących surowców energetycznych [Shaffer 2009, s. 3].

Bezpieczeństwo energetyczne jednakże nie może być osiągane za wszelką cenę, a zwłaszcza nie powinno być uzyskane kosztem możliwości zaspokojenia potrzeb przez przyszłe pokolenia [Dincer, Rosen 2012, s. 63]. Na problem ten w długookresowym programie rozwoju społeczno-gospodarczego, znanym pod roboczą nazwą Strategii Europa 2020, zwraca uwagę Unia Europejska. W myśl tego dokumentu państwa członkowskie powinny dążyć do osiągnięcia przez gospodarkę zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainable development*), czyli takiego rozwoju, który ma celu z jednej strony zaspokojenie obecnych potrzeb, z drugiej zaś strony zagwarantowanie szans ich zaspokojenia również w przyszłości [Burchard-Dziubińska 2014, s. 15]. Drogą ku tak rozumianemu rozwojowi ma być transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej, konkurencyjnej, a także efektywnie korzystającej z zasobów [Komisja Europejska 2010].

Pogodzenie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego wraz ze zrównoważonym rozwojem we współczesnej sytuacji politycznej nacechowanej licznymi konfliktami, które mają również miejsce na kontynencie europejskim, jest trudnym wyzwaniem. Należy jednakże podkreślić, iż sprzyjać może temu rozwój sektora odnawialnych źródeł energii (zwanego dalej sektorem OZE). W sektorze tym upatruje się z jednej strony szansy na dywersyfikację źródeł pozyskiwania energii, z drugiej zaś strony możliwości tworzenia nowych miejsc pracy o lepszej jakości, które zdaniem autora niniejszego artykułu należy nazywać „zielonymi[2]" miejscami pracy (ang. „*green*" *jobs*). Stąd też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE. Autor dla zobrazowania wagi omawianej idei oprócz analizy literatury przedmiotu przedstawia dane statystyczne przedstawiające zmiany ilościowe „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE w Polsce oraz Unii Europejskiej.

2 Używana przez autora niniejszego artykułu nazwa „zielone" wskazuje na świadome wykonywanie przez pracowników sektora energetyki odnawialnej czynności zawodowych w oparciu o wdrożone strategie i działania proekologiczne przedsiębiorstw. Określenie takie więc ma za zadanie podkreślenie pozytywnego wpływu takich miejsc pracy oraz osób na nich zatrudnionych na środowisko.

## 4.2. Koncepcja „zielonych" miejsc pracy

Nie istnieje jedna powszechnie obowiązująca definicja czym są „zielone" miejsca pracy. Najczęściej w literaturze przedmiotu określane są one mianem inicjatywy wspierającej zrównoważony rozwój [Ryszawska 2013, s. 66]. Należy jednak zauważyć, iż takie miejsca pracy powstają w związku z popularyzacją oraz rozwojem koncepcji „zielonej" gospodarki, którą według Komisji Europejskiej należy utożsamiać z niskoemisyjną i zasobooszczędną gospodarką. Tak ukierunkowana gospodarka ma za zadanie zapewnić wzrost, tworzyć miejsca pracy i likwidować ubóstwo poprzez odpowiednie inwestowanie oraz ochronę kapitału naturalnego, od którego w długim okresie zależy przetrwanie planety [Komisja Europejska 2011a].

W licznych dokumentach problem „zielonej" gospodarki poruszany jest również przez Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych. Ta agenda ONZ przedstawia „zieloną" gospodarkę jako taką, która wpływa na wzrost równości społecznej oraz dobrobytu zmniejszając zarazem możliwość wystąpienia ryzyka środowiskowego[3], a także wyczerpania zasobów naturalnych w wyniku ich zużycia [UNEP 2011, s. 2]. Według tego ujęcia „zielona" gospodarka oraz miejsca pracy charakteryzujące się lepszą jakością i ukierunkowane na ochronę środowiska, czyli „zielone" miejsca pracy, stanowią kluczowe narzędzia do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju.

Ze względu na przyjmowanie przez różne ośrodki badawcze czy sfery rządowe odpowiedzialne za kreowanie polityki gospodarczej odmiennych znaczeń koncepcji objaśniających czym są "zielone" miejsca pracy trudno dokonywać ich porównań zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Fakt ten przyczynia się do tego, iż przed przystąpieniem do porównania liczby omawianych miejsc pracy między poszczególnymi państwami czy regionami (nawet w obrębie Unii Europejskiej) trzeba dokonać szczegółowej analizy informacji dotyczących przeprowadzonych badań i przyjętych w nich definicji, na podstawie których zostały zgromadzone dane.

Należy zaznaczyć ponadto, iż niektóre instytucje badawcze takie jak np. amerykańska rządowa agencja statystyczna *The Bureau of Labor Statistics* (BLS) nie definiują miejsc pracy w sektorze OZE jako „zielonych". Uzasadnieniem takiego postępowania jest trudność w ocenie wpływu przebiegu procesu pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł na środowisko [Stoevska, Hunter 2012, s. 17]. Z jednej strony podkreśla się, iż jest

3 Poprzez ryzyko środowiskowe należy rozumieć hipotetyczną sytuację wystąpienia niepożądanego zjawiska negatywnie wpływającego na stan i jakość środowiska. [Kozar 2015, s. 177–178].

to proces w niewielkim stopniu uciążliwy w porównaniu do uzyskiwania energii ze źródeł nieodnawialnych dla środowiska, z drugiej zaś strony wskazuje się na np. przekształcenia krajobrazu przez urządzenia do pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł czy też na hałas wywoływany przez turbiny wiatrowe przy uzyskiwaniu tego rodzaju energii. Ponadto BLS stosuje klauzulę wyłączającą wobec sektora OZE z przyczyn statystycznych – sektor ten w USA odgrywa coraz większe znaczenie w dywersyfikacji źródeł pozyskiwanej energii (obawa przed znacznym zawyżeniem liczby „zielonych" miejsc pracy) [Gülen 2011, s. 10–12].

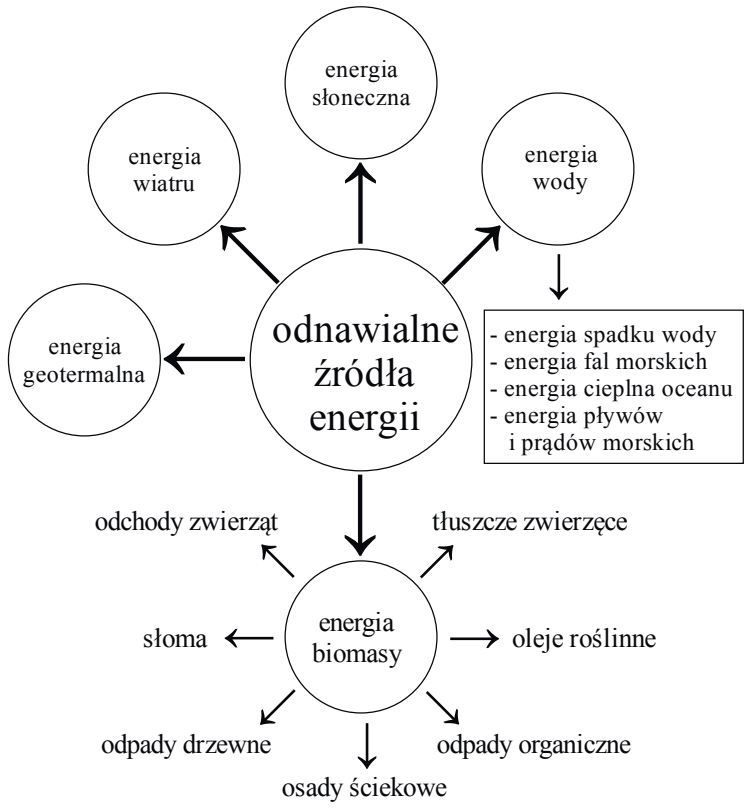
Z drugiej strony istnieje szereg koncepcji w których miejsca pracy w sektorze OZE są nazywane mianem „zielonych". Jedną z nich w swoich dokumentach roboczych zawarła Międzynarodowa Organizacja Pracy. W myśl założeń prezentowanych przez tę organizację nie sposób przedstawić ścisłej definicji tego, czym są „zielone" miejsca pracy. Niewątpliwie według MOP tego rodzaju miejsca pracy muszą być związane z bezpośrednim zatrudnieniem. Ponadto praca na nich wykonywana musi pozytywnie oddziaływać na środowisko (kwestia zmniejszenia negatywnego wpływu danej organizacji, jak i sektora, który reprezentuje na środowisko) [ILO 2008, s. 8]. Założenie postawione przez MOP spełniają miejsca pracy w sektorze OZE.

