



Wyższa Szkoła Ekonomii
i Informatyki w Krakowie



ZESZYTY NAUKOWE

numer

15

ISSN 1734-5391

Kraków 2019



**Wyższa Szkoła Ekonomii
i Informatyki w Krakowie**

ZESZYTY NAUKOWE

Zeszyt nr 15

Kraków 2019

Komitety Redakcyjne

prof. Henryk Gurgul, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie – redaktor naczelny
prof. Stefan Bojnec, University of Primorska – członek redakcji
dr Ruprecht von Heusinger – członek redakcji
mgr Anna Magoska, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie – sekretarz

Rada Programowa

prof. Jan Czekaj, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie – przewodniczący
prof. Gerrit Broesel, University of Hagen
prof. Heinz Eckart Klingelhofer, Tshwane University of Technology in Pretoria
prof. Manfred Matschke, University of Greifswald
prof. Michael Olbrich, University of Saarland

Recenzenci:

dr hab. Artur Piaszczyk
dr hab. Anna Surowiec

Procedura recenzowania jest zgodna z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które zawarto w broszurze pt. „Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce”, Warszawa 2011

Adres Redakcji:

Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie
ul. Św. Filipa 17, 31-150 Kraków
tel.: 12 431 18 90; fax: 12 431 18 82

© Copyright by Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie
© Copyright by Autorzy

Kraków 2019

Printed in Poland
ISSN 1734-5391

Projekt okładki: Krzysztof Wrona

Skład tekstu i przygotowanie do druku: Arkadiusz Burtan

Spis treści

Wprowadzenie	5
---------------------------	----------

Magdalena Chowaniec

Natalia Krawczyk

Specyfika zarządzania finansami w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej w Polsce	11
---	----

Mirosław Gajer

Zbigniew Handzel

Zastosowanie generatorów struktur syntaktycznych na potrzeby rekonstrukcji i rewitalizacji wymierających języków	23
---	----

Krzysztof Kleszcz

Analiza poziomu i struktury długu publicznego w Polsce w oparciu o sprawozdania z wykonania budżetu państwa za lata 2015-2018	41
---	----

Krzysztof Kleszcz

Nowe zasady rozliczania przychodów otrzymanych przez podatnika do ukończenia 26. Roku życia oraz ich wpływ na budżet państwa i budżety jednostek samorządu terytorialnego	59
---	----

Joanna Korczok

Kreowanie zaangażowania pracowników poprzez wolontariat	79
---	----

Katarzyna Kowalska-Jarnot

Istota i funkcje tożsamości organizacji	103
---	-----

Stanisław Kowalski

Zarządzanie niezgodnościami i działaniami korygującymi
na przykładzie wybranego zakładu produkcyjnego
z branży motoryzacyjnej 123

Krzysztof Krej

Cena i treść gry komputerowej – ile to zbyt mało, ile zbyt dużo 143

Krzysztof Mariusz Krusiec

Przedsiębiorczość jednostki w świetle rozwoju gospodarki 4.0 –
świadomość zagrożeń 155

Anna Kryczka

Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania
projektami w organizacjach turkusowych 175

Tadeusz Mleczko**Przemysław Stach**

Voluntary Blood Donors vs. Nondonors Empirical Evidence
from Poland, and Implications for the Donor Relationship
Management 191

Anna Szmidt

Czego nauczyła nas historia biznesu w ciągu ostatnich trzystu lat? 207

Marcin Szydłowski

Wpływ ograniczenia handlu w niedziele na rynek e-commerce
na przykładzie platformy allegro.pl 217

Katarzyna Znańska-Kozłowska

Outplacement pracowników w procesie derekrutacji 231

Wprowadzenie

W piętnastym roczniku ZN WSEI w Krakowie zostały opublikowane prace z zakresu ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości, a jeden z artykułów jest z pogranicza informatyki i lingwistyki stosowanej. Wszystkie wydrukowane artykuły były recenzowane przez dwóch zewnętrznych recenzentów i otrzymały pozytywne recenzje. Autorami artykułów są tak etatowi pracownicy naukowcy WSEI, jak i pracownicy naukowcy i doktoranci innych wyższych uczelni. Ci ostatni dominują, jeśli chodzi o liczbę autorów. Omówione poniżej prace naukowe mieszczą się tematycznie w zakresach kierunków kształcenia w Wyższej Szkole Ekonomii i Informatyki w Krakowie. Podobnie jak w poprzednich Zeszytach Naukowych WSEI omówienie ich treści nastąpi w dwóch grupach tematycznych odpowiadających dyscyplinom ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Omówienie treści zeszytu naukowego zaczniemy od pierwszej grupy tematycznej.

Kluczowym problemem współczesnych starzejących się społeczeństw krajów rozwiniętych jest stan służby zdrowia, który sprostaby rosnącym potrzebom w zakresie opieki zdrowotnej. Dotyczy to również Polski. Problemom zarządzania finansami w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej w Polsce poświęcają swój artykuł spółki autorskiej Chowaniec i Krawczyk. Autorki podkreślają, że finansowanie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej zależy głównie od poziomu zamożności społeczeństwa, regulacji prawnych oraz sytuacji gospodarczej kraju. Głównym źródłem finansowania SPZOZ są środki finansowe pochodzące z Narodowego Funduszu Zdrowia. Zdaniem autorek problemy finansowe szpitali mają źródło nie tylko w zbyt niskiej wycenie świadczeń przez NFZ czy braku pieniędzy w systemie. Głównym problemem jest przede wszystkim niegospodarność. Autorki postulują, aby SPZOZ zarządzali menedżerzy – ekonomiści rozumiejący uwarunkowania gospodarki rynkowej i potrafiący zarządzać podmiotem leczniczym w sposób sprawny i skuteczny.

Finansowanie służby zdrowia jest istotną pozycją budżetu naszego kraju. Poziom finansowania zależy od stanu budżetu państwa. Kolejne dwa artykuły

autorstwa Kleszcza dotyczą aktualnych zagadnień budżetowych w kontekście m.in. zmian w rozliczaniu przychodów uzyskanych przez podatnika do ukończenia 26. roku życia. Autor w szczególności podkreśla, że wprowadzone dodatkowe zwolnienie od podatku dochodowego dla osób które nie ukończyły 26-go roku życia, wymaga od pracodawców dostosowania systemów kadrowo-płacowych do nowych rozwiązań, oraz odpowiedniego przygotowania osób zajmujących się naliczaniem wynagrodzenia. Zdaniem autora prostszym i bardziej sprawiedliwym rozwiązaniem byłoby podwyższenie poziomu przychodów pozwalających na skorzystanie ze zwolnienia, a tym samym objęcie nim bezwzględnie wszystkich osób przed ukończeniem 26-go roku życia. Te i inne zmiany w systemie podatkowym oraz rosnące potrzeby sfery publicznej, a także rosnącego długu publicznego, są przedmiotem drugiego z artykułów Kleszcza. Podkreśla on, negatywną tendencję wzrostu zadłużenia Polski, co w perspektywie przepowiadanego spowolnienia w gospodarce w niedalekiej perspektywie czasowej może prowadzić do wzrostu potrzeb pożyczkowych i rodzić ryzyko przekroczenia progów ostrożnościowych, a także wprowadzeniem procedur sanacyjnych i dalszym rolowaniem długu.

Ostatni artykuł w dyscyplinie ekonomia i finanse, którego autorem jest Krej dotyczy relacji pomiędzy ceną i treścią gry komputerowej. Autor podkreśla, że większość klientów nabywających gry komputerowe ogranicza się do sprawdzenia cen podobnych gier w sklepie. Klienci postępują analogicznie jeśli chodzi o dobór czasu rozgrywki. Zdaniem autora aby nie podejmować tak ważnych decyzji losowo należy odwołać się do danych statystycznych. Autor zebrał i przeanalizował dane dla tysięcy gier wydanych na Steam. Codziennie, przez sześć miesięcy zbierał aktualne listy najlepiej sprzedających się gier, a następnie te dane zostały połączone z czasami rozgrywki pobranymi ze strony howlongtobeat.com. Wynikiem tych badań jest analiza relacji pomiędzy czasem rozgrywki a ceną gier komputerowych oraz analiza tagów i gatunków, które mogą sprawić, że cena gry jest bardzo odległa od oczekiwanej. Większość klientów ogranicza się do sprawdzenia cen podobnych gier w sklepie. Analogicznie z doбором czasu rozgrywki.

Artykuł Gajera i Handzla jest poświęcony generatorowi struktur syntaktycznych. Jego zadaniem jest opracowanie narzędzi informatycznych wspierających proces ratowania przed popadnięciem w niepamięć zagrożonych wymarciem języków. Autorzy podkreślają, że opracowywany przez nich system może istotnie usprawnić proces rekonstrukcji wymarłych już języków oraz przyczynić się do ich efektywnej rewitalizacji. Autorzy planują budowę systemów wspomagających przekład typu MAHT (ang. Machine-Aided Hu-

man Translation). Chodzi o to aby poprawne składniowo wypowiedzi w językach zagrożonych wymarciem mogły być również tworzone przez osoby w ogóle nie znające tych języków. Następnym krokiem jest integracja powstałych systemów z systemami syntezy bądź rekonstrukcji mowy. Chodzi o to aby tworzone w zagrożonych językach wypowiedzi mogły być również przez użytkowników odsłuchane. Takie narzędzia informatyczne mogą okazać się przydatne w procesie nauczania zagrożonych wymarciem języków. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia ich dalszego przetrwania jako języków żywych.

Tematyka większości prac naukowych w tym numerze przynależy do nauk o zarządzaniu i jakości.

Cykl artykułów mieszczących się w tej dyscyplinie otwiera artykuł Korczok dotyczący kreowania zaangażowania pracowników poprzez wolontariat. Autorka podkreśla, że sukces organizacji zależy głównie od pracowników, którzy stanowią jego najważniejszy element i tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa; Autorka omówiła istotę zaangażowania pracowniczego oraz za literaturą przedmiotu przytoczyła główne czynniki mające na niego wpływ. Skupiła się przede wszystkim na wolontariacie pracowniczym. Wykorzystała w rozważaniach literaturę przedmiotu oraz omówiła przykład firmy State Street. Skoncentrowała się na wskazaniu rozwiązań systemowych, sposobu realizacji działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz definicji metod angażujących pracowników z podkreśleniem korzyści płynących z tych działań. Przykład firmy State Street, pokazuje, że istnieje wiele korzyści płynących z takich działań, zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, w szczególności wzmocnienie zaangażowania osób zatrudnionych.

Zaangażowanie pracowników jest możliwe, jeśli identyfikują się oni z organizacją, w której i dla której pracują.

Koncepcji tożsamości organizacyjnej, która stanowi od jakiegoś czasu istotny obszar badań nad organizacjami jest poświęcony artykuł Kowalskiej Jarnot.

Autorka podkreśla, że zagadnienie tożsamości znajduje się w centrum zainteresowań badaczy reprezentujących różne dziedziny nauki. Dlatego jest ono rozumiane i definiowane na wiele różnych sposobów. Dodatkowo to pojęcie zazębia się z innymi pojęciami takimi jak marka, reputacja czy wizerunek. Przegląd literatury wskazuje, że w ciągu ostatnich lat zagadnienie to było często podnoszone i analizowane w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Zdaniem autorki przemyślane i długofalowe zarządzanie tożsamością organizacji jest niezbędne do budowania jej wizerunku.

ku (reputacji). Wizerunek jest istotną i dającą się wycenić wartością, jaką jest kapitał reputacji organizacyjnej.

W dobie globalizacji i silnej konkurencji o reputację muszą dbać także wielkie koncerny samochodowe. Artykuł Kowalskiego dotyczy zarządzania niezgodnościami i działaniami korygującymi na przykładzie wybranego zakładu produkcyjnego z branży motoryzacyjnej. Autor omówił metodologię FMEA, system Toyoty oraz metodę QRQC.

Szczegółowa analiza porównawcza tych metod stosowanych przez największe koncerny samochodowe świata pozwoliła na ustalenie głównych ich zalet i wad.

Szczególną uwagę autor poświęcił nowej metodologii FMEA, zaś analizę przypadku przeprowadził za pomocą metody QRQC. Na podkreślenie zasługuje wykorzystanie zagranicznych materiałów źródłowych oraz odwołania do głównych krajowych pozycji dotyczących tej problematyki.

Głównym wyzwaniem przyszłości w sferze edukacji i zarządzania jest poświęcony artykuł, którego autorem jest Krusiec. Zdaniem autora przyszłe pokolenia będą obserwować pełne zautomatyzowanie wszystkich sfer egzystencji, bazując na sztucznej inteligencji. Uważa on że, tak jak w przypadku każdej rewolucji przemysłowej (autor pisze o dokonującej się czwartej rewolucji przemysłowej) przyszłe pokolenia zetkną się zarówno z korzyściami jak i zagrożeniami, na które trzeba zareagować. Wielką rolę w niedalekiej przyszłości mają zdaniem autora odgrywać algorytmy sztucznej inteligencji.

Oprócz automatyzacji bazującej na sztucznej inteligencji wielką rolę w procesie wytwarzania będą odgrywać nowoczesne metody zarządzania. Kryczka w swojej pracy analizuje możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych. Autorka badała czy tradycyjne zarządzanie projektami będące zestawem praktyk i technik przeznaczonych do prowadzenia projektów w organizacjach zhierarchizowanych jest możliwe do zastosowania w organizacjach turkusowych, charakteryzujących się samozarządzaniem, wzajemnym zaufaniem oraz transparentnością w działaniu. Wyniki badań empirycznych autorki akcentują liczne ograniczenia w możliwości ich wykorzystania. Wynikają one głównie z różnicy struktur organizacyjnych, ról przypisywanych uczestnikom projektów oraz sposobie delegowania prac zespołom projektowym. Jednakże wybrane tradycyjne praktyki jak przykładowo zarządzanie jakością mogą być szeroko wykorzystywane w nowoczesnych organizacjach, ze względu na ich uniwersalność. Autorka jest świadoma, że jej wyniki nie są w pełni miarodajne ze względu na

zbyt szczupłą próbę badawczą. Dlatego zachodzi konieczność weryfikacji jej wniosków na podstawie większej próby.

Zarządzanie w różnych dziedzinach jest oparte na relacjach pomiędzy podmiotami.

Relacjami z dawcami krwi w kontekście zapewnienia stałego dopływu krwi zajmują się Mleczko i Stach. Jest to wielkie wyzwanie dla organizacji opieki zdrowotnej i stacji krwiodawstwa. Autorzy wysunęli tezę, że wielką rolę do odegrania ma zarządzanie relacjami z darczyńcami, które powinno opierać się na głębokim zrozumieniu dawców w celu opracowania skutecznej strategii przyciągania i utrzymywania stałych dawców krwi. Zdaniem autorów dawcy i osoby nie oddające krwi różnią pod względem wybranych postaw, wartości osobistych, koncepcji własnej, poziomu altruizmu i postrzeganej wartości bycia dawcą. Autorzy uważają, że można zaprojektować proces relacji skupiający się na perswazyjnych komunikatach, więzach relacyjnych, interfejsie organizacji, a także odpowiedniej definicji „oferty”.

Szersze i historyczne spojrzenie na biznes przedstawia Szmidt. Zdaniem autorki kluczem wzrostu biznesu jest intensywny rozwój organizacji pracy i technologii. Czynnikiem decydującym dla tego rozwoju wydaje się być ich wzajemna interakcja. Jak podkreśla autorka z jednej strony pojawiające się wyzwania organizacyjne skłaniały na przestrzeni lat do poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych. Z drugiej zaś, rozwijająca się technologia, sprawiała, że powstawały nowe idee i coraz lepsze metody rozwoju przedsiębiorstw. Autorka sformułowała kilka ważnych obserwacji z ostatnich 300 lat rozwoju form i skali biznesu. Kluczem do skutecznego tworzenia wynalazków jest prawidłowe rozpoznanie i zdefiniowanie potrzeb. Pierwsze wersje wynalazków są zazwyczaj mocno niedoskonałe – proces doskonalenia jest ważniejszy, niż zrobienie doskonałej rzeczy już na początku. Kompleksowość rozwiązań jest wyżej ceniona w biznesie, niż doskonałość pojedynczych składowych.

Wartościowe jest wracanie do idei, które wydają się już wygasłe – mogą okazać się bardzo inspirujące.

Znacznie węższy tematycznie, ale bardziej aktualny jest artykuł Szydłowskiego poświęcony wpływowi handlu w niedziele na rynek e-commerce na przykładzie platformy allegro. Z badań autora wynika, że ustawa o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz niektóre inne dni ma wpływ na zwiększenie ilości zamówień internetowych. Autor ustalił, że istnieje statystycznie istotny wpływ tej ustawy na łączną wartość niedzielnych obrotów w większości głównych kategorii na jednym z największych portali handlowych jakim

jest allegro.pl. Istotne różnice w wartościach sprzedaży w niedziele handlowe w porównaniu z niedzielami niehandlowymi były widoczne w każdej badanej kategorii (średnie rang). Należy jednak dodać, że niedzielny około 10% wzrost sprzedaży w przełożeniu na cały tydzień nie stanowi znaczącego przełomu w tej gałęzi sprzedaży. Wpływ ten na łączną, ogólną wartość sprzedaży we wszystkich kategoriach nie był aż tak widoczny jak w poszczególnych kategoriach typowo związanych z ustawą. Jednakże w przyszłości-zdaniem autora-gdy wolne od handlu będą wszystkie niedziele da to nowe możliwości rozwoju dla firm zajmujących się handlem elektronicznym oraz będzie wspierać utrzymanie trendu wzrostowego.

W ostatnim z artykułów Znańska-Kozłowska zajmuje się problemem zwolnień pracowników.

Podkreśla, że jest to trudny proces dla każdej ze stron. Dlatego należy unikać negatywnych skutków z nim związanych. Przede wszystkim należy w miarę możliwości ograniczać prawdopodobieństwo wystąpienia przyczyny zwolnienia. W przypadku konieczności zwolnienia pracownika lub grupy pracowników, ważne jest to, żeby zadbać o zespół, który nadal zostaje w strukturach firmy. Trzeba temu zespołowi zapewnić poczucie bezpieczeństwa i świadomość, że jego praca jest ważna i ma realny wpływ na wynik organizacji.

Należy też pomóc zwalnianym w aktualizacji wiedzy o rynku pracy i potencjalnych miejscach pracy oraz pracodawcach. Trzeba im zapewnić szybsze dotarcie do ofert pracy oraz rozwijanie umiejętności w zakresie docierania do decydentów i atrakcyjnego zaprezentowania się podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Kończąc jestem przekonany, że wyniki badań autorów przedstawione w niniejszym Zeszytcie spotkają się z żywym zainteresowaniem tak środowiska akademickiego, jak i praktyków.

Henryk Gurgul
Kraków, grudzień 2019

Magdalena Chowaniec¹

Natalia Krawczyk²

Specyfika zarządzania finansami w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej w Polsce

The specifics of financial management in independent public healthcare institutions in Poland

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie kluczowych zagadnień związanych z gospodarką finansową samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz zaprezentowanie wybranych narzędzi stosowanych w zarządzaniu finansami tych podmiotów leczniczych. Główne metody badawcze zastosowane w tworzeniu niniejszej pracy to analiza literatury przedmiotu oraz dedukcja. Podstawą prowadzonych badań były dane statystyczne dotyczące zadłużenia w ochronie zdrowia zbierane za pośrednictwem Głównego Urzędu Statystycznego i opublikowane przez Ministerstwo Zdrowia. Badania obejmowały lata 2012-III kw. 2018.

Słowa kluczowe: finanse publiczne, zobowiązania wymagalne, samodzielny zakład opieki zdrowotnej.

Summary: The aim of the article is to present key issues related to the financial management of independent public healthcare institutions and to present selected tools used in financial management of these healthcare entities. The main research methods used in the creation of this work are the analysis of literature and deduction. The basis of the conducted research were statistical data on health debt collected via the Central Statistical Office and published by the Ministry of Health. The research covered the years 2012-III quarter of 2018.

¹⁾ Mgr, studia doktoranckie, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza.

²⁾ Mgr inż., studia doktoranckie, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza.

Keywords: public finance, executable obligations payable, independent public healthcare institutions.

JEL classification codes: H51, I18

Wstęp

Zmiany zachodzące w ciągu ostatnich lat w systemie opieki zdrowotnej w Polsce, a szczególnie te związane z finansami samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (SPZOZ) stawiają przed zarządzającymi nowe wyzwania.

Sprawne i efektywne zarządzanie tymi podmiotami leczniczymi jest warunkiem stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa całego społeczeństwa. Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej bardzo często traktowane są jako przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach gospodarki rynkowej, bez względu na specyfikę działania rynku usług medycznych.

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga natomiast posiadania odpowiednich środków zarówno pieniężnych jak i rzeczowych. Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej zgodnie z obowiązującymi przepisami mają za zadanie pokrywać z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i regulować zobowiązania. Podmioty te dysponują i zarządzają budżetem w postaci rocznego planu osiąganych wpływów i wydatków. Kluczowym elementem oceny działalności podmiotów leczniczych jest wynik finansowy, dlatego w kontekście ograniczonych zasobów finansowych często podejmowane są decyzje mające na celu nie generowania zadłużenia. Osiągnięcie przez SPZOZ ujemnego wyniku finansowego i niemożność jego pokrycia przez zakład może doprowadzić do konieczności zaprzestania jego dalszej działalności. Samorząd jako podmiot tworzący może w takiej sytuacji zlikwidować zakład lub podjąć uchwałę o zmianie formy gospodarki finansowej zakładu na formę jednostki budżetowej lub zakładu budżetowego³.

Powyższa sytuacja rodzi istotną potrzebę zwrócenia dokładniejszej uwagi na właściwe zarządzanie finansami w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, co może przyczynić się do wyraźnej poprawy sytuacji finansowej tych podmiotów leczniczych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych zagadnień związanych z gospodarką finansową samodzielnych publicznych zakładów

³) Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. 2018 poz. 160.

opieki zdrowotnej oraz zaprezentowanie wybranych narzędzi stosowanych w zarządzaniu finansami tych podmiotów leczniczych. Główne metody badawcze zastosowane w tworzeniu niniejszej pracy to analiza literatury przedmiotu oraz dedukcja. Podstawą prowadzonych badań były dane statystyczne dotyczące zadłużenia w ochronie zdrowia zbierane za pośrednictwem Głównego Urzędu Statystycznego i opublikowane przez Ministerstwo Zdrowia.

Aspekty organizacyjno-prawne samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej

Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej (SPZOZ) są podmiotami gospodarczymi świadczącymi usługi medyczne, oznacza to, że są podmiotami leczniczymi. W podmiotach tych bardzo często podejmowane są różne decyzje dotyczące finansów stanowiące praktyczny wyraz zarządzania finansami.

W wysokim stopniu na podejmowane decyzje o sposobie finansowania podmiotu leczniczego ma forma organizacyjno-prawna oraz forma własności podmiotu leczniczego⁴. Wskazane powyżej formy mają wyraźny wpływ na obciążenia podatkowe, oddzielenie własności od kompetencji zarządzających, przede wszystkim jednak wpływają na możliwości pozyskiwania źródeł finansowania działalności zakładu opieki zdrowotnej.

Forma organizacyjno-prawna danego zakładu opieki zdrowotnej jest podstawowym czynnikiem umożliwiającym dostęp do źródeł lub instrumentów finansowych, z których może korzystać konkretny zakład opieki zdrowotnej. Zakład opieki zdrowotnej zgodnie z obowiązującym prawem w Polsce jest jedną z form prawnych prowadzenia działalności, która polega na udzielaniu świadczeń zdrowotnych. Publiczne zakłady opieki zdrowotnej w Polsce prowadzone są w dwóch formach: samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej lub w formie jednostek budżetowych⁵.

Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej jest w posiadaniu majątku i nieruchomości Skarbu Państwa albo samorządu terytorialnego, dlatego zbycie aktywów, najem, dzierżawa lub użytkowanie w każdym przypadku wymaga zgody podmiotu tworzącego.

⁴ Głowacka M. D., Galicki J., Mojs E., *Zarządzanie podmiotem leczniczym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 106-108, s. 365.

⁵ Rabiej E., *Formy organizacyjne podmiotów leczniczych – uwarunkowania prawne i ekonomiczne*, Przedsiębiorstwo i Regon 5/2013, Rzeszów 2013, s. 119.

Podstawowym źródłem przychodów SPZOZ jest Narodowy Fundusz Zdrowia (NFZ). Posiada osobowość prawną, jest jednostką organizacyjną działającą na podstawie statutu i ustawy. Inne źródła dochodów SPZOZ to przede wszystkim sprzedaż produktów poza NFZ, czyli zawierane transakcje sprzedaży usług medycznych w publicznym systemie ochrony zdrowia min: umowy z innymi SPZOZ lub Ministerstwem Zdrowia⁶.

Świadczenie usług medycznych jest produktem prowadzenia działalności gospodarczej. Oznacza to, że można rozpatrywać je w kategorii przedsiębiorczości, rynków oraz przemysłu ochrony zdrowia. W tej kategorii można określić, że nabywcami usług medycznych są gospodarstwa domowe płacące w sposób pośredni świadczeniodawcom⁷.

Zarządzanie finansami samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej

Zarządzanie finansami jest procesem, który wymaga podejmowania wielu decyzji dotyczących bieżącego oraz strategicznego pozyskiwania środków pieniężnych. Bardzo istotna jest również odpowiednia redystrybucja i lokowanie tych środków w danych zasobach. Celem zasobów finansowych jest finansowanie inwestycji, w następstwie których tworzone są określone zasoby rzeczowe. Zasoby pieniężne oraz zasoby rzeczowe tworzą strefy ściśle ze sobą powiązane, które niezbędne są do prowadzenia działalności gospodarczej.

Istota zarządzania finansami polega na osiągnięciu korzystnych relacji między ogółem poniesionych nakładów, a ostatecznymi efektami przy jednoczesnym zagwarantowaniu środków pieniężnych potrzebnych do ich realizacji. Ostateczne efekty zarządzania finansami przekładają się na kondycję finansową, zdolność terminowych regulacji zobowiązań i możliwość samofinansowania każdej organizacji.

Zakres decyzji związanych z zarządzaniem finansami związany jest głównie ze strukturą kapitałowo-majątkową, od której zależne są koszty korzystania z kapitałów obcych, utrzymaniem zasobów majątkowych oraz wypłacalność danej organizacji⁸.

⁶ Bromber P., *Rola i funkcjonowanie NFZ w systemie ochrony zdrowia*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 65, Szczecin 2014, s. 543.

⁷ Nojszewska E., *System ochrony zdrowia w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 60.

⁸ Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 25.

Prowadzenie zakładu opieki zdrowotnej w formie SPZOZ, oznacza, że jego gospodarka finansowa oparta jest na zasadach wskazanych przez ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej i polega na zatwierdzeniu rocznego planu finansowego ustalonego przez kierownika danego podmiotu leczniczego. Wynika z tego, że SPZOZ z posiadanych środków samodzielnie pokrywa koszty zobowiązań wynikających z jego działalności, a więc zobowiązany jest do pokrycia swoich zobowiązań w tym ujemnego wyniku finansowego.

Według ustawy finansami działalności leczniczej podmiot tworzący SPZOZ może pokryć ujemny wynik finansowy w terminie nie dłuższym niż trzy miesiące od daty zatwierdzenia sprawozdania finansowego za rok dany rok obrotowy. W przypadku braku pokrycia ujemnego wyniku finansowego zapada decyzja o likwidacji SPZOZ lub zmianie jego formy organizacyjno-prawnej⁹.

Podjęmowane przez zarządzających decyzje dotyczące finansów są odzwierciedleniem całościowego spojrzenia na organizację, zatem można utożsamiać je z decyzjami wpływającymi na rozwój organizacji. Odpowiednie zarządzanie finansami jest jednym z najważniejszych zadań zarządzających oraz warunkiem koniecznym dla rozwoju i trwania (obecności) organizacji na zmieniającym się konkurencyjnym rynku¹⁰.

Wybrane narzędzia stosowane w finansowaniu SPZOZ

Usługi lecznicze wykonywane w SPZOZ w szczególności w lecznictwie zamkniętym są bardzo ważną pozycją w polskim systemie finansowania lecznictwa zamkniętego. System ten do roku 2008 r. oparty był na zamkniętym katalogu świadczeń szpitalnych. Koszty tego świadczenia były wyceniane na podstawie punktów, nie uwzględniając indywidualnego toku leczenia, a koszt każdego punktu był dokładnie zawsze taki sam.

Obecnym narzędziem służącym do rozliczania polskich szpitali, funkcjonującym na terenie Unii Europejskiej jest Diagnostics Related Groups (JGP). Narzędzie jednorodnych grup pacjentów (JGP) opracował profesor Robert Fetter, przyporządkowując konkretne grupy pacjentów zbliżonej kosztochłonności (zużycie zasobów szpitala) do danej kodyfikacji. Grupy pacjentów są określane na podstawie danych związanych ze stanem zdrowia pacjenta lub

⁹ Rabiej E., *Formy organizacyjne...*, *op.cit.*, s. 126-129.

¹⁰ Janik W, Paździor A, *Zarządzanie finansowe...*, *op.cit.*, s. 26-29.

zebranych danych dotyczących zastosowanej terapii leczniczej z dokumentacji medycznej pacjenta¹¹.

W Polsce system JGP posiada grupy o odpowiednich parametrach determinujących określone wartości punktowe. Parametry pozwalające określić odpowiednie grupy to:

- ICD-10, czyli skala wg. Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych,
- ICD-9, oznacza procedury medyczne stosowane wg. Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób – Modyfikacji Klinicznej,
- czas pobytu pacjenta w szpitalu,
- wiek pacjenta.

Każda z jednorodnych grup pacjentów posiada swoją określoną kategorię hospitalizacji (charakterystykę, nazwę, kod) natomiast nadrzędna kategoria to sekcja, w której zawarty jest zbiór usystematyzowanych jednorodnych grup pacjentów w układzie anatomiczno-fizjologicznym.

System JGP powinien być pomocny dla płaćnika przy planowaniu, kontroli i alokacji zasobów oraz wsparciem zarządzania szpitalem. Główną zaletą finansowania świadczeń w systemie JGP jest zwrot kosztów według przypisanej taryfy jednorodnych grup pacjentów poprzez rozpoznanie albo wykonane procedury medyczne. Rozliczenie kosztów w systemie JGP wymaga sporządzenia sprawozdania z zakończonej hospitalizacji pacjenta obejmującej kody postępowania medycznego od momentu przyjęcia wraz z przyczyną przyjęcia do wypisu pacjenta ze szpitala. System JGP jest nowoczesnym narzędziem zalecanym przez Unie Europejską, którego głównym celem jest optymalizacja wydatków na świadczenie usług medycznych¹².

Innym narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji finansowych i prezentującym całokształt finansów organizacji jest analiza finansowa. Podstawowe obszary analizy finansowej to: analiza wstępna i rozwinięta czyli analiza sprawozdań finansowych: rachunku zysków i strat, bilansu i przepływów pieniężnych. Jednym z obszarów analizy finansowej jest analiza wskaźnikowa prezentująca stan przychodów i kosztów danej organizacji, płynność finansową, analizę opłacalności inwestycji, rentowności, wyniku finansowego oraz kapitału obrotowego. Głównym celem analizy finansowej jest ocena aktualne-

¹¹) Głowacka M. D., *Zarządzanie Zakładem Opieki Zdrowotnej. Konteksty i determinanty zmian*, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, Poznań, 2011, s. 129-134.

¹²) Głowacka M. D., Galicki J., Mojs E., *Zarządzanie..., op.cit.*, s. 106-108.

go stanu finansów i weryfikacja podejmowanych decyzji zarządu przekładających się na rozwój całej organizacji¹³.

Najważniejszym celem każdej organizacji funkcjonującej w gospodarce rynkowej jest utrzymanie płynności finansowej, czyli zdolności do regulowania bieżących zobowiązań w określonym terminie. W krótkim okresie utrzymanie płynności finansowej organizacji jest decydujące o istnieniu tego podmiotu na rynku.

Proces zarządzania finansami ma bardzo duży wpływ na utrzymanie płynności finansowej SPZOZ i obejmuje dwie najważniejsze sfery: finansową i inwestycyjną. Trafność podejmowanych decyzji jest determinantą sytuacji finansowej SPZOZ. Dyrektorzy wraz z kadrą zarządzającą powinni wiedzieć jak zarządzać kapitałem obrotowym netto, należnościami, zapasami, jakie podjąć decyzje inwestycyjne i w jakim okresie to zrobić. Brak skutecznego zarządzania powyższymi sferami prowadzi bowiem do utraty płynności finansowej podmiotu leczniczego, a w konsekwencji do jego upadłości.

Zobowiązania wymagalne SPZOZ

Sytuacja finansowa samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej jest bardzo zróżnicowana. Z danych opublikowanych przez Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia (CSIOZ) ogółem w 2017 roku dla 1032 samorządowych jednostek SPZOZ łączna strata wynosiła 381 728 419 zł¹⁴.

Ponadto analizowane dane opublikowane przez Ministerstwo Zdrowia zebrane między innymi za pośrednictwem Głównego Urzędu Statystycznego są wynikiem kwartalnych sprawozdań o stanie zobowiązań według tytułów dłużnych oraz poręczeń i gwarancji (Rb-Z) zbieranych na podstawie rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 4 marca 2010 r. w sprawie sprawozdań jednostek sektora finansów publicznych w zakresie operacji finansowych (Dz.U. z 2014 poz. 1773, z późn. zm.). Sprawozdania te dotyczą długu publicznego pokazujących stan zobowiązań wymagalnych SPZOZ, czyli takich których termin płatności minął.

¹³) Janik W, Paździor A, *Zarządzanie finansowe...*, op.cit., s. 91-93.

¹⁴) CSIOZ, *Biuletyn Statystyczny Ministerstwa Zdrowia*, Warszawa, 2018, s. 87.

Tabela 1. Zobowiązania wymagalne samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w latach 2012 – III kwartału 2018

Rok	Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej utworzone przez jednostki centralne			Samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego			Razem samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej		
	Tytułem dostaw i usług (w tys. zł)	Pozostałe (w tys. zł)	Razem (w tys. zł)	Tytułem dostaw i usług (w tys. zł)	Pozostałe (w tys. zł)	Razem (w tys. zł)	Tytułem dostaw i usług (w tys. zł)	Pozostałe (w tys. zł)	Razem (w tys. zł)
2012	584 681	47 193	631 874	1 376 450	352 152	1 728 602	1 961 131	399 344	2 360 475
2013	602 479	50 411	652 890	1 054 747	223 334	1 278 081	1 657 225	273 746	1 930 971
2014	610 255	41 430	651 685	1 005 819	155 965	1 161 784	1 616 074	197 395	1 813 469
2015	585 972	28 648	614 620	978 157	166 113	1 144 270	1 564 129	194 761	1 758 890
2016	565 839	25 146	590 985	989 512	158 979	1 148 491	1 555 351	184 125	1 739 476
2017	444 285	29 652	473 937	829 427	104 305	933 732	1 273 712	133 957	1 407 669
III kw. 2018	576 110	7 577	568 533	861 163	110 564	971 727	1 429 696	118 141	1 547 837

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Zdrowia, www.mz.gov.pl [data: 07.01.2019].

Dane ankietowe zbierane od 2002 roku przez Ministerstwo Zdrowia zawierają zobowiązania ogółem i wymagalne, uwzględniające:

- odsetek samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- strukturę zobowiązań w podziale na poszczególne województwa,
- zmiany w porównaniu do roku poprzedniego.

W Tabeli 1 przedstawiono obliczenia dotyczące zobowiązań wymagalnych za okres od 2012 roku do III kwartału 2018 roku z uwagi na pełne obowiązywanie od dnia 1 stycznia 2012 roku ustawy o działalności leczniczej. Przedstawiono sumaryczne wartości zobowiązań wymagalnych w badanym okresie w saski każdego roku, osobno dla samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej utworzonych przez jednostki centralne i utworzonych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz zbiorcze zestawienie danych razem dla wszystkich samodzielnych zakładów opieki zdrowotnej w Polsce.

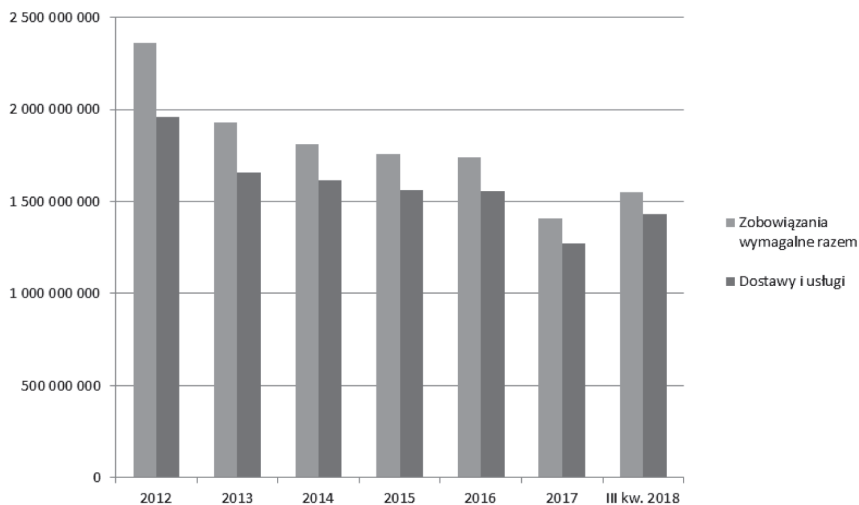
Tabela 2. Dynamika zobowiązań ogółem samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w latach 2012 – III kwartału 2018

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	III kw. 2018
Zobowiązania wymagalne razem (w tys. zł)	2 360 475	1 930 971	1 813 469	1 758 890	1 739 476	1 407 669	1 547 837
Dynamika (w %)	100	81,8	76,8	74,5	73,7	59,6	65,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Zdrowia, www.mz.gov.pl [dostęp: 07.01.2019].

W celu określenia tempa narastania zadłużenia względem poprzedniego roku w Tabeli 2 obliczono wartość dynamiki w poszczególnych latach. W roku 2012 wartość zobowiązań wymagalnych wynosiła 2 360 475 000 zł, natomiast w kolejnych latach aż do 2017 roku następuje widoczny spadek wielkości zobowiązań wymagalnych SPZOZ.

Wykres 1. Zobowiązania wymagalne ogółem samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w latach 2012 – III kwartału 2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Zdrowia, www.mz.gov.pl [dostęp: 07.01.2019].

Wykres 1 prezentuje zobowiązania wymagalne w tym z udziałem zobowiązań z tytułu dostaw i usług dla wszystkich samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w Polsce. Analizując wykres można zaobserwować wahania z tendencją spadkową w latach 2012-2017. Najwyższy wynik zobowiązań przypada na rok 2012, gdzie łącznie zobowiązania wymagalne wyniosły 2 360 475 000 zł przy 83% udziale z tytułu dostaw i usług. Zbliżone wartości odnotowano w latach 2015-2016 przy jednakowym udziale zobowiązań z tytułu dostaw i usług oscylujących na poziomie 89%. W roku 2017 odnotowano najniższą wartość zobowiązań równą 1 407 669 000 zł z czego 90% stanowiły zobowiązania z tytułu dostaw i usług. W ostatnim roku poddanych badaniom odnotowano wyraźny wzrost zadłużenia, jednak prezentowane wartości w 2018 roku zestawiają III kwartały, tak więc nie jest to pełen obraz. Największy udział (92%) zobowiązań z tytułu usług i dostaw względem wszystkich zobowiązań wymagalnych odnotowano za okres III kwartałów 2018 roku.

Podsumowanie

Całokształt finansowania samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej zależy głównie od poziomu zamożności społeczeństwa, regulacji prawnych oraz sytuacji gospodarczej kraju. Głównym źródłem finansowania SPZOZ są środki finansowe pochodzące z Narodowego Funduszu Zdrowia. Oznacza to, że płatnik kupując świadczenia określa również standardy dotyczące sprzętu, personelu, wyposażenia. Wymagania te na przestrzeni czasu są coraz wyższe, a tylko ich spełnienie jest gwarancją otrzymania kontraktu. Jednym z nasuwających się rozwiązań jest możliwość świadczenia usług medycznych odpłatnie. Świadczenie usług odpłatnie jest jednak niemożliwe przede wszystkim ze względu na obowiązujące przepisy prawa¹⁵. Istnieją sytuacje, w których znajdują się wolne miejsca w szpitalu, a pomimo tego szpital nie ma prawa przyjąć pacjenta prywatnie tj. odpłatnie gdyż jest to równoznaczne z groźbą zerwania kontraktu z NFZ. Możliwym rozwiązaniem dla SPZOZ jest nie tylko oczekiwanie na korzystny kontrakt z NFZ, ale poszukiwanie nowych alternatywnych źródeł finansowania oraz podejmowanie działań, które umożliwią utrzymanie oraz podnoszenie pozycji rynkowej. Innym rozwiązaniem, jest ich komercjalizacja, czyli przekształcenie w spółkę kapitałową. Przekształcenie to jest dobrą alternatywą pod warunkiem, że będzie to proces długofalowy, gruntownie przemysła-

¹⁵⁾ *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych*, Dz.U. 2017 poz. 1938 z późn. zm.

ny oraz bardzo sprawnie zarządzany. Warto zauważyć, że sama zmiana formy organizacyjno-prawnej nie poprawi kondycji finansowej podmiotów, ponieważ wymaga to głębokiej restrukturyzacji. Wynika z tego, że bardzo ważną kwestią sprawnego prosperowania SPZOZ jest sprawne i skuteczne zarządzanie. Sukces zarządzania finansami to odpowiednia korelacja kosztów z przychodami. Problemy finansowe szpitali mają źródło nie tylko w zbyt niskiej wycenie świadczeń przez NFZ czy braku pieniędzy w systemie. Głównym problemem jest przede wszystkim niegospodarność. Bardzo istotną kwestią jest to, że SPZOZ powinny dostosować wydatki do kontraktu z NFZ, a nie odwrotnie. Współcześnie do wyceny świadczeń zdrowotnych istnieją bardzo skuteczne narzędzia jakim jest np.: JGP. Zarządzanie SPZOZ wymaga więc obecności odpowiedniego menedżera – ekonomisty znającego realia gospodarki rynkowej zarządzającego podmiotem leczniczym w sposób sprawny i skuteczny.

Literatura

1. Bromber P., *Rola i funkcjonowanie NFZ w systemie ochrony zdrowia*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 65, Szczecin 2014, s. 543.
2. CSIOZ, *Biuletyn Statystyczny Ministerstwa Zdrowia*, Warszawa, 2018, s. 87.
3. Głowacka M. D., Galicki J., Mojs E., *Zarządzanie podmiotem leczniczym*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 106-108, s. 365.
4. Głowacka M. D., *Zarządzanie Zakładem Opieki Zdrowotnej. Konteksty i determinanty zmian*, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, Poznań, 2011, s. 129-134.
5. Janik W, Paździor A, *Zarządzanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 25-29, s. 91-93.
6. Nojszewska E, *System ochrony zdrowia w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 60.
7. Rabiej E., *Formy organizacyjne podmiotów leczniczych – uwarunkowania prawne i ekonomiczne*, Przedsiębiorstwo i Regon 5/2013, Rzeszów 2013, s. 119, s. 126-129.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 marca 2010 r. w sprawie sprawozdań jednostek sektora finansów publicznych w zakresie operacji finansowych, Dz.U. z 2014 poz. 1773 z późn. zm.

2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz.U. 2017 poz. 1938 z późn. zm.

Mirosław Gajer¹
Zbigniew Handzel²

Zastosowanie generatorów struktur syntaktycznych na potrzeby rekonstrukcji i rewitalizacji wymierających języków

Application of syntactic structures generators for the aim of reconstruction and revitalization of endangered languages

Streszczenie: Obecna sytuacja językowa świata prezentuje się wręcz katastrofalnie, gdyż wiele małych języków jest poważnie zagrożonych całkowitym wymarciem i to niestety już w najbliższych latach. Taki stan rzeczy nie jest bynajmniej korzystny z punktu widzenia wysoce pożądanego zachowania różnorodności dziedzictwa kulturowego ludzkości. Ponadto pamiętać trzeba, że każdy z będących w użyciu języków ludzkich to także nieodzowny materiał badawczy dla lingwistów, w oparciu o który rozważani naukowcy mogą testować swoje hipotezy dotyczące nie poznanej do końca jeszcze natury języka ludzkiego, jego pochodzenia, tzw. uniwersaliów językowych czy też ewolucji całych grup i rodzin językowych. W związku z powyższym podejmowane są w świecie nauki liczne inicjatywy mające na celu uratowanie przed popadnięciem w niepamięć licznych języków ludzkich o małej liczbie użytkowników. W artykule autorzy wysunęli oryginalną propozycję budowy odpowiednich narzędzi informatycznych w postaci generatorów struktur syntaktycznych, które mogłyby znacznie usprawnić proces rekonstrukcji i rewitalizacji zagrożonych wymarciem języków, a nawet i języków od wielu lat całkowicie już martwych. Obecnie przedmiotem zainteresowań autorów są peryferyjne skandynawskie języki północnogermańskie, takie jak potencjalnie zagrożony wymarciem język farerski (Wyspy Owcze) i niestety od ponad stu lat martwy już język norn (Szetlandy i Orkady).

¹⁾ Dr inż., AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział EAIiIB, Katedra Informatyki Stosowanej.

²⁾ Dr inż., Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki.

Słowa kluczowe: lingwistyka komputerowa, struktury syntaktyczne, języki zagrożone wymarciem, dziedzictwo kulturowe.

Summary: Nowadays the situation of the world of languages is such that many small languages are seriously endangered in the coming years. This situation is not good from the point of view of the necessity of preserving the diversity of cultural heritage. Moreover, every human language constitute the precious research material for the linguists, basing on which they can test their scientific hypothesis concerning the nature of the human language, its origin, and the evolution of groups and families of languages. The world of sciences developed many initiatives and projects the aim of which is to preserve the small languages from total perishing. In the paper we propose to build proper computer tools in the form of the generators of syntactic structures that could support the process of reconstruction and revitalization of endangered and even dead languages. The point of authors' interest are peripheral Scandinavian languages, such as potentially endangered language of the Faroe Islands and the norn language, which is unfortunately dead for over one hundred years.

Keywords: computational linguistics, syntactic structures, endangered languages, cultural heritage.

JEL classification codes: C8

Wprowadzenie

Lingwiści szacują, że obecnie na kuli ziemskiej pozostaje wciąż w użyciu ponad 7 tysięcy różnych języków ludzkich. Podanie dokładnej ich liczby nie jest możliwe, przynajmniej z trzech zasadniczych powodów.

Po pierwsze, znakomita większość materiału językowego występującego na kuli ziemskiej nie została jeszcze należycie (a niekiedy nawet i w ogóle) przebadana przez lingwistów. Ponadto znaczny odsetek języków ludzkich pozostaje w użyciu na trudno dostępnych obszarach, głównie w Afryce, Ameryce Łacińskiej i Azji Południowo-Wschodniej. Jednak, co najważniejsze, w zdecydowanej większości są to języki małe, których liczba użytkowników wynosi niekiedy jedynie kilkaset bądź nawet kilkadziesiąt czy zaledwie wręcz kilka osób w podeszłym wieku³.

³) Majewicz A. F.: *Języki świata i ich klasyfikowanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1989.

Po drugie, próbując zliczyć języki, którymi porozumiewają się ludzie na ziemi, napotykamy nieuchronnie na nierozstrzygnięty jak dotąd w lingwistyce fundamentalny problem, w jaki sposób można jednoznacznie stwierdzić, czy w danym przypadku mamy do czynienia z całkowicie odrębnym językiem czy też jest to jedynie pewna odmiana dialektalna jakiegoś innego języka⁴. Co więcej, w świetle prowadzonych w językoznawstwie badań wydaje się, że ustalenie tutaj jakiś precyzyjnych kryteriów podziału nie jest możliwe z zasady, bowiem wiele języków (jak na przykład język arabski lub chociażby język chiński) wydaje się być wręcz wewnątrznie splątanych w niekończącą się sieć wszelkiego rodzaju odmian regionalnych i dialektów⁵.

Wreszcie, po trzecie, spora liczba języków będących obecnie w użyciu na ziemi jest poważnie zagrożona wymarciem, podobnie jak na wyginiecie zdaje się być skazana znaczna część występujących na kuli ziemskiej gatunków zwierząt i roślin. W swej istocie oba z wymienionych procesów są do siebie niezwykle podobne, a u ich podłoża leżą przede wszystkim czynniki związane z dynamicznym rozwojem cywilizacyjnym ludzkości, postępem technicznym wiążącym się z praktycznie niczym nie ograniczoną eksploatacją zasobów środowiskowych. W ten sposób niszczone są na naszych oczach swoiste nisze ekologiczne, w których dotychczas mogły ukrywać się rzadkie gatunki fauny i flory, a także i specyficzne języki będące w użyciu przez niewielkie społeczności ludzkie⁶.

Wiele spośród zagrożonych wymarciem języków jest jeszcze pamiętanych przez zaledwie pojedyncze osoby w podeszłym wieku i, co gorsze, języki te nie są już przekazywane kolejnym pokoleniom. W takim przypadku zniknięcie tych języków z powierzchni ziemi jest tylko kwestią czasu. Ponadto warto uświadomić sobie fakt, że praktycznie w każdym tygodniu na świecie umiera przynajmniej jeden język, przy czym za moment śmierci języka przyjmuje się moment śmierci ostatniego z jego użytkowników, który znał ten język biegle w sposób czynny.

Zajmujący się problemem wymierających języków lingwiści biją wręcz na alarm, ponieważ w świetle prowadzonych badań wydaje się, że omawiane niekorzystne procesy przybrały w ostatnich latach niezwykle na sile, co może skutkować tym, że już za niecałe pół wieku liczba będących w użyciu na ziemi języków skurczy się wręcz o połowę.

⁴ Danecki J.: *Współczesny język arabski i jego dialekty*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa, 2000.

⁵ Künstler J. M.: *Języki chińskie*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa, 2000.

⁶ Matisoff J. A.: *Zagrożona różnorodność: języki i formy życia*, Świat Nauki, październik 2002, s. 66-73.

Oczywiście, ktoś mógłby zapewne powiedzieć, że proces wymierania języków o niewielkiej liczbie użytkowników nie stanowi w ogóle jakiegokolwiek problemu, a wręcz przeciwnie, może być postrzegany nawet jako zjawisko w pewnym stopniu korzystne. Przecież, gdyby wszyscy ludzie na ziemi mówili tylko jednym językiem, nie istniałyby pomiędzy nimi jakiejkolwiek bariery komunikacyjne i zapewne zaoszczędzono by mnóstwo pieniędzy, które obecnie są wydawane na tłumaczenia różnego rodzaju dokumentów, tekstów naukowych, technicznych, medycznych czy też aktów prawnych.

Niestety, istnieje również i druga strona medalu, bowiem każdy język ludzki to swego rodzaju unikalny środek wyrażania myśli, a zarazem także i oryginalny sposób postrzegania świata. Bogactwo i różnorodność języków świata to również wspaniałe dziedzictwo ogólnoludzkiej kultury, a śmierć każdego języka, nawet o niewielkiej liczbie użytkowników, tę ze wszech miar pożądaną różnorodność świata języków w istotnym stopniu zubaża⁷.

Obserwowane obecnie przyspieszenie procesu wymierania języków to również zła wiadomość dla językoznawców. Wziąwszy pod uwagę, że znaczna liczba będących w użyciu na ziemi języków nie została jeszcze należycie przebadana, a w wielu wypadkach nawet w ogóle nie została dostatecznie rozpoznana, lingwiści obawiają się, że w perspektywie kilkudziesięciu lat znaczna część ich materiału badawczego może po prostu zniknąć bezpowrotnie z powierzchni ziemi⁸.

Taki stan rzeczy napawa niepokojem, trzeba bowiem być świadomym, że językoznawstwo jest wciąż stosunkowo jeszcze młodą dyscypliną nauki, w przypadku której toczą się liczne spory natury wręcz fundamentalnej na temat tego, czym w ogóle jest język ludzki oraz gdzie leżą granice możliwości i ograniczeń języka. Przykładowo, jednym z podstawowych pojęć w lingwistyce są tzw. uniwersalia językowe, czyli te elementy języka, które są absolutnie niezbędne i w związku z tym muszą bezwzględnie pojawić się w każdym języku ludzkim. Do tego rodzaju uniwersaliów językowych zalicza się na przykład zaimki osobowe, ponieważ jak dotychczas nie jest znany żaden język ludzki, w którym nie byłoby jakiegoś systemu zaimków osobowych dla pierwszej, drugiej i trzeciej osoby gramatycznej, aczkolwiek w przypadku różnych języków systemy zaimków osobowych mogą znacznie od siebie się różnić. Ponieważ jednak znaczna część języków świata nie została jeszcze w ogóle przebadana,

⁷⁾ Kondratow A., *Zaginione cywilizacje*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 1988.

⁸⁾ Corballis M. C., Dessalles J. L., Dunbar R.: *Aux origines du langage*, La Recherche, no. 341, 2001, s. 27-39.

nie możemy na chwilę obecną mieć żadnej pewności, czy gdzieś na świecie nie istnieje jakiś język pozbawiony całkowicie takiej kategorii gramatycznej jak właśnie zaimki osobowe. Jeśli w niedalekiej przyszłości większość języków ludzkich o niewielkiej liczbie użytkowników zniknie z powierzchni ziemi, możemy się już tego nigdy nie dowiedzieć.

Osobnym zagadnieniem są kwestie związane z ewolucją języka ludzkiego. Wciąż nie wiemy dokładnie, w jaki sposób, kiedy i dlaczego nasi odlegli przodkowie zaczęli używać języka. Nie wiemy także, czy języki ludzkie, które występują obecnie, powstały w wyniku czysto biologicznej ewolucji, czy też są jedynie wytworem ogólnoludzkiej kultury i zostały przez ludzi po prostu wymyślone w celu skuteczniejszego rozwiązywania problemów związanych z wzajemną komunikacją w archaicznych społecznościach ludzkich. Wielu badaczy uważa, że języki ludzkie, które występują obecnie, musiały być poprzedzone w zamierzczłej przeszłości czymś znacznie prostszym, czyli swego rodzaju protojęzykiem, zawierającym jedynie warstwę leksykalną, natomiast pozbawionym jakichkolwiek struktur składniowych. Lingwiści toczą obecnie spory na temat tego, jak dokładnie słownictwo takiego protojęzyka mogło wyglądać, a ściślej rzecz ujmując, czy poszczególne wyrazy miały charakter swego rodzaju podstawowych atomów, czy też, być może, kodowały nawet nieco dłuższe i bardziej rozbudowane frazy. Wydaje się, że nieco światła na tego rodzaju spory może rzucić właśnie badanie małych języków rozsianych w trudnodostępnych zakątkach globu. Cóż jednak z tego, gdy w stosunkowo niedługim czasie lingwiści po prostu nie będą prawdopodobnie mieli już czego badać.

Wymieranie małych języków to także zła wiadomość dla językoznawców zajmujących się lingwistyką historyczną. Przedmiotem zainteresowań lingwistyki diachronicznej jest ewolucja całych rodzin bądź grup językowych, ustalanie wzajemnego powinowactwa genetycznego pomiędzy niekiedy dość odległymi językami, a także rekonstrukcja wcześniejszych stadiów wybranych języków, jak choćby języka praindoeuropejskiego czy języka prasłowiańskiego. W tym wypadku nieocenione mogą okazać się także języki o niewielkiej liczbie użytkowników, w przypadku których zachować się mogły dawne cechy leksykalne lub składniowe, które dawno już wyszły z użycia w przypadku innych języków należących do danej grupy bądź rodziny językowej. Dobrym przykładem w tym względzie są języki, takie jak islandzki i farerski, które silnie odbiegają od współczesnych północnogermańskich języków skandynawskich (szwedzki, norweski, duński) natomiast w swej formie są bardzo zbliżone do języka staronordyckiego, tym samym umożliwiając jego zrozumienie, lepsze poznanie i dalszą rekonstrukcję.

W związku z powyższym w wielu krajach podejmowane są działania mające na celu zachowanie istniejącej obecnie na świecie różnorodności językowej i uratowanie licznych języków o niewielkiej liczbie użytkowników przed popadnięciem w całkowite zapomnienie. Niestety, jak dotychczas działania takie wydają się być raczej mało skuteczne.

Ratowanie wymierających języków

Prowadzone obecnie na świecie działania, zmierzające do ratowania przed popadnięciem w niepamięć wymierających w szybkim tempie języków, polegają głównie na rejestracji ich warstwy leksykalnej oraz sporządzaniu opisów ich warstwy syntaktycznej. Tego rodzaju działania autorzy niniejszego artykułu określają mianem działań biernych. W głębokim przekonaniu autorów działania takie w żadnym wypadku nie mogą okazać się skuteczne, w tym sensie, że nigdy nie mogą stanowić solidnej podstawy, która mogłaby być wykorzystana do przeprowadzenia rekonstrukcji, a następnie rewitalizacji wymarłych już bądź zagrożonych wymarciem języków.

Zdaniem autorów ratowanie wymierających języków ze wszech miar wymaga podjęcia działań czynnych, polegających na stworzeniu odpowiedniego oprogramowania komputerowego, za pomocą którego możliwe byłoby przeprowadzenie rekonstrukcji rozważanych języków, a także wspomaganie procesów związanych z ich rewitalizacją, czyli ponownym przywróceniem do powszechnego użycia, przynajmniej w niewielkim kręgu ochotników, czyli swego rodzaju pasjonatów zainteresowanych zachowaniem dziedzictwa kulturowego ich przodków.

Tego rodzaju oprogramowanie komputerowe to przede wszystkim tzw. generatory struktur syntaktycznych, czyli programy umożliwiające ich użytkownikowi tworzenie poprawnych składniowo wypowiedzi w danym języku, przy czym w poszczególnych przypadkach znajomość przez użytkownika danego języka może być mocno ograniczona bądź nawet i żadna. Wymienione generatory struktur syntaktycznych współpracują z opracowanymi uprzednio lingwistycznymi bazami danych (rejestrującymi warstwę leksykalną języka) oraz lingwistycznymi bazami wiedzy (rejestrującymi występujące w danym języku zależności składniowe).

Omawiane przez autorów generatory struktur syntaktycznych mogą także być postrzegane jako swego rodzaju odmiana programów komputerowych wspomagających przekład, czyli programów typu MAHT (ang. Machine-Aided Human Translation). Za pomocą programów typu MAHT użytkownik

może tworzyć poprawne gramatycznie teksty w językach, o których ma w zasadzie stosunkowo niewielkie pojęcie bądź nawet i takich, których wcale nie zna. Zdaniem autorów tego rodzaju narzędzia informatyczne, jak generatory struktur syntaktycznych i programy typu MAHT nadają się w idealny sposób do wspomagania procesu rekonstrukcji i rewitalizacji wymierających czy też nawet i dawno już wymarłych języków.

Realizacja założonego przez autorów celu wymaga przede wszystkim opracowania ergonomicznego i intuicyjnego w obsłudze graficznego interfejsu użytkownika, a ponadto dla wybranych języków, które mają zostać poddane procesowi rekonstrukcji i rewitalizacji, należy opracować lingwistyczne bazy danych, rejestrujące ich warstwę leksykalną, oraz lingwistyczne bazy wiedzy, oddające ich warstwę składniową. Reasumując, rozwijany przez autorów projekt jest przedsięwzięciem ze wszech miar interdyscyplinarnym, wymagającym ścisłej współpracy osób reprezentujących zarówno dyscyplinę naukową informatyki technicznej, jak i lingwistyki stosowanej, a także i filologii poszczególnych języków.

W porównaniu do podejmowanych dotychczas w rozważanym obszarze działań proponowane przez siebie podejście autorzy uważają za ze wszech miar nowatorskie, a nawet i wręcz rewolucyjne, gdyż w ich opinii podejmowane działania mają realną szansę ustanowić prawdziwy przełom w dotychczasowym podejściu do mozolnego procesu ratowania wymierających języków.

Postawiona powyżej teza może zostać udowodniona, jeśli porówna się proponowane przez autorów podejście z prawdopodobnie najbardziej dotychczas zakrojonym na szeroką skalę przedsięwzięciem, określanym mianem The Rosetta Project. Nazwa rozważanego przedsięwzięcia pochodzi od tzw. kamienia z Rosetty, który został odnaleziony w 1798 roku podczas wyprawy Napoleona Bonapartego do Egiptu. Kamień z Rosetty zawiera pewien przekaz zapisany egipskimi hieroglifami, egipskim pismem demotycznym oraz sporządzony jest w języku starogreckim. Znaczenie kamienia z Rosetty było przełomowe dla rozwoju dziedziny egiptologii, ponieważ stanowiło podstawę do odczytania egipskich hieroglifów w 1822 roku przez francuskiego uczonego, Franciszka Champoliona.

Analogicznie, w ramach przedsięwzięcia The Rosetta Project powstać ma wykonana z platyny okrągła płytką, na której wyryte mają zostać napisy zawierające podstawowe słownictwo zapisane w około tysiącu języków będących obecnie w użyciu na ziemi. Szacuje się, że już w stosunkowo niedługim czasie znaczna część z owego tysiąca języków wyjdzie całkowicie z użycia. W związku z tym przewiduje się, że The Rosetta Project pozwoli

na zachowanie wiedzy o wymarłych językach i przekazanie jej kolejnym pokoleniom.

Na rysunku 1 pokazano zrzut ekranu, przedstawiający fragment platynowego dysku powstałego w ramach programu The Rosetta Project, z tym, że wykonany jest on także w wersji elektronicznej – umożliwiającej interaktywne przeglądanie jego zawartości z wykorzystaniem w tym celu przeglądarki internetowej. W ten sposób dowolnie wybrany fragmenty dysku można odpowiednio powiększyć, aby odczytać zawarte na nim napisy wykonane w wielu różnych językach świata.

Rysunek 1. Fragment dysku z Rosetty w wersji interaktywnej



Źródło: <https://rosettaproject.org>.

Jednak autorzy niniejszego artykułu wyrażają poważne wątpliwości odnośnie skuteczności tego rodzaju działań. Bowiem leksyka to tylko zaledwie część wiedzy o danym języku (aczkolwiek bardzo ważna). Poza samym słownictwem trzeba jeszcze znać przynajmniej podstawowe reguły składniowe, aby w rozpatrywanym języku można było tworzyć jakiegokolwiek sensowne wypowiedzi. Program The Rosetta Project w żadnym wypadku tego nie umożliwia. To, co oferuje The Rosetta Project, porównać można zaledwie z ludzkim protojęzykiem, w przypadku którego występowało jedynie słownictwo pozbawione jakichkolwiek reguł składniowych. Tak naprawdę, dopiero wynalezienie składni umożliwiło dalszy dynamiczny rozwój cywilizacyjny praludzkich społeczności.

Generatory struktur syntaktycznych

Rozwijane przez autorów generatory struktur syntaktycznych, stanowiące podstawę do rozwoju systemów przewidzianych do wspomagania procesu rekonstrukcji i rewitalizacji zagrożonych wymarciem języków, bazują na koncepcji tzw. języków kontrolowanych.

Pod pojęciem języka kontrolowanego będziemy rozumieli pewien skończony podzbiór dowolnego języka naturalnego (ewentualnie języka sztucznego, takiego jak choćby język esperanto), przy czym obowiązuje zależność, że każde zdanie języka kontrolowanego musi być także poprawnym pod względem składniowym zdaniem języka naturalnego, na którym dany język kontrolowany jest wzorowany. Natomiast bynajmniej nie każde zdanie danego języka naturalnego musi być możliwe do utworzenia w opartym na nim języku kontrolowanym.

W związku z powyższym język kontrolowany może być postrzegany jako swego rodzaju zubożona wersja danego języka naturalnego. W przypadku języków kontrolowanych zwykle silnemu okrojeniu podlega gramatyka, ponieważ twórcy danego języka kontrolowanego uwzględniają jedynie te konstrukcje syntaktyczne, które w danym języku są naprawdę niezbędne, pomijając bardziej egzotyczne elementy składniowe, które mogą zostać podczas tworzenia wypowiedzi zastąpione innymi, zwykle znacznie prostszymi.

Dzięki tego rodzaju zawężeniu zbioru dopuszczalnych struktur składniowych zyskujemy znaczną kontrolę nad gramatyką języka, co stanowić może podstawę do budowy wszelkiego rodzaju komputerowych systemów przetwarzania języka naturalnego, takich jak systemy automatycznego generowania tekstów danego języka, automatycznego streszczania dokumentów, przekładu komputerowego, komputerowych systemów dialogowych i wielu innych.

Języki kontrolowane są najczęściej projektowane jako systemy leksykalnie otwarte, co oznacza, że występujące w ich przypadku słownictwo może być systematycznie poszerzane o nowe jednostki leksykalne. Tym sposobem dany język kontrolowany może skutecznie nadążać za rozwojem języka naturalnego, na którym jest pierwotnie wzorowany⁹.

Natomiast jeżeli chodzi o składnię języków kontrolowanych, to w praktyce spotykane są zarówno rozwiązania zamknięte, jak i otwarte składniowo. W przypadku tych ostatnich zbior dopuszczalnych reguł składniowych może

⁹ Szczepaniak I., Królikowski Z., *Kontrolowane języki naturalne – przegląd rozwiązań i zastosowań*, Pro dialog, nr 11, 2000, s. 47-67.

zostać w każdej chwili dowolnie poszerzony, tak aby dany język kontrolowany w swej formie jeszcze bardziej się upodobił się do swego pierwowzoru w postaci pewnego języka naturalnego.

Opracowywane przez autorów generatory struktur syntaktycznych w swym założeniu oparte są na językach kontrolowanych, które są projektowane jako systemy otwarte zarówno pod względem leksykalnym, jak i składniowym. Na obecnym etapie dopuszczalna składnia tworzonych przez autorów języków kontrolowanych pozwala na utworzenie następujących typów wypowiedzi:

- Fraza rzeczownikowa,
- Zdanie proste,
- Zdanie złożone.

Z kolei tworzona w języku kontrolowanym fraza rzeczownikowa może składać się z samego rzeczownika albo z rzeczownika wraz z określającym go przymiotnikiem. Ponadto każda fraza rzeczownikowa może zostać dodatkowo uzupełniona rodzajnikiem, zaimkiem wskazującym bądź zaimkiem dzierżawczym.

Jeśli chodzi o tworzone w języku kontrolowanym zdania proste, są one budowane na bazie fraz czasownikowych zarówno przechodnich, jak i nieprzechodnich. Ponadto użytkownik ma możliwość wyboru trybu tworzonego zdania (orzekaający, przypuszczający i rozkazujący) oraz odpowiedniego czasu gramatycznego.

Na obecnym etapie rozwoju opracowanego przez autorów systemu języka kontrolowanego założono, że tworzone w nim zdania złożone składają się jedynie z dwóch zdań prostych złożonych podrzędnie lub współrzędnie.

Opisany powyżej zbiór reguł gramatycznych jest zbiorem minimalistycznym, jednakże jest zarazem zbiorem wystarczającym, tzn. takim, przy użyciu którego można w projektowanym języku kontrolowanym przekazać w zasadzie dowolne treści. Ponadto, jak już uprzednio wspomniano, rozwijane przez autorów języki kontrolowane są przewidziane jako systemy otwarte składniowo, a zatem nic nie stoi na przeszkodzie, aby dodać do nich nowe reguły gramatyczne, jeśli tylko zajdzie taka konieczność.

Przykłady zastosowania

Obecnie w kręgu zainteresowania autorów znajduje się grupa północno-germańskich języków skandynawskich. Spośród wymienionych języków powszechnie znane są języki, takie jak szwedzki, duński i norweski. W przypadku ostatniego z wymienionych mamy do czynienia z dwoma równoprawnymi standardami, określanymi odpowiednio nazwami bokmål (dosłownie język książkowy) oraz nynorsk (czyli język nowonorweski).

Drugi z wymienionych standardów literackich języka norweskiego jest poniekąd tworem sztucznym, który został utworzony przez norweskiego językoznawcę i poetę, Ivara Aasena na bazie wybranych dialektów ludowych Norwegii. Swego czasu język nynorsk zyskał w społeczeństwie norweskim sporą popularność, jednak obecnie znajduje się zdecydowanie w defensywie, ponieważ coraz większy odsetek społeczeństwa norweskiego deklaruje jako swój pierwszy język ojczysty właśnie wariant bokmål (jednak nauka obu wariantów języka norweskiego jest nadal obowiązkowa w szkołach).

Szacuje się, że na chwilę obecną zaledwie około 10% Norwegów używa jako pierwszego wariantu językowego nynorsk, a ponadto odsetek ten systematycznie spada. Sytuację językową Norwegii komplikuje dodatkowo fakt, że w powszechnym użyciu pozostaje także wiele różnorodnych lokalnych dialektów, cieszących się stosunkowo wysokim statusem społecznym (bywają często używane również i w sytuacjach oficjalnych, co traktowane jest jako coś zgoła normalnego, w żadnym wypadku nie wzbudzającego czyjegoś oburzenia czy też rodzącego swego rodzaju sensację). Ponieważ odsetek młodych osób deklarujących nynorsk jako swój pierwszy język w ostatnich latach silnie maleje, język ten może być postrzegany jako język potencjalnie zagrożony wymarciem. Jest rzeczą wysoce prawdopodobną, że za kilkadziesiąt lat w zasadzie wszyscy mieszkańcy Norwegii posługiwać się będą wariantem językowym bokmål, a lokalne dialekty wraz ze stworzonym na ich podstawie językiem nynorsk popadną ostatecznie w zapomnienie.

Można oczywiście argumentować, że takie ujednolicenie sytuacji językowej Norwegii będzie w przyszłości czynnikiem pozytywnym, w pewnym sensie integrującym i znacznie lepiej spajającym społeczeństwo tego kraju. Pozostawanie w użyciu tylko jednego wariantu językowego to także spore oszczędności, bowiem obecnie wszystkie oficjalne dokumenty państwowe muszą być sporządzane w obu wersjach językowych. Ponadto pisać do jakiegokolwiek norweskiego urzędu w języku nynorsk, urząd ten jest zobowiązany do odpisania petentowi również w tej samej wersji językowej, co wymusza konieczność dodatkowego zatrudnienia osób biegle posługujących się tym mniej popularnym wariantem języka norweskiego.

Jednak z drugiej strony całkowity zanik opartego na ludowych dialektach Norwegii języka nynorsk jest zjawiskiem negatywnym, ponieważ prowadzi do poważnego zubożenia dziedzictwa kulturowego tego kraju z jego bogatym folklorem. W związku z powyższym sensownym wydaje się podejmowanie szeroko zakrojonych działań mających na celu utrzymanie przy życiu również i tego mniej popularnego standardu językowego.

Oprócz wymienionych na wstępie głównych skandynawskich języków północnogermańskich w użyciu pozostają jeszcze znacznie od nich mniejsze języki peryferyjne. W przeciwieństwie do języków głównych, które występują na kontynencie europejskim, peryferyjne języki północnogermańskie są używane jedynie na izolowanych wyspach. Taki stan rzeczy powoduje, że skandynawskie języki peryferyjne w stosunku do języków głównych zachowały wiele archaicznych cech w zakresie ich leksyki i składni. W istocie peryferyjne języki północnogermańskie znacznie bliższe są używanemu około tysiąca lat temu językowi staronordyckiemu niż współczesnym językom skandynawskim, takim jak szwedzki, duński czy norweski. Ponadto, w sytuacji gdy języki szwedzki, duński i norweski są w zasadzie w znacznym stopniu wzajemnie zrozumiałe dla każdego z ich użytkowników, to w żadnym wypadku nie można powiedzieć tego o językach peryferyjnych, które ze względu na ich archaiczność są bardzo trudno zrozumiałe dla przeciętnego Szweda, Duńczyka bądź Norwega.

Największym i zarazem najważniejszym, posiadającym status oficjalnego języka państwowego, spośród skandynawskich języków peryferyjnych jest północnogermański język islandzki, posiadający prawie 300 tysięcy użytkowników. Na razie język ten nie wydaje się być zagrożony wymarciem, głównie ze względu na geograficzną izolację Islandii oraz status oficjalnego języka państwowego.

Natomiast, jako język potencjalnie zagrożony wymarciem wymieniany jest często język farerski, będący w użyciu na Wyspach Owczych i posiadający obecnie jeszcze około 30 tysięcy użytkowników.

W swej formie język farerski jest mocno zbliżony do języka islandzkiego, jednak w przeciwieństwie do niego nie ma on statusu oficjalnego języka państwowego – posiada jedynie status języka regionalnego, dzięki czemu jest obowiązkowo nauczany w szkołach. Wiąże się z tym jednak pewne zagrożenie, ponieważ jeśli oficjalnym językiem państwowym jest język duński, to młodsze pokolenie mieszkańców Wysp Owczych może zacząć postrzegać własny język farerski jako nieco mniej atrakcyjny – cieszący się znacznie niższym prestiżem społecznym. Jeśli tak się stanie, to lepiej wykształcone warstwy społeczeństwa mieszkańców Wysp Owczych przestaną po prostu języka farerskiego na co dzień używać i przejdą na cieszący się o wiele większym prestiżem społecznym język duński. Ponadto w języku farerskim raczej nie powstają żadne poważniejsze teksty o charakterze naukowo-technicznym i w tym obszarze prym zdecydowanie wiedzie język duński. To wszystko nie- zbyt dobrze wróży, jeśli chodzi o przyszłość języka farerskiego i w związku z tym należy oczekiwać, że liczba jego użytkowników, jak i stopień czynnej jego znajomości będą w latach kolejnych systematycznie spadać.

W związku z powyższym opracowywane przez autorów generatory struktur syntaktycznych oparte na języku kontrolowanym mogą okazać się pomocne we wspieraniu procesu rewitalizacji języka farerskiego.

Ostatnim, najbardziej tajemniczym i zarazem najmniej znanym z peryferyjnych języków północnogermańskich jest język norn. Niestety, ale od ponad stu lat jest to już język całkowicie martwy, aczkolwiek istnieją pewne świadectwa, jakoby osoby posługujące się w sposób czynny językiem norn żyły jeszcze na początku XX wieku. Język norn był przez wiele wieków w powszechnym użyciu na Orkadach i Szetlandach oraz na terytorium północnej Szkocji. Niestety, omawiany język nie wytrzymał konkurencji z cieszącym się znacznie większym prestiżem społecznym i popularnością językiem angielskim, więc ostatecznie popadł w zupełne zapomnienie.

Obecnie jako jedyne żywe świadectwo po wymarłym niegdyś języku norn pozostały pewne wyrazy powiązane semantycznie ze specyfiką regionu oraz nieliczne utarte zwroty frazeologiczne, które wciąż jeszcze są używane przez mieszkańców Orkadów i Szetlandów. Ponadto, wartym odnotowania jest fakt, że mimo tego, iż obecnie na Orkadach i Szetlandach mówi się wyłącznie po angielsku, to jednak mieszkańcy tego regionu wymawiają ten język w bardzo charakterystyczny i specyficzny sposób. Polega to na tym, że słuchając mieszkańców Orkadów czy Szetlandów z nieco większej odległości, gdy nie jesteśmy już w stanie zrozumieć znaczenia poszczególnych słów, wydawać się może, że mówią oni w jakimś północnogermańskim języku skandynawskim z jego charakterystyczną prozodią opartą na akcencie tonicznym.