Z kolei według Komisji Europejskiej „zielone" miejsca pracy obejmują wszystkie zawody, które zależą od środowiska naturalnego lub są stworzone, zastąpione lub zostały przedefiniowane (np. w oparciu o umiejętności, w zakresie metod pracy) w procesie transformacji w kierunku „zielonej" gospodarki [Komisja Europejska 2012, s. 4]. Zgodnie z tą definicją „zielone" miejsca pracy można identyfikować w sektorze OZE. Ponadto dla dalszych metodologicznych rozważań należy przyjąć, iż na tego rodzaju miejscach pracy zatrudnieni są „zieloni" pracownicy. Tak przyjęta koncepcja zarówno samego „zielonego" miejsca pracy, jak i „zielonego" pracownika, jako osoby zatrudnionej na tego rodzaju miejscu pracy stanowi podstawę dalszych rozważań nad ilościowymi zmianami „zielonych" pracowników w sektorze OZE prezentowanych w dalszym toku wywodu.

## 4.3. Sektor odnawialnych źródeł energii

Sektor OZE w ostatnich latach odgrywa coraz ważniejszą rolę w gospodarkach zarówno państw członkowskich Unii Europejskiej, jak i w licznych państwach na świecie (np. USA, Kanada, Australia, Japonia)

[Aleksandrow, Staniszewska 2013, s. 42–43]. Przyczynami wzrostu znaczenia energetyki odnawialnej w gospodarce jest nie tylko chęć dywersyfikacji pozyskiwania energii, ale przede wszystkim zauważenie wielowymiarowości ostatniego kryzysu finansowego i gospodarczego. Liczni teoretycy, jak i praktycy badający przyczyny sytuacji kryzysowej dostrzegli jej źródło w zachwianiu równowagi w systemie powiązań gospodarka-społeczeństwo-środowisko [Fiedor 2010, s. 453–463]. Unia Europejska, wychodząc naprzeciw temu stwierdzeniu, dąży do integracji polityki energetycznej z polityką ekologiczną, czego odzwierciedleniem jest przyjęcie w Strategii Europa 2020 określonych wytycznych dotyczących zmian klimatu i zrównoważonego wykorzystania energii. I tak, oprócz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o 20% w stosunku do poziomu z 1990 r. czy wzrostu efektywności energetycznej o 20%, przyjęto, iż 20% pozyskiwanej energii powinno pochodzić ze źródeł odnawialnych.




**Rysunek 1.** Podstawowe źródła energii odnawialnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie Smith Z.A., Taylor K.D. (2008), *Renewable and Alternative Energy Resources*, ABC-CLIO, Santa Barbara.

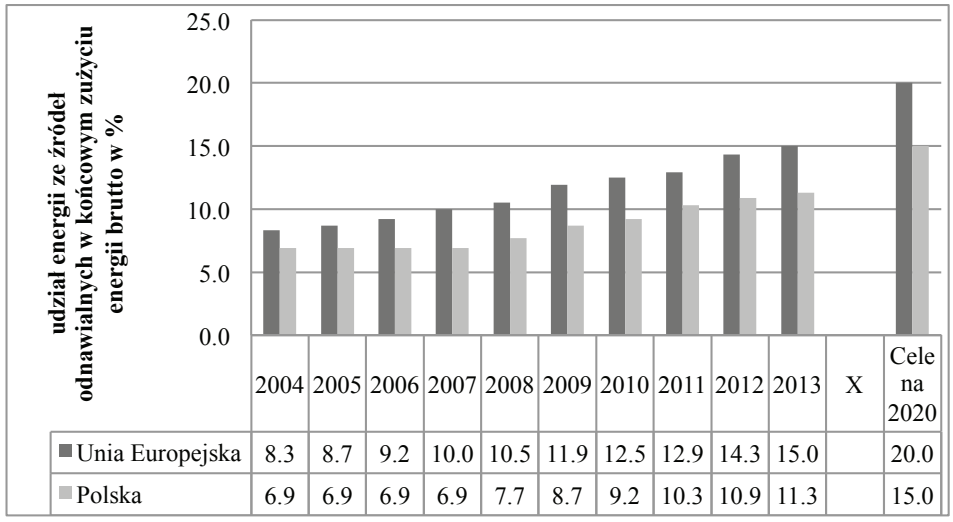
Powyżej przedstawione cele są założeniami, które mają być osiągnięte na poziomie całej Unii Europejskiej. Biorąc pod uwagę różny poziom rozwoju krajów członkowskich oraz ich wpływ na środowisko, przyjęto dla każdego kraju członkowskiego różne wskaźniki, do których powinny dążyć, aby wspólnota w 2020 roku osiągnęła zamierzone cele. W przypadku Polski w 2020 roku udział odnawialnych źródeł energii w końcowym zużyciu energii brutto powinien wynosić 15%.

Energia pozyskiwana w sektorze OZE pochodzi z naturalnych, powtarzających się procesów przyrodniczych i jest pozyskiwana z odnawialnych niekopalnych źródeł energii (rysunek 1) [Twidell 2015, s. 9–10]. Ze względu na uzupełnianie się zasobów tego rodzaju energii w stosunkowo krótkim czasie, który jest związany z zachodzącymi naturalnymi procesami, w literaturze przedmiotu używa się czasami pojęcia niewyczerpalnego źródła energii. Według autora niniejszego artykułu, stwierdzenia tego nie należy jednak traktować dosłownie, gdyż zawsze istnieją hipotetyczne warunki, które mogą wpłynąć negatywnie na proces odnawiania się wskazanych źródeł energii. Niemniej jednak pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych w porównaniu do nieodnawialnych nośników energii, jakimi są paliwa kopalne (konwencjonalne źródła energii[4]), jest mniej uciążliwe dla środowiska [Akorede, Hizam, Pouresmaeil 2010, 724–734].

Biorąc pod uwagę obecny poziom rozwoju technologii wykorzystywanych do pozyskiwania energii ze źródeł odnawialnych, należy podkreślić, iż nie można mówić o zupełnym braku negatywnych skutków otrzymywania tego rodzaju energii dla środowiska. Instalacje niezbędne do pozyskiwania energii (ich proces wytwarzania, wielkość, umiejscowienie, czy też samo działanie) również mogą negatywnie wpływać na środowisko [Gülen 2011, s. 10–12]. Oddziaływania tego rodzaju są jednakże znacznie mniejsze w porównaniu do instalacji wykorzystujących w procesie produkcji energii paliwa pochodzenia kopalnego. Stąd też zdaniem autora miejsca pracy w omawianym sektorze należy nazywać „zielonymi" miejscami pracy. Ponadto należy zaznaczyć, iż zastępowanie konwencjonalnych źródeł energii przez rozwijanie sektora OZE może się przyczyniać do zmniejszenia szkodliwego oddziaływania sektora energetycznego, który jest w znacznej mierze odpowiedzialny za emisję $CO_2$, na środowisko (ograniczanie emisji szkodliwych substancji m.in. do atmosfery – gazy cieplarniane). Obecnie dostępne dane wskazują, iż zarówno Unia Europejska, jak i Polska są na dobrej drodze do wypełnienia założenia

4 Poprzez konwencjonalne źródła energii w niniejszym artykule należy rozumieć nieodnawialne źródła energii takie jak węgiel kamienny i brunatny, gaz ziemny, ropę naftową oraz pierwiastki promieniotwórcze [Lewandowski 2007, s. 22–24].

Strategii Europa 2020 dotyczącego udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto (wykres 1).




| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | X | Cele na 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Unia Europejska | 8.3 | 8.7 | 9.2 | 10.0 | 10.5 | 11.9 | 12.5 | 12.9 | 14.3 | 15.0 | | 20.0 |
| Polska | 6.9 | 6.9 | 6.9 | 6.9 | 7.7 | 8.7 | 9.2 | 10.3 | 10.9 | 11.3 | | 15.0 |

**Wykres 1.** Udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto dla Polski i UE-28, w latach 2004–2013

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat: http://ec.europa.eu/Eurostat (dostęp 7.06.2015).

Od wejścia do Unii Europejskiej udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto w Polsce począwszy od roku 2008 systematycznie wzrasta z roku na rok (wykres 1). W 2013 roku wskaźnik ten w przypadku Polski wyniósł 11,3%, czyli wzrósł o 4,4 pkt. proc. w stosunku do roku 2004. Z kolei w Unii Europejskiej udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto w 2013 roku wyniósł 15% i wzrósł o 6,7 pkt. proc. w stosunku do roku 2004. Zarówno Polska, jak i cała Unia Europejska jako wspólnota 28 państw członkowskich, w 2013 roku były na zbliżonym poziomie wykonalności zakładanych celów na rok 2020 odnoszących się do proc. udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto (około 75% przyjętego planu). W przypadku Polski wzrost produkowanej energii przez sektor OZE wynika z mechanizmu wsparcia przedsiębiorców wytwarzających tego rodzaju energię. Kluczowe znaczenie dla rozwoju sektora OZE w Polsce ma obowiązek zakupu wytwarzanej energii elektrycznej przez sprzedawcę z urzędu, a także wydawanie przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki świadectw pochodzenia energii. Dokumenty tego rodzaju potwierdzają wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych.