Ponieważ w języku norn zachowały się do naszych czasów pewne zabytki w postaci tekstów pisanych, podejmowane są obecnie inicjatywy mające na celu rekonstrukcję tego języka, a następnie jego ożywienie poprzez czynne używanie w gronie jego miłośników. Sytuację komplikuje dodatkowo fakt, że w przeszłości język norn nie był językiem w miarę jednorodnym, lecz w użyciu było mnóstwo jego dialektów, które dodatkowo były wzajemnie silnie zróżnicowane. Wersja języka norn, która była używana na północnym terytorium Szkocji, mocno odbiegała od dialektów Orkadów i Szetlandów, które to z kolei znacznie różniły się od siebie.

Z wymienionych powodów lingwiści podejmujący próbę rekonstrukcji języka norn de facto tworzą pewien język sztuczny, stanowiący swoistą syntezę lokalnych dialektów. Rozważany język określany jest mianem języka nynorn, czyli nowego języka norn. W zamierzeniu autorów opracowywany przez nich system generatora struktur syntaktycznych może stanowić nieodzowną pomoc w obszarze działań związanych z rekonstrukcją, a następnie rewitalizacją języka nynorn.

Obecnie podejmowane przez autorów działania zmierzają do utworzenia w języku JavaScript prototypu opracowanego przez nich generatora struktur syntaktycznych bazującego na językach kontrolowanych. Opracowany prototyp stanowił będzie podstawę do budowy pełnosprawnego już systemu generatorów struktur syntaktycznych dla języków farerskiego i nynorn, mających na celu re-witalizację, a w drugim przypadku także i rekonstrukcję wymienionych języków.

Na rys. 2 zamieszczono zrzut ekranu przedstawiający panel umożliwiający tworzenie poprawnych składniowo fraz składających się z rzeczownika wraz z określającym go przymiotnikiem, uzupełnionych dodatkowo rodzajnikami, zaimkami wskazującymi lub dzierżawczymi.

Rys. 2. Zrzut ekranu przedstawiający panel umożliwiający dokonanie wyboru elementów dodatkowych frazy rzeczownikowej

Fraza rzeczownikowa (rzeczownik lub przymiotnik z rzeczownikiem)

Rodzajnik

Rodzajnik określony

Rodzajnik nieokreślony

Zaimek wskazujący

Obiekt bliski

Obiekt odległy

Zaimek dzierżawczy

JA

TY

ON

ONA

MY

WY

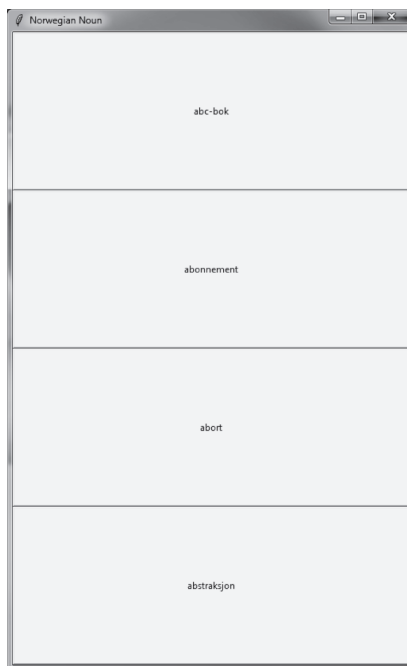
ONI/ONE

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 2, użytkownik generatora struktur syntaktycznych budując frazę rzeczownikową, jeszcze przed wyborem odpowiedniego rzeczownika i ewentualnie określającego go przymiotnika, może zdecydować, czy tworzona przez niego fraza rzeczownikowa ma być poprzedzona rodzajnikiem (określonym bądź nieokreślonym), zaimkiem wskazującym (obiekty bliższe bądź dalsze) lub zaimkiem dzierżawczym. Użytkownik może także zdecydować, że tworzona przez niego fraza rzeczownikowa ma składać się wyłącznie z rzeczownika, czy też ma to być rzeczownik wraz z określającym go przymiotnikiem.

Interesująca alternatywą, którą autorzy biorą pod uwagę, jest także zastosowanie w celu budowy generatora struktur syntaktycznych nowoczesnego języka programowania Python. W języku tym autorzy budują obecnie generator struktur syntaktycznych dla języka norweskiego. Na rys. 3 pokazano zrzut ekranu, na którym widoczne jest okno wyboru norweskiego rzeczownika.

Rys. 3. Zrzut ekranu przedstawiający panel umożliwiający dokonanie wyboru norweskiego rzeczownika



Z kolei na rys. 4 przedstawiono zrzut ekranu umożliwiający wybór dodatkowych elementów, o które ma być uzupełniona tworzona przez użytkownika fraza rzeczownikowa.

Rys. 4. Zrzut ekranu przedstawiający panel umożliwiający dokonanie wyboru dodatkowych elementów frazy rzeczownikowej



Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono fragment kodu programu w języku Python, który definiuje wszystkie cztery możliwe do utworzenia formy norweskiego rzeczownika „badeværelse” (pol. łazienka):

```
def rzecz_BA_5():  
    global pojNieOkr  
    global pojOkr
```

global mnoNieOkr
global mnoOkr
global rodzMas
global rodzFem
global rodzNeu
global tantum
pojNieOkr = „*badeværelse*”
pojOkr = „*badeværelset*”
mnoNieOkr = „*badeværelser*”
mnoOkr = „*badeværelsene*”
rodzMas = 0
rodzFem = 0
rodzNeu = 1
tantum = 0

Znaczenie zmiennych występujących w zamieszczonym powyżej kodzie jest następujące:

- *pojNieOkr* – forma nieokreślona dla liczby pojedynczej
- *pojOkr* – forma określona dla liczby pojedynczej
- *mnoNieOkr* – forma nieokreślona dla liczby mnogiej
- *mnoOkr* – forma określona dla liczby mnogiej
- *rodzMas* – wyznacznik rodzaju męskiego
- *rodzFem* – wyznacznik rodzaju żeńskiego
- *rodzNeu* – wyznacznik rodzaju neutralnego
- *tantum* – zmienna niosąca informację o ograniczeniach odnośnie możliwości utworzenia liczby pojedynczej lub mnogiej dla danego rzeczownika

Podsumowanie

Omawiany w artykule generator struktur syntaktycznych stanowi oryginalne przedsięwzięcie zmierzające do opracowania narzędzi informatycznych wspierających proces ratowania przed popadnięciem w niepamięć zagrożonych wymarciem języków. Opracowywany przez autorów system może istotnie usprawnić proces rekonstrukcji wymarłych już języków oraz przyczynić się do ich efektywnej rewitalizacji. Dalsza rozbudowa tworzonego przez autorów narzędzia informatycznego zmierzała będzie w kierunku budowy systemów wspomagających przekład typu MAHT (ang. Machine-Aided Human

Translation), tak aby poprawne składniowo wypowiedzi w językach zagrożonych wymarciem mogły być równie tworzone przez osoby w ogóle nie znające tych języków¹⁰. Kolejnym planowanym krokiem jest integracja powstałych systemów z systemami syntezy bądź rekonstrukcji mowy, tak aby tworzone w zagrożonych językach wypowiedzi mogły być również przez użytkowników odsłuchane. Tego rodzaju narzędzia informatyczne mogą okazać się niezwykle pomocne w procesie nauczania zagrożonych wymarciem języków, co jest niezwykle istotne z punktu widzenia ich dalszego przetrwania jako języków żywych.

Literatura

1. Corballis M. C., Dessalles J. L., Dunbar R.: *Aux origines du langage*, La Recherche, no. 341, 2001, s. 27-39.
2. Danecki J.: *Współczesny język arabski i jego dialekty*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa, 2000.
3. Gajer M.: *Wielojęzyczne systemy automatycznego przekładu oparte na metodzie wzorców translacyjnych*, AGH Uczelniane Wydawnictwa naukowo-Dydaktyczne, Kraków, 2008.
4. Kondratow A., *Zaginione cywilizacje*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 1988.
5. Künstler J. M.: *Języki chińskie*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa, 2000.
6. Majewicz A. F.: *Języki świata i ich klasyfikowanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1989.
7. Matisoff J. A.: *Zagrożona różnorodność: języki i formy życia*, Świat Nauki, październik 2002, s. 66-73
8. Szczepaniak I., Królikowski Z., *Kontrolowane języki naturalne – przegląd rozwiązań i zastosowań*, Pro dialog, nr 11, 2000, s. 47-67.

¹⁰⁾ Gajer M.: *Wielojęzyczne systemy automatycznego przekładu oparte na metodzie wzorców translacyjnych*, AGH Uczelniane Wydawnictwa naukowo-Dydaktyczne, Kraków, 2008.

Analiza poziomu i struktury długu publicznego w Polsce w oparciu o sprawozdania z wykonania budżetu państwa za lata 2015-2018

Analysis of the public debt level and structure in Poland based on for raports on the implementation of the state budget for 2015-2018

Streszczenie: Dług publiczny jako zjawisko w zarządzaniu finansami publicznymi, stanowi poważne wyzwanie dla wielu państw Europy i świata, jak również Polski, ponieważ zbyt wysoki jego poziom zagraża stabilności sfery publicznej jak i całej gospodarki. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej wskazuje, że dług publiczny nie powinien przekroczyć 3/5 PKB, również traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 r.) wskazuje na konieczność zachowania relacji między długiem a PKB na poziomie nie wyższym niż 60 %. Ustawa o finansach publicznych dziale II wskazuje co rząd powinien zrobić jeżeli zostanie przekroczony jeden z trzech limitów relacji długu do PKB. W analizowanym okresie ustawowe limity nie zostały przekroczone, lecz sam dług publiczny systematycznie wzrasta.

Słowa kluczowe: zarządzanie finansami, finanse publiczne, dług publiczny.

Summary: Public debt as a phenomenon in the management of public finances is a serious challenge for many Countries in Europe and around the world with Poland being one of them because of its excessively high debt posing a threat to the stability of public sector and the entire economy. The Constitution of the Republic of Poland indicates that public debt should not exceed 3/5 of GDP. In similar fashion the Treaty establishing the European Community (Treaty of Maastricht of February 7, 1992) states the necessity of maintaining a balance between the debt and GDP at the level not

¹⁾ Mgr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

exceeding 60%. The Public Finance Act, Section II, indicates what the government should do if one of the three debt-to-GDP ratios is exceeded. In the analyzed period, the statutory limits were not exceeded, but the public debt alone increases systematically.

Keywords: financial management, public finance, public debt.

JEL classification codes: H63, H68, H72

Wstęp

Dług publiczny jest stanem zobowiązań podmiotów sektora finansów publicznych na dany moment. Jest on konsekwencją wielu czynników, jednak przede wszystkim jego przyczyną jest występowanie deficytów budżetowych, których istnienie pociąga za sobą konieczność pozyskiwania środków na sfinansowanie nadwyżki wydatków nad dochodami. Finansowanie deficytu odbywa się za pośrednictwem emisji oprocentowanych zobowiązań i przez zaciąganie kredytów. Skumulowane deficyty budżetowe w ogólnym ujęciu stanowią dług publiczny.

W literaturze ekonomicznej spotykamy wiele charakterystyk i definicji kategorii ekonomicznej, pożyczki publicznej jak także długu publicznego.

Po raz pierwszy termin pożyczki zaczął funkcjonować w średniowieczu, kiedy pierwszymi pożyczkobiorcami stały się Wenecja i Florencja. A po nich w XVI wieku Francja i Hiszpania. Ówczesne rozumienie pożyczki było zgoła inne, ponieważ początkowo nie pobierano odsetek, a także zakładano możliwość utraty środków.

Obecnie klasyczna „pożyczka publiczna jest pieniężnym, ogólnym, umownym, dobrowolnym, odpłatnym i zwrotnym świadczeniem na rzecz budżetu państwa. (...) może również dotyczyć budżetów jednostek samorządowych i parabudżetów”².

Zaciąganie przez państwo kredytów i pożyczek w efekcie powoduje powstawanie długu publicznego, którego synonimem jest określenie państwowy dług publiczny.

Inaczej ujmując, dług publiczny jest rezultatem występowania deficytu publicznego, albo dług publiczny to skumulowane deficyty publiczne z lat ubiegłych.

Dług publiczny można określić jako „łączne finansowe zobowiązania podmiotów sektora publicznego z tytułu zróżnicowanych z ekonomicznego

²⁾ B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, PWN Warszawa 2004, s. 708.

i prawnego punktu widzenia zdarzeń prawno-finansowych, a przede wszystkim – niedoborów powstających w wyniku finansowania nadwyżki wydatków publicznych ponad dochody publiczne skumulowane w poprzednich okresach; zobowiązania te powinny uwzględniać ich konsolidację, czyli eliminację wzajemnych przepływów finansowych między nimi”³.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 w rozdziale X, art. 216, pkt. 5, nawiązuje do określenia Państwowego Długu Publicznego lecz go nie definiuje, a jedynie wskazuje na jego maksymalną wysokość „Nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji i poręczeń finansowych, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy 3/5 wartości rocznego produktu krajowego brutto. Sposób obliczania wartości rocznego produktu krajowego brutto oraz państwowego długu publicznego określa ustawa”⁴.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku, określa w art. 72 pkt. 1 przedmiotowy zakres długu publicznego, mianowicie: Państwowy dług publiczny obejmuje zobowiązania sektora finansów publicznych z następujących tytułów:

1. wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne;
2. zaciągniętych kredytów i pożyczek;
3. przyjętych depozytów;
4. wymagalnych zobowiązań:
 - a.) wynikających z odrębnych ustaw oraz prawomocnych orzeczeń sądów lub ostatecznych decyzji administracyjnych,
 - b.) uznanych za bezsporne przez właściwą jednostkę sektora finansów publicznych będącą dłużnikiem.

Ustawa mówi również o sposobie obliczania długu w art. 73. pkt.1 „Państwowy dług publiczny oblicza się jako wartość nominalna zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych po wyeliminowaniu wzajemnych zobowiązań między jednostkami tego sektora.”

Celem artykułu jest prezentacja w oparciu o statystyczną metodę badawczą, jak kształtował się dług publiczny, oraz jakie składowe determinowały zmiany w analizowanym zjawisku.

³ E. Chojna-Duch, *Polskie Prawo Finansowe-Finanse publiczne*, wyd. LexisNexis Warszawa 2002, s. 124.

⁴ Art. 216 *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz. U. 1997, Nr 78 poz. 483).

Granica zadłużenia publicznego i jego skutki

Możliwość istnienia długu publicznego jest ograniczana przez akty prawne, które wyznaczają maksymalne limity zadłużenie w stosunku do wielości produktu krajowego brutto. Polskę obowiązują ograniczenia wynikające z Konstytucji RP, ustawy o finansach publicznych, a z racji przynależności do Wspólnoty Europejskiej także uregulowania wynikające z Traktatu z Maastricht.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku, zawiera najważniejszy z limitów zadłużenia, mianowicie w art. 216 ust. 5 zapisano, iż: „Nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji i poręczeń finansowych, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy 3/5 wartości rocznego produktu krajowego brutto”⁵.

W wyżej zacytowanym artykule został określony konstytucyjny limit państwowego długu publicznego, z którego jasno wynika że dług nie może przekroczyć 60 % wartości PKB.

Treść tego artykułu, ma ścisły związek z art. 104 (104c) Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 r.)⁶ oraz art.1 Protokołu w sprawie procedury nadmiernego deficytu (załącznik do Traktatu z Maastricht), gdzie określono limity w wysokości 3 % dla planowanego lub rzeczywistego deficytu budżetowego w stosunku do wyrażonego w cenach rynkowych produktu krajowego brutto, a odnośnie długu publicznego relację 60 % zadłużenia publicznego do wyrażonego w cenach rynkowych produktu krajowego brutto.

Zawarte w Traktacie limity, stanowią równoczesne zobowiązanie makroekonomiczne państw wchodzących w skład Unii, a zostały nazwane kryteriami konwergencji (zbieżności)⁷.

Nowa ustawa o finansach publicznych z 27 sierpnia 2009 roku, określa zadania Ministra Finansów w zakresie zachowania konstytucyjnego limitu zadłużenia, przez sprawowanie kontroli nad sektorem finansów publicznych, a także stanem długu Skarbu Państwa⁸.

⁵ Art. 216. ust. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997, Nr 78 poz. 483).

⁶ Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 r.), www.ukie.gov.pl.

⁷ Por. E. Chojna-Duch, „Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne”, Wydawnictwo: LexisNexis 2007. s. 127.

⁸ Por. Art. 74 ust. 1, 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 869.

Ustawa o finansach publicznych, zawiera dwa przedziały limitów (I: 55 % – 60 %; III: 60 % <), w których powinien się mieścić dług publiczny, a których przekroczenie wiąże się z zastosowaniem tak zwanych procedur oszczędnościowych i sanacyjnych. Procedury oszczędnościowe i sanacyjne reguluje rozdział trzeci ustawy, od artykułu 86 do artykułu 88 włącznie.

Państwowy dług publiczny na przestrzeni lat 2015-2018

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych Minister Finansów ogłasza, w terminie do dnia 31 maja roku następnego, w drodze obwieszczenia, w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” m.in.:

1) kwotę państwowego długu publicznego (PDP) i długu Skarbu Państwa (SP) oraz ich relacji do produktu krajowego brutto (art. 38 ustawy o finansach publicznych),

2) kwotę ustalonej w wyniku przeliczenia kwoty państwowego długu publicznego na walutę polską z zastosowaniem dla zobowiązań wyrażonych w walutach obcych średniej arytmetycznej średnich kursów każdej z walut obcych, ogłaszanych przez NBP obowiązujących w dni robocze danego roku budżetowego pomniejszoną o kwotę wolnych środków służących finansowaniu potrzeb pożyczkowych budżetu państwa w kolejnym roku budżetowym oraz jej relację do produktu krajowego brutto (art. 38a, pkt. 3 ustawy o finansach publicznych).

Państwowy dług publiczny obejmuje zobowiązania sektora finansów publicznych z następujących tytułów:

1. wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne,
2. zaciągniętych kredytów i pożyczek,
3. przyjętych depozytów,
4. wymagalnych zobowiązań:
 - wynikających z odrębnych ustaw oraz prawomocnych orzeczeń sądów lub ostatecznych decyzji administracyjnych,
 - uznanych za bezsporne przez właściwą jednostkę sektora finansów publicznych będącą dłużnikiem.

Minister Finansów określa w drodze rozporządzenia, szczegółową klasyfikację tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, w tym także rodzaje zobowiązań zaliczanych do tytułów dłużnych, uwzględniając podstawowe kategorie przedmiotowe i podmiotowe zadłużenia oraz okresy ich zapadalności. Państwowy dług publiczny oblicza się jako wartość

nominalną zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych po wyeliminowaniu wzajemnych zobowiązań między jednostkami tego sektora⁹.

W kolejnych punktach pracy, zostaną zaprezentowane najważniejsze dane liczbowe wraz z opisem, tak aby nakreślić jakie składowe długu publicznego i w jakiej wysokości, odnotowano na przestrzeni analizowanego okresu.

Prezentacja państwowego długu publicznego za okres 1.01.2015 do 31.12.2018 r.

Poniższa tabela prezentuje główne kategorie długu zgodnie z metodologią krajową i unijną.

Tabela 1. Wysokość długu wg definicji krajowej i unijnej oraz jej relacja do PKB w latach 2015-2018

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2014 r. (mln zł)	(%) PKB	Stan na 31 XII 2015 r. (mln zł)	(%) PKB	Stan na 31 XII 2016 r. (mln zł)	(%) PKB	Stan na 31 XII 2017 r. (mln zł)	(%) PKB	Stan na 31 XII 2018 r. (mln zł)	(%) PKB
Dług Skarbu Państwa	779 938,4	45,4	834 550,6	46,6	928 666,2	50,2	928 473,0	46,7	954 269,3	45,1
Państwowy dług publiczny	826 772,2	48,1	877 289,8	49,0	965 198,1	52,1	961 841,5	48,4	984 317,9	46,5
Kwota obliczona na podstawie art. 38 a ustawy o finansach publicznych	777 467,8	45,2	847 105,9	47,3	918 740,5	49,6	944 959,3	47,5	943 876,3	44,6
Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych (general government)	867 920,7	50,5	917 759,1	51,3	1 006 272,3	54,4	1 005 721,6	50,6	1 034 376,0	48,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu z poszczególnych lat objętych analizą.

⁹⁾ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 869 t.j., art. 72-73.

PDP w relacji do PKB obliczony zgodnie z zasadami określonymi w art. 38 oraz relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a ustawy o finansach publicznych wyniosły w 2015 r. odpowiednio 49,0% oraz 47,3 %. Oznacza to, że próg ostrożnościowy 55 % zapisany w art. 86 ustawie o finansach publicznych nie został przekroczony. Relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a ustawy o finansach publicznych znalazła się powyżej 43 % PKB, ale poniżej 48 % PKB, tj. progów zawartych w stabilizującej regule wydatkowej zapisanych w art. 112 aa ustawy o finansach publicznych. Relacja do PKB zadłużenia sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniosła 51,3 %, a więc znalazła się poniżej progu 60 % zapisanego w traktacie z Maastricht (wobec 85,2 % dla całej Unii Europejskiej oraz 90,7 % dla strefy euro).

PDP w relacji do PKB obliczony zgodnie z zasadami określonymi w art. 38 oraz relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a ustawy o finansach publicznych wyniosły w 2016 r. odpowiednio 52,1 % oraz 49,6 %. Oznacza to, że próg ostrożnościowy 55 % zapisany w art. 86 ustawie o finansach publicznych nie został przekroczony. Relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a ustawy o finansach publicznych znalazła się powyżej progu 48 % PKB zawartego w stabilizującej regule wydatkowej, zapisanej w art. 112 aa ustawy o finansach publicznych.

Relacja do PKB zadłużenia sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniosła 54,4 %, a więc znalazła się poniżej progu 60 % zapisanego w traktacie z Maastricht (wobec 83,5 % dla całej Unii Europejskiej oraz 89,2 % dla strefy euro).

PDP w relacji do PKB obliczony zgodnie z zasadami określonymi w art. 38 oraz relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a, pkt 3 ustawy o finansach publicznych wyniosły w 2017 r. odpowiednio 48,5 % oraz 47,7 %. Oznacza to, że próg ostrożnościowy 55 % zapisany w art. 86 ustawie o finansach publicznych nie został przekroczony. Relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a, pkt 3 ustawy o finansach publicznych znalazła się poniżej progu 48 % PKB zawartego w stabilizującej regule wydatkowej, zapisanej w art. 112 aa ustawy o finansach publicznych. Relacja do PKB zadłużenia sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniosła 50,6 %, a więc znalazła się poniżej progu 60 % zapisanego w traktacie z Maastricht (wobec 81,6 % dla całej Unii Europejskiej oraz 86,7 % dla strefy euro).

Zgodnie z Obwieszczeniem Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 15 maja 2019 r. w sprawie pierwszego szacunku wartości produktu krajowego brutto w 2018 r. wartość PKB w 2018 r. wyniosła 2 115,7 mld zł.

Dodatkowo, jako członek Unii Europejskiej, Polska przekazuje do Komisji Europejskiej m. in. sprawozdania z zakresu długu sektora instytucji rządowych i samorządowych (general government)¹⁰.

Państwowy dług publiczny obliczony zgodnie z zasadami określonymi w art. 38 oraz relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a, pkt. 3 ustawy o finansach publicznych w relacji do PKB w 2018 r. wyniosły odpowiednio 46,5% oraz 44,6%. Oznacza to, że nie został przekroczony próg ostrożnościowy (55 %) określony w art. 86 ustawy o finansach publicznych¹¹. Relacja kwoty obliczonej zgodnie z art. 38a pkt. 3 ustawy o finansach publicznych znajdowała się poniżej progu 48 % PKB zawartego w stabilizującej regule wydatkowej, zapisanej w art. 112aa ustawy o finansach publicznych. Relacja do PKB zadłużenia sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniosła 48,9%, a więc znalazła się poniżej progu 60% zapisanego w traktacie z Maastricht (wobec 80% dla całej Unii Europejskiej oraz 85,1% dla strefy euro)¹².

Tabela 2. Prezentacja różnic pomiędzy państwowym długiem publicznym a długiem sektora instytucji rządowych i samorządowych – porównanie na przestrzeni lat 2015-2018

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018
Państwowy dług publiczny	877 289,8	965 198,1	961 818,8	984 317,9
Dostosowanie zakresu sektora	42 568,6	43 211,4	43 196,7	51 481,5
Dług funduszy umiejscowionych w BGK (Bank Gospodarstwa Krajowego) – KFD (Krajowy Fundusz Drogowy) (+)	33 312,4	38 467,0	41 087,8	47 952,3
Nabycie aktywów infrastrukturalnych (autostrady) (+)	11 685,8	10 699,0	10 341,9	9 961,8
Skarbowe papiery wartościowe (SPW) w posiadaniu funduszy umiejscowionych w BGK (-)	-1 410,9	-1 384,1	-1 023,1	-1 588,8
Przedsiębiorstwa zaliczone do sektora instytucji rządowych i samorządowych (+)	13 087,0	13 684,5	11 720,6	15 004,6
Bankowy Fundusz Gwarancyjny oraz fundusz ochrony środków gwarantowanych	-14 105,7	-18 255,0	-18 930,5	-19 848,4
Dostosowanie z zakresu tytułów dłużnych	-2 099,4	-2 137,3	-1 638,3	-1 423,5

¹⁰⁾ Zgodnie z definicją zawartą w Rozporządzeniu Rady (WE) NR 479/2009 z dnia 25 maja 2009 r. o stosowaniu Protokołu w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu załączonego do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską.

¹¹⁾ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych – Dz. U. z 2019 r. poz. 869 t.j.

¹²⁾ <https://pl.tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp> [dostęp: 01.06.2018].

Zobowiązania wymagalne (-)	-1 806,2	-1 734,4	-2 109,0	-1 738,7
Zobowiązania stale spłacane przez jednostki sektora finansów publicznych za podmioty, którym uprzednio udzielono poręczenia lub gwarancji (+)	0,0	0,1	2,3	2,1
Zrestrukturyzowane/zrefinansowane krótkoterminowe kredyty handlowe, leasing zwrotny i inne (+)	190,0	677,7	707,8	763,4
Instrumenty pochodne	-483,2	-1 080,7	-239,5	-450,2
Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych	917 759,1	1 006 272,3	1 003 377,2	1 034 376,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu z poszczególnych lat objętych analizą.

Państwowy Dług Publiczny w podziale na sektory finansów publicznych w rozbiciu na poszczególne lata analizowanego okresu

W niniejszym rozdziale dokonano szerszej analizy badanego zjawisko, badając strukturę długu na poszczególne sektory finansów publicznych porównując dane rok do roku.

Tabela 3. Państwowy Dług Publiczny w podziale na sektory finansów publicznych – dane za 2015 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2014 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2015 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2015 r. – XII 2014 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny	826 772,20	100,0	877 289,8	100,0	50 517,6	6,1
1. Dług sektora rządowego	754 992,7	91,3	805 099,7	91,8	50 106,9	6,6
1.1. Dług Skarbu Państwa	753 332,2	91,1	803 371,9	91,6	50 039,7	6,6
1.2. Pozostały dług sektora rządowego	1 660,5	0,2	1 727,8	0,2	67,2	4,0
2. Dług sektora samorządowego	71 660,6	8,7	72 089,3	8,2	428,7	0,6
2.1. Dług jednostek samorządu terytorialnego i ich związków	68 264,5	8,3	68 352,0	7,8	87,5	0,1
2.2. Pozostały dług sektora samorządowego	3 396,1	0,4	3 737,3	0,4	341,3	10,0
3. Dług sektora ubezpieczeń społecznych	118,9	0,0	100,9	0,0	-18,0	-15,2

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2015 rok, Rada Ministrów Warszawa 2016.

Na koniec 2015 r. PDP wyniósł 877 289,8 mln zł, co oznacza wzrost w stosunku do końca 2014 r. o 50 517,6 mln zł (tj. o 6,1%). W relacji do PKB, PDP wzrósł z 48,1 % do 49,0 %. Zmiany jakie zaszły w poziomie i strukturze długu publicznego w 2015 r. oraz jego relacji do PKB były wynikiem sytuacji finansowej jednostek sektora finansów publicznych, w tym głównie poziomu potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz sytuacji makroekonomicznej (tempa wzrostu PKB, poziomu kursów walutowych i stóp procentowych).

Dług sektora rządowego uległ zmianie ma co wpływ miał wzrost zadłużenia Skarbu Państwa (o 50 039,7 mln zł; tj. 6,6 %). Sektor samorządowy największe nominalne zmiany odnotował w przypadku samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej – wzrost o 310,7 mln zł, tj. 9,3 % oraz jednostek samorządu terytorialnego i ich związków – wzrost o 87,5 mln zł, tj. 0,1 %. Natomiast zmiana zadłużenia sektora ubezpieczeń społecznych wynika przede wszystkim ze spadku zadłużenia funduszy zarządzanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (o 18,0 mln zł; tj. 15,2 %).

Tabela 4. Państwowy Dług Publiczny w podziale na sektory finansów publicznych – dane za 2016 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2015 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2016 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2016 r. – XII 2015 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny	877 282,4	100,0	965 198,1	100,0	87 915,8	10,0
1. Dług sektora rządowego	805 108,6	91,8	895 558,2	92,8	90 449,6	11,2
1.1. Dług Skarbu Państwa	803 371,9	91,6	893 893,3	92,6	90 521,4	11,3
1.2. Pozostały dług sektora rządowego	1 736,7	0,2	1 665,0	0,2	-71,8	-4,1
2. Dług sektora samorządowego	72 072,9	8,2	69 560,8	7,2	-2 512,1	-3,5
2.1. Dług jednostek samorządu terytorialnego i ich związków	68 352,1	7,8	65 843,1	6,8	-2 509,1	-3,7
2.2. Pozostały dług sektora samorządowego	3 720,8	0,4	3 717,7	0,4	-3,1	-0,1
3. Dług sektora ubezpieczeń społecznych	100,9	0,0	79,1	0,0	-21,8	-21,6

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2016 rok, Rada Ministrów Warszawa 2017.

Na koniec 2016 r. PDP wyniósł 965 198,1 mln zł, co oznacza wzrost w stosunku do końca 2015 r. o 87 915,8 mln zł (tj. o 10,0 %). W relacji do PKB, PDP wzrósł z 48,8 % do 52,1 %. Zmiany jakie zaszły w poziomie i strukturze długu publicznego w 2016 r. oraz jego relacji do PKB były wynikiem sytuacji finansowej jednostek sektora finansów publicznych, w tym głównie poziomu potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz sytuacji makroekonomicznej (tempa wzrostu PKB, poziomu kursów walutowych i stóp procentowych).

Na zmianę długu sektora rządowego dominujący wpływ miał wzrost zadłużenia Skarbu Państwa (o 90 521,4 mln zł; tj. 11,3 %). W sektorze samorządowym największe nominalne zmiany odnotowano w przypadku jednostek samorządu terytorialnego i ich związków – spadek o 2.509,1 mln zł, tj. 3,7%. Natomiast zmiana zadłużenia sektora ubezpieczeń społecznych wynika przede wszystkim ze spadku zadłużenia funduszy zarządzanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (o 21,8 mln zł; tj. 21,6%).

Tabela 5. Państwowy Dług Publiczny w podziale na sektory finansów publicznych – dane za 2017 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2016 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2017 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2017 r. – XII 2016 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny	965 199,0	100,0	961 818,8	100,0	-3 380,2	-0,4
1. Dług sektora rządowego	895 559,3	92,8	892 277,0	92,8	-3282,2	-0,4
1.1. Dług Skarbu Państwa	893 893,3	92,6	890 687,1	92,6	-3 206,2	-0,4
1.2. Pozostały dług sektora rządowego	1 666,0	0,2	1 590,0	0,2	-76,0	-4,6
2. Dług sektora samorządowego	69 560,6	7,2	69 476,7	7,2	-83,9	-0,1
2.1. Dług jednostek samorządu terytorialnego i ich związków	65 841,2	6,8	65 786,5	6,8	-54,8	-0,1
2.2. Pozostały dług sektora samorządowego	3 719,4	0,4	3 690,2	0,4	-29,2	-0,8
3. Dług sektora ubezpieczeń społecznych	79,1	0,0	65,1	0,0	-14,0	-17,7

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2017 rok, Rada Ministrów Warszawa 2018.

Na koniec 2017 r. PDP wyniósł 961 818,8 mln zł, co oznacza spadek w stosunku do końca 2016 r. o 3 380,2 mln zł (tj. o 0,4 %). W relacji do PKB, PDP spadł z 51,9 % do 48,5 %. Zmiany jakie zaszły w poziomie i strukturze długu publicznego w 2017 r. oraz jego relacji do PKB były wynikiem sytuacji finansowej jednostek sektora finansów publicznych, w tym głównie poziomu potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz sytuacji makroekonomicznej (tempa wzrostu PKB, poziomu kursów walutowych i stóp procentowych).

Na zmianę długu sektora rządowego dominujący wpływ miał spadek zadłużenia Skarbu Państwa (o 3 206,2 mln zł; tj. 0,4 %). W sektorze samorządowym największe nominalne zmiany odnotowano w przypadku jednostek samorządu terytorialnego i ich związków – spadek o 54,8 mln zł, tj. 0,1 %. Natomiast zmiana zadłużenia sektora ubezpieczeń społecznych wynika przede wszystkim ze spadku zadłużenia funduszy zarządzanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (o 14,0 mln zł; tj. 17,7 %).

Tabela 6. Państwowy Dług Publiczny w podziale na sektory finansów publicznych

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2017 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2018 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Zmiana XII 2018 r. – XII 2017 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny	961 841,5	100,0	984 317,9	100,0	22 476,4	2,3
1. Dług sektora rządowego	892 272,2	92,8	907 317,7	92,2	15 045,4	1,7
1.1. Dług Skarbu Państwa	890 687,1	92,6	905 593,7	92,0	14 906,6	1,7
1.2. Pozostały dług sektora rządowego	1 585,2	0,2	1 724,0	0,2	138,8	8,8
2. Dług sektora samorządowego	69 504,2	7,2	76 931,2	7,8	7 426,9	10,7
2.1. Dług jednostek samorządu terytorialnego i ich związków	65 779,6	6,8	72 635,1	7,4	6 855,6	10,4
2.2. Pozostały dług sektora samorządowego	3 724,6	0,4	4 296,0	0,4	571,4	15,3
3. Dług sektora ubezpieczeń społecznych	65,1	0,0	69,1	0,0	4,0	0,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2018 rok, Rada Ministrów Warszawa 2019.

Na koniec 2018 r. PDP wyniósł 984 317,9 mln zł, co oznacza wzrost w stosunku do końca 2017 r. o 22 476,4 mln zł (tj. o 2,3%). W relacji do PKB, PDP spadł z 48,4 % do 46,5 %.

Zmiany jakie zaszły w poziomie i strukturze długu publicznego w 2018 r. oraz jego relacji do PKB były wynikiem sytuacji finansowej jednostek sektora finansów publicznych, w tym głównie poziomu potrzeb pożyczkowych budżetu państwa oraz sytuacji makroekonomicznej (tempa wzrostu PKB, poziomu kursów walutowych i stóp procentowych).

Na zmianę długu sektora rządowego znaczący wpływ miał wzrost zadłużenia Skarbu Państwa (o 14 906,6 mln zł, tj. 1,7%). Natomiast w sektorze samorządowym największe nominalne zmiany odnotowano w przypadku jednostek samorządu terytorialnego i ich związków, tutaj wzrost o 6 855,6 mln zł, tj. 10,4 %. Zmiana zadłużenia sektora ubezpieczeń społecznych wynika przede wszystkim ze wzrostu zadłużenia funduszy zarządzanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (o 4,0 mln zł, tj. 6,1 %).

PDP w podziale na dług krajowy i zagraniczny według kryterium miejsca emisji

Podobnie jak we wcześniejszym rozdziale, podjęto próbę prezentacji danych o miejscu emisji długu stosując podział na dług krajowy i zagraniczny. Dla uzyskania większej przejrzystości danych, zjawisko zaprezentowano oddzielnie dla kolejnych lat analizy.

Tabela 7. Informacje o PDP w podziale na dług krajowy i zagraniczny według kryterium miejsca emisji – 2015 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2014 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2015 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2015 r. – XII 2014 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny według kryterium miejsca emisji	826 772,2	100,0	877 289,8	100,0	50 517,6	6,1
1. Dług krajowy	534 790,1	64,7	570 490,5	65,0	35 700,3	6,7
1.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	480 301,9	58,1	511 789,3	58,3	31 487,4	6,6
1.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	52 547,6	6,4	52 812,8	6,0	265,2	0,5
1.3. Pozostały dług	1 940,6	0,2	5 888,4	0,7	3 947,7	203,4

2. Dług zagraniczny	291 982,1	35,3	306 799,4	35,0	14 817,3	5,1
2.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	208 769,6	25,3	215 978,8	24,6	7 209,2	3,5
2.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	83 202,5	10,1	90 809,2	10,4	7 606,6	9,1
2.3. Pozostały dług	9,9	0,0	11,4	0,0	1,4	14,5

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2015 rok, Rada Ministrów Warszawa 2016.

PDP w 2015 roku jak i rok wcześniej w 2/3 jest finansowany u podmiotów krajowych, co należy ocenić jako zjawisko pozytywne, natomiast sam fakt wzrostu zadłużenia jest niepożądany. W strukturze długu dominują dłużne papiery wartościowe, lecz nie sposób zauważyć znaczny (9,1 %) wzrost kredytów i pożyczek w zadłużeniu zagranicznym.