Rozwój sektora OZE w Polsce jest faktem, co też potwierdza wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu brutto. Dalszemu rozwojowi sektora mogą sprzyjać plany Unii Europejskiej dotyczące ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, które wybiegają znacznie poza rok 2020. Plan działań dla stworzenia konkurencyjnej gospodarki niskoemisyjnej do roku 2050 zakłada redukcję emisji gazów cieplarnianych w następujących etapach:

– do roku 2030 o 40%,
– do roku 2040 o 60%,
– do roku 2050 o 80% [Komisja Europejska 2011b, s. 11].

Jest to niewątpliwie ambitny plan zwłaszcza, że dotychczas gospodarki państw członkowskich Unii Europejskiej są w większości przypadków uzależnione od pozyskiwania energii z paliw kopalnych. Pomóc w tym ma zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Można więc przypuszczać, iż zmiany te przełożą się nie tylko na spadek emisji gazów cieplarnianych, ale również na wzrost liczby miejsc pracy w sektorze OZE.

## 4.4. „Zielone" miejsca pracy w sektorze OZE w Polsce – analiza

Dokładne oszacowanie liczby „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE zarówno w Polsce, jak i całej Unii Europejskiej nie jest łatwe. Taki stan rzeczy może przyczyniać się w przyszłości do kreowania nieodpowiedniej polityki dotyczącej sektora OZE. Obecnie według autora niniejszego artykułu zasadniczy wpływ na precyzyjne oszacowanie ilościowe „zielonych" miejsc pracy ma:

– przyjmowanie niepełnych, często mylących definicji sektora energetyki odnawialnej (problem niesłusznego kwalifikowania do podmiotów, w których są przeprowadzane badania elektrowni produkujących np. energię z pierwiastków promieniotwórczych – nieumiejętność w rozróżnianiu odnawialnych źródeł energii od konwencjonalnych źródeł energii),
– zawężanie definicji „zielonego" miejsca pracy w sektorze OZE do wybranych źródeł pozyskiwania energii (problem oceny wpływu energetyki odnawialnej na stan i jakość środowiska oraz zdrowie i życie człowieka),

- trudność w zrozumieniu definicji „zielonego" miejsca pracy (problem braku kwalifikacji wśród badaczy do przeprowadzania tego rodzaju badań),
- przyjmowanie przez państwowe oraz prywatne ośrodki badawcze na obszarze Unii Europejskiej różnych definicji zarówno sektora energetyki odnawialnej, jak i „zielonych" miejsc pracy (problem porównywalności wyników badań zarówno na obszarze samego kraju między poszczególnymi regionami, jak i w perspektywie zmian zachodzących w całej Unii Europejskiej),
- branie pod uwagę w badaniach wyłącznie producentów energii ze źródeł odnawialnych charakteryzujących się dużą mocą wytwórczą (problem identyfikacji oraz dotarcia do mikro i małych producentów – np. sektor OZE w Polsce charakteryzuje się dużym rozproszeniem i niską mocą wytwórczą),
- brak dobrej komunikacji między instytucjami badawczymi a ośrodkami rządowymi w zakresie wiedzy na temat rozwijania sektora OZE (problem współpracy między decydentami polityki w zakresie energetyki odnawialnej a ośrodkami naukowymi oraz badawczymi),
- niechęć producentów z sektora OZE – zwłaszcza mikro i małych producentów – do podlegania badaniom statystycznym (problem nieufności do badań w obawie o ujawnienie przez badaczy ich tajemnic handlowych odnoszących się do mocy wytwórczych czy planowanych przyszłych inwestycji).

Wskazane powyżej problemy podkreślają, iż posiadany obecnie zakres danych ilościowych pozyskanych w badaniach statystycznych może nie odzwierciedlać obecnej sytuacji w zakresie liczby „zielonych" miejsc pracy. Stąd też zaprezentowane w tabelach 1 i 2 dane ilościowe pochodzące i obliczone na podstawie raportów EurObserv'ER należy traktować w sposób poglądowy. Według autora mogą one zobrazować przybliżoną liczbę „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE w Polsce i Unii Europejskiej oraz przedstawić zachodzące w tym sektorze zmiany.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 1 należy zauważyć, iż w pierwszych trzech latach badania (lata 2007–2009) zarówno w Polsce, jak i całej Unii Europejskiej dochodziło do znaczących zmian liczby „zielonych" pracowników zatrudnionych w sektorze OZE. Wyniki te jednakże mogą być zniekształcone. Po pierwsze w latach tych udoskonalono metody i techniki pomiaru liczby pracowników zatrudnionych w sektorze OZE, co potwierdzają rozdziały metodologiczne raportów EurObserv'ER dotyczących rozwoju sektora OZE. Po drugie dopiero od roku 2009 w badaniu biorą udział wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej. Stąd też w dalszej analizie autor zasadniczy nacisk położył

na lata 2009–2013. Już na wstępie należy zaznaczyć, iż największą liczbą „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE w Polsce charakteryzował się rok 2013. W tym samym roku również procentowy udział pracowników z Polski zatrudnionych bezpośrednio i pośrednio w omawianym sektorze w ogóle takich osób w Unii Europejskiej był największy i wyniósł ponad 3% (wzrost o prawie 1 pkt % w stosunku do roku 2009).

**Tabela 1.** Liczba „zielonych" pracowników w sektorze OZE w Polsce i UE w latach 2007–2013

| Rok | Zatrudnienie (bezpośrednie i pośrednie) w sektorze OZE: | | | | Udział (1) w (2) w % | Liczba państw UE poddanych badaniu |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | w Polsce | | w państwach UE biorących udział w badaniu | | | |
| | Liczba pracowników* (1) | Przyrost względny w % ($d_{t/t-1}$) | Liczba pracowników* (2) | Przyrost względny w % ($d_{t/t-1}$) | | |
| 2007 | 6 365 | – | 395 956 | – | 1,61 | 7 |
| 2008 | 20 720 | 225,53 | 657 470 | 66,05 | 3,15 | 14 |
| 2009 | 19 115 | –7,75 | 912 220 | 27,93 | 2,10 | 27 |
| 2010 | 28 450 | 48,84 | 1 114 210 | 22,14 | 2,55 | 27 |
| 2011 | 34 600 | 21,62 | 1 186 460 | 6,48 | 2,92 | 27 |
| 2012 | 33 835 | –2,21 | 1 218 230 | 2,68 | 2,78 | 27 |
| 2013 | 34 850 | 3,00 | 1 148 050 | –5,80 | 3,04 | 28 |

* Dane dotyczą liczby osób zatrudnionych bezpośrednio i pośrednio w sektorze OZE i są podane dla danego roku w raporcie opisującym go pod względem zatrudnienia pierwszy raz, np. dla roku 2011 z raportu opublikowanego w 2012 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów EurObserv'ER opublikowanych w latach 2008–2014, http://www.energies-renouvelables.org/, http://www.eurobserv-er.org/, http://www.ieo.pl/, (dostęp 24.06.2015).

Analiza dynamiki wzrostu liczby „zielonych" miejsc pracy w sektorze OZE w latach 2007–2013 wykazuje, iż liczba tego rodzaju miejsc pracy wzrosła ponad pięciokrotnie (tabela 2). Sprzyjać mogą temu wprowadzone w 2007 roku regulacje dostosowujące polskie prawo energetyczne do wymogów Unii Europejskiej. Efektem zmian na rynku był dynamiczny wzrost liczby pracowników zatrudnionych w sektorze OZE. Należy jednakże zauważyć, iż w tym okresie nastąpiło również udoskonalenie wspomnianych już metod i technik badawczych, co też mogło mieć

kluczowe znaczenie w pomiarze znacznie większej liczby „zielonych" pracowników w 2008 roku. Drugim okresem, w którym nastąpił również wysoki przyrost pracowników w omawianym sektorze były lata 2010–2011. W Polsce w przedziale lat 2007–2013 nastąpił dwukrotnie spadek liczby „zielonych" pracowników zatrudnionych przy pozyskiwaniu i dostarczaniu energii ze źródeł odnawialnych. Był to rok 2009 (spadek liczby „zielonych" pracowników względem roku 2008 o ok. 8%) oraz rok 2012 (spadek liczby „zielonych" pracowników względem roku 2011 o ok. 2%). W pozostałych latach omawianego okresu następował wzrost zatrudnienia w sektorze OZE. Należy zauważyć, iż pomimo wahań w zatrudnieniu następuje systematyczny wzrost udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto. Może mieć to związek z rozwijającą się technologią niezbędną do produkcji energii ze źródeł odnawialnych (wzrost mocy wytwórczych urządzeń, zmniejszenie utraty energii na odcinku producent-sprzedawca-konsument).