Tabela 8. Informacje o PDP w podziale na dług krajowy i zagraniczny według kryterium miejsca emisji – 2016 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2015 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2016 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2016 r. – XII 2015 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny według kryterium miejsca emisji	877 282,4	100,0	965 198,1	100,0	87 915,8	10,0
1. Dług krajowy	570 482,6	65,0	630 170,8	65,3	59 688,2	10,5
1.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	511 789,3	58,3	574 284,0	59,5	62 494,7	12,2
1.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	52 816,5	6,0	50 126,5	5,2	-2 690,1	-5,1
1.3. Pozostały dług	5 876,8	0,7	5 760,3	0,6	-116,5	-2,0
2. Dług zagraniczny	306 799,8	35,0	335 027,4	34,7	28 277,6	9,2
2.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	215 978,8	24,6	241 850,6	25,1	25 871,7	12,0
2.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	90 809,2	10,4	93 152,9	9,7	2 343,8	2,6
2.3. Pozostały dług	11,8	0,0	23,9	0,0	12,1	103,0

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2016 rok, Rada Ministrów Warszawa 2017.

Zadłużenie publiczne w 2016 roku wzrasta znacząco, stosując kryterium miejsca emisji, dług wobec krajowych inwestorów wzrasta o 10,5 % (głównie wzrost zadłużenia z tytułu papierów wartościowych i niewielki spadek kredytów i pożyczek), natomiast wobec podmiotów zagranicznych wzrost zadłużenia wynosi 9,2 %.

Tabela 9. PDP w podziale na dług krajowy i zagraniczny według kryterium miejsca emisji – 2017 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2016 r. (w mln zł)	Struktura [%]	Stan na 31 XII 2017 r. (w mln zł.)	Struktura [%]	Zmiana XII 2017 r. – XII 2016 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny według kryterium miejsca emisji	965 199,0	100,0	961 818,8	100,0	-3 380,2	-0,4
1. Dług krajowy	630 171,6	65,3	662 534,9	68,9	32 363,3	5,1
1.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	574 284,0	59,5	605 568,3	63,0	31 284,2	5,4
1.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	50 128,7	5,2	50 646,8	5,3	518,1	1,0
1.3. Pozostały dług	5 758,9	0,6	6 319,8	0,7	560,9	9,7
2. Dług zagraniczny	335 027,4	34,7	299 283,9	31,1	-35 743,4	-10,7
2.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	241 850,6	25,1	213 330,4	22,2	-28 520,2	-11,8
2.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	93 152,9	9,7	85 933,0	8,9	-7 220,0	-7,8
2.3. Pozostały dług	23,9	0,0	20,6	0,0	-3,3	-13,7

Źródło: Opracowanie na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2017 rok, Rada Ministrów Warszawa 2018.

Na koniec 2017 r. PDP zmniejszył się o 3 380,2 mln zł, na co znaczący wpływ miało zmniejszenie się zadłużenia zagranicznego o 10,7 %. Dług krajowy wzrósł o 5,1 %, co jednak przy ogólnym spadku zadłużenia należy uznać za zjawisko pozytywne.

Tabela 10. Informacje o PDP w podziale na dług krajowy i zagraniczny prezentowane według kryterium miejsca emisji – 2018 r.

Wyszczególnienie	Stan na 31 XII 2017 r. (w mln zł)	Struktura	Stan na 31 XII 2018 r. (w mln zł.)	Struktura	Zmiana XII 2018 r. – XII 2017 r.	
					w mln zł	w %
Państwowy dług publiczny według kryterium miejsca emisji	961 841,5	100,0	984 317,9	100,0	22 476,4	2,3
1. Dług krajowy	662 517,5	68,9	688 252,4	69,9	25 735,0	3,9
1.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	605 562,8	63,0	623 424,0	63,3	17 861,2	2,9
1.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	50 638,0	5,3	57 275,9	5,8	6 637,9	13,1
1.3. Pozostały dług	6 316,7	0,7	7 552,6	0,8	1 235,9	19,6
2. Dług zagraniczny	299 324,1	31,1	296 065,5	30,1	- 3258,6	-1,1
2.1. Dług z tytułu papierów wartościowych	213 330,4	22,2	211 245,9	21,5	-2 084,5	-1,0
2.2. Dług z tytułu kredytów i pożyczek	85 973,0	8,9	94 810,0	8,6	-1 163,0	-1,4
2.3. Pozostały dług	20,7	0,0	9,6	0,0	-11,1	-53,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z wykonania budżetu za 2018 rok, Rada Ministrów Warszawa 2019.

Państwowy dług publiczny porównując rok 2018 do 2017, prezentuje podobny udział długu krajowego w całości zadłużenia na poziomie ok 70 %, zaś na dług zagraniczny przypada około 30 %. Kredyty i pożyczki stanowią przy długu krajowym około 5 %, natomiast przy długu zagranicznym nie wiele ponad 8 %, przeważającym elementem zadłużenia bez względu na kryterium emisji jest zadłużenie z tytułu papierów wartościowych. Należy zauważyć iż dług zagraniczny rok do roku zmniejszył się o 1,1 %.

Podsumowanie

Dług publiczny, szerzej państwowy dług publiczny w analizowanym okresie wykazywał tendencję wzrostową przy zastosowaniu metodologii krajowej z poziomu 834 550,6 mln zł w 2015 r. do kwoty 984 317,9 mln zł w 2018 r., stosując metodologie unijną dla sektora general government zmiana nastąpiła z poziomu 917 759,1 mln zł do 1 034 376,0 mln zł.

Wzrost zadłużenia w tak krótkim okresie czasu jest znaczący, głównym z powodów takiej sytuacji jest rozbudowana polityka socjalna rządu.

Dzięki dobrej koniunkturze gospodarki polskiej i światowej, Polska utrzymuje tendencję wzrostową PKB, co uchroniło przed przekroczeniem ustawowych progów ostrożnościowych, unikając tym samym konsekwencji, które ustawa o finansach publicznych przewiduje w momencie złamania reguł finansów publicznych.

Dług sektora rządowego wzrósł z poziomu 805 099,7 mln zł w 2015 r. do kwoty 907 317,7 mln zł w 2018 r., (tj, 12,7 %). Dług samorządów plasował się na poziomie 72 089,3 mln zł w 2015 r. i wzrósł do poziomu 76 931,2 mln zł w 2018 r. (tj. o 6,7 %). Znaczna zmiana nastąpiła w zadłużeniu sektora ubezpieczeń społecznych, tutaj miał miejsce spadek w analizowanym okresie z 100,9 mln zł (2015 r.) do poziomu 69,1 mln zł (2018 r.), czyli nastąpił spadek o 31,5 %, co jest zjawiskiem pozytywnym.

Analizując strukturę długu względem miejsca emisji, dług krajowy stanowił 65 %, a zagraniczny 35 % w roku 2015 r. W końcu okresu, a więc w 2018 roku, udział długu krajowego wzrósł do poziomu 69,9 %, zaś zagranicznego zmniejszył się do 30,1 % w ogólnej strukturze zadłużenia. Z punktu widzenia zarządzania długiem, krajowe zadłużenie jest korzystniejsze dla budżetu, ponieważ jest tańsze.

Podsumowując, należy podkreślić negatywną tendencję wzrostu zadłużenia Polski, co w perspektywie mogącego wystąpić spowolnienia w gospodarce w niedalekiej perspektywie czasowej, w konsekwencji którego potrzeby pożyczkowe państwa będą wzrastać, rodzi ryzyko przekroczenia progów ostrożnościowych, wprowadzeniem procedur sanacyjnych i dalszym rolowaniem długu. Przykłady gospodarek europejskich, np. Grecji, Włoch, ilustrują jak dalekie w konsekwencjach jest nadmierne zadłużenie państwa.

Literatura

1. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, *System finansowy w Polsce*, PWN Warszawa 2004.
2. E. Chojna-Duch, *Polskie Prawo Finansowe-Finanse publiczne*, wyd. LexisNexis Warszawa 2002.
3. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* Dz. U. 1997, Nr 78 poz. 483.
4. *Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (Traktat z Maastricht z 7 lutego 1992 r.)*, www.ukie.gov.pl.

5. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* Dz. U. z 2019 r. poz. 869.
6. *Rozporządzeniu Rady (WE) NR 479/2009 z dnia 25 maja 2009 r. o stosowaniu Protokołu w sprawie procedury dotyczącej nadmiernego deficytu załączonego do Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską.*
7. <https://pl.tradingeconomics.com/country-list/government-debt-to-gdp>
8. *Sprawozdania z wykonania budżetu za 2015 rok, Rada Ministrów Warszawa 2016.* (<http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/D63A8A44FDDB-2898C1257FC5003BADA7/%24File/553-OM%C3%93WIENIE.pdf>).
9. *Sprawozdania z wykonania budżetu za 2016 rok, Rada Ministrów Warszawa 2017.* (https://mf-arch2.mf.gov.pl/documents/764034/6023712/20170531_Omowienie+sprawozdania+za+2016+r.pdf).
10. *Sprawozdania z wykonania budżetu za 2017 rok, Rada Ministrów Warszawa 2018.* (<http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/0/42EEAAA67DED2F-09C125829D002EC6C1/%24File/2559-Om%C3%B3wienie%20sprawozdania.pdf>).
11. *Sprawozdania z wykonania budżetu za 2018 rok, Rada Ministrów Warszawa 2019.* (<https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdanie-roczne-za-2018>).

Nowe zasady rozliczania przychodów otrzymanych przez podatnika do ukończenia 26. Roku życia oraz ich wpływ na budżet państwa i budżety jednostek samorządu terytorialnego

New rules for settling revenue received by the taxpayer to the end of the 26th year of life and their impact on the state budget and budgets of local government units

Streszczenie: Ustawą z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej ze środków publicznych, wprowadzono od 1 sierpnia 2019 r. nowe zwolnienie przedmiotowe dotyczące dochodów osób fizycznych, które nie ukończyły 26-go roku życia. Zasady stosowania zwolnienia nie są jednak dostępne dla wszystkich podatników ze wskazanej grupy wiekowej, co prowadzi do wielu trudności we właściwym obliczeniu składników wynagrodzenia i danin publicznych. Wątpliwości dotyczą nie tylko samej grupy docelowej podatników, lecz również praktycznych aspektów związanych z kosztami uzyskania przychodu, ustaleniem właściwej podstawy do obliczenia składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne, a także jak nowe zwolnienie wpływa na stosowanie innych ulg podatkowych. Kolejna istotna kwestia, szczególnie poruszana przez samorządy, jest prognozowany spadek dochodów z tego podatku od osób fizycznych, co może pogorszyć kondycje finansową zwłaszcza małych jednostek terytorialnych.

Słowa kluczowe: podatek dochodowy od osób fizycznych PIT, zwolnienia podatkowe, ubezpieczenie społeczne, ubezpieczenie zdrowotne, wynagrodzenie, budżet państwa.

¹⁾ Mgr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

Summary: By the Act of 4 July 2019 amending the Act on personal income tax, the Act on family declarations and the Act on health care benefits financed from public funds, from August 1, 2019 a new subject exemption was introduced regarding the income of individuals under the age of 26. However, the rules for the application of the exemption are not available to all taxpayers from the indicated age group, which leads to many difficulties in correctly calculating the components of remuneration and public levies. The doubts concern not only the target group of taxpayers, but also practical aspects related to tax deductible costs, determining the proper basis for calculating social and health insurance contributions, as well as how the new exemption affects the use of other tax exemptions. Another important issue, particularly raised by local governments, is the forecasted decline in income from personal income tax, which may worsen the financial condition of small territorial units in particular.

Keywords: personal income tax PIT, tax exemptions, social security, health insurance, remuneration, state budget.

JEL classification codes: H11, H24, H27, H31, H55, G18

Wstęp

Zagadnienia podatkowe stanowią obszerną część badań naukowych, którym celem jest właściwa interpretacja i poprawne stosowanie obowiązujących aktów prawnych. Sprzeczne interpretacje, trudności w zastosowaniu odpowiedniego rozwiązania, wynika z bardzo dużej zmienności przepisów prawa w Polsce. Niespójne i niejasne przepisy prawne, skomplikowane przepisy podatkowe oraz regulacje rynku pracy, wskazało około 40 % podmiotów gospodarczych jako czynnik stanowiący barierę w rozwoju².

Tematyka artykułu dotyczy dosyć istotnej zmiany dla samego budżetu państwa, gdyż oznacza ona mniejsze wpływy z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), a z drugiej strony zwiększy realną płacę młodych ludzi, przy okazji ich grupując, gdyż przedstawione zmiany nie są dostępne dla każdej osoby do 26-go roku życia.

²⁾ *Barierzy wzrostu polskich przedsiębiorstw – przegląd badań 5 EY* [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/\\$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf) [dostęp: 1.08.2019 r.].

Zasady stosowania nowych regulacji zostaną zaprezentowane w sposób przewidziany dla roku podatkowego 2019 i 2020, uwzględniając sposób naliczania kosztów uzyskania przychodu oraz obciążeń składkowych. Nowe regulacje pociągają za sobą wątpliwości również przy stosowaniu ulgi na dla osób samotnie wychowujących dziecko, zwłaszcza w kontekście uzyskiwanego dochodu przez dziecko.

Celem artykułu przy zastosowaniu ekonomicznej analizy prawa jest wskazanie prawnych i technicznych czynności pozwalających na właściwe zastosowanie zwolnienia przedmiotowego w ramach naliczania kwot wynagrodzenia netto oraz próba oceny skutków wprowadzenia tego rozwiązania na budżet centralny i budżety jednostek samorządu terytorialnego (jst).

Prawne regulacje zwolnienia przedmiotowego dla podatników przed ukończeniem 26-go roku życia

Zwolnienia podatkowe są formą ograniczenia zakresu podmiotowego lub przedmiotowego stosowania danego podatku. W rzeczywistości oznaczają całkowite, choć nie zawsze definitywne, wyłączenie danej kategorii podmiotów (zwolnienie podmiotowe) lub przedmiotów (zwolnienia przedmiotowe) z opodatkowania. Zwolnienia podatkowe mogą mieć także charakter mieszany – podmiotowo-przedmiotowy.

„Zwolnienia przedmiotowe wiążą się z wyłączeniem pewnych kategorii stanów faktycznych lub prawnych z przedmiotu danego podatku (np. grunty klasy V, VI i VIz podlegają zwolnieniu od podatku rolnego, pojazdy zabytkowe od podatku od środków transportowych, zasiłki z pomocy społecznej od podatku dochodowego od osób fizycznych). (...)

Od zwolnień podatkowych należy odróżnić wyłączenia z opodatkowania, będące wyrazem całkowitego braku zainteresowania ustawodawcy objęciem danym podatkiem określonych stanów faktycznych i prawnych. Podstawowym celem wyłączeń podatkowych jest zazwyczaj chęć opodatkowania takich stanów w innym podatku. Natomiast zwolnienie oznacza, że określone zjawisko pozostaje w kręgu zainteresowania ustawodawcy, ale z pewnych powodów powinno zostać potraktowane w sposób preferencyjny ze względu np. na osobę podatnika albo przeznaczenie lub sposób korzystania z przedmiotu opodatkowania.

(...) Ulgi i zwolnienia podatkowe traktowane są często jako przywileje podatkowe będące bodźcem do angażowania kapitału, regulowania popytu i podaży, rozwoju regionów gospodarczo zacofanych, promocji zatrudnienia oraz instrumentem łagodzenia dysproporcji dochodów. Wśród najczęściej wska-

zywanych funkcji, jakie mają do spełnienia ulgi i zwolnienia podatkowe wymienia się funkcje gospodarcze i społeczne, do których można zaliczyć m.in.³

Można wskazać następujące funkcje, które mogą być realizowane poprzez stasowanie zwolnień podatkowych⁴:

1. funkcje gospodarcze:

- wspieranie działań inwestycyjnych,
- popieranie pożądanego działania gospodarczego,
- korygowanie wymiaru podatku z uwagi na okoliczności osłabiające zdolności płatnicze podatnika,
- charakter wykonywanej działalności.

2. funkcje społeczne:

- charakter działalności wykonywanej przez podatnika,
- polityka prorodzinna,
- ochrona niepełnosprawnych,
- podwyższanie kwalifikacji zawodowych podatnika.

Zgodnie z brzemieniem ustawy o PIT (updof) obowiązek podatkowy dotyczy „Osoby fizyczne, jeżeli mają miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, podlegają obowiązkowi podatkowemu od całości swoich dochodów (przychodów) bez względu na miejsce położenia źródeł przychodów (nieograniczony obowiązek podatkowy)”⁵.

Z dniem 1 sierpnia 2019 r. na mocy ustawy z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej ze środków publicznych, dodano do ustawy o PIT nowe zwolnienie przedmiotowe w artykule 21 ust. 1 pkt 148 o treści: „przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej, spółdzielczego stosunku pracy oraz umów zlecenia, o których mowa w art. 13 pkt 8, otrzymane przez podatnika do ukończenia 26. roku życia, do wysokości nieprzekraczającej w roku podatkowym kwoty 85.528 zł”⁶.

Wskazany w ustawie limit dotyczy dochodów uzyskanych od 2020 roku, wynika to z ustawy nowelizującej, która wskazuje że „Do przychodów uzyskanych w 2019 r. limit zwolnienia od podatku, o którym mowa w art. 21 ust. 1

³) A. Buczek, H. Dzwonkowski, L. Etel, J. Gliniecka, J. Glumińska-Pawlic, A. Huchla, W. Mieć, Z. Ofiarski, J. Serwacki, M. Zdebel, Z. Zgierski, *Prawo podatkowe*, Warszawa 2006, s. 12, 21-23.

⁴) http://www.poltax.pl/slownik/litera,Z/zwolnienia_podatkowe,38 [dostęp 1.08.2019 r.].

⁵) Art. 3. 1. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

⁶) Art. 21 ust.1 *ibidem*.

pkt 148 ustawy zmienianej w art. 1, wynosi 35 636,67 zł⁷. co stanowi 5/12 z 85 528 zł, z racji że zwolnienie przewidziane ustawa obowiązywać będzie przez 5 miesięcy roku podatkowego 2019.

Liczone do limitu są wyłącznie wynagrodzenia ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej, spółdzielczego stosunku pracy oraz umów zlecenia – oznacza to, że studenckie umowy stażowe, umowy o praktyki absolwenckie, zasiłki dla bezrobotnych i inne świadczenia wypłacane na innej podstawie nie podlegają temu zwolnieniu.

Należy zauważyć, że nowe przepisy nie obejmują w szczególności przychodów z działalności gospodarczej, umów o dzieło czy kontraktów menedżerskich, co przez publicystów i polityków opozycyjnych, jest uznawane za sprzeczne z konstytucją działanie, różniące podatników i zniechęcające do działalności gospodarczej w postaci choćby i tak popularnych start-upów (Podmioty zaliczane do tej kategorii są najczęściej związane z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ICT) oraz sektorami high tech.)⁸.

Zwolnienie również nie dotyczy przychodów (dochodów) opodatkowanych zryczałtowanym podatkiem⁹, z tytułu np. drobnych umów zlecenia, jeżeli kwota należności określona w umowie zawartej z osobą niebędącą pracownikiem płatnika nie przekracza 200 zł – to podatek pobierany jest w wysokości 18 % przychodu¹⁰.

Ograniczony obowiązek podatkowy, obejmuje „osoby fizyczne, jeżeli nie mają na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej miejsca zamieszkania, podlegają obowiązkowi podatkowemu tylko od dochodów (przychodów) osiąganych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej”¹¹, natomiast odnośnie osiąganych przez te osoby przychodów uzyskanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, podatek dochodowy od z działalności określonej w art. 13 pkt 2 i 6-9 oraz z odsetek innych niż wymienione w art. 30a ust. 1, z praw autorskich lub z praw pokrewnych, z praw do projektów wynalazczych, znaków towarowych i wzorów zdobniczych, w tym również ze sprzedaży tych praw, z należności za udostępnienie tajemnicy receptury lub procesu produkcyjnego, za użytkowanie lub prawo do użytkowania urządzenia

⁷) Art. 5 ust. 1 Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

⁸) *Start-up Latin America 2016: building an innovative future*. Paris: OECD, 2016, s. 33.

⁹) Por. Art.30 ust. 10. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

¹⁰) Por. Art. 30 ust.1 Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

¹¹) Art. 3 ust. 1.pkt. 2a *ibidem*.

przemysłowego, handlowego lub naukowego, w tym także środka transportu, oraz za informacje związane ze zdobytym doświadczeniem w dziedzinie przemysłowej, handlowej lub naukowej (know-how) – pobiera się w formie ryczałtu w wysokości 20% przychodu¹². Do przychodów opodatkowanych r. do zryczałtowanym podatkiem, przepisu art. 21 ust. 1 pkt 148 (omawianego zwolnienia przedmiotowego) nie stosuje się, o czym stanowi artykuł 29 ust. 6 updof. Zatem kolejnym wyłączeniem ze zwolnienia zostali objęci osoby z ograniczonym obowiązkiem podatkowym.

Część przychodów osób o nieograniczonym obowiązku podatkowym przebywających czasowo za granicą i uzyskujących przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczego stosunku pracy, za każdy dzień pobytu za granicą, w którym podatnik pozostawał w stosunku służbowym, stosunku pracy, pracy nakładczej oraz spółdzielczym stosunku pracy, w kwocie odpowiadającej 30 % diety, określonej w przepisach w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej poza granicami kraju, natomiast kwoty otrzymane ponad limit, nie znajdując się w zakresie zwolnienia z podatku dochodowego.

Zasady stosowania zwolnienia w 2019 r.

„Przy obliczaniu zaliczek na podatek od dochodów uzyskanych w 2019 r. nie stosuje się zwolnienia od podatku, o którym mowa w art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy zmienianej w art. 1, chyba że podatnik złoży płatnikowi pisemne oświadczenie, **że uzyskane w okresie od dnia 1 sierpnia 2019 r. do dnia 31 grudnia 2019 r. przychody z tytułów określonych** w art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy zmienianej w art. 1 będą w całości zwolnione od podatku na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy zmienianej w art. 1”¹³.

Ustawa zmieniająca, wskazuje na konieczność pozyskania od podatnika oświadczenia, na podstawie którego płatnik będzie mógł w okresie od 1 sierpnia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r. zastosować zwolnienie od podatku.

Dalej ustawa wyjaśnia, że w przypadku otrzymania oświadczenia, **płatnik nie pobiera zaliczek na podatek najpóźniej** od miesiąca następującego po miesiącu, w którym otrzymał oświadczenie, do końca miesiąca, w którym

¹²⁾ Art. 29. 1. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

¹³⁾ Art. 5 ust. 2 Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

przychody uzyskane od tego płatnika od dnia 1 sierpnia 2019 r. podlegały zwolnieniu od podatku¹⁴. Oznacza to tyle, że jeżeli w danym miesiącu przychody podatnika od danego płatnika przekroczą limit 35 636,67 zł, to jeszcze za ten miesiąc nie zostaje pobrana zaliczka na podatek dochodowy.

Ministerstwo Finansów na swoich stronach internetowych zamieściło przykładowy wzór formularza, którym może posłużyć się podatnik, aby skorzystać ze Zwolnienia w 2019 roku. Wspomniany formularz zaprezentowano poniżej.

Formularz 1. Wzór oświadczenia uprawniającego do skorzystania ze zwolnienia z podatku dochodowego dla osób do 26. roku życia w 2019 r.

Przykładowe oświadczenie	
Ja, niżej podpisany(a) _____, (imię i nazwisko pracownika/zleceniobiorcy)	
urodzony(a) _____, zatrudniony(a) w _____, po zapoznaniu się	
(dzień-miesiąc-rok)	(miejsce zatrudnienia)
z art. 5 ustawy ¹⁾ oświadczam, że przychody z pracy, o których mowa w art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy PIT ²⁾ , uzyskane w okresie od dnia 1 sierpnia 2019 r. do dnia 31 grudnia 2019 r. (nie dłużej jednak niż do dnia 26. urodzin), będą w całości zwolnione od podatku dochodowego od osób fizycznych.	

podpis i data	
¹⁾ Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. poz. 1394).	
²⁾ Na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1387 i 1358), wolne od podatku są przychody ze stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej, spółdzielczego stosunku pracy oraz umów zlecenia zawartych z firmą, otrzymane przez podatnika do ukończenia 26. roku życia (zwane przychodami z pracy), do wysokości limitu, który w 2019 r. wynosi 35 636,67 zł.	

Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/pit-zero-dla-mlodych-przykladowe-oswiadczenie-pracownika> [dostęp: 10.08.2019 r.].

¹⁴⁾ Pro. Art. 3 *ibidem*.

Zasady stosowania zwolnienia w 2020 r.

Począwszy od 1 stycznia 2020 roku, proces stosowania zwolnienia przez płatnika, nie będzie poprzedzony koniecznością składania dodatkowych oświadczeń przez podatnika. Jako nowy obowiązek ciążyący na pracodawcy, wynika z konieczności sprawdzania czy limit przychodu 85 528 zł dla danego podatnika nie został przekroczony w roku podatkowym, ponieważ jego przekroczenie skutkuje obowiązkiem naliczenia zaliczki na podatek i ich odprowadzenia do urzędu skarbowego.

Podatnik, uzyskujący przychody z wielu źródeł, powinien zachować czujność i okresowo we własnym interesie, sprawdzać wielkość swoich przychodów w danym roku podatkowym. Mając na uwadze obowiązek złożenia deklaracji rozliczeniowej podatek dochodowy po zakończeniu roku podatkowego, może zaistnieć sytuacja, gdzie dopiero w zeznaniu rocznym podatnik zauważy że przekroczył limit przychodu, a od jego nadwyżki nie zostały pobrane zaliczki, co w tej sytuacji będzie wiązało się z koniecznością dopłaty podatku.

Ustawodawca pozwala podatnikowi na złożenie wiążącego dla płatnika pisemnego wniosku o pobór zaliczek bez stosowania zwolnienia od podatku, wtedy płatnik pobiera zaliczki bez stosowania tego zwolnienia najpóźniej od miesiąca następującego po miesiącu, w którym otrzymał wniosek¹⁵. Co istotne, wniosek ten należy składać odrębnie dla każdego roku podatkowego i oddzielnie jeżeli ma być dostarczony różnym płatnikom. Wniosek należy umieścić w aktach osobowych pracownika w części B, a jeśli dotyczy zleceniobiorców, to w dokumentacji podatkowej danego podatnika.

Sposób ustalania kosztów uzyskania przychodów przy zastosowaniu zwolnienia podatkowego

Kosztami uzyskania przychodów są koszty poniesione w celu osiągnięcia przychodów lub zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów, z wyjątkiem kosztów wymienionych w art. 23¹⁶. W przypadku pracowników / zleceniobiorców koszty uzyskania przychodu (kup), są elementem prac związanych z wyliczeniem wynagrodzenia. Wynagrodzeniem jest całkowity dochód pracownika wynikający z podjęcia określonej pracy¹⁷.

¹⁵) Por. Art. 32 ust. 1 pkt. 1f. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

¹⁶) Art. 22 ust. 1.

¹⁷) T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 393.

Naliczając wynagrodzenie bez stosowania zwolnienia podatkowego, z reguły działamy schematycznie, gdyż dotychczas nie było możliwości korzystania z preferencji podatkowej na aż tak dużą skalę.

Koszty uzyskania przychodów z tytułu stosunku służbowego, stosunku pracy, spółdzielczego stosunku pracy oraz pracy nakładczej¹⁸:

- 1) wynoszą 111 zł 25 gr. miesięcznie, a za rok podatkowy nie więcej niż 1.335 zł, w przypadku gdy podatnik uzyskuje przychody z tytułu jednego stosunku służbowego, stosunku pracy, spółdzielczego stosunku pracy oraz pracy nakładczej;
- 2) nie mogą przekroczyć łącznie 2.002 zł 05 gr. za rok podatkowy, w przypadku gdy podatnik uzyskuje przychody równocześnie z tytułu więcej niż jednego stosunku służbowego, stosunku pracy, spółdzielczego stosunku pracy oraz pracy nakładczej;
- 3) wynoszą 139 zł 06 gr. miesięcznie, a za rok podatkowy łącznie nie więcej niż 1.668 zł 72 gr., w przypadku gdy miejsce stałego lub czasowego zamieszkania podatnika jest położone poza miejscowością, w której znajduje się zakład pracy, a podatnik nie uzyskuje dodatku za rozłąkę;
- 4) nie mogą przekroczyć łącznie 2.502 zł 56 gr. za rok podatkowy, w przypadku gdy podatnik uzyskuje przychody równocześnie z tytułu więcej niż jednego stosunku służbowego, stosunku pracy, spółdzielczego stosunku pracy oraz pracy nakładczej, a miejsce stałego lub czasowego zamieszkania podatnika jest położone poza miejscowością, w której znajduje się zakład pracy, a podatnik nie uzyskuje dodatku za rozłąkę.

W przypadku zastosowania omawianego zwolnienia, koszty uzyskania przychodów z tytułu stosunku służbowego, stosunku pracy, pracy nakładczej, spółdzielczego stosunku pracy oraz z umów zlecenia, stosuje się w wysokości nieprzekraczającej tej części przychodów z danego źródła, która podlega opodatkowaniu¹⁹.

Nadwyżka przychodów, czyli kwota ponad limit przychodów wolnych od podatku dla roku 2019 35 636,67 zł, a dla roku 2020 85 528,- zł, wiąże się z koniecznością opodatkowania przychodów zgodnie z zasadami właściwymi dla konkretnego źródła.

Jeżeli przychody będą w całości wolne od podatku, to oczywistym jest że koszty uzyskania przychodu wyniosą 0.

¹⁸⁾ Art. 22 ust. 2. *ibidem*.

¹⁹⁾ Por. Art. 22 ust. 3b *ibidem*.

Zasadą jest, że w roku podatkowym łączne koszty uzyskania przychodów, nie mogą przekroczyć kwoty stanowiącej górną granicę pierwszego przedziału skali podatkowej, o której mowa w art. 27 ust. 1, czyli kwoty 85 528,- zł.

Odnosnie nowego zwolnienia ustawodawca wprowadził artykuł 22 ust. 9aa. mówiący, że w przypadku zastosowania zwolnienia, suma łącznych kosztów uzyskania przychodów, oraz przychodów zwolnionych od podatku nie może w roku podatkowym przekroczyć kwoty stanowiącej górną granicę pierwszego przedziału skali podatkowej, czyli również kwoty 85 528,- zł²⁰.

Wpływ rozliczeń przychodów otrzymanych przez podatnika do ukończenia 26. roku życia na odliczanie składek na ubezpieczenie społeczne i składki na ubezpieczenie zdrowotne

Sposób obliczania składki na ubezpieczenia społeczne nie ulega zmianie, zwolnienie przychodu z podatku nie jest jednocześnie zwolnieniem z obowiązku naliczenia i pobrania składek ZUS, stąd względem składek społecznych preferencja podatkowa dla osób do 26. roku życia jest neutralna.

Inaczej sytuacja wygląda przy składce zdrowotnej, która w standardowej sytuacji była obniżana do wysokości zaliczki na podatek dochodowy, gdy pierwsza z nich była większa. Ustawodawca dołożył w ustawie z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych artykuł 83 ust. 2a, w myśl którego „w przypadku gdy składka na ubezpieczenie zdrowotne obliczona od przychodu wolnego od podatku dochodowego na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 148 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych jest wyższa od zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych, którą płatnik obliczyłby, gdyby przychód ubezpieczonego nie był zwolniony od podatku dochodowego na podstawie tego przepisu, składkę obliczoną za poszczególne miesiące obniża się do wysokości tej zaliczki”²¹.

Jeśli przychody podatnika przekroczą kwotę zwolniona od podatku, to aby ustalić kwotę składek podlegających odliczeniu należy ustalić łączną kwotę składek zapłaconych przez podatnika i pomniejszyć o te opłacone od przychodów wolnych. Zabieg ten nie będzie jednak ciążył na samym podatniku, gdyż jak wynika z uzasadnienia do projektu ustawy, pomniejszenia te będą dokonywane automatycznie w ramach usługi Twój e-PIT.

²⁰⁾ Por. Art. 22 ust. 9 aa i art. 27 ust. 1 *ibidem*.

²¹⁾ Art. 83 ust. 2a ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 1373 ze zm.

Tabela 1. Pobór zaliczki na podatek i składek ZUS w świetle zwolnienia z podatku dochodowego osoby do 26. roku życia

Pobór świadczeń na rzecz Skarbu Państwa za osoby do 26. r. ż.			
	Pobór składek ZUS	Pobór zaliczki na podatek	
		Do 35 636,67 zł	Ponad 35 636,67 zł
Umowa o pracę	Tak	Nie	Tak
Umowa zlecenie – uczeń, student	Nie	Nie	Tak
Umowa zlecenie – inna osoba	Tak	Nie	Tak
Umowa o pracę i zlecenie	Tak	Nie	Tak
Umowa o dzieło	Nie	Tak	Tak

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 4 lipca 2019 r.o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. 2019 pos. 193.

Prezentacja danych o przychodach w Informacji PIT-11 po wprowadzeniu nowego zwolnienia

Obowiązki płatników (w tym zakładów pracy) związane ze sporządzaniem imiennej informacji PIT-11 o dochodach podatnika, w tym w zakresie niektórych dochodów zwolnionych, został nałożony w ust. 1 w art. 39 ustawy PIT. Ustawodawca zmienia ten przepis tak aby w informacji PIT-11 zakłady pracy wykazywałyby również przychody, które w trakcie roku korzystały ze zwolnienia. Pozwoli to na prawidłowe obliczenie przychodów, które podlegają opodatkowaniu w zeznaniu podatkowym, niezależnie od tego, czy w trakcie roku w odniesieniu do ww. przychodów było stosowane zwolnienie oraz w jakim zakresie. Należy bowiem pamiętać, że ostateczne rozliczenie podatku dochodowego od osób fizycznych następuje w zeznaniu podatkowym.

Ustawa nadaje nowe brzmienie ust. 5 w art. 42 ustawy PIT. Obowiązki płatnika związane ze sporządzeniem imiennej informacji o wysokości przychodów (dochodów) uzyskanych przez osobę fizyczną będącą rezydentem Polski (PIT-11) będzie sporządzana także wtedy, gdy płatnik dokonuje świadczeń (pieniężnych lub niepieniężnych) objętych zwolnieniem. Konieczność wykazania w PIT-11 tego rodzaju informacji jest niezbędna do prawidłowego obliczenia podatku należnego za dany rok, zwłaszcza w sytuacji uzyskiwania przychodów

zwolnionych od kilku płatników. Stąd też należało rozszerzyć zakres informacji wskazywanych przez płatników w informacji podatkowej PIT-11.

Wpływ zwolnienia na stosowanie ulgi na dzieci

Osoby samotnie wychowujące dziecko, nadal mogą korzystać z preferencyjnego opodatkowania, po spełnieniu odpowiednich warunków, czyli posiadania małoletniego dziecka do 25. roku życia, przy uwzględnieniu braku osiągnięcia dochodu przez dziecko w roku podatkowym ponad kwotę 3089 zł²². Nowelizacja nakazuje jednak uwzględniać osiągnięte przychody zwolnione we wspomnianym limicie²³.

Od podatku dochodowego pomniejszonego o kwotę składki zdrowotnej, podatnik ma prawo odliczyć kwotę:

1. 92,67 zł na jedno małoletnie dziecko, jeżeli dochody podatnika:
 - a.) pozostającego przez cały rok podatkowy w związku małżeńskim i jego małżonka, nie przekroczyły w roku podatkowym kwoty 112.000 zł,
 - b.) niepozostającego w związku małżeńskim, w tym również przez część roku podatkowego, nie przekroczyły w roku podatkowym kwoty 56.000 zł, za wyjątkiem podatnika samotnie wychowującego małoletnie dziecko wymienionego.
2. dwojga małoletnich dzieci – kwota 92,67 zł na każde dziecko;
3. trojga i więcej małoletnich dzieci – kwota:
 - a.) 92,67 zł odpowiednio na pierwsze i drugie dziecko,
 - b.) 166,67 zł na trzecie dziecko,
 - c.) 225 zł na czwarte i każde kolejne dziecko.

Jeżeli spełnił poniższe warunki:

1. wykonywał władzę rodzicielską;
2. pełnił funkcję opiekuna prawnego, jeżeli dziecko z nim zamieszkiwało;
3. sprawował opiekę poprzez pełnienie funkcji rodziny zastępczej na podstawie orzeczenia sądu lub umowy zawartej ze starostą²⁴.

Wyliczając kwotę zwrotu z tytułu ulgi na dzieci, należy uwzględnić składki zapłacone a naliczone od przychodów zwolnionych, w myśl dodanego art. 27f ust. 9 updf.:

²²⁾ Por. Art. 30b Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

²³⁾ Por. Art. 6 ust. 4 pkt 3 *ibidem*.

²⁴⁾ Por. Art. 27f. ust 1 i 2 *ibidem*.

1. podlegających odliczeniu, pomniejszonych o składki odliczone w zeznaniu, o którym mowa w art. 45 ust. 1a pkt 2, lub na podstawie ustawy o zryczałtowanym podatku dochodowym;
2. zapłaconych ze środków podatnika od przychodów zwolnionych od podatku na podstawie art. 21 ust. 1 pkt 148²⁵.

Konsekwencje zwolnienia z podatku dochodów osób do 26. roku życia dla budżetu państwa i jednostek samorządowych

Ustawa budżetowa jest podstawą gospodarki finansowej państwa w danym roku budżetowym²⁶. Budżet jednostki samorządu terytorialnego jest rocznym planem dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów tej jednostki²⁷. Przytoczone definicje z ustawy o finansach publicznych dwóch instrumentów za pomocą których realizowane są cele polityczne, w przypadku omawianego tematu nie jest przypadkowe, gdyż to właśnie budżet państwa i budżety jest odczuwać spadek wpływów z podatku PIT z powodu objęcia znacznej grupy podatników zwolnieniem przedmiotowym. W tabeli 1 zaprezentowano zakres oddziaływania nowych regulacji na poszczególne podmioty.