**Tabela 2.** Sektor OZE w Polsce w latach 2009–2013 (dynamika zatrudnienia, udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto)

| Rok | Zatrudnienie (bezpośrednie i pośrednie) w sektorze energetyki odnawialnej w Polsce | | | Udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto (%) |
|---|---|---|---|---|
| | Liczba pracowników* | Indeksy indywidualne | | |
| | | $i_{t/1}$ | $i_{t/t-1}$ | |
| 2007 | 6 365 | 1 | – | 6,9 |
| 2008 | 20 720 | 3,26 | 3,26 | 7,7 |
| 2009 | 19 115 | 3,00 | 0,92 | 8,7 |
| 2010 | 28 450 | 4,47 | 1,49 | 9,2 |
| 2011 | 34 600 | 5,44 | 1,22 | 10,3 |
| 2012 | 33 835 | 5,32 | 0,98 | 10,9 |
| 2013 | 34 850 | 5,48 | 1,03 | 11,3 |

* Dane dotyczą liczby osób zatrudnionych bezpośrednio i pośrednio w sektorze OZE i są podane dla danego roku w raporcie opisującym go pod względem zatrudnienia pierwszy raz, np. dla roku 2011 z raportu opublikowanego w 2012 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów EurObserv'ER opublikowanych w latach 2008–2014, http://www.energies-renouvelables.org/, http://www.eurobserv-er.org/, http://www.ieo.pl/ (dostęp 24.06.2015).

W związku z nową perspektywą finansową Unii Europejskiej przewidzianą na lata 2014–2020, w której znaczący nacisk położono na rozwój energetyki ze źródeł odnawialnych, prognozuje się, iż w Polskim sektorze OZE nastąpi dalszy wzrost liczby „zielonych" pracowników [Paska, Surma 2013, s. 29–30].

## 4.5. Podsumowanie

Zachodząca transformacja w kierunku gospodarki niskoemisyjnej jest faktem, z którym trudno dyskutować. Należy jednakże zaznaczyć, iż znaczną rolę w tym procesie ma rozwój sektora OZE. Z jednej strony zwiększanie udziału na rynku energii ze źródeł odnawialnych przyczynia się do dywersyfikacji źródeł pozyskiwanej energii oraz uniezależnienia się od paliw konwencjonalnych. Z drugiej zaś strony, dalszy rozwój omawianego sektora może w przyszłości doprowadzić do systematycznego zastępowania konwencjonalnych elektrowni tymi odnawialnymi, a więc przyczynić się do zmniejszenia presji ze strony sektora energetycznego na środowisko.

Polska powinna być w szczególności zainteresowana rozwojem sektora OZE. Poza spełnieniem zobowiązań wobec Unii Europejskiej związanych ze Strategią Europa 2020, rozwój sektora OZE może okazać się dobrą drogą dla zapewnienia ciągłości dostaw energii w Polsce w najbliższych latach. Ponadto elektrownie odnawialne mogłyby zastąpić przeznaczone do likwidacji ze względu na liczbę lat eksploatacji bloki energetyczne bazujące na energii pozyskiwanej ze źródeł konwencjonalnych. Sektor OZE to również nowe miejsca pracy, które pełnią zasadniczą rolę na drodze do zrównoważonego rozwoju. „Zielone" miejsca pracy dzięki dostrzeżeniu roli środowiska w rozwoju gospodarczym pozwalają na zapewnienie możliwości rozwoju przyszłych pokoleń (oszczędność surowców nieodnawialnych). Stąd też zdaniem autora wspieranie rozwoju sektora OZE jest niezmiernie ważnym zadaniem do realizacji przez społeczeństwa XXI wieku.

## „Green" jobs on the basis of the renewable energy sector in Poland

**Abstract**

The main goal of this article, is to present the concept of the "green" jobs on the basis of RES sector. The author argues, beginning with enclosures that point the problems of qualifying workplaces in RES as "green" and ends with theories that identify such jobs as "green". Moreover, the elaboration presents the role of RES sector in building the low-emission economy in the EU. As a result of literature analysis, three main tasks for RES sector were featured: diversification of energy sources, reduction of energy sector's negative influence on the environment, creation of new high-quality jobs known as "green" jobs. According to the author, creation of this jobs is very important for the economic and social growth of modern nations.

# Bibliografia


Akorede M.F., Hizam H., Pouresmaeil E. (2010), *Distributed energy resources and benefits to the environment*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews", vol. 14, nr 2.

Aleksandrow S., Staniszewska M. (2013), *Znaczenie odnawialnych źródeł energii w globalnej gospodarce oraz ich wpływ na rynek pracy*, „Acta Innovations", nr 6.

Burchard-Dziubińska M. (2014), I*dea zrównoważonego rozwoju*, [w:] Burchard-Dziubińska M., Rzeńca A., Drzazga D. (red.), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dincer I., Rosen M.A. (2012), *Exergy: energy, environment and sustainable development*, Elsevier, Oxford.

Dzikuć M., Piwowar A. (2013), *LCA analysis as a tool to assess the impact of electricity production on the environment*, „Management", vol. 17, nr 1.

Fiedor B. (2010), *Kryzys gospodarczy a kryzys ekonomii jako nauki*, „Ekonomista", nr 4.

Gülen G. (2011), *Defining, Measuring and Predicting Green Jobs*, Copenhagen Consensus Center.

http://ec.europa.eu/eurostat/ (dostęp 7.06.2015).

http://www.energies-renouvelables.org/ (dostęp 7.06.2015).

http://www.eurobserv-er.org/ (dostęp 7.06.2015).

http://www.ieo.pl/ (dostęp 7.06.2015).

ILO (2008), *Global Challenges for Sustainable Development: Strategies for Green Jobs*, ILO Background Note G8 Labour and Employment Ministers Conference, Niigata.

Komisja Europejska (2010), Komunikat Komisji z dnia 3 marca 2010 r. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, KOM(2010) 2020, http://eur-lex.europa.eu (dostęp 7.06.2015).

Komisja Europejska (2011a), *Plan działania na rzecz zasobooszczędnej Europy*, Bruksela.

Komisja Europejska (2011b), Komunikat Komisji z dnia 8 marca 2011 r., *Plan działania prowadzący do przejścia na konkurencyjną gospodarkę niskoemisyjną do 2050 r.*, KOM(2011) 112, http://ec.europa.eu (dostęp 7.06.2015).

Komisja Europejska (2012), SWD(2012) 92 final, *Towards a job-rich recovery*, Strasbourg.

Kozar Ł. (2015), *Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w urzędach i jednostkach*

*organizacyjnych administracji samorządowej*, [w:] Kapuścińska K.Z., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyznawań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Lewandowski W.M. (2007), *Proekologiczne odnawialne źródła energii*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Löschel A., Moslener U., Rübbelke D.T.G. (2010), *Indicators of energy security in industrialised countries*, Energy Policy", vol. 38, nr 4.

Paska J., Surma T. (2013), *Rozwój energetyki odnawialnej a gospodarka*, „Polityka Energetyczna", nr 16.

Ryszawska B. (2013), *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Shaffer B. (2009), *Energy politics*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Smith Z.A., Taylor K.D. (2008), *Renewable and Alternative Energy Resources*, ABC-CLIO, Santa Barbara.

Stoevska V., Hunter D. (2012), *Proposals for the statistical definition and measurement of green jobs*, International Labour Office, Genewa.

Szablewski A.T. (2010), *Zmiany paradygmatów polityki energetycznej – aspekt liberalizacji i bezpieczeństwa dostaw*, „Studia Ekonomiczne", nr 2.

Twidell J., Weir T. (2015), *Renewable energy resources*, Routledge, New York.

UNEP (2011), *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*, http://www.unep.org/greeneconomy (dostęp 7.06.2015).

Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. – Prawo energetyczne (Dz.U. 1997 Nr 54 poz. 348 z późn. zm.).

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.18

Rozdział 5

# Rola konfliktu w zarządzaniu projektami realizowanymi w metodyce PMBOK®[1]

**Streszczenie**

W opracowaniu dokonano analizy wpływu konfliktu na projekty, w szczególności projekty informatyczne realizowane metodyką PMBOK[2]. Zamierzeniem autorów jest ocena możliwości zarządzania konfliktem w projektach realizowanych wg metodyki PMBOK. W pracy wykorzystano takie metody badawcze jak przegląd literatury oraz analizę porównawczą.

## 5.1. Wprowadzenie

Pojęcie projekt wywodzi się od łacińskiego *projectio*, tj. wyciąganie ku przodowi, co współcześnie interpretowane jest jako pomysł, plan zamierzonej budowli, konstrukcji, model, szkic [Kopaliński 1985, s. 344]. W języku polskim pojęcie „projekt" funkcjonuje w dwóch znaczeniach: 1) „zamierzony plan działania, pomysł, zamysł"; 2) „plan, szkic czegoś, np. konstrukcji, budowli, przedsięwzięcia, ustawy" [Szymczak 1988, s. 933]. Pojęcie to miało do niedawna konotacje wyłącznie techniczne i kojarzone było z przedsięwzięciami o charakterze inżynierskim (projekt domu, projekt mostu itp.), zawierające jednorazowe plany techniczne i organizacyjne oraz zasady kierowania pracą wykonawców. W wyniku rozwoju nauk o zarządzaniu, zwłaszcza nauki o organizacji pracy, pole znaczeniowe projektu zostało poszerzone o tę problematykę tak, że dziś funkcjonuje również pojęcie projektu organizacyjnego. Kluczowe znaczenie

1 Marcin Krysiński, Przemysław Miller, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania Uniwersytet Łódzki.

2 PMBOK® jest zarejestrowanym znakiem handlowym Project Management Institute, Inc.

miał tu dorobek z zakresu harmonogramowania pracy (wykresy Gantta) oraz metody sieciowe (PERT i CPM) [Matczewski 2007, s. 455].