Tabela 1. Grupa podmiotów na które oddziałują zmiany w ustawie o PIT

Grupa	Wielkość	Oddziaływanie
Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych w wieku do 26 lat, opodatkowujący dochody z pracy oraz z umów zlecenia	2 mln podatników	Zmniejszenie obciążeń podatkowych podatników podatku dochodowego od osób fizycznych
Pracodawcy – płatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych	1,1 mln pracodawców	Dostosowanie systemów informatycznych do zaproponowanych rozwiązań
Jednostki samorządu terytorialnego	Wszystkie	Zmniejszenie dochodów z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyjaśnień do ustawy z dnia o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Warszawa, 25 czerwca 2019 r.

²⁵) Art. 27f ust. 9 *ibidem*.

²⁶) Art. 109 ust. 1. Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 869.

²⁷) Art. 211 ust. 1. *Ibidem*

Tabela 2. Wpływ zmian na sektor finansów publicznych

(ceny stałe z 2017 r.)	Skutki w okresie 10 lat od wejścia w życie zmian [mln zł]											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Łącznie (0-10)
Dochody ogółem	-950	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-2454	-25490
Budżet państwa	-476	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-1316	-13636
Budżet jst	-474	-1138	-1138	-1138	-1138	-1138	-1138	-1138	-1138	-1138	-1 138	-11854

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyjaśnień do ustawy z dnia o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Warszawa, 25 czerwca 2019 r.

Jak wynika z tabeli 2. przepisy wprowadzenie zwolnienia z podatku dochodowego osób przed ukończeniem 26. roku życia, spowoduje znaczny uszczerbek dochodów ogółem na prognozowanym poziomie w 2019 roku w kwocie 950 mln zł, a w kolejnych latach około 2 454 mln zł.

Budżet państwa nie zrealizuje dochodów w kwocie 476 mln zł w samym 2019 roku, a w kolejnych około 1 316 mln zł.

Wprowadzone zmiany nie bez przyczyny martwią samorządy, które już w 2019 roku starcom 474 mln zł, a w kolejnych latach zgodnie z prognozami 1 138 mln zł.

W uzasadnieniu do projektu ustawy czytamy, że w 2018 r. wpływy z podatku:

- PIT wyniosły 110,8 mld zł i były wyższe o 33% (o 28 mld zł) od wpływów w 2015 r.
- CIT wyniosły 44,3 mld zł i były wyższe o 35% (o 11 mld zł) od wpływów w 2015 r.

Jednocześnie zauważa się, że z uwagi na fakt, iż jst mają udziały we wpływach z tytułu podatku PIT (w 2019 r. – 49,93%) i CIT (22,86%), obserwowany w ostatnim okresie wzrost wpływów z tych podatków pozytywnie rzutuje na dochody tych jednostek.

W 2018 r. dochody jst z tytułu udziału we wpływach z podatku PIT wzrosły o 33,6% w stosunku do roku 2015, a w przypadku udziału we wpływach z podatku CIT wzrosły o 37%, łącznie o ponad 15 mld zł.

Tabela 3. Ubytek w dochodach z podatku PIT z tytułu wprowadzenia zwolnienia w miastach Unii Metropolii Polskich

Lp.	Miasta UMP	Ubytek w dochodach [mln zł]
1.	m. st. Warszawa	137,8
2.	Kraków	39,0
3.	Wrocław	32,2
4.	Poznań	26,6
5.	Łódź	26,0
6.	Gdańsk	20,9
7.	Szczecin	14,0
8.	Katowice	13,1
9.	Lublin	11,8
10.	Bydgoszcz	11,7
11.	Białystok	9,7
12.	Rzeszów	6,8
Razem		349,7

Źródło: Portal Forsal.pl <https://forsal.pl/gospodarka/finanse-publiczne/galerie/1419645/duze-zdjecie,1,kto-najbardziej-straci-na-zmianach-w-pit-mamy-liste-miast.html> [dostęp: 2.08.2019 r.].

Na podstawie wyliczeń dokonanych przez portal Forsal.pl w oparciu o dane dostarczone przez Unię Metropolii Polskich, skupiającej największe polskie miasta, wynika że najwięcej na tych zmianach straci miasto stołeczne Warszawa (137,8 mln zł), Kraków (39 mln zł), Wrocław (32,2 mln zł) itd., a łączna kwota dla całej unii to 349,7 mln zł.

Również Związek Miast Polskich opublikował swoją listę wskazując na kwoty które nie zrealizuje przez zmianę przepisów, zauważając że ubytek w dochodach JST w roku 2019, pochodzących z udziału w PIT, wyniesie 14,23 % w stosunku do dochodów z tego tytułu w 2018 roku co w samych miastach członkowskich Związku daje 4 miliardy złotych rocznie²⁸.

²⁸⁾ <http://www.miasta.pl/aktualnosci/ubytke-w-dochodach-jst-czego-miasta-nie-wybuduja> [dostęp: 2.08.2019 r.].

Korzyści z wprowadzonych zmian

Zwolnienie części przychodów uzyskiwanych przez młodych podatników, w tym osoby niepełnosprawne, aktywne zawodowo, będzie miało bezpośredni, pozytywny wpływ na ich finanse, a także pośredni, pozytywny wpływ na ich rodziny w tym na osoby niepełnosprawne oraz starsze pozostające we wspólnym gospodarstwie domowym z osobami młodymi.

Pozytywny wpływ powinien mieć miejsce na rynku pracy, poprzez zwiększenie zainteresowania osób młodych podjęciem aktywności zawodowej, być może wyjściem z szarej strefy oraz obniżenie kosztów pracy (klina podatkowego). Polski klin podatkowy, zgodnie z opracowaniem OECD w 2017 r. wynosił 36 % kosztów pracy i kształtował się na poziomie średniej w OECD. Rozpiętość klina w poszczególnych krajach jest jednak ogromna – od 7 proc. w Chile czy 18 % w Nowej Zelandii, aż do 50 % w Niemczech i 54 % w Belgii. Jest to klin liczony dla samotnej osoby zarabiającej przeciętne wynagrodzenie.

Zmiana pozwoli młodym ludziom łatwiej rozpoczynać pracę i równocześnie da możliwość powrotu na rynek pracy osobom pracującym w szarej strefie. Efektem tych zmian będzie obniżenie kosztów pracy i pozostawienie do dyspozycji podatników większej ilości środków pieniężnych oraz powinna zwiększyć ich aktywność zawodową.

Współczynnik aktywności zawodowej wśród osób młodych (w wieku 15–24 lata) w Polsce jest wyraźnie niższy od **średniej unijnej**. **W 2017 r. wyniósł on 34,8% wobec 41,7% w UE28.**

Wśród osób w wieku 20–24 lata współczynnik aktywności zawodowej w Polsce jest już wyraźnie wyższy i już tylko nieznacznie mniejszy od średniej unijnej (w 2017 r. odpowiednio 59,0 % i 61,4 %). W grupie 25–29 lat współczynnik aktywności zawodowej w Polsce jest już nawet nieco wyższy od średniej unijnej (w 2017 r. odpowiednio 83,5 % i 82,5 %).

Natomiast stopa bezrobocia wśród osób młodych (15–24 lata) w 2017 r. wyniosła w Polsce 14,8 % i była o 2,0 pkt. proc. niższa od średniej unijnej, przy czym wśród osób w podgrupie 15–19 lat jest ona wyższa od przeciętnej w UE (odpowiednio 23,0 % i 21,0 % w 2017 r.). Dla porównania stopa bezrobocia ogółem (15–74 lata) w Polsce jest niższa niż w UE (w 2017 r. odpowiednio 4,9 % i 7,6 %). Z powyższego wynika, że stopa bezrobocia wśród młodych jest znacząco wyższa niż stopa bezrobocia ogółem. Poniższy wykres przedstawia kształtowanie się stopy bezrobocia w Polsce w la-

tach 2008–2017. Zauważyć można w szczególności, że młodzi pracownicy są bardziej podatni na cykl koniunkturalny²⁹.

Na stronie internetowej Ministerstwa Finansów można znaleźć również ministerialne wyliczenia z przedstawieniem korzyści dla osób do 26. roku życia, które zostaną objęte zwolnieniem. Wspomniane wyliczenia prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Korzyści dla podatnika w wieku do 26. roku życia korzystającego ze zwolnienia z podatku PIT

Wynagrodzenie miesięczne		Zysk miesięczny	Zysk roczny
Minimalne wynagrodzenie za pracę w 2019 r.	2250 zł	133 zł	1592 zł
Przeciętne wynagrodzenie prognozowane w 2019 r.	4765 zł	355 zł	4261 zł
Na poziomie rocznego limitu	7127,33 zł	564 zł	6768 zł

Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/bez-pit-dla-mlodych> [dostęp: 2.08.2019 r.].

Przykład wyliczenia wynagrodzenia z zastosowaniem nowych regulacji

Przykład 1.

Pracownik w wieku 22 lat dnia 3-go sierpnia 2019 złożył oświadczenie pracodawcy, że jego dochody podlegają Zwolnieniu na mocy nowych regulacji. Wynagrodzenie należne za sierpień 2019, a wypłacone 10 września 2019 roku wynosi 6 000,- zł.

W związku ze złożonym oświadczeniem pracodawca dokona następujących obliczeń:

- podstawa wymiaru składki na ubezpieczenia społeczne 6 000,-
- składki na ubezpieczenie społeczne finansowane przez pracownika:
822,60

²⁹⁾ Wyjaśnienia do ustawy z dnia o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Warszawa, 25 czerwca 2019 r. str. 16.

- > emerytalna $6\,000,- * 9,76 \% = 585,60$
- > rentowa $6\,000,- * 1,5 \% = 90,-$
- > chorobowa $6\,000,- * 2,45 \% = 147,-$
- składka na ubezpieczenie zdrowotne: $(6\,000,- - 822,60) * 9 \% = 465,97$
- kwota do wypłaty: $6\,000,- - 822,60 - 465,97 = 4\,711,43$

Przykład 2.

Podatnik w wieku 23 lat rozpoczął pracę od sierpnia 2019 r. W grudniu **łącznie wypłata przekroczyła 35 636,67 zł i wyniosła łącznie 36 000 zł** (opodatkowane – do naliczenia podatku 232,33 zł). Podatnik może rozliczyć w kosztach ryczałt z 5 miesięcy (5x111,25 zł). Jednak ze względu na przepis 22 ust. 1f może on rozliczyć koszty do wysokości przychodów z danego źródła, które podlegają opodatkowaniu. W efekcie w 2019 r. podatnik rozliczy 232,33 zł kosztów, pozostała część kosztów przepada.

Podsumowanie

Wejście w życie 1-go sierpnia 2019 r. ustawy z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej ze środków publicznych, wprowadza szeroko zakrojone konsekwencje dla podatników będących w grupie docelowej zmian podatkowych, jak również budżetu państwa i budżetu jednostek samorządu terytorialnego. O ile młodzi ludzie skorzystają na zmianach, tak strona dochodów budżetowych już nie.

Z ostateczną oceną nowych rozwiązań należy poczekać najwcześniej do końca 2020 roku, kiedy to będzie można podsumować uszczerbek wpływów z podatku PIT za pełny rok podatkowy.

W sytuacji dobrej koniunktury, skutki wprowadzonego zwolnienia mogą być mniej odczuwalne, lecz gdy sytuacja gospodarcza Polski ulegnie pogorszeniu, owej części dochodów budżetowych może znacząco brakować.

Dużym zagrożeniem według mnie są dalsze plany obecnego rządu, które mogą jeszcze bardziej pogorszyć sytuację polskich samorządów, mam na myśli propozycje zmniejszenia podatku PIT z 18 % do 17 %, podwyższenia kosztów uzyskania przychodu dla pracowników na umowach o pracę, czy zniesienie limitu 30-krotności ograniczenia składek ZUS.

Wprowadzone dodatkowe zwolnienie od podatku dochodowego dla osób które nie ukończyły 26-go roku życia, wymaga od pracodawców dostosowa-

nia systemów kadrowo-płacowych do nowych rozwiązań, oraz odpowiedniego przygotowania osób zajmujących się naliczaniem wynagrodzenia.

Oceniają w sposób ogólny opisane zjawisko, w myśl R.A. Mundell'a który obniżanie podatków i deregulację traktował jako bodźce do wzrostu zatrudnienia i przedsiębiorczości³⁰, należy oczekiwać, że relatywne zwiększenie wynagrodzenia dla najmłodszych pracowników wpłynie na zmniejszenie bezrobocia w tym przedziale wiekowym. Uważam, że wprowadzone zwolnienie przedmiotowe, powinno mieć inny charakter, nie różnicujący młodych osób w sferze życia gospodarczego, na tych będących pracownikami, czy zleceniobiorcami, od osób wykonujących umowy o dzieło, będących na kontraktach menedżerskich czy prowadzących własną działalność gospodarczą. Zachodzi obawa niekonstytucyjności przyjętych rozwiązań z powodu wyłączeń wspomnianych osób z możliwości skorzystania ze zwolnienia. Uważam, że właściwym byłoby obniżenie poziomu przychodów pozwalających na skorzystanie ze zwolnienia, a tym samym objęcie nim bezwzględnie wszystkich osób przed ukończeniem 26-go roku życia.

Literatura

1. Analiza wpływu zmian w PIT na dochody miast – załącznik do stanowiska UMP z 2 kwietnia 2019 r.
2. Buczek A., Dzwonkowski H., Etel L., Gliniecka J., Glumińska-Pawlic J., Huchla A., Miemiec W., Ofiarski Z., Serwacki J., Zdebel M., Zgierski Z., *Prawo podatkowe*, Warszawa 2006.
3. *Bariery wzrostu polskich przedsiębiorstw – przegląd badań 5 EY* [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/\\$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf)
4. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2004.
5. *Start-up Latin America 2016: building an innovative future*. Paris: OECD, 2016.
6. Tobin J. *The Monetarist Counter-Revolution Today-An Appraisal*, „The Economic Journal” (1981), Vol. 91, No. 361.
7. Ustawa z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.

³⁰⁾ Tobin J. (1981), *The Monetarist Counter-Revolution Today-An Appraisal*, „The Economic Journal”, Vol. 91, No. 361. s. 33.

8. Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 869.
9. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz. U. z 2019 r. poz. 1373 ze zm.
10. Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych Dz. U. z 2019 r. poz. 1394.
11. Wyjaśnienia do ustawy z dnia o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o świadczeniach rodzinnych oraz ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Warszawa, 25 czerwca 2019 r.
12. <https://www.gov.pl/web/finanse/bez-pit-dla-mlodych>
13. <http://www.miasta.pl/aktualnosci/ubytek-w-dochodach-jst-czego-miasta-nie->
14. <https://forsal.pl/gospodarka/finanse-publiczne/galerie/1419645/duze-zdjecie,1,kto-najbardziej-straci-na-zmianach-w-pit-mamy-liste-miast.html>
15. <https://www.gov.pl/web/finanse/pit-zero-dla-mlodych-przykladowe-oswiadczenie-pracownika>
16. http://www.poltax.pl/slownik/litera,Z/zwolnienia_podatkowe

Kreowanie zaangażowania pracowników poprzez wolontariat

Creating employee engagement through volunteering

Streszczenie: Nowe koncepcje zarządzania takie jak Zarządzanie Kapitałem Ludzkim czy Total Rewards wskazują na konieczność kompleksowego oddziaływania motywacyjnego ujmującego zarówno finansowe jak i pozafinansowe czynniki motywacyjne. Pracodawcy, którzy rozumieją te wyzwania stwarzają pracownikom możliwości szeroko pojętej partycypacji, co w dalszej mierze przekłada się na wysokie zaangażowanie pracowników. Celem artykułu jest wyjaśnienie istoty zaangażowania pracowniczego oraz jego głównych determinantów, ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy. Na bazie literatury przedmiotu i analizy przypadku wybranej organizacji, wskazane zostaną najważniejsze działania stosowane przez dzisiejsze organizacje, które pozytywnie oddziałują na poszczególne rodzaje zaangażowania pracowników. Artykuł pozwoli nie tylko na uzupełnienie występującej luki literaturowej, ale również na uporządkowanie wiedzy z tego zakresu.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, wolontariat pracowniczy.

Summary: New management concepts such as Human Capital Management or Total Rewards point to the need for a comprehensive motivational impact capturing both financial and non-financial incentives. Employers who understand those challenges create opportunities for employees in broadly understood employee participation, which as a result translates into high employee engagement. The purpose of the article is to explain the essence of engagement with its main determinants, with par-

¹⁾ Mgr, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

ticular reference to employee volunteering. Based on the subject literature and the case study of the chosen organization, the most important activities applied by today's organizations will be indicated, which has a positive impact on individual aspects of employee involvement. The article will not only allow to supplement the existing literature gap, will also organize the knowledge in this aspect.

Keywords: involvement, commitment, engagement, employee volunteering.

JEL classification code: O15

Wprowadzenie

Kreowanie zaangażowania pracowników stało się jednym z największych wyzwań współczesnych organizacji. Pracownik, wykazujący się wysokim poziomem zaangażowania, charakteryzuje się jednoczesną identyfikacją z celami i wartościami organizacji, pragnieniem przynależności do niej oraz podejmowaniem działań, które wykraczają poza standardowe oczekiwania². Dążenie pracodawców do budowania zaangażowania wskazuje na wzrastającą świadomość, iż to pracownicy tworzą wartość dodatnią firmy i decydują o jej przewadze konkurencyjnej³. Zaangażowani pracownicy pracują bowiem z większym entuzjazmem i w sposób bardziej wydajny, co daje organizacji wymierne oraz niewymierne korzyści⁴. Do profitów związanych z budowaniem zaangażowania należą: zwiększona produktywność, lojalność wobec firmy, jak i niższa fluktuacja, która pozytywnie wpływa na rozwój kadry oraz minimalizuje koszty pracodawców⁵. Organizacje, które rozumieją potrzebę kompleksowego oddziaływania motywacyjnego, ujmującego zarówno finansowe jak i poza finansowe czynniki motywacyjne, stwarzają pracownikom możliwości szeroko pojętej partycypacji oraz angażowania się w ważne kwestie społeczne i środowiskowe.

Sporą popularnością zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników cieszy się wolontariat pracowniczy, jednak stosunkowo niewiele jeszcze można odnaleźć literatury krajowej z tego zakresu. Stąd celem artykułu jest

² M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.

³ *Ibidem*.

⁴ D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*. Studia Prawno-Ekonomiczne, vol. XCIV, 2015, pp. 318.

⁵ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 7.

wskazanie istoty zaangażowania pracowniczego oraz głównych czynników kształtujących to zaangażowanie, ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy, na przykładzie wybranej organizacji.

Istota zaangażowania pracowników

Zaangażowanie pracowników wydaje się być pojęciem intuicyjnym i potocznie rozumianym przez każdego. Niełatwa okazuje się natomiast jednoznaczna definicja omawianego terminu. Literatura przedmiotu zawiera wielorakie, czasem niespójne definicje zaangażowania, poruszające temat z różnego punktu widzenia, potwierdzając, iż konceptualizacja pojęcia „zaangażowanie” nie należy do oczywistych.

Z punktu widzenia organizacji, wprowadzanie działań mających wpływ na wzrost zaangażowania pracowników, często kończy się na pojedynczych zdarzeniach⁶. Potrzeba większego zainteresowania się pracodawców zaangażowaniem osób zatrudnionych wiąże się z niespotykanymi jak dotąd zmianami, jak globalizacja 2.0 czy zmiany demograficzne i cyfryzacja⁷.

Tabela 1. Główne trendy w społeczeństwie i globalnym środowisku biznesowym wpływające na rozwój działań wolontaryjnych w organizacjach

Wiodące trendy	Szczegóły zjawiska
Globalizacja 2.0	Zmienia się rozkład sił gospodarczych na świecie – ekonomiczny środek ciężkości przesuwają się z Zachodu na Wschód.
Kryzys środowiskowy	Kwestie środowiskowe mają coraz większe znaczenie wśród społeczeństwa – zmiany klimatu łączą się z coraz większymi niedoborami zasobów naturalnych.
Zmiany demograficzne	Liczba ludności rośnie, a społeczeństwo starzeje się. Wpływa to obciążając na system opieki społecznej. Zmienia się układ siły roboczej, zaostrza się walka o talenty.

⁶ A. Żurek, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wyd. Helion, Gliwice 2015, s. 43.

⁷ *Nowe zasady zaangażowania pracowników*, 2014, <http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Raport-nowe-zasady-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w.pdf> [10.11.2018].

Indywidualizm	Globalizacja 2.0 wpływa na wzrost poziomu zamożności i wolności konsumenckich. Rosnąca wolność wyboru powoduje spadek lojalności pracowników wobec pracodawców oraz przekłada się na poziom ich motywacji w miejscu pracy.
Cyfryzacja	Zwiększa się możliwość pracy zdalnej. Zacieśnia się granica pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, co spowodowane jest wpływem nowych mediów oraz spędzaniem większej ilości czasu w sieci.
Konwergencja technologii	Połączenie nanotechnologii z biotechnologią i informatyką, które wraz z naukami kognitywnymi, w niedalekiej przyszłości spowodują gwałtowne przełomy technologiczne.
Wymiana pokoleniowa	Przedstawiciele nowego pokolenia będą potrzebować rozwoju umiejętności społecznych, zanikających w związku z nową technologią.
Rynek pracownika	Mający wpływ na coraz mniejsze przywiązanie pracownika do swojego zatrudnienia, zwiększona mobilność wśród pracowników przekłada się na konieczność skutecznej rekrutacji i wdrażania pracowników (on-boarding).
Coraz szybsze zmiany	Zmiany w coraz krótszych odstępach czasu będą wymagały od kadry menedżerskiej lepszego zarządzania procesami, wiedzą i kompetencjami pracowników.

Źródło: Hay Group Leadership 2030 – The Future of Leadership, s. 6-7, https://dif.fi/wp-content/uploads/2014/03/dif-presentation_yvonne-sell.pdf [10.11.2018] oraz <https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/trendy-w-rozwoju-organizacji-i-pracownikow-w-2018-roku-cz-2/> [13.11.2018].

Wymienione wyżej czynniki wpływają na długotrwałe zmiany w społeczeństwie, organizacji oraz gospodarce, a co za tym idzie, w sposób fundamentalny wpływają na sposób pracy, priorytety, wartości pracowników oraz ich oczekiwania wobec pracodawcy⁸.

Obszar zaangażowania pracowników jest coraz częściej badany i wielokrotnie pojawia się w dyskursie nauk o zarządzaniu. Jednakże „wśród istniejących opracowań brakuje jednomyślności badaczy (...), co jest uwarunkowane wielością punktów widzenia, podejść, koncepcji badań”⁹. Badacze są jednak zgod-

⁸⁾ *Ibidem*.

⁹⁾ K. Wojtaszczyk, P. Mizera-Pęczek, *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016, s. 39.

ni, że do skuteczności działań pracodawcy potrzebna jest elastyczność i dobór różnych metod zarządzania, uwzględniających potrzeby pracowników¹⁰.

Do autorów, którzy zdecydowali się na próbę zdefiniowania terminu zaangażowania należą m.in. Becker, Kahn, Simpson, i Saks, a syntetyczne zestawienie ich definicji znajduje się w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd dorobku naukowego w zakresie koncepcji zaangażowania

Nazwisko badacza	Rok	Szczegóły koncepcji
Becker H. S. Mowday R. T., Porter L.	1960	Jedna z najwcześniejszych koncepcji stworzona przez socjologa, określająca zaangażowanie jako indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań, które prowadzą do określonego celu.
Steers R. H.	1982	Zaangażowanie jako psychiczne przywiązanie pracownika względem organizacji. Emocjonalne podejście zastępuje wcześniejszą wizję pracownika chłodno skalkulowanego, liczącego jedynie na nagrody.
Kahn W. A.	1990	Zaangażowanie to stan psychologiczny, umożliwiający pracownikom wyrazić siebie podczas wykonywanej pracy. Termin osobistego zaangażowania (z ang. <i>personal engagement</i>): „korzystanie z siebie do realizacji ról organizacyjnych”. Trzy wymiary psychologiczne: poczucie sensu wykonywanej pracy, poczucie bezpieczeństwa, dostępność zasobów.
Urlich D.	1997	Zaangażowanie odnosi się nie tylko do ciała, ale także do umysłu i ducha każdego pracownika.

¹⁰⁾ S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 14.

Roberts D. R., Davenport T.O.	2002	Zaangażowanie oznacza entuzjazm oraz przywiązanie do wykonywanej pracy.
Saks A. M.	2006	Zaangażowanie składające się z trzech komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Koncepcja wielowymiarowej kategorii motywacyjnej, będącej odbiciem fizycznej, poznawczej i emocjonalnej energii pracownika w pracę. Termin indywidualnej roli pracownika w organizacji (z ang. <i>individual role performance</i>).
Jeung Ch.	2011	Zaangażowanie to włożenie serca i umysłu pracownika w wykonywaną pracę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 18-20.

Analiza dotychczasowych koncepcji wskazuje na istotną kwestię emocjonalnego przywiązania pracownika w wykonywane zadania, a co za tym idzie wyższy poziom zaangażowania. Analizując koncepcje zaangażowania, warto zaznaczyć co, zdaniem naukowców, zaangażowaniem nie jest. Wilmar Schaufeli i Arnold Bakker podkreślają różnicę pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją z pracy (*job satisfaction*), która wynika z oceny odnoszącej się do pracy i bardziej dotyczy opinii na jej temat niż uczuć związanych z jej wykonywaniem¹¹.

We wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, także firmy konsultingowe zaczęły interesować się tematem zaangażowania, próbując zdefiniować ten obszar badań¹², co przedstawia zestawienie w tabeli 3.

¹¹) W.B. Schaufeli, A. Bakker, *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), New York 2010, s. 10-24. [za:] K. Kulikowski, *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, *Nauki o zarządzaniu*, 3 (24), 2015, ISSN 2080-6000, s. 81.

¹²) S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *op.cit.*, s. 20-21.

Tabela 3. Zestawienie biznesowych definicji zaangażowania pracowników

Nazwa firmy konsultingowej	Definicja zaangażowania
Dell Inc.	Firmy aby konkurować, zobowiązane są w dzisiejszych czasach pozyskiwać w całości umysły (zaangażowanie racjonalne) oraz serca (zaangażowanie emocjonalne) swoich pracowników, w taki sposób, aby prowadziły one do nadzwyczajnych wysiłków i starań.
The Gallup Organization ¹³	Zaangażowaniem pracowników jest przywiązanie do pracy i entuzjazm.
Hewitt Associates	Zaangażowanie to stan emocjonalnego i intelektualnego przywiązania do organizacji/ grupy, który prowadzi do zachowań wspierających wypełnienie organizacyjnych zobowiązań wobec klientów oraz poprawę jej wyników.
Intuit, Inc.	Zaangażowanie określa, co pracownik myśli, czuje i jakie ma podejście do pracy, organizacji oraz doświadczenia.

Źródło: R. J. Vance, *Employee engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 3, [za:] K. Kmiotek, *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją*, *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego* nr 3, PTE, Łódź 2012, s. 285.

Pomimo szerszego ujęcia tej kategorii przez firmy konsultingowe, widać wyraźnie, że wykorzystują one dorobek naukowy, który został omówiony we wcześniejszej części opracowania.

Oprócz omówionych definicji zaangażowania pracowniczego, szczególnie w anglojęzycznej nomenklaturze, znaleźć można różne rodzaje i nazewnictwo tego terminu, co zostanie przedstawione w dalszej części opracowania.

Zaangażowanie jako commitment, involvement oraz engagement

W literaturze przedmiotu koncepcja zaangażowania rozumiana jest w różny sposób i zależy od kontekstu oraz warunków jej zastosowania¹⁴. Przeglądając dotychczasowy dorobek naukowy, można spotkać dwa typy zaangażowania:

¹³) Instytut Gallupa stworzył jedno z najbardziej znanych i najczęściej używanych badań z zakresu zaangażowania. Wprowadził on zbiór dwunastu czynników zaangażowania o tak zwane nazwie „Q12” zob. D. Łochnicka, *op. cit.*, pp. 317-334.

¹⁴) T. Janik, E. Beck-Krala, *Managing volunteer engagement in reference to empirical research*, *Managerial Economics* 2018, vol. 19, No. 1, s. 76.

organizacyjne oraz pracowników, a dodatkowo sam termin zaangażowania opisywany jest przy użyciu terminów: *commitment*, *involvement* i *engagement*. Pierwszy termin odnosi się do zaangażowania organizacyjnego, z kolei drugi i trzeci dotyczą zaangażowania pracowniczego¹⁵ w wykonywaną pracę¹⁶.

Zaangażowanie organizacyjne (*commitment*), składa się z elementu subiektywnego i kulturowego, opartego na przynależności pracownika do organizacji¹⁷. Trzy składowe tego zaangażowania opisuje zaprezentowany poniżej model z 1991 r.

Rysunek 1. Model zaangażowania organizacyjnego J.Meyera i N. Allen



Źródło: K. Kmiotek, *Zaangażowane pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 30.

¹⁵⁾ employee engagement, job engagement, job involvement.

¹⁶⁾ Terminy zaangażowania organizacyjnego i pracowniczego, choć bliskoznaczne, różnią się definicją oraz sposobem mierzenia.

¹⁷⁾ *Ibidem*, s. 319 [za:] N.J. Allen, J.P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology* 1990/1 (63), s. 1-18.

Rysunek 2. Employee engagement według The Chartered Institute of Personnel and Development



Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Insights Group Ltd., 2014, <https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf> [11.12.2018].

Według powyższej koncepcji, zaangażowanie afektywne definiuje się jako emocjonalne przywiązanie oraz identyfikację z wartościami organizacji, co sprawia chęć bycia oraz pozostania jej częścią. Zaangażowanie trwania rozumiane jest jako potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, co wynika m.in. z uświadomionych strat w przypadku odejścia z pracy, a zaangażowanie normatywne determinowane jest poprzez normy społeczne oraz lojalność wobec pracodawcy. Zaangażowanie wobec instytucji może być więc umocowane chęcią, koniecznością lub poczuciem obowiązku, co w pewien sposób tłumaczy wiele paradoksów w zachowaniach zatrudnionych¹⁸.

¹⁸⁾ K. Wojtaszczyk, P. Mizera-Pęczek, *op. cit.*, s. 48.

Kolejnym ujęciem zaangażowania jest involvement, związany z koncepcją partycypacji bezpośredniej. W praktyce najczęściej wiąże się on z włączaniem pracowników w podejmowanie decyzji w ramach danej instytucji¹⁹.

Engagement związany jest z emocjonalnym związkiem pracownika z organizacją oraz jego identyfikacją z celami i wartościami instytucji²⁰. Termin ten podzielić można na zaangażowanie z perspektywy pracownika oraz pracodawcy²¹. W literaturze, pod hasłem engagement, znaleźć można zaangażowanie intelektualne, afektywne oraz społeczne²², które opisano poniżej.

Z podtypem zaangażowania o nazwie employee engagement wiąże się tzw. *efekt flow*²³ opisany przez Williama Kahna²⁴, dotyczący wciągnięcia danego pracownika w pracę zawodową oraz relacje z innymi członkami organizacji. Natomiast przykładem zaangażowania w pracę o nazwie *work engagement* może być opisana poniżej teoria wigoru, związana z zaabsorbowaniem się pracą²⁵.

Rysunek 3. Work engagement według W. Schaufeliego i A. Bekkera

wigor	oddanie	absorpcja
• pracownik czuje energię do pracy • odporność, duży wkład w wykonywaną pracę	• pracownikowi zależy na pracy, uważa ją za istotną, celową i pełną wyzwań • poczucie dumy z wykonywanych zadań	• pracownik skupia się na swoich zadaniach • brak poczucia czasu, trudność w oderwaniu się od powierzonych zadań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Wołpiuk-Ochocińska, Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa w pracy, Zeszyty Naukowe WZOP w Katowicach, Nr 1(12)/2016, ISSN-1895-3794, s. 138-139.

¹⁹⁾ np. poprzez programy angażujące intelektualny potencjał osób zatrudnionych, tzw. employee involvement programs.

²⁰⁾ R. J. Vance, *Employee engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 1-6.

²¹⁾ T. Janik, E. Beck-Krala, *op. cit.*, s. 76-77.

²²⁾ The Insights Group Ltd., 2014, <https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf> [11.12.2018].

²³⁾ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, Zeszyty Naukowe WZOP w Katowicach, Nr 1(11)/2015, s. 74.

²⁴⁾ W. Kahn jako jeden z pierwszych badaczy użył terminu employee engagement [za:] Heroes of Employee Engagement: No. 9 William Kahn <https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/> [23.12.2018].

²⁵⁾ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology*, Gedrag & Organisatie, Utrecht, 2001, pp. 229-253.

Podsumowując, chociaż termin zaangażowanie posiada różne nazwy i podtypy, wszystkie te ujęcia są ze sobą połączone oraz mogą wywierać na siebie wpływ²⁶, a budowanie zaangażowania ma bezpośredni wpływ na lojalność pracownika, jakość wykonywanej pracy oraz produktywność, co dalej przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa²⁷.

Determinanty budowania zaangażowania

Oprócz definicji i nazewnictwa związanego z zaangażowaniem, warto przyrzeć się jego determinantom. Rozważania na ten temat warto zacząć od Teorii Wymiany Społecznej, według której pracownicy czują się zobowiązani do wyższego poziomu zaangażowania w zamian za otrzymanie zasobów o charakterze ekonomicznym, społecznym lub emocjonalnym²⁸.

Trudno o uniwersalne metody budowania zaangażowania w organizacji²⁹, nie istnieją bowiem dwie takie same organizacje. W związku z powyższym zachodzi potrzeba podziału czynników kreujących zaangażowanie³⁰, a pionierami w tej dziedzinie byli Thomas A. Kochan i Lee Dyer³¹. Poniżej zaproponowano klasyfikację czynników zaangażowania z uwzględnieniem trzech kategorii, tj. rozwoju kariery, identyfikacji z organizacją oraz satysfakcji ze środowiska pracy.

W sytuacji coraz większej elastyczności zatrudnienia jak i odpowiedzialności za budowanie kariery leżącej po stronie pracownika³², coraz bardziej znacząca jest pozytywna ocena determinantów, mogących wpłynąć na rozwój kariery w danej organizacji. Zostały one zaprezentowane na rysunku 4.

Zdaniem twórców koncepcji wysoce efektywnych systemów pracy, istnieje możliwość sformułowania listy praktyk ZZL, które silnie oddziałują na wzrost zaangażowania. U podstaw obu koncepcji *High Involvement Work Practice-*

²⁶ D. Łochnicka, *op. cit.*, s. 321.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ A. M. Saks, *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, nr 21/7, s. 602.

²⁹ S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*. Kogan Page, London-Philadelphia 2008, s. 64 [za:] D. Łochnicka, *op. cit.* s. 322.

³⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 227.

³¹ Wymieniają oni trzy poziomy czynników: **strategiczny**, zawierający strategię oraz wartości przedsiębiorstwa; **funkcjonalny**, powiązany z realizacją polityki ZZL (w tym szkoleń, płac i współpracy); **miejsca pracy**, związany w sposób bezpośredni z użyciem narzędzi i praktyk ZZL (w tym selekcji na wysokich standardach, budowanie atmosfery, itp.).

³² S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *op.cit.* s. 26-27.

si *High Commitment Work Systems* leży teza, iż obowiązkowym elementem do osiągnięcia wysokich efektów jest motywowanie pracowników do budowania zaangażowania. Wymienione wyżej systemy nawiązują do konieczności harmonizacji celów firmy i pracowników, jak i traktowania ich w charakterze interesariuszy³³. Niewątpliwie jednym z przykładów takich działań jest angażowanie się organizacji w działalność na rzecz społeczności lokalnej.

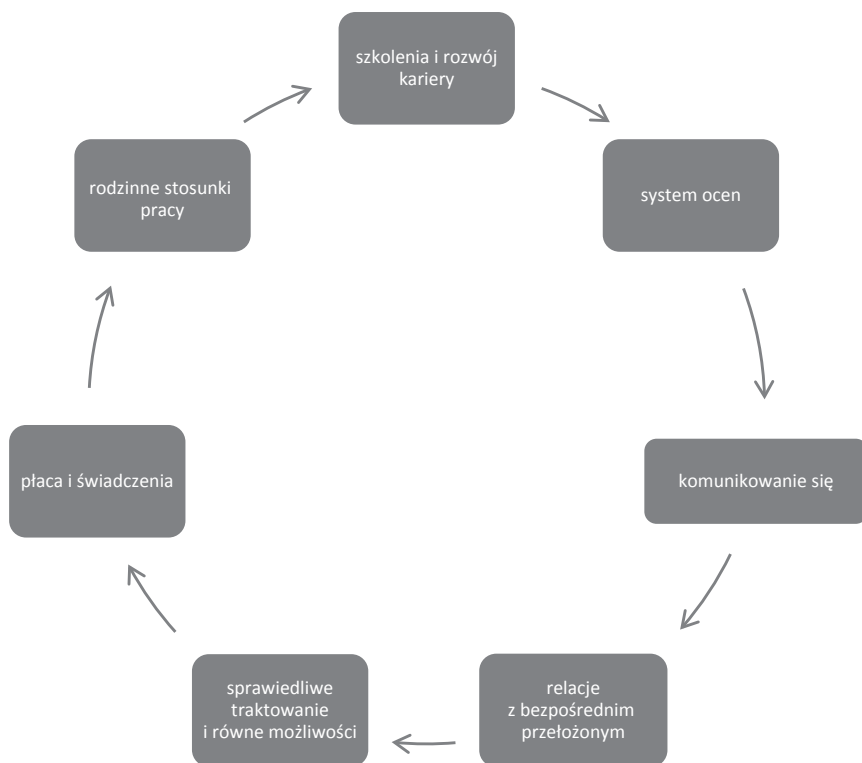
Tabela 4. Czynniki zaangażowania pracowników

Kategoria	Czynniki zaangażowania
Rozwój kariery	Organizacja umożliwia naukę i rozwój pracowników. Pracownik ma możliwość awansu w przyszłości. Zadowolenie z możliwości uczenia się. Pomoc firmy w zidentyfikowaniu umiejętności pomocnych w rozwoju. Pomoc przełożonego w karierze pracownika.
Identyfikacja z organizacją	Firma podzieli się finansowym sukcesem. Pracownik traktuje cele działu jak własne. Firma rozbudza poczucie udziału w sukcesie. Pracownik jest zadowolony z udziału w procesie decyzyjnym. Pracownik czuje dumę z jakości wykonywanej pracy.
Satysfakcjonujące środowisko pracy	Organizacja oferuje pozytywne, przyjemne środowisko pracy. Pracownicy dostają dowody uznania za swój wkład. Pracownik czuje się zachęcany do poszukiwania nowszych rozwiązań. Przełożony posiada umiejętności do motywowania pracowników. Pracownik jest umocowany do podejmowania decyzji potrzebnych w swojej pracy.