W granicach pojęcia projektu mieszczą się także przedsięwzięcia z zakresu informatyki. Projekty informatyczne wdraża się przy pomocy wyspecjalizowanych metodyk. Do najczęściej stosowanych w tym zakresie standardów, obok metodyki PMBOK, którą scharakteryzujemy bardziej szczegółowo w dalszej części opracowania, należą:

- Capability Maturity Model (CMM) – standard wypracowany przez firmę informatyczną Software Engineering Institute (SEI), stosowany do oceny procesu wytwarzania oprogramowania. Oceny dokonuje się w skali pięciostopniowej, w której najniższa jest ocena „Initial" (nic nie jest sterowane, wszystko jest chaotyczne), a najwyższą „Optimizing" (wszystko jest sterowane i kontrolowane, a wszystkie działania i procesy oraz potrzeby uczestników wdrożenia w pełni zaspokojone). W ramach tego kontinuum opisywane są poszczególne etapy, procesy i aspekty tworzenia oprogramowania [Chrapko 2014].
- PRINCE2. Standard wypracowany w Wielkiej Brytanii i zalecany jako metodyka wdrożeń projektów informatycznych w organach władzy publicznej tak przez rząd brytyjski, jak i instytucje Unii Europejskiej. To metodyka oparta na produktach, możliwa do zastosowania we wdrażaniu wszelkich projektów informatycznych. Nazwa standardu jest skrótem angielskiej nazwy Projects In Controlled Environments (Projekty w sterowanym środowisku), a dwójka przy nazwie – określa drugą, dojrzalszą jego wersję [Bradley 2002].
- PCM – metodyka zarządzania cyklem projektu (ang. Project Cycle Management). Jest zbiorem „narzędzi do przygotowania i zarządzania projektem z zastosowaniem metody »Macierzy Projektu«. Celem stosowania PCM jest zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia istotnych kwestii i warunków projektu na etapie jego przygotowania i uruchamiania, a także podczas realizacji. Koncentrowanie się na tych aspektach wpływa na efektywność całego procesu zarządzania projektem" [Sobestiańczyk 2012, s. 7]. Najczęściej metodyka ta wykorzystywana jest do zarządzania projektami europejskimi, także w zakresie wdrożeń informatycznych.

W niniejszym opracowaniu w kontekście problematyki zarządzania konfliktami skupimy się głównie na pierwszej z wymienionych metodyk. Jego celem jest ukazanie roli konfliktu w realizacji projektów informatycznych przy wykorzystaniu metodyki PMBOK. Zagadnienie to zostanie ukazane na tle ogólnej problematyki konfliktu i zarządzania nim w organizacjach z uwzględnieniem specyfiki konfliktu, do jakich

dochodzi w toku realizacji projektów informatycznych. Autorzy zwracają uwagę na to, iż o tym, jaki wpływ na projekt informatyczny ma konflikt, decyduje podejście do niego w procesie zarządzania. Tak określonym celom służyć ma zarówno dobór treści, jak i jej układ.

## 5.2. Konflikty w projektach informatycznych

Konflikt jest, jak przyjmuje się współcześnie w literaturze dotyczącej zarządzania, nieuchronnym składnikiem działania zespołowego. Każde przedsięwzięcie tego rodzaju musi już na poziomie zasad i reguł przewidywać procedury jego twórczego, pozytywnego rozwiązania. Pozwala to zapobiec jego destrukcyjnym skutkom. W świetle dominujących w nauce przekonań konflikt to zdarzenie, jak sygnalizowano, nieuchronne, którym należy kierować, a przyczyn upatrywać w złej strukturze zarządzania przez kierownictwo.

Konflikt definiowany jest na ogół jako „problem nieporozumień oraz brak zgodności co do sposobu podejścia do realizacji projektu czy metody realizacji", a postrzegany jako „sztuka przekonywania do swoich racji na tle zaburzeń komunikacji w zespole" [Frączkowski 2003, s. 136]. O konflikcie mówić zatem można wtedy, „gdy dążenia bądź interesy dwóch lub więcej stron zderzają się ze sobą, to znaczy realizacja dążeń (interesów) jednej ze stron ogranicza lub wyklucza realizację pozostałych. Przy czym sam fakt sprzeczności dążeń tworzy tzw. sytuację konfliktową. O konflikcie rzeczywistym powinno mówić się, kiedy strony zaczynają blokować swoje poczynania, a więc podejmują działania zmierzające do realizacji swoich dążeń kosztem pozostałych stron" [Sobczak 2005, s. 171].

Obecnie uważa się, że konflikty, które powstają w zespołach pracujących nad projektami są naturalne i należy je wykorzystywać w celu osiągnięcia lepszych efektów pracy [Frączkowski 2003, s. 136]. Wyodrębnia się następujące typy konfliktów [Frączkowski 2003, s. 136]:

- wewnętrzno-osobnicze,
- międzyludzkie,
- wewnątrz grupowe,
- międzygrupowe.

Konflikty pojawiają się na ogół na tle zmiany, a taką jest zapewne realizacja projektu, prowadzącego do powstania nowej, niewystępującej dotąd jakości. Jak zwraca się uwagę, „zmiany są główną przyczyną

powstawania konfliktów, ponieważ obejmują zagadnienia, które dotyczą ambicji oraz emocjonalnego zaangażowania najbardziej kreatywnych i o wyraźnej osobowości członków zespołu" [Frączkowski 2003, s. 136].

W kontekście powyższych uwag rozpatrzyć należy specyfikę konfliktu w projektach informatycznych. Podobnie, jak i w innych projektach, także w przypadku konfliktu informatycznego mamy do czynienia z działaniem zespołowym. Wpisuje to konflikty powstające w zespole realizującym projekt informatyczny w ogólną problematykę konfliktu w organizacjach. Wyznacznikami specyfiki konfliktów w projektach informatycznych są przede wszystkim specyfika problematyki, jaką podejmują zespoły wdrażające projekty informatyczne oraz metodyka wdrożenia – każda z nich generuje nieco inne rodzaje konfliktu, a co za tym idzie wymaga nieco innych metod i instrumentów zarządzania. W niniejszym opracowaniu specyfika ta zostanie ukazana na przykładzie metodyki PMBOK.

Konflikty mogą występować w każdym stadium projektu informatycznego z tym, że najczęściej mają one miejsce w okresie uzgodnień między klientem a wykonawcą, gdyż wówczas najsilniej zaznaczają się różnice kompetencyjne (poziom wiedzy fachowej) oraz różnice interesów (głównie ekonomicznych: klient zawsze chciałby optymalną pod względem jakości usługę uzyskać jak najmniejszym kosztem).

Jak zwraca się uwagę w literaturze, „udany projekt powinien spełniać parametry sukcesu takie jak: zrealizowany cel (zakres), zakończenie w określonym czasie oraz w ramach zaplanowanego budżetu. Niektórzy, co bardziej wymagający, dodają do tej listy jeszcze kryterium spełnienia określonych wymagań jakościowych dla produktów prac projektu, co jest ściśle powiązane z satysfakcją odbiorcy prac (klienta)" [Sońta-Drączkowska 2011, s. 89]. Wszystkie te kwestie rozstrzygają się na etapie uzgodnień między klientem a wykonawcą. Ich wpływ na ostateczny efekt przedsięwzięcia wyznacza rangę tych konfliktów w projekcie informatycznym jako całości.

Do konfliktów występujących na etapie uzgodnień projektu informatycznego Andrzej Sobczak przywiązuje kluczową wagę. Jak pisze, „podczas całego procesu wytwórczego oprogramowania szczególnie istotna rola dla zarządzania konfliktami powinna przypaść na etap inżynierii wymagań jako że: „zapewnienie satysfakcji z pojedynczego wymagania jest wystarczająco trudne, lecz zapewnienie jednoczesnej i ciągłej satysfakcji dla różnorodnych i często sprzecznych wymagań jest o wiele trudniejsze" [Sobczak 2005, s. 171]. Sytuacja konfliktowa w tym zakresie wynika najczęściej z wystąpienia jednej z następujących przesłanek [Sobczak 2005, s. 171]:

- brak dysponowania odpowiednią wiedzą dziedzinową przez udziałowców podczas budowy systemu informatycznego;
- zmiana wymagań co do powstającego systemu;
- zły przepływ informacji i niewłaściwa koordynacja pomiędzy poszczególnymi udziałowcami/zespołami zaangażowanymi w budowę systemu [Sobczak 2005, s. 171].

Konflikty występujące na etapie inżynierii wymagań dzieli się następująco [Sobczak 2005, s. 171–172]:

- intra-konflikty – konflikty które zachodzą pomiędzy poszczególnymi wymaganiami, tj. w momencie kiedy występuje negatywna interakcja między tymi wymaganiami; rozwiązanie tego rodzaju konfliktu polega na podjęciu decyzji, „które wymaganie jest bardziej istotne", „wdrożenie którego wymagania przyniesie więcej korzyści";
- inter-konflikty – konflikty, które zachodzą pomiędzy wymaganiami a właściwościami (funkcjonalnościami) poszczególnych komponentów; rozwiązanie tego rodzaju konfliktu polega na dekompozycji wymagań i ponownej próbie dopasowania subwymagań do dostępnych komponentów; należy jednak liczyć się z faktem, iż część konfliktów tego typu pozostanie nie rozwiązana.

Nieco inny podział wyznacza kryterium podłoża konfliktów. Konflikty dzieli się wówczas na [Sobczak 2005, s. 171]:

- konflikty o podłożu technicznym, związane z błędną konstrukcją specyfikacji wymagań – występują one najczęściej w sytuacji, kiedy brak jest spójności pomiędzy poszczególnymi wymaganiami;
- konflikty o podłożu socjologicznym – związane z niespójnościami lub sprzecznościami pojawiającymi się w wymaganiach pochodzących od różnych udziałowców.

Już na etapie wdrożenia projektów informatycznych najczęstsze są konflikty w gronie jego bezpośrednich wykonawców tj. w zespole wdrożeniowym. Mogą one pojawiać się ze względu na [Szmidt 2005, s. 36]:

- różnice co do celu, jaki stawia przed sobą zespół, co do zasad działania;
- nieporozumienia i różnice poglądów;
- weryfikację celu i planu działania;
- utratę wiary w sukces projektu.

Szczególna rola w przypadku wystąpienia konfliktu przypada, jak sygnalizowano, osobom spełniającym w toku realizacji projektu zadania kierownicze z kierownikiem projektu na czele. Jego zadaniem jest identyfikacja konfliktu oraz uruchomienie procedury adekwatnej reakcji na konflikt tak, aby stał się on czynnikiem twórczym, kreatywnym, a nie destruktywnym.

## 5.3. Konflikt i zarządzanie konfliktem w organizacji

Aby zachować kontrolę nad konfliktem, należy objąć go procedurami zarządzania. Zarządzanie konfliktem to „szeroki zakres działań podejmowanych w celu zlikwidowania, ograniczenia, osłabienia konfliktu lub nadania mu określonego kierunku zmierzającego do wykorzystania jego konstruktywnych cech" [Potocki 2005, s. 6]. Podejście takie wynika z założenia, iż konflikt to generalnie zjawisko pozytywne i pożądane, które pod warunkiem zachowania nad nim kontroli pozwala zoptymalizować efekty pracy zespołu czy organizacji. Zarządzanie konfliktem bywa także na gruncie wskazanego podejścia definiowane jako „sztuka kreatywnego rozwiązywania konfliktów i konfliktogennych problemów", przy czym ma ono „za zadanie takie ukierunkowanie tych konfliktów, aby wykorzystując efekt synergii uzyskać pozytywny a nie destrukcyjny rezultat" [Szmidt 2005, s. 38]. Innymi słowy, konfliktu się nie pragnie, nie zabiega się o to, aby wystąpił, ale jeżeli się pojawi to należy wykorzystać go w sposób twórczy, korzystny z punktu widzenia celów działania lub celów organizacji.

Należy przy tym odróżniać zarządzanie konfliktem od zarządzania przez konflikt. To drugie bowiem oznacza „świadomy zabieg polegający na wywoływaniu konfliktu, jego eskalacji lub utrzymaniu w celu zmuszenia grupy do działania, przyjęcia przez nią określonej postawy" [Potocki 2005, s. 6 za Rummel-Syska 1990 s. 154].

Zarządzanie konfliktem obejmuje kilka etapów. Są to [Potocki 2005, s. 6]:

- analiza sytuacji konfliktowej – określenie rodzaju konfliktu, przedmiotu sporu, zachowań zaangażowanych stron, sposobów ich przejawiania się oraz ocena sytuacji konfliktowej z punktu widzenia efektywności jednostkowej i efektywności całej organizacji;
- projektowanie i wybór, adekwatnie do rozpoznania sytuacji konfliktowej, odpowiedniej strategii postępowania przewidującej zastosowanie określonych technik rozwiązywania konfliktów;
- wdrożenie przyjętej strategii działania i obserwacja rozwoju sytuacji konfliktowej oraz wprowadzenie ewentualnych korekt;
- rozwiązywanie konfliktów i wyciąganie odpowiednich wniosków.

Szczególną rolę w rozwiązywaniu konfliktów w organizacji, w przypadku nas interesującym – w zespole projektowym, odgrywa kierownik. Powinien on „potrafić dostrzec sytuacje konfliktowe, które mają miejsce podczas realizacji projektu, starać się je zupełnie wykluczyć lub przynajmniej zminimalizować.

Wszystkie negatywne cechy osobowościowe oddziałujące wzajemnie na siebie mają wpływ na zakończenie projektu. Nie powinno się dopuszczać do sytuacji problemowych, które mogą doprowadzić do zaniedbań mających wpływ na zakończenie projektu. W zaistniałych sytuacjach konfliktowych nie wolno kierownikowi zespołu projektowego zostawić uczestników samym sobie, bez pomocy rozwiązania zaistniałego problemu. Ma to duży wpływ na relacje miedzy osobami, tym samym przekłada się na działania podejmowane na rzecz przebiegu realizacji projektu" [Klimiuk 2009, s. 39].

W rozwiązywaniu konfliktów w organizacjach sięga się na ogół po następujące metody [Potocki 2005, s. 7]:

- stymulowanie konfliktu;
- ograniczanie lub tłumienie konfliktu;
- rozwiązywanie konfliktów;
- zarządzanie z zastosowaniem metody „czterech kroków":
  1) znajdź czas na rozmowę;
  2) zaplanuj warunki;
  3) przeprowadź rozmowę;
  4) doprowadź do zawarcia układu.
- metoda negocjacyjna.

Wybór metody zarządzania konfliktem jest decyzją strategiczną opartą na rozpoznaniu istoty i natury konfliktów. Wybór ten decyduje o tym, czy konflikt zostanie spożytkowany w sposób twórczy i przyczyni się do zwiększenia efektywności pracy zespołu, czy też spowoduje jego skłócenie, rozpad, a w konsekwencji obniżenie efektów jego pracy, a nawet jego zaprzepaszczenie.

## 5.4. Charakterystyka metodyki PMBOK

Metodyka PMBOK wypracowana została przez powstałą w 1969 roku w Filadelfii amerykańską organizację PMI (Project Management Institute). Organizacja ta jest największą na świecie instytucją zrzeszającą profesjonalistów z dziedziny zarządzania projektami. Swoim zasięgiem obejmuje obecnie ok. 170 państw. Wzorcem dla proponowanych rozwiązań są reguły i zasady zawarte w publikacji Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Decyzją American National Standard Institute, PMBOK Guide stał się obowiązującym standardem w dziedzinie zarządzania projektami[Szkolenie 2009, s. 1].

Ogłoszenie PMBOK było ukoronowaniem wieloletnich działań PMI zmierzających do wypracowania podstaw tej metodyki. W ramach zaproponowanego przez tę organizację cyklu projektowego wyróżnia się pięć faz, poprzedzonych sformułowaniem celu ogólnego, tj. misji [Stabryła 2006, s. 263–265]:

- badania studialne;
- opracowanie wersji demonstracyjnej (wstępnej) projektu;
- opracowanie wersji rozwiniętej projektu;
- projektowanie procesu wdrożeniowego;
- modyfikacje i korekty projektu.

Obszar badań i prac projektowych obejmuje w świetle metodyki PMI dziewięć dziedzin [Stabryła 2006, s. 263]:

- Zarządzanie integracją projektu;
- Zarządzanie zakresem projektu;
- Zarządzanie czasem w przygotowaniu i realizacji projektu;
- Koszt projektu;
- Jakość projektu;
- Zasoby ludzkie w projekcie;
- Komunikacja w projekcie;
- Ryzyko w projekcie;
- Dostawy w projekcie.