Źródło: D. R. Roberts, T. O. Davenport, *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it*, "Employment Retention Today", Willey Periodicals, Autumn, 2002, s. 27.

³³) *Ibidem*.

Rysunek 4. Czynniki zaangażowania pracowników według Dilys Robinson, Sarah Perryman oraz Sue Hayday



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Smythe, CEO dyrektor do spraw zaangażowania, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2009, s. 238.

Wolontariat pracowniczy w organizacji

Jednym z działań kreujących zaangażowanie pracownicze jest wolontariat, a ściślej wolontariat pracowniczy, będący formą włączania się osób zatrudnionych w działalność na rzecz społeczności lokalnych lub organizacji pozarządowych³⁴. Oprócz tego rodzaju aktywności, Dorota Moroń przytacza także

³⁴) I. Kuraszko, S. Augustyniak, *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 52.

inne rodzaju wolontariatu: wolontariat w rozumieniu ustawowym, w sektorze prywatnym, aktywność członków organizacji, pracę społeczną asystentów oraz pracę społeczną bez pośrednictwa instytucjonalnego³⁵. Poniższy rysunek prezentuje główne elementy składające się na charakterystykę wolontariatu pracowniczego w organizacji.

Rysunek 5. Cechy charakterystyczne wolontariatu pracowniczego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Dylus, K. Matyjaszczyk, Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady, Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym, Vol. 21, No. 2, May 2018, 8-11.

W literaturze przedmiotu, w zależności od przyjętych kryteriów, znaleźć można różne próby uporządkowania form wolontariatu oraz wolontariatu pracowniczego. Poniżej zaproponowany jest następujący podział.

³⁵⁾ D. Moroń, *Wolontariat w trzecim sektorze. Prawo i praktyka*, Wrocław 2009, s. 38.

Tabela 5. Klasyfikacja wolontariatu pracowniczego

Kryterium klasyfikacji	Komentarz
Liczba osób	Wolontariat indywidualny lub grupowy
Podmiot inicjujący działanie	Akcje zainicjowane przez pracowników (zbiórki, składki), zarząd (autorskie programy społeczne przedsiębiorców) lub NGO (udział w akcjach organizowanych przez fundacje)
Charakter działań / przedmiot darowizny	Poświęcony czas, talent pracowników, zbiórki pieniężne lub rzeczowe
Okres pracy	Czas długoterminowy, krótkoterminowy (okresowy i jednorazowy)
Miejsce	Praca na rzecz środowiska lokalnego, krajowego lub zagranicznego
Spontanizność	Wolontariat akcyjny oraz stały (systemowy)
Kontakt z beneficjentem	Wolontariat bezpośredni oraz pośredni (np. e-wolontariat)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Leszczyński, Wolontariat – definicja, typy, readaptacja społeczna, Ogrody Nauk i Sztuk nr 2012 (2), s. 133-134 oraz A. Dylus, K. Matyjaszczyk, Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady, Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym, Vol. 21, No. 2, May 2018, 10-13.

Wolontariat pracowniczy jako czynnik kreujący zaangażowanie w firmie State Street

Charakterystyka organizacji

Firma State Street jest wiodącym na świecie dostawcą usług finansowych skierowanych dla inwestorów instytucjonalnych. State Street jest globalną korporacją, która służy potrzebom rynków oraz klientów, a jej początki sięgają 1792 r. Od czasu wejścia na europejski rynek w 1970 r., firma ta w mocny sposób zaznaczyła swoją obecność w regionie. Wysoko wyspecjalizowana kadra oferuje swoim klientom pełen zakres usług finansowych, m.in. obsługę oraz zarządzanie aktywami, obsługę transakcji oraz kompleksowe usługi oparte na analizach³⁶.

³⁶ <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion.html> [23.12.2018].

State Street Bank w Polsce ma swoje oddziały w dwóch polskich miastach od 2007 r. w Krakowie i od 2016 r. w Gdańsku i zatrudnia ponad 5000 osób. Pracownicy firmy świadczą kompleksowe usługi, m.in. z zakresu obsługi inwestycji finansowych, w skład czego wchodzi kompletna księgowość funduszy inwestycyjnych, obsługa derywat (instrumentów pochodnych), wycenę papierów wartościowych, administrację funduszami wysokiego ryzyka jak i sporządzanie sprawozdań finansowych³⁷.

Polityka Corporate Responsibility i Corporate Citizenship

Jak wynika z raportu Corporate Responsibility firmy State Street, odpowiedzialność biznesu zarówno w stosunku do udziałowców, klientów, pracowników, jak i społeczności, w których operuje, jest ważnym elementem strategii organizacji³⁸. State Street wspiera kwestie ekonomiczne, społeczne i środowiskowe.

Kwestie społeczne, wspierane są poprzez wartość firmy: *Global Force, Local Citizen* – „Globalna Siła, Lokalny Obywatel” oraz dywizję organizacji o nazwie *Corporate Citizenship*, mającą w swych działaniach znaczący zasięg³⁹, również w Polsce. Zasadami, którymi kieruje się program społecznej odpowiedzialności biznesu w State Street:

- inwestowanie w edukację oraz rozwój zawodowy środowisk znajdujących się w niekorzystnych warunkach społecznych,
- zwiększenie możliwości zarobkowych jednostek, przyczynianie się do ogólnej poprawy zdrowia i dobrobytu całych środowisk, a co za tym idzie, pomoc w rozwiązywaniu kwestii niedoboru kadry pracowniczej, konkurencyjności regionów oraz dysproporcji dochodowych pomiędzy grupami wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników⁴⁰.

W ramach społecznych działań firmy State Street, można wymienić inwestowanie w programy edukacyjne oraz inicjatywy z zakresu rozwoju kariery, warsztaty umiejętności życiowych, szkolenia zawodowe, integrację społeczną, jak i aktywizację osób niepełnosprawnych, realizowane dzięki wsparciu grantowemu Fundacji State Street z siedzibą w Bostonie⁴¹. Szczególna uwaga

³⁷⁾ *Ibidem*.

³⁸⁾ *State Street CR Report 2017*, s. 5 <http://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html> [20.12.2018].

³⁹⁾ *Ibidem*, s. 50.

⁴⁰⁾ <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion/corporate-responsibility.html> [20.12.2018].

⁴¹⁾ W 2017 r., Fundacja State Street przekazała 20,3 miliona USD na rzecz organizacji pożytku publicznego.

poświęcona jest wolontaryjnemu programowi pomocy potrzebującym: *GIVE*, angażującego pracowników różnych szczebli, dające mu możliwość pracy na rzecz lokalnych społeczności⁴².

Wolontariat w State Street

Akcje wolontaryjne cieszą się coraz większym powodzeniem wśród pracowników firmy State Street, o czym świadczyć może łączna ilość 123 000 godzin poświęconych na rzecz lokalnej społeczności w 2017 roku, o 2 600 godzin więcej niż w roku poprzednim⁴³. Firma State Street wprowadziła różne rozwiązania systemowe, wspierające zaangażowanie pracowników. Należy do nich między innymi program *Matching Gift – DoMore*, dzięki któremu, firma dokłada ekwiwalent pieniężny dla organizacji, na rzecz której pracownik działał w ramach wolontariatu⁴⁴.

W polskim oddziale firmy State Street, podobnie do innych krajów, powołany jest specjalny komitet CSP (*Community Support Program*) o nazwie *Corporate Citizenship Committee*, składający się z pracowników firmy, pochodzących z różnych działów, którzy z własnej woli współpracują ze sobą, wychodzą z inicjatywą i w porozumieniu z regionalnym oddziałem *Corporate Citizenship*, współtworzą akcje charytatywne. Członkowie komitetu pod okiem przewodniczącego, nawiązują kontakt z fundacjami i stowarzyszeniami w regionie oraz angażują innych pracowników do udziału w planowanych wydarzeniach przy użyciu dedykowanej platformy internetowej. W ciągu 10 lat funkcjonowania State Street w Polsce (2007-2017 r.), komitetowi udało się nawiązać współpracę z 40 organizacjami, wypracować 17 450 godzin wolontariackich, zorganizować 180 wydarzeń oraz wesprzeć lokalną organizację poprzez 70 grantów w kwocie 1 239 380 dolarów⁴⁵.

Obszar działań charytatywnych jest zróżnicowany, co wynika z zainteresowań i potrzeb realizowania się w różnych dziedzinach samych pracowników. Wymienić można m.in. wsparcie na rzecz dzieci i młodzieży (wolontariat angażujący stażystów z Fundacją Ruperta Mayera, korepetycje z SALTROM-em i Towarzystwem Przyjaciół Dzieci), osób nie-

⁴²) <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion/corporate-responsibility.html> [20.12.2018].

⁴³) *State Street CR Report 2017*, s. 56. <https://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html> [20.12.2018].

⁴⁴) *Ibidem*, s. 54.

⁴⁵) <http://whatsupmagazine.pl/dziesiec-to-dopiero-poczatek/> [20.12.2018].

pełnosprawnych (wieloletnia współpraca ze Stowarzyszeniem Ognisko, wspólne warsztaty, pikniki), osób bezdomnych lub w trudnej sytuacji życiowej (Opłatek Maltański), zwierząt (wizyty w schroniskach w Krakowie i w Gdańsku z Fundacją Sarigato) oraz środowiska (Czyste Tatry i Czyste Plaże i ponad 100 wolontariuszy State Street rocznie).

Do zgłaszania pomysłów, współorganizacji, jak i uczestnictwa w wolontariatach mogą przyłączyć się wszyscy pracownicy – od stażystów po zarząd firmy. Niewątpliwą korzyścią, płynącą ze wspólnych akcji charytatywnych, jest tak zwany *networking*. Istnieje także rodzaj zespołowego wolontariatu. W praktyce reprezentant konkretnego zespołu zgłasza się do przedstawicieli komitetu z prośbą o pomoc w zorganizowaniu dnia wolontaryjnego na rzecz jednego z partnerów lub prosi o wskazówki i pomoc przy organizacji akcji z wybraną przez siebie fundacją. Tego rodzaju działania, oprócz pomocy na rzecz społeczności lokalnej, mają swoje przełożenie w budowanie zespołów zaangażowanych w inicjatywę.

Tabela 6. Wolontariat w State Street – podział ról

Komitet CSP	Pracownik
- dobrowolność udziału, tworzony przez pracowników na różnych stanowiskach, - zbieranie i zgłaszanie swoich pomysłów, - tworzenie kalendarium i koordynacja wydarzeń, - kontakt z zespołem regionalnym i partnerami, - promocja wydarzeń wśród pracowników, - rozliczanie budżetu związanego z wolontariatem, - współpraca z działem komunikacji.	- zgłaszanie pomysłów, - możliwość aktywnego działania w Komitecie, - pomoc przy organizacji wydarzeń, - promocja wydarzeń wśród innych pracowników, np. na spotkaniach zespołowych, - realizacja i uczestnictwo w zorganizowanych akcjach charytatywnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Wolontariat, oprócz oczywistego wsparcia lokalnej społeczności, niesie korzyści również wewnętrznym interesariuszom – pracownikom i samej organizacji. Korzyści jakie płyną z zaangażowania pracowników w działania charytatywne są wielorakie. Można je podzielić na te mające pozytywny wpływ na rozwój pracowników, jak i te oddziałujące na całą firmę.

Rysunek 6. Wolontariat w State Street – korzyści dla pracowników i organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonej w 2012 r. ankiety wśród pracowników firmy State Street okazuje się, że 71% osób zatrudnionych, biorących wcześniej udział w programach na rzecz społeczności lokalnej w ramach *Corporate Citizenship*, demonstrowało wyższe emocjonalne zaangażowanie w stosunku do pracodawcy⁴⁶. Ponadto z informacji udzielonych przez główną szefową działu kadr, wynika, iż ankiety przeprowadzane wśród pracowników potwierdzają wysiłki firmy w temacie odpowiedzialności biznesu, które mają swoje przełożenie w zaangażowanie pracowników⁴⁷.

Firma State Street oddział w Polsce jest doceniana za swoje działania, o czym świadczą przyznane nagrody: Tytuł Najlepszego Partnera ZHP Chorągwi Krakowskiej 2017 roku⁴⁸, jak też Tytuł Biznesu Przyjaznego Ekono-

⁴⁶) *State Street CR Report 2013*, s. 36. http://www.statestreet.com/content/dam/statestreet/documents/values/2013_CR_Report.pdf [20.12.2018].

⁴⁷) *State Street CR Report 2017*, s. 47. <https://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html> [20.12.2018].

⁴⁸) <https://www.krakowpodgorze.zhp.pl/wyniki-plebiscytu-tadek-2017/> [20.12.2018].

mii Społecznej w Małopolsce, otrzymany za „wolontariat pracowniczy wspierający lokalne inicjatywy społeczne”⁴⁹.

Zakończenie

Chociaż sukces organizacji wynika z wielu działań i czynników, to niewątpliwie pracownicy stanowią jego najważniejszy element i tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Przytoczone badania wskazują, iż aby rozwinać i wykorzystać potencjał osób zatrudnionych, bardzo istotne jest podjęcie kompleksowych działań, które będą miały na celu budowanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, niezależnie od stażu pracy, czy też zajmowanego przez nich stanowiska⁵⁰.

Podstawę zaangażowania kształtować można zgodnie z obowiązującą kulturą organizacyjną, strukturą czy też strategią przedsiębiorstwa⁵¹. Badacze tematyki zaangażowania są zgodni, iż wskazanie jednakowego, pasującego do każdej organizacji rozwiązania, jest niemożliwe, a dobór narzędzi zależy od potrzeb samych pracowników⁵². Celem artykułu było wskazanie istoty zaangażowania pracowniczego oraz głównych czynników mających na niego wpływ ze szczególnym wskazaniem na wolontariat pracowniczy, co nastąpiło poprzez analizę literatury przedmiotu oraz omówienie przykładu firmy State Street, w tym wskazanie rozwiązań systemowych, sposobu realizacji działań w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz podanie metod angażujących pracowników z podkreśleniem korzyści płynących z tych działań. Pracownicy firmy chętnie angażują się w wolontariat pracowniczy, który postrzegają jako możliwość zaangażowania w ważne dla nich sprawy, pomoc społeczności lokalnej oraz szansę na zdobycie dodatkowych umiejętności pomocnych w dalszym rozwoju zawodowym.

Jak wykazano, postulowane budowanie zaangażowania pracowniczego, nie należy do łatwych i w wielu przypadkach wymaga gruntownych zmian w organizacji. Niemniej jednak pracodawcy świadomi potrzeb kompleksowego oddziaływania motywacyjnego, ujmującego zarówno finansowe oraz pozafinansowe czynniki motywacyjne, mają szansę stworzyć osobom zatrudnionym więcej możliwości angażowania się w ważne dla nich sprawy. Do kwestii tych

⁴⁹⁾ <http://www.es.malopolska.pl/aktualnosci/article/malopolski-lider-przeds-3/> [20.12.2018].

⁵⁰⁾ D. Łochnicka, *op. cit.*, s. 331.

⁵¹⁾ S. Borkowska, A. Jawor-Joniewicz, *op. cit.*, s. 14.

⁵²⁾ *Ibidem*.

zaliczyć można omówione wsparcie lokalnych społeczności oraz środowiska, np. poprzez wolontariat. Powyższe działania wymagają od pracodawców nie tylko zmian formalnych, lecz często także przemian mentalnych. Jak wskazuje omówiony przykład firmy State Street, istnieje wiele korzyści płynących z takich działań, zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, w tym jak istotne jest kreowanie zaangażowania osób zatrudnionych.

Literatura

1. Allen N. J., Meyer J. P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology 1990/1 (63), s. 1-18.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 227.
3. Borkowska S., Jawor-Joniewicz A., *Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością*, IPISS, Warszawa 2016, s. 14, 20-22, 25-27, 29.
4. Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*. Kogan Page, London-Philadelphia 2008, s. 322.
5. Dylus A., Matyjaszczyk K., *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, Vol. 21, No. 2, May 2018, 8-13.
6. Janik T., Beck-Krala E., *Managing volunteer engagement in reference to empirical research*, Managerial Economics, 2018, vol. 19, No. 1, pp. 75-88.
7. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.
8. Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 52.
9. Kmiotek K., *Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego nr 3, PTE, Łódź 2012, s. 285.
10. Kulikowski K., *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, Nauki o zarządzaniu, 3 (24), 2015, ISSN 2080-6000, pp. 80-90.
11. Leszczyński S., *Wolontariat – definicja, typy, readaptacja społeczna*, Ogrody Nauk i Sztuk nr 2012 (2), s. 133-134.

12. Łochnicka D., *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*. Studia Prawno-Ekonomiczne, vol. XCIV, 2015, pp. 317-344.
13. Moroń D., *Wolontariat w trzecim sektorze. Prawo i praktyka*, Wrocław 2009, s. 38.
14. Roberts D. R., Davenport T. O., *Job Engagement: Why It's Important and How to Improve it*, "Employment Retention Today", Willey Periodicals, Autumn, 2002, s. 27.
15. Saks A. M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, nr 21/7, pp. 600-619.
16. Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology*, Gedrag & Organisatie, Utrecht, 2001, pp. 229-253.
17. Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the Concept*, Work Engagement, A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, 2010, pp.10-24.
18. Smythe J., *CEO dyrektor do spraw zaangażowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2009, s. 238.
19. Vance R. J., *Employee engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria, 2006, s. 1-6.
20. Wojtaszczyk K., Mizera-Pęczek P., *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016, s. 39, 48.
21. Wołpiuk-Ochocińska A., *Motywacje do pracy i zaangażowanie w nią młodych pracowników na rynku pracy*, Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(11)/2015, pp. 72-84.
22. Wołpiuk-Ochocińska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa w pracy*, Zeszyty Naukowe WSZOP w Katowicach, Nr 1(12)/2016, ISSN-1895-3794, s. 138-139.
23. Żurek A., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*, Wyd. Helion, Gliwice 2015, s. 43.
24. <http://whatsupmagazine.pl/dziesiec-to-dopiero-poczatek/> dostęp: 20.12.2018.
25. <http://www.es.malopolska.pl/aktualnosci/article/malopolski-lider-przeds-3/> dostęp: 20.12.2018.
26. <http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/2014/09/Raport-nowe-zasady-zaanga-C5%BCowania-pracownik-C3%B3w.pdf> dostęp: 10.11.2018.

27. <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion.html> dostęp: 23.12.2018.
28. <http://www.statestreet.com/about/office-locations/poland-polishversion/corporate-responsibility.html> dostęp: 20.12.2018.
29. <http://www.statestreet.com/values/corporate-responsibility.html> dostęp: 20.12.2018.
30. https://dif.fi/wp-content/uploads/2014/03/dif-presentation_yvonne-sell.pdf dostęp: 10.11.2018.
31. <https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/trendy-w-rozwoju-organizacji-i-pracownikow-w-2018-roku-cz-2/> dostęp: 13.11.2018.
32. <https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf> dostęp: 11.12.2018.
33. <https://www.krakowpodgorze.zhp.pl/wyniki-plebiscytu-tadek-2017/> dostęp: 20.12.2018.

Istota i funkcje tożsamości organizacji

The essence and functions of the organization's identity

Streszczenie: Koncepcja tożsamości organizacyjnej stanowi od pewnego czasu istotny obszar badań nad organizacjami. Jest to bowiem narzędzie wspierające skuteczne pozycjonowanie organizacji i marki, a tym samym uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest przegląd stanu wiedzy oraz badań nad koncepcją tożsamości organizacyjnej oraz analiza jej powiązań z innymi zjawiskami organizacyjnymi: wizerunkiem organizacyjnym, reputacją organizacyjną oraz kapitałem reputacji organizacyjnej.

Słowa kluczowe: tożsamość organizacyjna, wizerunek, reputacja organizacyjna, marka organizacji, modele zarządzania tożsamością organizacyjną.

Summary: The concept of organizational identity has been recently an important area of organizational research. It is a tool that supports effective positioning of an organization and a brand, at the same time gaining a stable competitive advantage. The purpose of the article is to review the state of knowledge and research data on the concept of organizational identity, and to analyze its relationships with other organizational phenomena: organizational image, organizational reputation and organizational reputation capital.

Keywords: organizational identity, image, organizational reputation, organizational brand, organizational identity management models.

JEL classification codes: D20, M31

¹⁾ Dr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Wydział Zarządzania.

Sposoby definiowania tożsamości

W dobie zaostrzającej się konkurencji jednym z podstawowych warunków przetrwania organizacji na rynku jest pozytywne wyróżnienie się poprzez wyraźnie zarysowaną tożsamość (a w konsekwencji wizerunek). Aktualności nabiera sformułowanie Trouta i Rivkina: „Wyróżnij się lub zgiń”², a budowanie silnej tożsamości staje się jednym z priorytetów uczelni pragnących przetrwać i uzyskać trwałą przewagę na rynku.

Nie jest to łatwe zadanie, również dlatego, że tożsamość nie jest terminem prostym i przez wszystkich rozumianym jednoznacznie. W literaturze przedmiotu często łączy się ją z public relations, wizerunkiem, kulturą organizacyjną, zarządzaniem strategicznym lub z marką. Pojęcie wywodzi się jednak z myśli filozoficznej, gdzie generalnie oznacza pewną wyróżniającą, spójną całość. Tę spójność tożsamości zapewniają nieustanne działania zmierzające do wypracowywania różnic i ich godzenia³. W odniesieniu do człowieka z kolei tożsamość uznaje się za zbiór samookreśleń (cech i zaszerogowań) za pomocą których jednostka opisuje własną osobę⁴. Lub ujmując to inaczej to takie cechy, które wyróżniają jednostkę i określają kim jest oraz co ma dla niej znaczenie⁵. Tożsamość człowieka ma więc znaczenie kluczowe będąc źródłem jego niepowtarzalności i podstawą wszystkich wyborów.

Analogicznie – ogólnie rzecz biorąc – podejmuje się próby definiowania tożsamości organizacyjnej jako zbioru samookreśleń (znaczeń), przez które organizacja rozpoznaje samą siebie, charakteryzuje samą siebie, i komunikuje na zewnątrz umożliwiając obserwatorom rozpoznanie i odróżnienie od innych. W taki sposób postrzega identity (tożsamość) Altkorn pisząc, że jest to „pewna celowa kompozycja elementów, które identyfikują organizację, wyróżniają ją spośród innych, a zwłaszcza spośród bliskich konkurentów”⁶ lub Penc, określając tożsamość jako „zespół atrybutów i wartości umożliwiających prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób,

² J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC PRESS, Kraków 2001, s. 11.

³ Hegel G.W.F, *Wykłady z historii filozofii*, t.1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 154.

⁴ Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 18.

⁵ zob. <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/to%C5%BCsamo%C5%9B%C4%87.html> [odczyt: 11.03.2019].

⁶ Altkorn J. *Kreowanie wizerunku*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 11.

czyli przedstawienie się przez samą firmę otoczeniu celem bezbłędnej identyfikacji siebie i swoich wyrobów bądź usług⁷. Nie chodzi tu zatem o całą „rzeczywistość” organizacji, ale o pewien celowy dobór cech, które zapewnią jej wyrazistość (niepowtarzalność) i rozpoznawalność. Można więc powiedzieć, że istotą i główną funkcją tożsamości jest wyróżnianie się, samoidentyfikacja i odpowiedź organizacji na pytanie: „czym jestem” oraz „czym jestem w porównaniu z innymi” (otoczeniem, konkurentami). Tak rozumiana tożsamość nadal jednak pozostaje pojęciem wieloznacznym w zależności od tego czy jest analizowana w kontekście marketingu, socjologii czy psychologii.

I tak, w ujęciu marketingowym⁸, tożsamość oznacza zbiór atrybutów, których głównym zadaniem jest oddziaływanie na zachowanie konsumentów w taki sposób, aby zapewnić organizacji rynkowy sukces. Tożsamość jest zatem skierowana na zewnątrz, jej głównymi grupami docelowymi są konkurenci i klienci organizacji. Jej pierwszym zadaniem jest odróżnienie organizacji od konkurentów, drugim zachęcenie klientów do skorzystania z jej oferty. W tym kontekście kapitalne znaczenie będą tu miały takie atrybuty uczelni jak na przykład oferta programowa, szczególne metody nauczania, lokalizacja, tradycja, znani profesorowie, ceny i inne pomagające pozyskać nowych studentów.

W ujęciu socjologicznym, tożsamość to „zestaw sposobów identyfikacji przedsiębiorstwa, jako jednego bytu społecznego wyróżniającego się w danym otoczeniu organizacyjnym”⁹. Organizacja w tym kontekście jest postrzegana jako grupa ludzi, którą cechuje specyficzne zachowanie. Innymi słowy posiada ona pewną niepowtarzalną logikę, która odróżnia ją od działania innych organizacji. Nadaje ona przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację i w pewnych przypadkach identyfikowanie się z nim¹⁰. Ta logika postępowania jest źródłem tożsamości organizacji. Tytułem przykładu można mówić o uczelniach typu menedżerskiego lub biurokratycznego, co wskazuje na dominujące w nich metody postępowania i zwykle pokrywa się z podziałem na uczelnie publiczne i niepubliczne.

W perspektywie psychologicznej z kolei tożsamość to „autoidentyfikacja” organizacji, czyli sposób w jaki organizację postrzegają jej członkowie. „Pro-

⁷) Penc J. *Rynkowy wizerunek firmy*. Marketing Serwis 1998. nr 4, s. 22.

⁸) W tym ujęciu za reprezentatywne można uznać powyższe definicje Altkorna i Penca.

⁹) Konecki K, Tobera T, Szkice z socjologii zarządzania, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja11.html> [odczyt:11.03.2019].

¹⁰) Strategor, *Zarządzanie firmą*. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość. PWE, Warszawa 1996, s. 501.

ces definiowania tożsamości – jak pisze G. Aniszewska – odbywa się poprzez zaznaczanie granic grupy, budowanie kategorii „my”, „oni” co pozwala lepiej zrozumieć, czym jestem „ja”. Organizacja dokonując oceny swoich atrybutów, akcentuje swoje podobieństwo do określonych kategorii firm, a dystansuje się od innych¹¹. Poprzez nieustanną autoanalizę, badania i prognozy, organizacja świadoma całokształtu swoich zachowań, może w nie ingerować, modyfikować je zgodnie z ogólną koncepcją, a tym samym podtrzymywać lub przekształcać. W tym znaczeniu tożsamość jest zjawiskiem całkowicie zależnym od percepcji członków organizacji, jest więc zjawiskiem wewnętrznym organizacji (znane są przypadki, gdy studenci dumni ze swojej renomowanej uczelni identyfikują się z nią i afiszują się studiowaniem na niej; ma to związek między innymi z faktem, że tożsamość organizacyjna takiej uczelni podtrzymuje pozytywny autowizerunek studenta. Znane są również przypadki odwrotne)¹².

Jak więc wynika z powyższych wywodów można mówić zarówno o tożsamości wewnętrznej oznaczającej zjawiska zachodzące wewnątrz organizacji, kreowane i postrzegane przez członków organizacji jak i o tożsamości zewnętrznej stanowiącej zbiór atrybutów, których celem jest wpływanie na zachowania grup docelowych. Na ten dualizm tożsamości zwraca uwagę również Altkorn dokonując jej rozróżnienia na¹³:

- a.) ujęcie poznawcze – które traktuje tożsamość jako proces nawarstwiającej się samowiedzy o firmie. Jest to według niego proces postępujący wewnątrz organizacji, który nie musi być inspirowany przez bodźce generowane przez rynek,
- b.) ujęcie fenomenologiczne – polegające na poszukiwaniu i definiowaniu cech lub zespołu cech, które odróżniają jednostkę od innych, nadając jej w miarę możliwości niepowtarzalne piętno i związane z nim walory rynkowe.

Wszystkie wymienione wyżej definicje mają jednak pewien wspólny element. Łączy je mianowicie podejście do tożsamości jako pewnego systemu, który cechują:

- a.) spójność i ciągłość czasowa – jest to bowiem zbiór trwałych, wzajemnie substytucyjnych, jak i komplementarnych elementów. Tożsamość

¹¹) Aniszewska G, *Zagrożenie tożsamości a konkurencja*, Firma i Rynek, 1999, nr 1, s. 16.

¹²) Por. Konecki K, Tobera T, Szkice z socjologii zarządzania, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja11.html> [odczyt:11.03.2019].

¹³) Altkorn J., *Wizerunek firmy*, s. 11.

- nabiera zdolności wyróżniających, gdy funkcjonuje przez odpowiednio długi czas, potrzebny do utrwalenia jej w świadomości odbiorców,
- b.) symbolizm – organizacja komunikuje swoją tożsamość poprzez skrótowe i symboliczne komunikaty wizualne, werbalne i behawioralne
 - c.) odrębność – tożsamość służy zaznaczaniu własnych granic i podkreślaniu odmienności,
 - d.) pozycjonowanie – ogół działań związanych z przygotowaniem, wdrożeniem i zarządzaniem systemem tożsamości organizacji ma prowadzić do zajęcia określonego miejsca w umysłach odbiorców.

Typy tożsamości organizacji

Uwzględniając współzależność tożsamości od różnych czynników, można dokonać kolejnych podziałów na określone typy tożsamości. Część z nich została zaprezentowana poniżej w Tab.1.

Tab.1. Typy tożsamości w zależności od kryterium podziału

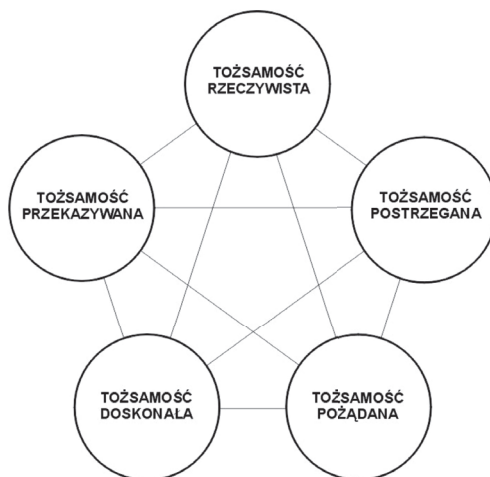
Kryterium podziału	Typ tożsamości
Podział ze względu na czas	Tożsamość aktualna organizacji Tożsamość pożądana (<i>idealna</i>) organizacji Tożsamość docelowa organizacji (<i>do osiągnięcia w określonym przedziale czasowym</i>)
Podział ze względu na komunikację	Tożsamość rzeczywista Tożsamość komunikowana (<i>mogą być ze sobą sprzeczne w przypadku, gdy nie zachodzi zgodność między tym jak firma działa, a tym co firma deklaruje</i>)
Podział ze względu na skuteczność jej pozycjonowania w świadomości odbiorców	Tożsamość słaba Tożsamość silna (<i>w zależności od intensywności z jaką jej wyróżniki oddziałują na percepcję odbiorców</i>)
Podział ze względu na rodzaj emocji i skojarzeń jakie wywołuje	Tożsamość pozytywna Tożsamość negatywna

Źródło: opracowanie własne.

Również w koncepcji określanej jako tzw. ASID TEST (rys.1) pojęcie tożsamości różnicuje się wewnętrznie czego efektem jest podział na¹⁴:

- a.) tożsamość rzeczywistą – która obejmuje powszechnie znane atrybuty organizacji: forma własności, styl zarządzania kierownictwa, strukturę organizacyjną, rodzaj działalności, rynki na których jest obecna, jakość oferowanych produktów i usług; inaczej to elementy działalności biznesowej plus zbiór wartości pracowniczych,
- b.) tożsamość przekazywaną – tworzona i ujawniana przez komunikację wewnątrz organizacji (formalną i nieformalną),
- c.) tożsamość postrzeganą – odnosi się do image' u organizacji, jej reputacji oraz tożsamości marki, przez które organizacja postrzegana jest na zewnątrz,
- d.) tożsamość doskonałą – określone, korzystne pozycjonowanie organizacji na rynku w określonym przedziale czasowym (plany strategiczne),
- e.) tożsamość pożądaną – zgodna z wizją, zbieżna z planami przywódców i menadżerów.

Rys. 1. Pięcioelementowy model tożsamości



Źródło: A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości...*, s. 14 -15.

¹⁴⁾ Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości...*, s. 14 -15.

Rozwadowska z kolei proponuje zastosowanie formuły $CI = CB + CC + CD$, gdzie:

CI – corporate identity (tożsamość organizacji) jest sumą pozostałych „subtożsamości” którymi są CB – corporate behaviour (istniejące w przedsiębiorstwie normy zachowań, kulturę i filozofię), CC – corporate communications (sposób w jaki przedsiębiorstwo komunikuje się ze swoim otoczeniem) oraz CD – corporate design (tożsamość wizualna przedsiębiorstwa wyrażająca się w znaku firmowym, kolorystyce, architekturze)¹⁵.

Komponenty tożsamości

Pokazane wyżej próby uproszczenia definiowania tożsamości poprzez tworzenie struktury CI złożonej z częściowych tożsamości wskazują jak trudno jest jednoznacznie tożsamość sklasyfikować. Kluczem do definicji tożsamości organizacyjnej jest wielokrotnie podkreślany w tej pracy **dobór atrybutów** różnicujących. W zależności od koncepcji kompozycja tych atrybutów jest inna. Wpływa na to przedmiot zainteresowań autora, obszar wiedzy w kontekście którego próbuje się tożsamość zrozumieć i opisać, bądź szeroka lub wycinkowa perspektywa ujmowania tego zagadnienia. Warto nadmienić, że w praktyce na ten dobór wpływa wiele innych czynników, na przykład grupa docelowa organizacji dla której tożsamość się kreuje (np. wyróżniki tożsamości w różnych grupach interesariuszy tej samej uczelni mogą być inne, o czym będzie mowa w dalszej części pracy). I tak zaczynając od najwęższego ujęcia część autorów komponenty tożsamości lokuje wyłącznie w sferze ogółu wizualnych środków informujących o organizacji. Wśród polskich autorów reprezentuje tą koncepcję m.in. Budzyński. Jego zdaniem „tożsamość przedsiębiorstwa to suma elementów, które identyfikują je odróżniając od innych. Wyraża się ona w jego indywidualnym charakterze, w formie wizualnej”¹⁶. Podobnie uważa Zemler „tożsamość firmy pozwala na rozpowszechnianie jej wizerunku zarówno wśród ogółu społeczeństwa, jak i wybranych grup (środków) dzięki prezentowaniu swojego charakteru w formie wizualnej – wewnątrz i na zewnątrz firmy (...) tożsamość firmy oznacza, jak ona sama siebie identyfikuje i wyróżnia z otoczenia: w reklamie, opakowaniach, napisach na

¹⁵ Rozwadowska B. *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002., s. 193.

¹⁶ Budzyński, *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltext, Warszawa 2017, s. 73.

szyldach i swoich samochodach. Tak więc ustalony symbol, liternictwo i znak handlowy stanowią o tożsamości firmowej¹⁷⁾. Ten typ tożsamości nazywany jest tzw. tożsamością wizualną. Wydaje się jednak, że tożsamość wyraża się nie tylko przez symbole wizualne, ale również przez postawy i zachowania.

I tym właśnie duchu wypowiada się kolejna grupa autorów twierdzących, że na tożsamość składają się czynniki wywodzące się z wielu obszarów takich jak np.: zachowania (czynniki informujące o postawach pracowników i kadry zarządzającej, style kierowania), kultura organizacyjna (normy, wartości, filozofia), warunki rynkowe (strategie korporacyjne, marketingowe, charakter branży w jakiej działa firma) i inne. Za reprezentanta tej grupy można uznać Wiktora, który grupuje komponenty tożsamości dzieląc je na trzy podstawowe obszary¹⁸⁾:

- postawę (*corporate attitude*),
- zachowanie (*corporate behaviour*),
- identyfikację wizualną (*corporate design*).

W tej koncepcji postawa, czyli osobowość firmy na zasadzie procesu personifikacji, stanowi swoistą *sumę osobowości* jej pracowników. Wzorzec osobowości firmy obejmuje oczekiwane od pracowników cechy osobowości, typy zachowań, postawy. Zachowania – drugi komponent konstytuujący tożsamość – stanowi zbiór zasad na jakich przedsiębiorstwo opiera swoje funkcjonowanie ujętych w dwóch płaszczyznach: strategii – zbiór celów (długo średnio-termi-nowych) nakreślających drogę rozwoju przedsiębiorstwa oraz struktur i decyzji regulujących zachowania wszystkich pracowników w krótkich okresach. Najbardziej widocznym zewnętrznym elementem tworzącym tożsamość pozostaje identyfikacja wizualna, rozumiana jako spójna koncepcja prezentacji graficznej nawiązująca do poprzednich elementów. Punktem wyjścia dla sformułowania tych podzbiorów, a zarazem tożsamości i wizerunku jest misja organizacji.

Nieco odmienną kompozycję proponują z kolei Van Riel i Balmer nazywając ją tzw. *modelem corporate identity mix* obejmującym zachowania, komunikację i symbolikę¹⁹⁾. Albert i Whetten opisują tożsamość modelem LVTE, gdzie²⁰⁾:

- L to leadership (przywództwo),
- V values (wartości),

¹⁷⁾ Zemler. Z. *Public Relations – kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992. s. 14.

¹⁸⁾ Wiktor J., *Promocja...*, s. 73.

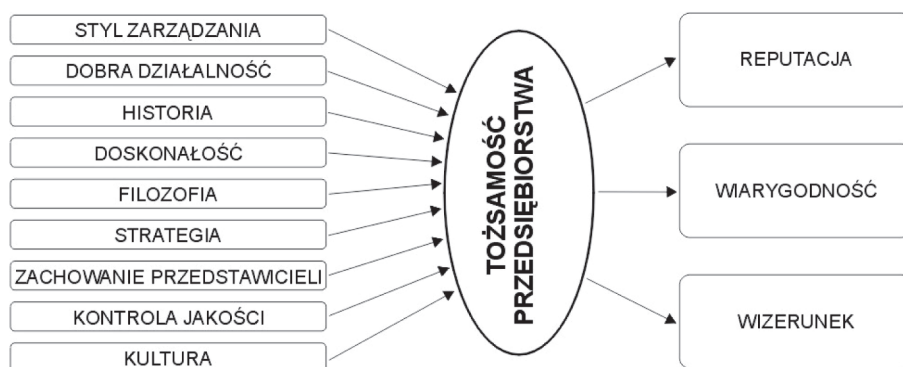
¹⁹⁾ Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Management, Vol. 31 No. 5. 1997.

²⁰⁾ Albert S., Whetten D.A., *Organizational identity* [w:] Hatch M.J., Schultz M., *Organizational identity*, Oxford University Press, New York 2014, s. 39.

- T tradition (tradycja),
- E environment (otoczenie).

Bardzo szerokie ujęcie proponuje S. Black. Według niego tożsamość jest sumą i wynikiem takich elementów jak: styl zarządzania, dobra działalność, historia, doskonałość, filozofia, strategia, zachowania przedstawicieli, kontrola jakości i kultura. Z niej z kolei wynikają: reputacja, wiarygodność i wizerunek²¹.

Rys 2. Komponenty tożsamości przedsiębiorstwa



Źródło: S. Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 111.

Zupełnie inne od opisanych wyżej, niemniej jednak ciekawe podejście prezentuje Olins. Według niego granice podstawowych obszarów definiowania tożsamości i wizerunku wyznaczają cztery pytania: kim jesteśmy, czym się zajmujemy, jak to robimy i gdzie chcemy dojść²². W ten sposób tożsamość staje się kwintesencją wszystkich zasadniczych zjawisk zachodzących w organizacji uwzględniającą tak jej wymiar biznesowy/strategiczny, jak i psychologiczny i kulturowy.

Filozofia i misja organizacji jako fundament tożsamości

Niezależnie od sposobu definiowania tożsamości i jej zakresu, źródłem i fundamentem CI (tworzywem dla wszystkich jej komponentów i najważniejszym

²¹) Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 96

²²) Altkorn J., *Wizerunek firmy...*, s. 12.

substratem) jest specyficzna filozofia działania danej organizacji. Jest ona podstawą do tworzenia wartości istotnych dla organizacji i materializuje się w jego misji. Z misji z kolei wynikają dalsze wytyczne dla tożsamości organizacji, w tym co do wyboru strategii, struktury, kultury organizacyjnej i metod komunikowania się. W konsekwencji filozofia i misja wpływają również na wizerunek.

Liczne funkcje misji można usystematyzować przyporządkowując je do wewnętrznej i zewnętrznej sfery oddziaływania organizacji²³:

1. Zewnętrzne funkcje misji:

- sprzyja legitymizacji organizacji czyli uzasadnia egzystencję przedsiębiorstwa w danym segmencie rynku (funkcja legitymizująca),
- podkreśla najważniejsze zasady, którymi przedsiębiorstwo chce się kierować w swoich kontaktach z grupami interesariuszy (funkcja uwiarygodniająca),
- wykorzystywana w działalności promocyjnej organizacji, przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu (funkcja promocyjna),
- informuje otoczenie (konkurentów, klientów, udziałowców) o zamierzonych celach organizacji i kierunkach jej rozwoju (funkcja informacyjna).

2. Wewnętrzne funkcje misji:

- integruje pracowników wokół wspólnej wizji, wzmacnia ich identyfikację z celami przedsiębiorstwa (funkcja integrująca),
- określa trwałe zasady traktowania pracowników tzn. organizacja określa swoje wymagania, ale też deklaruje wobec swych pracowników stabilność wyznawanych wartości i kryteriów oceny (funkcja stabilizująca),
- inspirowanie do doskonalenia firmy we wszystkich ważnych obszarach jej działalności. Jej znajomość powinna ułatwiać identyfikację niezbędnych zmian i sprzyjać ich realizacji (funkcja inspirująca),
- ułatwia generowanie celów strategicznych, upraszcza procesy decyzyjne, stanowi punkt odniesienia dla wszystkich członków organizacji (funkcja ukierunkowująca).

I tak w ramach procesu formułowania misji rozstrzygane są kwestie i dylematy będące następnie kwintesencją tożsamości, różnią się one od siebie w zależności czy misję tworzy przedsiębiorstwo czy instytucja publiczna. O ile

²³) Kowalska K, *Znaczenie i funkcje misji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków 2008, s. 56.

w przypadku przedsiębiorstw misja uwarunkowana jest takimi elementami jak; obecni i docelowi klienci, obecne i docelowe rynki, technologie, plany finansowe i rozwojowe, standardy zachowań i wartości jakim firma hołduje, o tyle w przypadku instytucji na ostateczny kształt misji będą miały wpływ odpowiedzi również na m.in. poniższe pytania:

Tab. 2. Pytania stawiane w procesie formułowania misji dla przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych

PRZEDSIĘBIORSTWA	INSTYTUCJE PUBLICZNE
• Kim są klienci firmy dzisiaj i jakich klientów firma może i/lub pragnie mieć w przyszłości? • Jakie są oraz mogą być produkty wytwarzane dzisiaj i jakie produkty firma zamierza oferować w przyszłości? • Na jakich rynkach (segmentach rynkowych) firma jest obecna dzisiaj, a jaki jest jej przyszły, zamierzony obszar działania rynkowego? • Jaki jest stosunek firmy do kwestii technologii? • Jakie są podstawowe zamierzenia rozwojowe firmy oraz jej podejście do kwestii wyników finansowych?	• W jakim celu organizację utworzono? • Przed kim jest odpowiedzialna (kto sprawuje kontrolę nad prawidłowym jej funkcjonowaniem)? • Jakie i czyje potrzeby zaspokaja, czyli czemu i komu ma służyć? • Czym wyróżnia się w zakresie zaspokajania potrzeb. Co jest jej wyróżnikiem? • Co robi, aby zaspokoić potrzeby w najlepszy sposób. Jakie są jej standardy? • Jakie są podstawowe wartości, normy i priorytety etyczne, które powinny być uwzględnione przy formułowaniu misji?²⁴

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Warszawa: Difin, 2001, s. 364.

Powyższe pytania uświadamiają jak wiele czynników wpływa na rzeczywiste znaczenie misji. Niewątpliwie istotną rolę odgrywają wysiłki kierownictwa zmierzające do zaszczepienia misji w swoich podwładnych oraz nadania misji rangi stałego i znaczącego punktu odniesienia dla wszelkich pomysłów i koncepcji rozwojowych. Misja która rzeczywiście integruje, scala i przenika każde działanie, wzbudza zaangażowanie i pasję. Jak pisze Senge „Przyjmowanym przez organizacje oficjalnym sformułowaniom misji czy celu często brak głębi, ponieważ nie nawiązują one do nadrzędnej racji bytu branży. Kiedy natomiast nawiązanie to jest wyraźne, dana firma może rozpocząć działalność

²⁴⁾ Por. Godziszewski B., *Misja organizacji: istota, funkcje, proces formułowania*. [w:] *Od strategii organizacji do polityki jakości*. Książnica Kopernikańska, Toruń 2004., s. 113.

tak zaangażowaną, że przekształci całą branżę, wpajając jej głębsze poczucie celu (...) W tradycyjnych organizacjach jedyne dla większości ludzi znaczenie jest im dane z góry – płynie z milczącej hierarchii znaczeń zawartych w strukturze władzy. Takie znaczenie ludzie akceptują biernie. Tworzenie wspólnej wizji elektryzuje i wzbogaca całą organizację, a przenikające ją rozmaite wątki wspólnych znaczeń zaczynają wzmacniać jej wewnętrzne powiązania”²⁵. Misja z którą pracownicy i kierownictwo organizacji głęboko się identyfikują w naturalny sposób będzie silnym tworzywem wyrazistej tożsamości. Tożsamość z kolei wpłynie na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa zapewniając mu istotne korzyści. Kończąc powyższe analizy dotyczące zagadnienia tożsamości organizacyjnej warto je podsumować zestawieniem najważniejszych funkcji, jakie w szkole wyższej może pełnić dobrze zarządzana *identity*. I tak w przypadku środowiska wewnętrznego tożsamość:

- wpływa na wartości i kulturę organizacyjną, ułatwia przyswojenie podstawowych zasad zachowania,
- wzmacnia poczucie przynależności pracowników, identyfikowanie się z uczelnią,
- wpływa na strukturę organizacyjną,
- wpływa na misję i rodzaj wyznaczanych celów strategicznych,
- poprawia atmosferę pracy,
- wzmacnia motywację pracowników (przez co pośrednio wpływa na wzrost wydajności),
- jest katalizatorem zachowań proaktywnych i innowacyjnych,
- obniża koszty przez jednoznaczne zasady działania oraz usprawnienie wewnętrznej komunikacji.

Wobec środowiska zewnętrznego z kolei:

- wspiera promocję i działania public relations uczelni,
- wpływa na wizerunek i reputację, wspiera markę szkoły oraz jej pozycję rynkową, wzmacnia i utrzuca więzi ze studentami i absolwentami,
- ułatwia rekrutację pracowników o „pasującym” do szkoły profilu osobowości, wzmacnia odmienną organizacyjną (ten walor zostaje wyeliminowany w sytuacji, gdy szkoła decyduje się przyjąć strategię „naśladownictwa” i upodabnia się do istniejących już w tej branży instytucji).

Wyrazista tożsamość pozwala organizacji na dalszy rozwój działalności z jednoczesnym ograniczeniem wydatków na strategię promocyjne, co wiąże

²⁵⁾ Senge P.M., *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003. s. 18.

się ze zmniejszeniem kosztów. Przeprowadzone w Niemczech wśród spółek giełdowych badania spółek giełdowych wykazały znaczący wpływ tożsamości na wyniki przedsiębiorstw. W firmach, w których tożsamość była profesjonalnie ukształtowana w stosunku do firm bez dobrej tożsamości wzrosły przychody (nawet do 40%) oraz wzrosły zyski (średnio o 22%). Poza tym w firmach o strategicznie ukształtowanej tożsamości znacząco poprawił się wizerunek rynkowy, pracownicy wykazywali się większą motywacją, firmy te pozyskały wyższej jakości kadrę pracowniczą. Podobne badania wykonane przez firmę Morgan Stanley na spółkach amerykańskich wykazały wzrost wartości spółek giełdowych od 2% do 9% po wprowadzeniu strategicznej tożsamości i ogłoszeniu budowania nowego wizerunku²⁶. Uwzględniając stopień w jakim metody i aplikacje zarezerwowane dotychczas dla biznesu kopiowane są w sektorze publicznym i ilość publikacji potwierdzających efektywność takich działań, można uznać, że powyższe wyniki badań miałyby również zastosowanie w przypadku polskich uczelni.

Tożsamość a pojęcia pokrewne

W części opracowań tożsamość używana jest zamiennie (utożsamiana jest) z takimi pojęciami jak osobowość organizacji, system komunikacyjny oraz marka. Często utożsamiane są ze sobą również: tożsamość, wizerunek i reputacja.

Pierwszym z analizowanych pojęć jest osobowość organizacyjna. Bywa ona używana jako synonim tożsamości i wizerunku co wydaje się błędem. Wszystkie te pojęcia mają wprawdzie ze sobą ścisły związek, a tożsamość i osobowość niewątpliwie zachodzą na siebie, nie są jednak tym samym. Dla Lamberta tożsamość jest metaforycznym wierzchołkiem góry lodowej, którą z kolei jest osobowość organizacji²⁷. Innymi słowy, tożsamość jest w tym kontekście tą częścią osobowości, która różnicuje i nadaje organizacji niepowtarzalne piętno. Osobowość wiązana jest najczęściej z fundamentem przedsiębiorstwa jakim są ludzie i ich indywidualizm. Wiktor na przykład definiuje osobowość jako „sumę osobowości pracowników” i zarazem „oczekiwania firmy co do ich osobowości i postaw.” Altkorn uzasadnia, że „wykorzystywanie pojęcia osobowości dla budowania obrazów firm wynika z przekonania, że –

²⁶) J. Filipek, *Reputacja jako kapitał firmy*, <http://www.egospodarka.pl/55137,Reputacja-jako-kapital-firmy,1,20,2.html> [Odczyt: 16.10.2019].

²⁷) Lambert A., *Corporate identity and facilities management*, Facilities Vol. 7, No. 12.

podobnie jak ludzie – ujawniają one cechy charakteru, których konsekwencją jest skłonność do określonych reakcji. Personifikacja służy zatem bardziej wyrazistemu postrzeganiu organizacji”. O ile zatem tożsamość możemy uchwycić odpowiadając na pytanie: czym jestem? o tyle w przypadku osobowości będzie to pytanie: kim jestem? Postawy (wynikające z nich zachowania) i cechy osobowości członków organizacji tworzą kulturę organizacyjną, można więc też powiedzieć, że osobowość jest wynikiem współlistnienia w przedsiębiorstwie pewnych subkultur, które razem tworzą specyficzną, charakterystyczną dla organizacji mieszkankę kulturową, dzięki której może się ona wyróżniać. Jeżeli zatem uznamy, że będący trzonem organizacji – ludzie i ich zachowania – tworzą osobowość organizacji, to w konsekwencji wyróżniające cechy tej osobowości zarysują pewien kształt tożsamości. Ponieważ jednak zarówno ludzie jak i zachowania mają charakter zmienny i podlegający wielu wpływom, tak osobowość i tożsamość będą podlegały nieustannym przekształceniom. Będą także wpływały na siebie nawzajem. Stąd można uznać, że tożsamość wynika z osobowości, pozostają jednak one ze sobą w ścisłej relacji i ulegają wzajemnym interakcjom.

Kolejnym czynnikiem kształtującym tożsamość organizacyjną jest komunikacja, aczkolwiek i w tym wypadku relacja ta jest dwustronna. Komunikacja obejmuje wszelkie sposoby porozumiewania się organizacji zarówno wewnątrz (komunikacja zarządcza) oraz na zewnątrz, czyli kontakty organizacji z interesariuszami i całym otoczeniem. Dotyczy ona zatem zarówno faktycznego komunikowania się (komunikowanie bezpośrednie), jak i porozumiewania się poprzez produkty/usługi i wszelkie działania jakie docierają do odbiorców i mogą wpływać na kształtowanie wśród nich określonych opinii. Zatem z jednej strony system komunikacyjny służy utrwalaniu tożsamości i informowaniu o niej, z drugiej tożsamość narzucać może pewien styl komunikowania się i formę przekazu.

Zintegrowany i spójny system komunikacyjny jest istotnym narzędziem wspierającym pozostałe sfery działalności organizacyjnej, a więc m.in.: filozofię, osobowość, kulturę organizacyjną i strategię. Jest zatem nośnikiem informacji na temat tożsamości utrwalającym ją zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. W konsekwencji kreuje jej wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek. Wszelkie nieścisłości (lub celowe zafałszowania) występujące w systemie komunikacyjnym prowadzić będą do zwiększania luki pomiędzy tożsamością a wizerunkiem, czyli tym czym jest organizacja w istocie, a tym jak się próbuje zaprezentować. Znane są przypadki uczelni (i oczywiście innych organizacji) których obietnice składane w ramach działań reklamowych

nie znajdują później pokrycia w rzeczywistości)²⁸. W prawidłowym systemie komunikacja powinna przebiegać dwustronnie, zatem od organizacji do otoczenia oraz z powrotem od otoczenia do organizacji (tzw. feedback). Taka sytuacja umożliwia pełną wymianę informacji, oraz analizę w jakim stopniu wszystkie płaszczyzny działalności przedsiębiorstwa funkcjonują spójnie i przekazują jego jednolity obraz. Dokładne badania wizerunku (czyli badania oczekiwań odbiorców co do komponentów tożsamości) umożliwiają weryfikację strategii i sformułowanie nowych wytycznych zarówno wobec działań komunikacyjnych, jak i wobec ewentualnych zmian tożsamości. W ten sposób zamyka się cykl zachowań zmierzających do nieustannego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Pewnych trudności nastręcza również rozróżnienie **wizerunku i reputacji**. Wizerunek zwykle dotyczy pewnej bezpośredniej mentalnej percepcji organizacji przez jego odbiorców. Reputacja z kolei nosi znamiona pewnej trwałości. Wyznacznikiem reputacji są zachowania zgodne z pewnymi przewidywalnymi regułami. Nabywca będzie oczekiwał, że organizacja ciesząca się określoną reputacją postępuje w sposób przewidywalny, zgodnie z jasno ustalonym imperatywem. Zatem warunkiem dobrej reputacji jest niezawodność oraz ten sam niezmiennie wysoki standard działań, a jej efektem ugruntowana wśród odbiorców wiarygodność. Z reputacją związane są pewne ponadprzeciętne oczekiwania społeczne, aby organizacja „zachowywała się jak dobry obywatel”²⁹ czyli dbała nie tylko o interesy wszystkich swoich grup docelowych, ale również całego społeczeństwa (tu pojawia się wymóg społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa). Jednym z elementów odróżniających reputację od wizerunku jest czas powstawania. Reputacja jest „oceną spójności przekazu wyróżniających cech organizacji w długim okresie czasu”³⁰. Innymi słowy reputacja do ukształtowania się i ugruntowania w świadomości odbiorców potrzebuje znacznie więcej czasu niż wykreowanie wizerunku. Związana jest bowiem z pewnym kredytem zaufania, który wypracowuje się bardzo długo. W wyniku długotrwałego powtarzalnego komunikatu, w otoczeniu wykreuje się postrzeganie organizacji jako trwale dobrej lub trwale złej³¹. Reputacja jest

²⁸) http://wyborcza.pl/1,86116,6996331,Wyzsza_szkola_sciemniania.html [odczyt 11.03.2011].

²⁹) Fombrun Ch., *Reputation, realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press 1996, s. 9.

³⁰) Zarębska A., *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, Przegląd Organizacji 2006, nr 4., s. 20.

³¹) Berniak-Woźny J., *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Zarzadzanie_Zmianami_zeszyty_naukowe/Zarzadzanie_

kapitałem i przynosi wymierne efekty przeliczalne na zysk (więcej klientów, bardziej lojalni klienci, więcej transakcji). W badaniach przeprowadzonych w ramach amerykańskiej aukcji e-bay, sprzedawca z reputacją otrzymywał średnio 8,3% wyższą cenę od pozostałych³². Wydaje się jednak, że reputacja jest pojęciem węższym niż wizerunek i stanowi raczej jego składową związaną z zaufaniem, uczciwością i wiarygodnością – czyli z wartościami. A wizerunek to przecież również wyróżniki sukcesu, kod wizualny szkoły czy percepcja jakości usługi.

Ostatnim pojęciem związanym z tożsamością i wizerunkiem jest marka. Może być rozumiana na trzy sposoby:

- a.) jako znak towarowy i firma (zgodnie ze znaczeniem nadanym tym pojęciom przez KSH),
- b.) jako obraz, dobrą sławę, opinię (wówczas jej zakres pokrywa się z pojęciem wizerunku),
- c.) jako obietnica zestawu cech nabytych przez kupującego, obejmujących zarówno walory funkcjonalne i emocjonalne (najczęstsze ujęcie).

Pojęcie marki do niedawna wiązano wyłącznie z produktem i jedną grupą odbiorców – klientów³³. Według Kalla marką produktową jest „kombinacja produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinacją, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”³⁴. Z kolei tożsamość marki można określić jako „kompleksowy komunikat o marce, wysyłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich narzędzi marketingowych”³⁵. Marka produktowa jest pojęciem związanym z konkretnym produktem i czas jej trwania związany jest z czasem życia produktu.

W latach 90 natomiast istotnego znaczenia nabrała również marka organizacyjna wyraźnie odróżniana od marek poszczególnych produktów i szybko zaliczona w poczet niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Marka orga-

Zmianami_zeszyty_naukowe-r2011-t-n2/Zarzadzanie_Zmianami_zeszyty_naukowe-r2011-t-n-2-s1-14/Zarzadzanie_Zmianami_zeszyty_naukowe-r2011-t-n2-s1-14.pdf [Odczyt: 17.10.2019].

³²⁾ Obłój T., *Reputacja jako zasób strategiczny*, Przegląd Organizacji 2004, nr 5., s. 19.

³³⁾ Olins W., *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej 2009, s. 21.

³⁴⁾ Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

³⁵⁾ Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 39.

nizacyjna jest pojęciem szerszym, dotyczy bowiem całej organizacji³⁶. Istnieje kilka ujęć, przez które postrzega się marki organizacyjne: marka jako znak własności, marka jako środek do budowania wizerunku, marka jako symbol związany z kluczowymi wartościami przedsiębiorstwa, marka jako środek przez który powstaje indywidualna tożsamość, wreszcie marka jako kanał, za pomocą którego odbiorca uzyskuje wysoką jakość³⁷. Różnice pomiędzy marką produktową, a organizacyjną zestawiono poniższej tabeli.

Tab. 3. Porównanie marki produktowej do marki organizacyjnej

Charakterystyka	Marka produktu	Marka organizacyjna
Poziom odpowiedzialności	Średni szczebel	Szczebel najwyższy
Odpowiedzialność funkcjonalna	Marketing	Wszystkie obszary organizacji
Odpowiedzialność ogólna	Pracownicy działu marketingu	Wszyscy uczestnicy organizacji
Pochodzenie koncepcji	Koncepcja marketingowa	Koncepcja multidyscyplinarna
Koncentracja docelowa	Klienci	Różnorodni interesariusze
Wartości	Wymyślone	Rzeczywiste
Horyzont czasowy	Krótki (życie produktu)	Długi (życie organizacji)
Ważność dla organizacji	Funkcjonalna	Strategiczna
Kanały komunikacji	Kanały marketingu mix	Całościowa komunikacja organizacyjna,
Punkty ciężkości	Wartości markowe, sam produkt, komunikacja i jej odbiór (wizerunek i reputacja), lojalność klientów, otoczenie dalsze,	Wartości markowe, tożsamość, strategia korporacji, wizja, komunikacja i jej odbiór (wizerunek i reputacja) lojalność interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) otoczenie dalsze

Źródło: J.M.T Balmer, *The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Branding*, „Journal Of General Management”, vol. 27, no.1, 2001, s. 1-17.

O ile można mówić o różnicach pomiędzy tożsamością i wizerunkiem organizacji a tożsamością i wizerunkiem jej marek produktowych, o tyle w przypadku marki organizacyjnej pojęcia te pokrywają się.

³⁶) Jedną z definicji marki firmowej prezentuje Instytut Marki Polskiej uznając, że jest to „nazwa przedsiębiorstwa odróżniająca je od innych (np. Wedel). Nazwa przedsiębiorstwa może być zarejestrowana jako znak towarowy. Gdy zostanie ona zarejestrowana w Urzędzie Patentowym RP, wówczas staje się znakiem towarowym” http://www.imp.org.pl/component/option,-com_sownik/Itemid,140 [8.02.2010].

³⁷) Zarębska A., *Marka organizacyjna a reputacja, różnice i zależności*, Przegląd Organizacji 2008, nr 6., str. 9.

Wnioski

Pojęcie tożsamości znajduje się w centrum zainteresowań badaczy reprezentujących różne dziedziny nauki, stąd rozumiane jest i definiowane na wiele różnych sposobów. Jest również w pewien sposób nieostre, stąd pewne jego zakresy pokrywają się z innymi pojęciami, takimi jak marka, reputacja czy wizerunek. Nie ulega jednak wątpliwości, że w ciągu ostatnich lat temat ten coraz częściej jest podnoszony i analizowany w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Przemysłane i długofalowe zarządzanie tożsamością organizacji leży u podstaw budowania jej wizerunku (reputacji). Ten z kolei tworzy istotną i dającą się wycenić wartość, jaką jest kapitał reputacji organizacyjnej.

Literatura

1. Albert S., Whetten D.A., *Organizationalidentity* [w:] Hatch M.J., Schultz M., *Organizationalidentity*, Oxford University Press, New York 2014, s. 39.
2. Altkorn J., *Kreowanie wizerunku*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 11.
3. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.
4. Aniszewska G., *Zagrożenie tożsamości a konkurencja*, Firma i Rynek, 1999, nr 1, s. 16.
5. Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 96.
6. Budzyński, *Public Relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*, Poltext, Warszawa 2017, s. 73.
7. Filipek J., *Reputacja jako kapitał firmy*, <http://www.egospodarka.pl/55137,Reputacja-jako-kapital-firmy,1,20,2.html> [Odczyt: 16.10.2019].
8. Godziszewski B., *Misja organizacji: istota, funkcje, proces formułowania*. [w:] *Od strategii organizacji do polityki jakości*: Książnica Kopernikańska, Toruń 2004, s. 113.
9. Hegel G.W.F., *Wykłady z historii filozofii*, t.1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 154.
10. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.
11. Konecki K., Tobera T., *Szkice z socjologii zarządzania*, <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja11.html> [odczyt: 11.03.2019].
12. Kowalska K., *Znaczenie i funkcje misji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków 2008, s. 56.
13. Lambert A., *Corporateidentity and facilities management*, Facilities Vol. 7, No. 12.

14. Obłój T., *Reputacja jako zasób strategiczny*, Przegląd Organizacji 2004, nr 5.
15. Olins W., *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej 2009.
16. Penc J. *Rynkowy wizerunek firmy*. Marketing Serwis 1998. nr 4, s. 22.
17. Rozwadowska B. *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 193.
18. Senge P.M., *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003. s. 18.
19. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. PWE, Warszawa 1996, s. 501.
20. Trout J., Rivkin S., *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC PRESS, Kraków 2001, s. 11.
21. Wyższa szkoła Ściemniania, http://wyborcza.pl/1,86116,6996331,Wyzsza_szkola_sciemniania.html [odczyt 11.03.2011].
22. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T., *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, *European Journal of Management*, Vol. 31 No. 5. 1997.
23. Zarębska A., *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 14-15.
24. Zarębska A., *Marka organizacyjna a reputacja, różnice i zależności*, Przegląd Organizacji 2008, nr 6., s. 18.
25. Zemler. Z. *Public Relations – kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 14.

Zarządzanie niezgodnościami i działaniami korygującymi na przykładzie wybranego zakładu produkcyjnego z branży motoryzacyjnej

Discrepancies and corrective measures management based on a chosen production facility of the automotive industry

Streszczenie: W pracy opisano koncepcje i metody zarządzania niezgodnościami i działaniami korygującymi stosowane w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej. Omówiono nową metodologię FMEA, system Toyoty oraz metodę QRQC. Na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa przedstawiono funkcjonowanie systemu zarządzania niezgodnościami z zastosowaniem metody QRQC. Określono skuteczność funkcjonowania systemu poprzez wyliczenie wskaźników Cp i PPM.

Słowa kluczowe: Metody zarządzania jakością, zarządzanie niezgodnościami, QRQC, FMEA, skuteczność procesu.

Summary: The paperwork includes the conception and management methods of discrepancies and corrective measures applied in automotive industry enterprises. The discussed issues are FMEA methodology, Toyota system and QRQC. On the basis of a chosen enterprise the functioning of management discrepancies using the method QRQC is presented. Through calculation of Cp and PPM indicators the effectiveness of system's functioning are described.

Keywords: quality management methods, discrepancies management, QRQC, FMEA, efficiency of the process.

JEL classification codes: M11

¹⁾ Dr, Zakład Zarządzania i Rachunkowości Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

Wprowadzenie

Przemysł samochodowy obok przemysłu zbrojeniowego zawsze był liderem w tworzeniu nowych rozwiązań w zarządzaniu produkcją w tym także rozwiązań systemowych związanych z dbałością o jakość. Nic dziwnego, gdyż bezpieczeństwo użytkowników stawało się wyznacznikiem marki i jej pozycji na rynku. Zapoczątkowana w zakładach Forda na początku lat dwudziestych ubiegłego stulecia seryjna produkcja i wraz z nią kontrola jakości a w zasadzie inspekcja jakości spowodowały oddzielenie funkcji produkcyjnych od funkcji kontrolnych. Ten fakt miał znaczący wpływ na obniżenie kosztów produkcji przy zachowaniu wysokiej jakości. Z czasem, gdy konkurencja między producentami zaczęła się nasilać a firmy musiały się koncentrować wokół dwóch głównych celów: maksymalizacji wartości dodanej i obniżenia kosztów, rozwinął się częściowy outsourcing produkcji. Firmy zaczęły się skupiać na swoich głównych kompetencjach a częściowo produkcję zespołów i podzespołów zamawiano u swoich dostawców wg ujednoliconych wymogów jakościowych².

Tak jest do dziś, przy czym dostawców obowiązuje ścisła współpraca i integracja z zamawiającym w zakresie metod kontroli jakości dostarczanych części i podzespołów oraz funkcjonujących systemów zarządzania jakością. Już w 1994 roku trzej giganci rynku motoryzacyjnego: Ford, Chrysler i General Motors postanowili ujednolicić wymogi dotyczące systemu jakości u swoich dostawców. Za nimi podążyły inne marki, głównie niemieckie, francuskie, włoskie i japońskie³. Każda z nich wniosła swój ogromny wkład do budowania niezawodnych systemów produkcji w tym Lean Manufacturing oraz wdrożenia metod i narzędzi do szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów jakościowych.

Skuteczność stosowania metod z obszaru Lean do szybkiej likwidacji błędów i poprawy jakości potwierdzają wyniki badań w wielu branżach. Jednak przemysł motoryzacyjny jest wyjątkowo podatny na wszelkiego rodzaju usprawnienia w sterowaniu i zarządzaniu jakością. Dowodzą tego sukcesy wdrożeniowe wielu światowych koncernów publikowane w wielu opracowaniach branżowych i naukowych.

Sukces stosowania metod z obszaru Lean odnotowują również inne branże. Np. w produkcji opon na Sri Lance zredukowana została ilość złomu na wydziale utwardzania opon o około 12%, a całkowity poziom złomu w zakła-

²⁾ Urbaniak M. *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Wyd. Difin, Warszawa 2006 r.

³⁾ Łuczak J. – *Nowy międzynarodowy standard na rynku międzynarodowym – ISO/TS 16949*. Problemy jakości nr 9. 1999 r.

dzie o około 21%⁴, zaś w rozwiązywaniu problemów w transporcie kolejowym Słowacji z powodzeniem zastosowano metodę QRQC⁵. Te przykłady można mnożyć ale wszystkie mają wspólny cel: podniesienie konkurencyjności swoich wyrobów poprzez obniżenie kosztów produkcji oraz zwiększenie zadowolenia klientów i spełnienie ich wymagań.

Metody i narzędzia stosowane w zarządzaniu niezgodnościami i działaniami korygującymi

W literaturze przedmiotu jak i w praktyce funkcjonuje wiele koncepcji, metod i narzędzi służących do identyfikowania i zapobiegania wadom oraz oceny ryzyka ich wystąpienia. Część z nich wykorzystuje metody ilościowo-statystyczne, część opiera się na logicznej analizie zdarzeń a inne na logicznej sekwencji pytań i odpowiedzi. Można zaobserwować też przenikanie się koncepcji „jakościowych” z koncepcjami zarządzania produkcją⁶. Wszystkie jednak mają swój rodowód sięgający do norm ISO 9001 a w przemyśle motoryzacyjnym do normy QS 9000 i ISO/TS 16949.

Nowelizacja normy ISO9001 wprowadziła zmianę w podejściu do funkcjonującego wiele lat zapisu „nadzór nad działaniami korygującymi i zapobiegawczymi”. Zastąpiła je rozdziałem poświęconym doskonaleniu a w nim zawarto zarządzanie niezgodnościami i działaniami korygującymi⁷. Uznano bowiem, że cały system zarządzania jakością ma charakter zapobiegawczy a nie tylko jego fragment.

Zmiana oczywiście nie ma istotnego wpływu na praktykę zarządzania przedsiębiorstwem a szczególnie zarządzania jakością. Firmy w dalszym ciągu koncentrują się na doskonaleniu swoich koncepcji zarządzania mając do dyspozycji szeroką gamę metod i narzędzi, dzięki którym mogą skutecznie reagować na problemy z utrzymaniem założonych parametrów jakościowych.

W zakresie identyfikacji i oceny niezgodności oraz podejmowanych działań korygujących w największych koncernach motoryzacyjnych na świecie i u ich dostawców wykorzystywane są najczęściej trzy metody:

⁴) Wojtaszak M., Biały W. – *Problem solving techniques as a part of implementation of six sigma methodology in tire production. Case study.* Management Systems in Production Engineering 2015, No 3 (19), pp 133-137.

⁵) Nedeliaková E., Štefancová V., Kuka A. – *QuickResponseQuality Control as an innovative approach in the conditions of rail transport.* Univerzitná 8215/1, Žilina.

⁶) Starzyńska B. – *Macierz powiązań metod i narzędzi jakości jako element metodyki doskonalenia procesów wytwarzania.* Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Nr 13. 2010 r.

⁷) PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania.*

1. FMEA, czyli analiza przyczyn i skutków wad (ang. FailureMode and Effect Analysis).
2. QRQC, czyli szybka reakcja kontroli jakości.
3. System Toyoty tzw. Toyota Way.

Każda z nich jest obudowana szeregiem narzędzi statystycznych i logicznych. Z uwagi na fakt, że w tym roku metodyka FMEA została zmodyfikowana, w pracy poświęcony zostanie jej nieco dłuższy opis.

Analiza przyczyn i skutków wad FMEA

Analiza przyczyn i skutków wad **FMEA** pozwala na wykrycie istniejącej lub potencjalnej wady, określenie jej przyczyn i skutków oraz określenie działań, które pozwolą na doskonalenie. W przemyśle motoryzacyjnym zaczął ją stosować w latach 70 ubiegłego stulecia koncern Ford do analizy swych samochodów pod kątem bezpieczeństwa i wymogów prawnych⁸.

W ostatnich latach wykorzystanie FMEA zyskało popularność jako metoda poprawy jakości również w innych branżach. W przeciwieństwie do wielu narzędzi do poprawy jakości, FMEA nie wymaga skomplikowanych analiz statystycznych.

Obecnie zaktualizowano metodologię stosowania FMEA dla producentów oraz dostawców z branży motoryzacyjnej. W czerwcu 2019 roku wydany został nowy poradnik AIAG-VDA FMEA, który znacząco zmienił metodologię FMEA. Przewodnik jest efektem współpracy AIAG (Automotive Industry Action Group) i VDA (Verband der Automobilindustrie), dwóch stowarzyszeń zrzeszających wiodące koncerny motoryzacyjne na świecie⁹. Rezultatem jest jedna wspólna podstawa dla FMEA we wszystkich globalnych sektorach motoryzacyjnych reprezentowanych przez AIAG i VDA. W poradniku opisano 10 najważniejszych aspektów nowej metodologii FMEA AIAG-VDA. Są to:

1. Zapobieganie i wykrywanie.

Nowy proces FMEA AIAG-VDA kładzie większy nacisk na zapobieganie błędom niż na ich wykrywanie. W przypadku FMEA Projektu (For a Design-FMEA) kontrola stanowi podstawę niezawodności projektu, zaś w przypadku FMEA Procesu (For a Process-FMEA) silniejszy jest nacisk na zapobieganie.

⁸⁾ Huber Z. *Analiza FMEA procesu*. Wyd. Złote myśli. ISBN 978-83-7582-029-4. 2007 r.

⁹⁾ *AIAG & VDA FMEA Handbook*. Edycion 2019. Quality Training Portal a Resource Engineering Company. Waitsfield.

2. FMEA a koszty jakości.

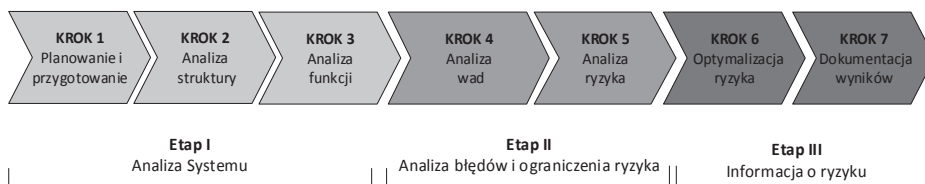
FMEA oraz koszt jakości idą w parze. Chociaż bezpośrednią korzyścią FMEA jest ograniczenie ryzyka, powinno to przełożyć się na obniżenie kosztu jakości (COQ). Pomiar kosztów jakości przed i po FMEA powinien być kluczowym narzędziem do oceny skuteczności i wydajności FMEA. Koszty jakości tworzą cztery składniki: koszty zapobiegania, koszty oceny, koszty błędów wewnętrznych i koszty błędów zewnętrznych.