Metodyka PMBOK oparta jest również na założeniu, iż zarządzanie projektem to działanie charakteryzujące się następującymi cechami [Szyjewski]:

- jest wykonywane przez ludzi;
- jest realizowane przy ograniczonych zasobach;
- jest zaplanowane, ma charakter procesualny i podlega kontroli;
- jest wykonywane w ograniczonym czasie (stąd wprowadzenie pojęcia cykl życia projektu, rozumiany jako okres czasu od rozpoczęcia projektu do jego zakończenia);
- jest unikatowe, niepowtarzalne, przygotowywane i realizowane w związku z konkretnymi potrzebami i ukierunkowane na konkretne cele;

Powyżej zarysowane założenia ogólne metodyki PIM zostały rozwinięte w metodyce PMBOK. Jest ona metodyką bardzo rozbudowaną, a przy tym precyzyjnie usystematyzowaną. W najnowszej wersji piątej składa się z czterdziestu siedmiu procesów, z których każdy przynależy do jednej z pięciu grup (macierzy) procesów i jednego z dziesięciu obszarów wiedzy. Każdy z procesów posiada numer główny, który wskazuje określony obszar wiedzy, oraz poboczny numer porządkowy [Koszlajda 2010, s. 32]. PMBOK należy traktować jako zbiór dobrych praktyk

zarządczych oraz kierunkowych wskazań, które muszą być obudowane wiedzą i doświadczeniem projektanta. PMBOK sprawdza się, jeżeli jest traktowana w sposób twórczy, a nie dogmatyczny przy respektowaniu wszystkich określonych w niej wymogów.

Rdzeń PMBOK stanowi 47 procesów zestawionych w macierz 5 grup procesów:

- Procesy rozpoczęcia (inicjacji). Sekwencja działań wstępnych, związanych z rozpoczęciem projektu.
- Procesy planowania. Jedna z najważniejszych grup, obejmująca wszystkie obszary wiedzy w celu stworzenia planu bazowego kluczowych produktów cząstkowych; Plan ten obejmuje: 1) Plan Zarządzania Projektem; 2) Struktura Podziału Pracy; 3) Szczegółowe plany dotyczące każdego z obszarów wiedzy.
- Procesy realizacji. Ogół procesów wykonawczych zaplanowanych w toku procesów planistycznych.
- Procesy kontroli. Uznawane za drugą pod względem ważności, po procesach planowania, grupę procesów w zarządzaniu projektem. Grupa ta składa się z procesów kontrolnych, monitorujących realizację projektu zgodnie z wcześniej określonym planem. W tej grupie przyporządkowuje się funkcje „strażnika" sprawującego nadzór nad całym przedsięwzięciem od kontroli zakresu począwszy, poprzez zarządzanie zmianami, aż po monitoring ryzyka i administrowanie kontraktem.
- Procesy zakończenia. Obejmują one działania podsumowujące, obejmujące między innymi 1) zatwierdzenie produktu finalnego przez klienta; 2) zamkniecie kontraktów; 3) podsumowanie i systematyzację zebranych doświadczeń. Procesy zakończenia zamykają czas życia projektu [Koszlajda 2010, s. 285–321].

Zaznaczyć w kontekście powyższych uwag należy, iż procesy mają charakter współbieżny. Możliwość powyższa wynika stąd, iż metodyka PMBOK dopuszcza, aby jeden projekt składał się z wielu etapów i każdy z nich był przez PMBOK zarządzany oddzielnie. Każdy z procesów odwołuje się do dziewięciu różnych obszarów wiedzy [Koszlajda 2010, s. 33–39]:

- Zarządzanie integralnością projektu. Działania mające służyć koordynacji różnych elementów projektu, między innymi takich jak działania związane z uruchamianiem projektu, przygotowanie planu zarządzania projektem, kontrola prac projektowych i zintegrowane zarządzanie zmianą, zamknięcie projektu;
- Zarządzanie zakresem. W tym obszarze uwaga koncentruje się na funkcjonalności projektu. Ma to na celu przede wszystkim kontrolę zakresu projektu;

- Zarządzanie czasem. Obszar wiedzy, obejmujący wszystkie działania, jakie są niezbędne do realizacji projektu w założonym terminie;
- Zarządzanie kosztami. Obejmuje kwestie związane z takim prowadzeniem procesów realizacyjnych, aby nie zostały przekroczone założone koszty projektu;
- Zarządzanie jakością. Obejmuje wszelkie kwestie pozwalające na wytworzenie produktu spełniającego wszelkie określone standardem PMBOK wymagania jakościowe, przy czym przestrzeganie standardów jakościowych obejmuje również same procesy występujące w toku realizacji projektu;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Postrzegane przede wszystkim w kontekście dobrych praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi definiowanymi jako odrębne, autonomiczne jednostki oraz jako agregaty społeczne, czyli zespoły współdziałające w celu osiągnięcia założonych celów. Chodzi o „proces efektywności zespołowej". Rekrutacja właściwych osób to jeden z najważniejszych i najtrudniejszych procesów w trakcie przygotowania do uruchamiania projektu. Z punktu widzenia celów projektu oraz jego powodzenia najważniejsze jest to, aby do zespołu projektowego dobierać osoby o wysokich kompetencjach, silnie zmotywowane i zdolne do realizacji założonych celów;
- Zarządzanie komunikacją. Uwaga skupiona jest na właściwej komunikacji z interesariuszami projektu. W omawianym obszarze szczególne znaczenie ma zastosowanie właściwych systemów informatycznych. Sięga się w tym zakresie po takie narzędzia informatycznego wspomagania jak Intranet, umożliwiający współdzielenie wiedzy projektowej wewnątrz firmy (ang. Enterprise Project Management);
- Zarządzanie ryzykiem. Na gruncie metodyki PMBOK ryzyko definiuje się jako „skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpłynąć na realizacje projektu" [Winiarski 2007, s. 182]. Generalnie więc ryzyko może być funkcją zdarzeń losowych, ludzkich błędów, albo też, na poziomie najbardziej ogólnym, funkcją zmieniającej się nieuchronnie rzeczywistości, na których przebieg działające podmioty nie mają żadnego wpływu;
- Zarządzanie zaopatrzeniem. Polega na prawidłowym zorganizowaniu współpracy z dostawcami zewnętrznymi towarów i usług wykorzystywanych w procesie realizacji projektu. Polega ono na planowaniu akwizycji i dostaw, akwizycji, wyborze źródła dostaw, administrowaniu kontraktem oraz poprawnym zamknięciem kontraktu [Szyjewski]. Zarządzanie zapatrzeniem obejmuje

następujące procesy: 1) planowanie dostaw; 2) realizacja dostaw; 3) kontrola sposobu i stopnia realizacji dostaw; 4) zamykanie procesu dostawczego [Koszlajda 2010, s. 39]. Zarządzanie zaopatrzeniem ma przede wszystkim na celu zapewnienie zespołowi projektowemu dostępu do niezbędnych z punktu widzenia celów projektu dóbr materialnych czy prawnych. Braki w tym zakresie mogą opóźniać projekt, a tym samym zakłócić osiągnięcie jego zasadniczego celu, jakim jest zamknięcie go w założonym terminie;
- Zarządzanie interesariuszami. Jest to nowy obszar wiedzy, który pojawił się właśnie w wersji piątej PMBOK®. W większym stopniu skupia się on na rozpoznawaniu i angażowaniu interesariuszy.

## 5.5. Konflikty w projektach informatycznych realizowanych w metodyce PMBOK

Wszystkie przytoczone powyżej uwagi dotyczą również projektów informatycznych realizowanych z użyciem metodyki PMBOK. Występują tu jednak pewne różnice dotyczące czasu i miejsca wystąpienia konfliktu w kontekście struktury projektu przyjętej na gruncie danej metodyki. Jak wspomniano, metodyka PMBOK identyfikuje 47 procesy podzielone na 5 grup. Najczęściej, o czym również wspominano, do konfliktów w projektach informatycznych dochodzi na etapie inżynierii uzgodnień. Na gruncie metodyki PMBOK etap ten mieści się w grupie procesów inicjacji, tj. wówczas, gdy dochodzi do uzgodnień między wykonawcą projektu a klientem. Z uwagi na okoliczność, iż konflikty z tym związane powstają najczęściej na tle błędów komunikacyjnych, metodyka PMBOK zaleca stosowanie następujących szablonów komunikacyjnych: 1) utrzymanie satysfakcji (ang. *Keep Satisfied*) – dedykowany osobom o wysokim wpływie, ale niskim zainteresowaniu; 2) bliska współpraca (ang. *Manage Closely*) – dedykowany osobom o wysokim wpływie i wysokim zainteresowaniu; 3) stałe informowanie (ang. *Keep Informed*) – dedykowany osobom o niskim wpływie i wysokim zainteresowaniu [Koszlajda 2010, s. 41]; 4) monitorowanie (ang. *Monitor*) – dedykowany osobom o niskim wpływie i niskim zainteresowaniu. Od właściwego przebiegu procesów rozpoczęcia zależy sprawność dalszych procesów, a niekiedy także ich byt: fiasko procesów inicjacji oznacza zamknięcie projektu na tym etapie ze względu na brak akceptacji któregoś z jego interesariuszy.

Konflikty w grupie realizującej projekt mogą wystąpić zwłaszcza w obrębie procesów planowania, tj. prac nad planem zarządzania projektem, podziałem pracy, opracowywaniem harmonogramu zadań i czynności itp. oraz w obrębie procesów realizacji tj. w procesach wykonawstwa. W procesach zakończenia może pojawić się nadto specyficzny rodzaj konfliktu – kryzys. Charakteryzuje się on „brakiem możliwości wyjścia, uwstecznieniem, blokadą lub długotrwałym paraliżem" [Szmidt 2005, s. 38]. Tłem kryzysu może być zmęczenie projektem, niezadowolenie z efektów, niewiara w zakończenie go w zaplanowanym kształcie, obawa przed niezadowoleniem klienta itp. Kryzys w odróżnieniu od konfliktu musi zostać przezwyciężony tak, aby istotnie nie zaważył na efekcie końcowym.

Szczególna rola w identyfikacji, monitorowaniu i rozwiązaniu konfliktu przypada kierownikom, ale też strukturom organizacji projektu odpowiedzialnym za procesy kontroli. Zapewniają one bezpieczeństwo projektowi jako całości. Toteż w momencie wystąpienia konfliktu powinny zostać uruchomione działania, zapobiegające temu, aby wpływał on na projekt w sposób destrukcyjny.

W przełożeniu na zarządzanie zatem konieczne jest także na gruncie metodyki PMBOK uruchomienie mechanizmu zarządzania konfliktem. Objąć on powinien takie obszary zarządzania jak zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie, zarządzanie komunikacją, zwłaszcza zaś zarządzanie integralnością projektu mające zapewnić projektowi spójność, koherentność oraz finalne powodzenie. Nie będzie ono możliwe bez kreatywnego rozwiązania konfliktu (konfliktów), jaki wystąpił podczas realizacji projektu w metodyce PMBOK.

W celu oceny możliwości zarządzania konfliktem w projektach realizowanych wg metodyki PMBOK została przeprowadzona analiza strategiczna metodą SWOT. Wykaz kluczowych czynników wpływających na zarządzanie konfliktem w projekcie realizowanym w zgodzie z ww. metodyka został przedstawiony w tabeli 1.

Zgromadzone w wyniku badań informacje skłaniają do sformułowania wniosku, że prowadzenie projektów zgodnie z metodyką PMBOK daje narzędzia umożliwiające sprawne zarządzenie konfliktem na różnych etapach realizacji projektu, a także w różnych obszarach.

Głównym zagrożeniem powstania, jak również rozwinięcia się konfliktu w projekcie zarządzanym zgodnie z metodyką PMBOK jest niezidentyfikowanie ryzyka w postaci możliwości powstania konfliktu, bądź też jego akceptacja.

**Tabela 1.** Analiza SWOT zarządzania konfliktem w projekcie realizowanym wg metodyki PMBOK

| Mocne strony | Słabe strony |
|---|---|
| Zdefiniowanie w PMBOK procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności planowanie zarządzania zasobami ludzkimi (grupa procesów planowania) oraz rozwijanie i zarządzanie zespołem projektu (grupa procesów realizacji) proces zarządzania komunikacją w projekcie. Planowanie zarządzania komunikacją (grupa procesów planowania), zarządzanie komunikacją (grupa procesów realizacji), kontrolowanie komunikacji (grupa procesów monitorowania i kontroli), zarządzanie ryzykiem w projekcie, w tym: planowanie zarządzania ryzykiem, rozpoznawanie ryzyka, przeprowadzanie jakościowej analizy ryzyka, przeprowadzanie ilościowej analizy ryzyka, planowanie reakcji na ryzyko (grupa procesów planowania) jak również kontrolowanie ryzyka (grupa procesów monitorowania i kontroli) zarządzanie interesariuszami w projekcie. Rozpoznawanie interesariuszy (grupa procesów inicjowania), planowanie zarządzania interesariuszami (grupa procesów planowania), zarządzanie angażowaniem interesariuszy (grupa procesów realizacji), kontrolowanie zaangażowania interesariuszy (grupa procesów monitorowania i kontroli). | Brak miękkich parametrów określających sukces realizacji projektu. Jedyne trzy istotne parametry to realizacja projektu w założonym czasie, budżecie i zakresie. |
| **Szanse** | **Zagrożenia** |
| Odpowiednio zidentyfikowane ryzyko w postaci konfliktu wewnątrz zespołu projektowego może mieć wartość dodaną dla całego przedsięwzięcia – odpowiednio stymulowany i moderowany może doprowadzić do burzy mózgów, której efektem będzie produktywne zagospodarowanie różnicy zdań w ramach prac projektowych. | Brak zidentyfikowania przez kierownika projektu ryzyka, jakim jest konflikt w organizacjach projektowych możliwość negatywnego i ukrytego wpływu konfliktu powstałego w jednym projekcie na kolejne w przypadku kierownika projektu zorientowanego bezwzględnie na cel (dostarczenie projektu), wystąpienie konfliktu, a także jego eskalacja może być celowo ignorowane. Może to mieć negatywny wpływ na projekt, a na pewno na zespół. |

Źródło: opracowanie własne.

## 5.6. Podsumowanie

Konflikt jest nieodłącznym składnikiem ludzkiego działania zespołowego. Może on wpłynąć destrukcyjnie na zespół i końcowe efekty jego pracy albo przeciwnie – może zostać wykorzystany z pożytkiem dla podniesienia ich poziomu. Dotyczy to także przedsięwzięć realizowanych metodą projektów, w tym także projektów informatycznych, niezależnie od przyjętej metodyki.

W projektach informatycznych realizowanych przy wykorzystaniu metodyki PMBOK konflikty mogą pojawić się w obrębie wszystkich grup procesów, jakie projekt ten obejmuje, szczególnie jednak w procesach inicjacji, w związku z inżynierią uzgodnień. Konflikty te powstają głównie na tle błędów komunikacyjnych między klientem a dostawcą oprogramowania. Bardziej profesjonalne tło mają konflikty w procesach planowania, natomiast zmęczeniowe tło mają konflikty i kryzysy, jakie pojawiać się mogą w procesach zakończenia.

Aby uniknąć destrukcyjnego konfliktu na projekt, także w przypadku projektów realizowanych z wykorzystaniem metodyki PMBOK, niezbędne jest, w razie pojawienia się konfliktu, objęcie go mechanizmem zarządzania konfliktem. Powinien on zwłaszcza funkcjonować w obszarze zarządzania zasobami, zarządzania komunikacją, szczególnie zaś w obszarze zarządzania integralnością projektu.

## Role of conflict in project management based on PMBOK methodology

**Abstract**

The paper analyzes the impact of the conflict in the projects, in particular projects implemented based on PMBOK methodology. The intention of the authors is to assess the possibility of conflict management. The study used research methods such as literature review and comparative analysis.

# Bibliografia


Bradley K. (2002), *Podstawy metodyki PRINCE2*, Passim, Warszawa.

Chrapko M. (2014), *Jak powstał model CMMI?*, http://mariuszchrapko.com/wp-content/uploads/2014/07/cmmi-doskonelenie-rozdz-1.pdf, (dostęp 02.05.2015).

Frączkowski K. (2003), *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Klimiuk J. (2009), *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza", Nr 3, s. 35–45.

Kopaliński W. (1985), *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Koszlajda A. (2010), *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice.

*Szkolenie z zakresu Project Management Professional* (2009), LondonSam, Kraków

Matczewski A. (2007), *Zarządzanie projektami*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowskiego W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Potocki A. (2005), *Nowoczesne metody zarządzania konfliktem w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 672.

Rummel-Syska Z. (1990), *Konflikty organizacyjne: ujęcie mikrospołeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sobczak A. (2005), *Identyfikacja konfliktów w procesie określania wymagań dla systemów informatycznych*, [w:] Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Ryzyko przedsięwzięć informatycznych", Warszawa.

Sobestiańczyk T., Kościelniak H. (red.) (2012), *Standardy zarządzania projektami w Unii Europejskiej na przykładzie metodyki PCM*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie", nr 5.

Sońta-Drączkowska E. (2011), *Współpraca Dostawca-Klient jako czynnik sukcesu projektów informatycznych – kilka refleksji z projektów wdrożeń systemów klasy EPM (Oracle Hyperion)*, XVII Konferencja PLOUG Kościelisko, październik 2011, http://www.ploug.

org.pl/materialy.php?action=k11, (dostęp 02.05.2015).

Szyjewski Z., *Metodyka zarządzania projektami Project Management Institute*, http://www.skutecznyprojekt.pl/artykul.htm?A-ID=23,(dostęp 02.05.2015).

Szmidt P. (2005), *Metodyki Zarządzania Projektami*. *Konspekt wykładu i zajęć warsztatowych*, http://insoftech.nazwa.pl/PManager/images/Download/Konspekt%20Metodyki%20PM.pdf (dostęp 02.05.2015).

Szymczak M. (red.) (1988), *Słownik języka polskiego*, t. II, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Winiarski J., Bojara W. (red.) (2007), *Zarządzanie ryzykiem w projektach informatycznych*, [w:] „Studia i materiały Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą", Bydgoszcz.



Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8088-203-4

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62