- Planowanie projektu FMEA – obejmuje zdefiniowanie zakresu analizy, dobór składu zespołu projektowego i wszystkie aspekty planowania projektu. Planowanie można wykonać posiłkując się tzw. 5T: inTent, Timing, Team, Tasks and Tools (cel, czas, zespół, zadania, narzędzia)¹⁰. Pytania należy rozumieć następująco: inTent – co jest i co nie jest objęte zakresem tego działania i dlaczego to działanie jest podejmowane? Timing – kiedy i w którym cyklu rozwoju produktu czy procesu zostanie wykonana analiza FMEA? Team – kto będzie w głównym zespole oraz jakie są role i obowiązki członków? Tasks – jaką pracę ma wykonać zespół? Tools – z jakich narzędzi będzie korzystał zespół. Odpowiedzi na te pytania mają wpływ na całokształt analizy przyczyn i skutków wad.

4. Siedmiostopniowy proces.

Proces FMEA przebiega w trzech etapach: Analiza systemu, Analiza błędów i ograniczenia ryzyka oraz Informowanie o ryzyku. Schemat procesu FMEA z podziałem na etapy i stopnie przedstawia rys. 1.

Rys. 1. Siedmiostopniowy proces FMEA



Źródło: opracowanie własne na podstawie AIAG & VDA FMEA Handbook. Edycjon 2019.

¹⁰⁾ Autor spotkał się z określeniem *Target* zamiast *inTent*. Być może ono się przyjmie w komunikacji.

Etap pierwszy obejmuje trzy stopnie (kroki):

I – Planowanie i przygotowanie obejmuje zdefiniowanie zakresu analizy, powołanie składu zespołu projektowego oraz wykonanie planu projektu. Jasna definicja zakresu, ustalona przez zespół zarządzający, minimalizuje prawdopodobieństwo „przekroczenia zakresu”. Planowanie projektu odbywa się po „pięciu literach T” i powinno zostać omówione na spotkaniu inauguracyjnym FMEA. Informacje z tego kroku są podstawą dalszych działań.

II – Analiza struktury systemu- służy do identyfikacji i rozbicia FMEA (projektu lub procesu) na system, podsystemy i elementy składowe, tak aby można było przeprowadzić kompleksową ocenę ryzyka.

III – Analiza funkcji – ma na celu przegląd każdego elementu struktury zidentyfikowanej w II stopniu pod kątem zamierzonej funkcji i odpowiednich wymagań.

Etapy drugiej trzeciej obejmują po 2 stopnie (kroki):

IV – Analizę wad w celu identyfikacji wad, określenie ich przyczyn i skutków w celu ustalenia podstaw oceny ryzyka.

V – Analizę ryzyka, która ma na celu ocenę poziomu ryzyka dla każdej wady pod względem ważności, częstości występowania i wykrywania (S-O-D). Składowe mają przypisane poziomy priorytetu: wysoki, średni lub niski.

VI – Optymalizacja ryzyka to opracowywanie planów, które zmniejszają ryzyko i zwiększają zadowolenie klienta poprzez ulepszenie projektu lub procesu.

VII – Dokumentacja wyników jest ostatnim krokiem, w którym wyniki badania FMEA są w pełni udokumentowane w raporcie a raport jest upowszechniany. Jest to tak zwana faza informowania o ryzyku.

5. Tabele oceny S-O-D.

FMEA (projektowe i procesowe) wykorzystuje znane podejście S-O-D do oceny ryzyka.

Ważność (S) jest oszacowaniem, jak istotny byłby wpływ powstania określonej wady na daną operację lub na klienta przy założeniu jej wystąpienia. Ocenę na poziomie 10 zawsze stosuje się do „bezpieczeństwa” a ocenę dla poziomu 9 zawsze stosuje się do „niezgodności z przepisami”.

Wystąpienie (O) odzwierciedla oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia wady w zależności od metody kontroli. Do oceny należy przyjąć wynik, który najlepiej odzwierciedla niezawodność kontroli. **Wykrywanie (D)** służy do przedstawienia względnej skuteczności systemu, aby zapobiec potencjalnemu wystąpieniu wady lub jej przyczynie.

W nowej metodologii z 2019 roku zmianie uległo podejście do sposobu szacowania i określania składników S-O-D.

Zgodnie z tą metodologią o tym, czy należy przeprowadzić analizę możliwości wdrożenia działań zapobiegawczych będzie decydowała macierz (macierz) ryzyka, skupiająca się w pierwszej kolejności na skutku wady dla klienta, następnie na częstości występowania wady i na końcu na wykrywalności wady lub jej przyczyny. Ta kombinacja Ważności (S), Występowania (O) i Wykrywalności (D) opracowana w specjalnej tabeli, będzie określała priorytety dla działań zapobiegawczych (wysoki, średni i niski). Nowe zasady określania działań zapobiegawczych wprowadzają jasną zasadę konieczności ich podjęcia bez „naciągania” wskaźnika RPN, tak aby wyszedł poniżej wymaganego progu.

6. Łańcuch wad.

Koncepcja „łańcucha wad” pomaga wizualizować wady jako trzy ogniwa łańcucha składającego się z opisu przyczyny wady (FC-FailureCause), rodzaju wady (FM-FailureMode) i ze skutków wady (FE-FailureEffect). Ogniwnem najistotniejszym jest rodzaj wady (FM) i on jest środkowym ogniwnem, zaś skrajne ogniwa to przyczyny i skutki wady. Ta przejrzystość pomaga przypisać znaczące oceny S-O-D.

7. Tabela priorytetów działania.

Istotną zmianą w nowym podręczniku FMEA jest całkowita rezygnacja ze wskaźnika RPN. Tabela priorytetów zastępuje dotychczasową RPN (liczbę priorytetową ryzyka). RPN było wielkim osiągnięciem FMEA od ich powstania. Jednak krytyka ekspertów dotyczyła nadawania takiej samej wartości RPN przy różnych ocenach ich składowych. Zatem RPN zastąpiony obecnie został przez AP (Action Priority), który uwzględnia także różne poziomy priorytetów: wysoki, średni i niski. Ostateczny wynik FMEA podawany jest nie w liczbach tylko oznaczany jest literą oraz liczbą. Litera oznaczać będzie poziom priorytetu dla działań zapobiegawczych a liczba oznacza kategorię.

8. FMEA-MSR (Monitoring and System Response).

Monitorowanie i reakcja systemu ma na celu spełnienie wymagań normy ISO 26262 na temat utrzymania bezpieczeństwa funkcjonalności systemów monitorowania pracy pojazdu.

9. Kiedy stosować FMEA.

Nowy Podręcznik AIAG-VDA określa trzy przypadki, w których należy przeprowadzić FMEA. Przypadek 1: Nowe projekty, nowe technologie lub nowe procesy. W takich przypadkach zakres FMEA obejmuje kompletny projekt, technologię lub proces. Przy-

padek 2: Nowe zastosowanie istniejącego projektu lub procesu. Zakres FMEA powinien w szczególności skupić się na wpływie nowego środowiska, lokalizacji lub zastosowania aplikacji na istniejący projekt lub proces. Przypadek 3: Zmiany inżynierskie w istniejącym projekcie lub procesie. Zmiany techniczne i raporty o awariach, które prowadzą do zmian w projekcie lub procesie, powinny również uruchomić przegląd i ewentualnie rewizję istniejącego FMEA.

10. **Strategia przejścia.** W podręczniku określono, że nowe projekty powinny być analizowane zgodnie z nową metodologią FMEA, chyba że kierownictwo firmy i wymagania specyficzne dla klienta wymagają innego podejścia. Istniejące FMEA, które jest wykorzystywane dla nowych programów produkcyjnych, powinny zostać zaktualizowane do nowej metodologii, chyba że nowy program jest drobną korektą w istniejącym produkcie lub procesie.

System Toyoty

Toyota jako koncern opracowała stosowaną we wszystkich jednostkach biznesowych na świecie (fabryki, montownie, sieci dealerskie) własną korporacyjną filozofię zarządzania określaną mianem Toyota Way funkcjonującą również w literaturze pod nazwą Model 4P Toyoty¹¹. Na tę filozofię budującą specyficzną kulturę organizacyjną składają się pewne wyznaczniki podejścia do pracy:

- Challenge, czyli stawianie przed pracownikami ciągłych wyzwań mających na celu poprawę środowiska pracy a także poszukiwanie pomysłowych rozwiązań.
- Kaizen, tj, ciągłe doskonalenie.
- GenchiGenbutsu, czyli sprawdzanie przyczyn danej sytuacji problemowej u źródeł jej powstania.
- Wzajemny szacunek i praca zespołowa.

Założenia tej filozofii zwarto w podręczniku, w którym opisanofilozofię systemu zarządzania oraz metodologię jej wdrażania¹². Poradnik zawiera narzędzia diagnostyczne, arkusze robocze i ćwiczenia, dzięki którym każdy może opracować własny system, dostosowany do specyfiki swojej firmy. Co jednak najistotniejsze, pozwala zrozumieć sposób myślenia kryjący się za

¹¹⁾ Jeffrey K. Liker, David P. Meier, – *Droga Toyoty. Feldboock. Praktyczny poradnik wdrażania 4P Toyoty*. ISBN: 978-83-62195-37-4.

¹²⁾ *Optcit.*

wszystkimi tymi narzędziami i podejściami. Model 4P Toyoty składa się z następujących elementów:

1. Filozofia (ang. Philosophy) – przedsiębiorstwo to narzędzie, służące do tworzenia wartości dodanej dla klientów, społeczeństwa, społeczności lokalnej i partnerów.
2. Proces (ang. Process) – uzyskiwanie pożądaných rezultatów, takich jak długofalowa redukcja kosztów i poprawa jakości, poprzez przestrzeganie właściwych procesów przez liderów.
3. Pracownicy i partnerzy (ang. People/partners) – Stawianie wyzwań pracownikom i partnerom firmy prowadzi do zwiększenia wartości organizacji. Dzięki temu zyskują oni szansę na rozwój umiejętności i zwiększania pewności siebie.
4. Rozwiązywanie problemów (ang. Problem solving) – Nieustanne rozwiązywanie kluczowych problemów to siła napędowa procesu uczenia się organizacji.

Podręcznik opisuje ponadto główne cele i zasady systemu oraz pokazuje przykłady efektów wdrożenia tej filozofii do przedsiębiorstw. Z uwagi na fakt, że system Toyoty jest szeroko opisywany w literaturze, nie będzie on przedmiotem dalszych rozważań w tym artykule.

QRQC (QuickResponseQuality Control) – Szybka reakcja kontroli jakości

System QRQC został stworzony przez przemysł motoryzacyjny i dedykowany był głównie dla swoich dostawców. Jest on rozwinięciem praktyk stosowanych przez koncern Renault do oceny swoich partnerskich firm outsourcingowych dostarczających części i podzespoły do swoich samochodów.

Narzędzie QRQC to system zarządzania jakością, który szybko reaguje na problemy jakościowe i skutecznie eliminuje błędy wykryte w miejscu ich powstania, zwykle na stanowisku montażowym lub produkcyjnym. Jest stosowany w tych organizacjach, w których czas jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

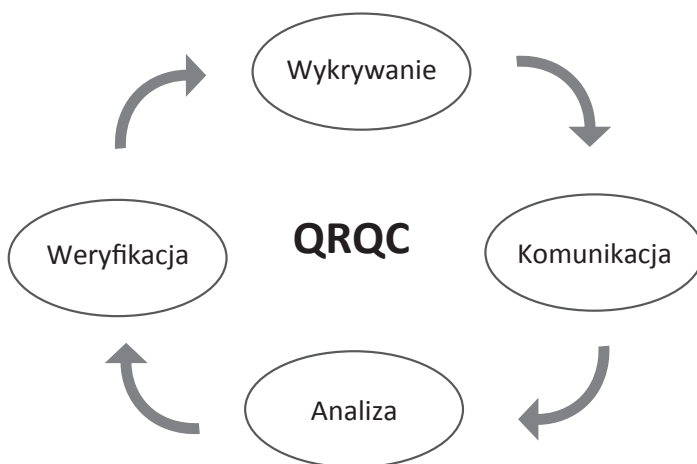
Istotą metody QRQC w zarządzaniu niezgodnościami i działaniami korygującymi jest:

- dogłębna analiza przyczyn niezgodności z zastosowaniem koncepcji „San Gen Shugi”,
- silnym zaangażowaniu kierownictwa poprzez bezpośrednie uczestnictwo,
- odpowiedzialności personalnej za przydzielone zadania i terminy,
- systematycznej weryfikacji wdrożonych działań i ich skuteczności,
- ciągłym doskonaleniu z zastosowaniem metodologii PDCA.

W literaturze przedmiotu koncepcja „SanGenShugi”, tłumaczona jest jako filozofia trzech rzeczywistości od słów: San = trzy, Gen (ba) = rzeczywiste (miejsce), Shugi = filozofia^{13, 14, 15}. W praktyce SanGenShugi oznacza to, że rozwiązywanie problemów odbywa się w oparciu o rzeczywiste dane, rzeczywiste części i w rzeczywistym miejscu gdzie wystąpił problem.

Metoda QRQC opiera się na 4 następujących po sobie krokach: wykrywanie błędu, komunikowanie, analiza przyczyn powstania błędu oraz weryfikacja podjętych działań naprawczych. Kroki są ułożonych w postaci zamkniętej pętli na wzór Pętli Deminga. Schematycznie obrazuje to poniższy rysunek:

Rys. 2. Pętla QRQC



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14].

¹³⁾ Obara H. – *QRQC – Systemowe podejście do rozwiązywania problemów w branży automotive. Konsulting dla biznesu, organizacji publicznych i nie zorientowanych na zysk*. Praca pod redakcją Macieja Walczaka i Angeliki Wodeckiej-Hyjek. Wydawnictwo: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej. Kraków 2014 r.

¹⁴⁾ Hys K., Mazurek R. – *Japońska technika gembakaizen – propozycja dla polskich przedsiębiorców*. Zeszyty Naukowe.

¹⁵⁾ Hakim Aoudia, Quintin Testa – *Perfect QRQC – The Basics*. Maxima, Paris 2011 r.

Pierwszym krokiem jest wykrywanie błędu. Bez wykrycia błędu nie jesteśmy w stanie go wyeliminować, dlatego tak ważne jest stworzenie właściwego systemu detekcji opartego na pomiarach oraz prostych obserwacjach wyrobów lub procesów wadliwych i porównanie ich z wzorcem lub wyrobem dobrym. Po zidentyfikowaniu problemu zapisuje się go na tablicy QRQC wraz z podstawowymi informacjami i wskaźnikami. Temu etapowi towarzyszy zatrzymanie pracy na danym stanowisku a nawet na całej linii produkcyjnej.

Ten krok ma za zadanie nie tylko zidentyfikowanie wady czy problemu ale także dostrzeżenie sposobu na poprawę istniejących rozwiązań.

Po wykryciu i zarejestrowaniu problemu, drugim krokiem jest poinformowanie o nim osoby odpowiedzialnej za jego rozwiązanie. Zgłoszenie ma charakter oficjalny i ma postać arkusza zadań, który służy do wyznaczenia lidera lub kilku liderów, którzy będą odpowiedzialni za proces rozwiązania problemu. Spotkanie osób zaangażowanych w rozwiązanie problemu jest najistotniejszym wydarzeniem komunikacyjnym tego etapu. Tu opracowywany jest także harmonogram spotkań.

Trzecim, najważniejszym krokiem w QRQC jest analiza przyczyn powstania problemu. Do analizy stosuje się w pierwszej kolejności podejście San Gen Shugi, czyli udanie się z wadliwym wyrobem na miejsce jego wytworzenia i zadawanie pytań operatorom oraz analizowanie danych. Następnie prowadzi się powszechnie znane podejście PDCA oraz narzędzie FTA (FactorsTree Analysis), czyli wyliczenie wszystkich czynników, które mają wpływ na powstanie problemu lub na nie wykrycie problemu. Przy bardzo złożonych problemach technicznych zalecane jest zwrócenie się o pomoc do ekspertów zewnętrznych.

Czwartym ostatnim krokiem zamykającym pętlę QRQC jest weryfikacja. Weryfikację prowadzi się na hali produkcyjnej w obecności pracowników. Efektem weryfikacji ma być poznanie przyczyn problemów, sposobów ich wyeliminowania i świadomość, że problemy zostały rozwiązane trwale i skutecznie.

Zarządzanie niezgodnościami i działaniami korygującymi – analiza przypadku

Opis systemu zarządzania niezgodnościami i działaniami korygującymi w analizowanym przedsiębiorstwie

Przyjęte do analizy przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji i dostawie zespołów i podzespołów do samochodów osobowych, ciężarowych i maszyn roboczych. Posiada wdrożony system Zarządzania Jakością obejmujący anali-

zę dostawców i kontrolę dostaw oraz analizę i kontrolę produkcji na dwunastu niezależnych liniach produkcyjnych.

Postępowanie podczas kontroli dostaw. Kontrola dostaw odbywa się przed przyjęciem komponentów do magazynu produkcyjnego. Dostawy niezgodne są opisane wg standardowego formularza i rejestrowane w bazie a następnie przesuwane na magazyn szczegółowej kontroli (tzw. strefa czerwona), a następnie sporządzany jest protokół reklamacyjny. Dostawca ma 24 godziny na uznanie reklamacji. Następnie dostawca dokonuje analizy przyczyn niezgodności oraz podejmuje działania korygujące, które z kolei są analizowane przez odbiorcę. Niezgodności w dostawie wykryte na liniach produkcyjnych są oznaczane czerwoną etykietą i odkładane do czerwonych pojemników a następnie wysyłane dostawcy do analizy. Kierownik działu zakupów omawia je z przedstawicielem dostawcy podczas codziennych spotkań. W przypadku powtarzających się incydentów dostawca jest proszony o dostarczenie dowodów skuteczności systemu zarządzania jakością np. wyników auditów, czy wskaźników jakości. Zespół pod kierunkiem kierownika działu zakupów dokonuje co miesiąc oceny dostawców i publikuje je w formie wykresów. Wykresy dla 5 najgorszych dostawców zamieszczone są na tablicy w strefie QRQC Linia.

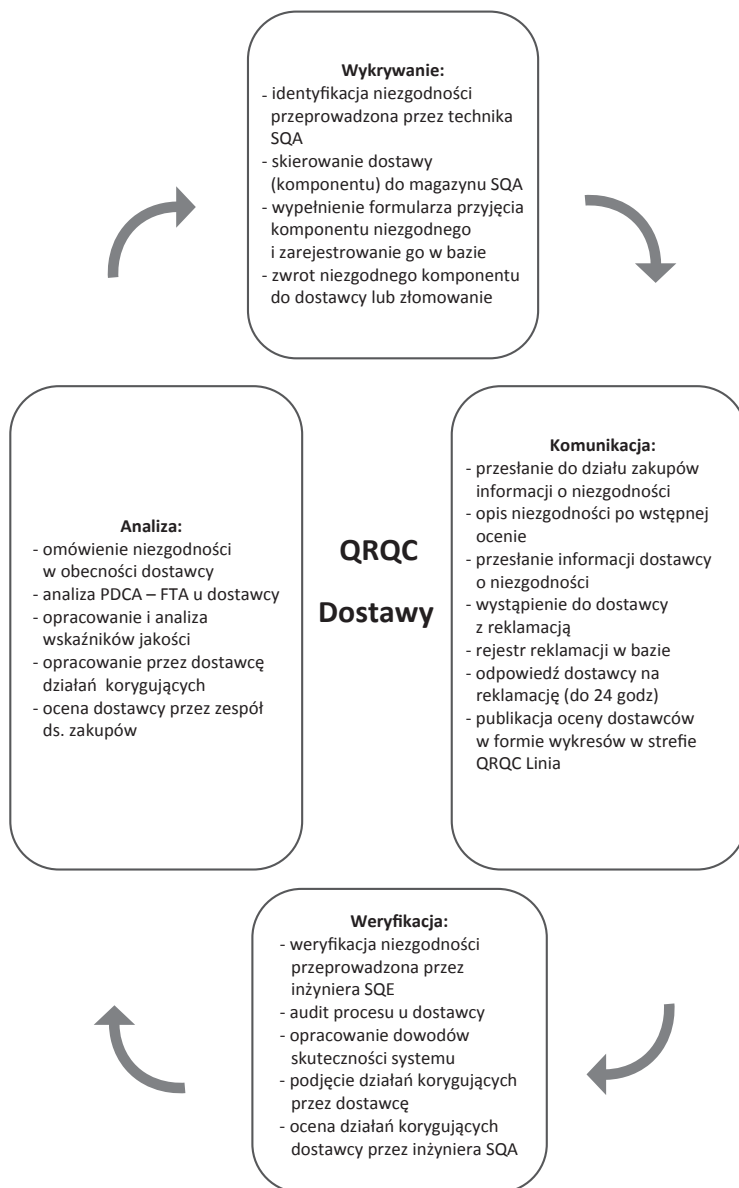
Schemat opisanego postępowania ilustruje rysunek nr 3.

Kontrola wyrobów. Przedsiębiorstwo do analizy i rozwiązywania problemów wynikłych podczas produkcji na własnych liniach produkcyjnych stosuje systemowe podejście w oparciu o metodę QRQC (QuickResponseQuality Control- Szybka reakcja kontroli jakości), PDCA (Plan, Do, Check, Act) oraz metodę FTA (FactorTree Analysis).

Analizę prowadzi się na 3 poziomach zarządzania przedsiębiorstwem:

1. Na poziomie linii produkcyjnej czyli w miejscu powstania błędu. Jest to tzw QRQC linii.
2. Na poziomie autonomicznej jednostki produkcyjnej (działu produkcji) obejmującej kilka stref (np. proces produkcji, ciągi technologiczne, magazyn, transport wewnętrzny, itp.). Jest to tzw. QRQC APU (Autonomo-usProdukcjon Unit).
3. Na poziomie całego przedsiębiorstwa (zakładu), gdzie rozwiązuje się problemy, których nie można było rozwiązać na poziomach niższych. Dotyczą one procesu projektowania, technologii, środowiska pracy, logistyki itp. Jest to tzw. QRQC Plant.

Wykryte na linii produkcyjnej wadliwe wyroby są opisywane czerwoną etykietką i umieszczane w czerwonym pojemniku. W zależności

Rys. 3. Funkcjonowanie systemu zarządzanie niezgodnościami dostaw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji analizowanego przedsiębiorstwa.

od rodzaju usterki, technik jakości podejmuje odpowiednie działanie, w tym zatrzymanie linii. Każde stanowisko posiada plan reakcji na usterkę, który określa moment w którym należy zatrzymać linię. Każda z 12 działających w przedsiębiorstwie linii produkcyjnych posiada własną tablicę QRQC, na której zapisywany jest każdy wykryty błąd, miejsce jego powstania i miejsce wykrycia błędu. Po zatrzymaniu linii cały zespół linii produkcyjnej analizuje defekt oraz znajduje jego przyczyny a wyniki zapisuje na tablicy. Analizę przyczyn błędów na poziomie linii produkcyjnej prowadzi się poprzez porównanie części złej z dobrą i ze wzorcem. Tylko przez porównanie części dobrej z wadliwą można najszybciej i najprościej dostrzec różnicę między nimi i analizować przyczynę powstania tej różnicy. Powstały problem i sposób jego rozwiązania komunikuje się podczas 5 minutowych spotkań po zakończeniu zmiany. Po wykryciu przyczyny błędu i jej usunięciu następuje weryfikacja skuteczności działań przez 5 kolejnych zmian, po których lider zapisuje wynik „Tak” lub „Nie” na tablicy QRQC. Wykorzystuje się do tego wiele narzędzi, w tym karty kontrolne, wyliczenie wskaźników skuteczności procesu Cp oraz PPM. Wyniki zamieszcza się w raporcie. W przypadku nie wykrycia przyczyny niezgodności na linii produkcyjnej a także w przypadku, gdy mimo podjętych działań problemy się powtarzają przez 5 kolejnych zmian, lider zespołu lub supervisor przekazuje problem do rozwiązania na wyższy szczebel zarządzania tj na poziom QRQC APU. Przekazanie ma formę raportu, który zawiera opis problemu, podejmowane działania, wyliczone wskaźniki oraz niezgodny wyrób.

Rozwiązywanie problemu na poziomie QRQC APU jak już wspomniano wyżej prowadzi się w przypadku, gdy nie można było ustalić przyczyn niezgodności na poziomie QRQC Linii.

Przebieg rozwiązania problemu na poziomie APU rozpoczyna się od dostarczenia przez lidera zespołu produkcyjnego specjalnego formularza z wynikami analizy na poziomie linii oraz wywieszenie w strefie QRQC APU wyników PPM (wszystkich niezgodności) dla każdej linii i zmiany w układzie miesięcznym, kosztów jakości dla całego zakładu oraz dzienne wyniki PPM dla APU. W spotkaniu QRQC na poziomie APU uczestniczą: kierownik APU, supervisorzy, zaproszeni operatorzy oraz analitycy FTA. Supervisorzy prezentują trzy główne problemy dnia poprzedniego i sposób w jaki

zostały rozwiązane. Kierownik APU wyznacza pilota, czyli osobę odpowiedzialną za to zadanie i wspólnie określają termin wykonania i przedstawienia wyników FTA oraz propozycję działań korygujących. Po przedstawieniu wyników FTA i działań korygujących kierownik APU zatwierdza je i uruchamia proces wdrożenia zmian. Po wdrożeniu zmian następuje prezentacja wyników na stanowisku dedykowanym do tych zmian oraz następuje weryfikacja podjętych działań. W przypadku pozytywnego wyniku tej weryfikacji kierownik APU zamyka ten etap i wyznacza ponowną weryfikację skuteczności działań za miesiąc. Pozytywny wynik weryfikacji zamyka etap QRQC APU.

Rozwiązywanie problemów niezgodności na poziomie QRQC Zakładu odbywa się w przypadku braku skuteczności rozwiązania problemu na poziomie APU oraz w przypadku reklamacji klienta – odbiorcy produkowanych wyrobów.

QRQC Zakładu prowadzone jest przez dyrektora zakładu w obecności kierowników: APU, jakości, technologii, zakupów i logistyki oraz operatorzy kluczowych stanowisk. Problemy niezgodności wyrobów nierozwiązane na poziomie APU przedstawiają kierownicy APU, zaś problemy wynikające z reklamacji klienta przedstawia dział logistyki za pomocą formularza „Zwrot wyrobów gotowych od klienta”. Właścicielem procesu zwrotów jest kierownik działu logistyki i jest odpowiedzialny za poinformowanie o problemie kierownika działu jakości i umieszczenie wyrobu w strefie tzw kwarantanny.

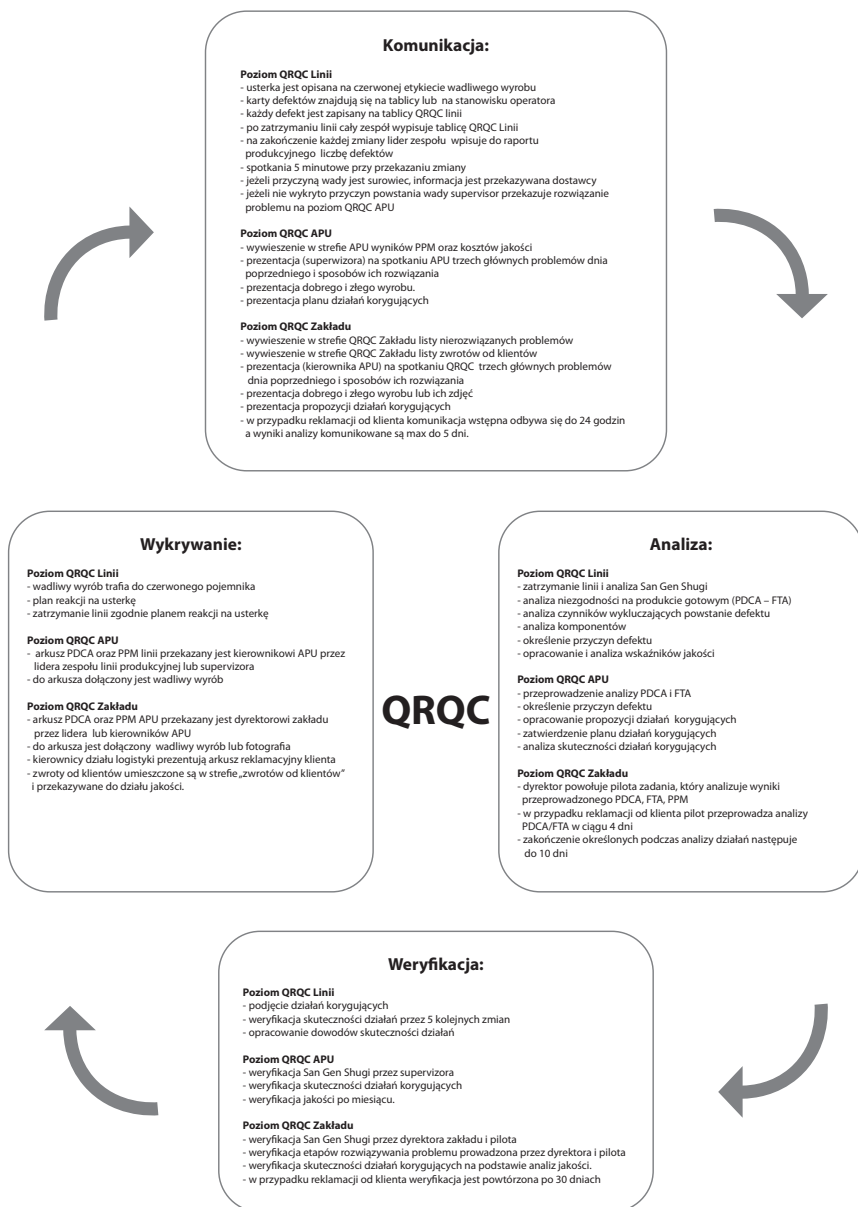
Problemy niezgodności wyrobów rozpatrywane na tym poziomie są rozwiązywane w następujących reżimach czasowych:

- 24 godziny, podejmowane są działania w celu zabezpieczenia odbiorcy przed ponownym powstaniem defektu,
- 5 dni, wykonywana jest analiza FTA oraz przedstawiana propozycja działań korygujących,
- 10 dni wykonywana jest weryfikacja efektów wdrożenia działań korygujących.

Dyrektor Zakładu powołuje pilota działań i wspólnie określają daty przeprowadzenia weryfikacji poszczególnych etapów rozwiązywania problemu w tym także z wykorzystaniem podejścia San Gen Shugi i podejścia PDCA.

Schemat postępowania podczas zarządzania niezgodnościami na poziomie linii, APU i zakładu ilustruje rys 3.

Rys. 3. Funkcjonowanie systemu zarządzania niezgodnościami



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji analizowanego przedsiębiorstwa.

Skuteczność systemu zarządzania niezgodnościami

Skuteczność zarządzania niezgodnościami określono poprzez wyliczenie dwóch parametrów:

- wskaźnika zdolności procesu Cp dla jednego przykładowo wybranego procesu na podstawie wyników pomiarów 5 sztuk przez 10 kolejnych zmian,
- wskaźnika defektów PPM dla jednej wybranej linii produkcyjnej przez 3 zmiany.

Wskaźnik skuteczności procesu wyliczono wg wzoru¹⁶:

$Cp = (Gw - Dw) / 6\sigma$, przy czym $Gw - Dw = T$

W tym:

Gw – Górny wymiar graniczny

Dw – Dolny wymiar graniczny

T – tolerancja

σ – odchylenie standardowe

Wskaźnik zdolności procesu Cp informuje jaki jest stosunek pasa tolerancji do szerokości przedziału zmienności własnej procesu. Wskaźnik Cp jednak nie wystarcza do jednoznacznej oceny procesu, gdyż nie reaguje na przesunięcie procesu poniżej lub powyżej linii centralnej. Stąd wylicza się wskaźniki w odniesieniu do obu „połówek” procesu czyli do górnej i do dolnej granicy tolerancji odpowiednio Cpk1 i Cpk2¹⁷.

Wskaźnik defektów w linii produkcyjnej PPM (parts per miliom) określa się poprzez wyliczenie ilości defektów w odniesieniu do miliona wyprodukowanych wyrobów.

Wyniki badań tych wskaźników przedstawiono w tabeli nr 1.

Jak wynika z tabeli, obliczony wskaźnik zdolności procesu Cp jest potencjalnie bardzo wysoki i wynosi 3,44. W przemyśle motoryzacyjnym akceptowalną wartością wskaźnika Cp jest 1,67. Jednak wskaźniki Cpk1 i Cpk2 są zróżnicowane, co świadczy o przesunięciu procesu w kierunku dolnej tolerancji, gdyż Cpk2 dla dolnej tolerancji ma mniejszą wartość. Mimo, że proces jest przesunięty to jednak znajduje się w bezpiecznej odległości oddolnej granicy, gdyż Cpk2 wynosi 2,25 co spełnia wymogi stawiane dostawcom dla

¹⁶) Greber T – *Badanie zdolności procesu – niebezpieczne wskaźniki*. Zarządzanie jakością 2005, nr 1.

¹⁷) Greber T – *Badanie zdolności procesu – niebezpieczne wskaźniki*. Zarządzanie jakością 2005, nr 1.

przemysłu motoryzacyjnego. Szerszą interpretację wskaźników C_p i C_{pk} czytelnik znajdzie w dostępnych opracowaniach^{18, 19}.

Średni wskaźnik PPM dla badanych 3 zmian wyniósł 480 szt, co oznacza, że 1 wadliwie wyprodukowana część może się zdarzyć na około 2000 wyprodukowanych wyrobów.

Tabela 1. Wskaźniki skuteczności procesów

L.p	Rodzaj wskaźnika	Wartość wskaźnika
1.	C_p	3,44
2.	C_{pk1}	4,63
3.	C_{pk2}	2,25
4.	PPM	480

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji analizowanego przedsiębiorstwa.

Stwierdzenia i wnioski

1. Przedstawione w pracy metody zarządzania niezgodnościami stosowane są przez czołowe koncerny samochodowe świata.
2. Zgodnie z nową metodologią FMEA o tym, czy należy przeprowadzić analizę możliwości wdrożenia działań zapobiegawczych będzie decydowała matryca (macierz) ryzyka, skupiająca się w pierwszej kolejności na skutku wady dla klienta, następnie na częstotliwości występowania wady i na końcu na wykrywalności wady lub jej przyczyny.
3. Istotną zmianą w nowej metodologii FMEA jest całkowita rezygnacja ze wskaźnika RPN i zastąpienie go tabelą priorytetów, która uwzględnia różne poziomy ryzyka: wysoki, średni i niski.
4. Krytyka ekspertów dotyczyła nadawania takiej samej wartości RPN przy różnych ocenach ich składowych.

¹⁸⁾ Bukowski I. Lichota A. *Ocena zdolności procesów o dużej asymetrii względem granic tolerancji*. Archives of foundry engineering 32/3, s. 163-168.

¹⁹⁾ Kowalski, S. *Ocena skuteczności kluczowych procesów produkcji wędlin w systemie jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności HACCP*. Inżynieria Rolnicza, 9 (97), s. 65-72.

5. Cechą charakterystyczną metody QRQC do zarządzania niezgodnościami jest szybka reakcja na problemy jakościowe oraz duża skuteczność eliminacji błędów wykrytych w miejscu ich powstania – zwykle na stanowisku montażowym lub produkcyjnym.
6. Istotą metody QRQC jest dogłębna analiza przyczyn niezgodności z zastosowaniem koncepcji „San Gen Shugi”. Oznacza to, że rozwiązywanie problemów odbywa się w oparciu o rzeczywiste dane, rzeczywiste części i w rzeczywistym miejscu gdzie wystąpił problem.
7. Analizę prowadzi się na 3 poziomach zarządzania przedsiębiorstwem: na poziomie linii produkcyjnej, na poziomie autonomicznej jednostki produkcyjnej oraz na poziomie całego przedsiębiorstwa (zakładu) w oparciu o zapisy zdarzeń na tablicy QRQC.
8. Zaletą rozwiązywania zadań na tablicy QRQC jest dostępność informacji w miejscu, w którym problem jest najczęściej wizualizowany. Dzięki temu bezpośredni wykonawcy uczestniczą w zespole, który ma za zadanie zidentyfikować przyczyny powstania usterki i wyrazić opinie na temat podjętych działań naprawczych.
9. Warunkiem koniecznym do skutecznego rozwiązywania problemów jest wsparcie kierownictwa i jego udział w spotkaniach zespołów QRQC.
10. Skuteczność zarządzania niezgodnościami w analizowanym przedsiębiorstwie jest wysoka, co wskazują wyliczone wskaźniki Cp i PPM.

Literatura

1. *AIAG & VDA FMEA Handbook*. Edycjon 2019. Quality Training Portal a Resource Engineering Company. Waitsfield.
2. Bukowski L., Lichota A. *Ocena zdolności procesów o dużej asymetrii względem granic tolerancji*, Archives of Foundry Engineering / Polish Academy of Sciences. Commission of Foundry Engineering ; ISSN 1897-3310, 2010 vol. 10 spec. iss. 3.
3. Greber T – *Badanie zdolności procesu – niebezpieczne wskaźniki*. Zarządzanie jakością 2005, nr 1.
4. HakimAoudia, *QuintinTesta – Perfect QRQC – The Basics*. Maxima, Paris 2011 r.
5. Huber Z. – *Analiza FMEA procesu*. Wyd. Złote Myśli. ISBN 978-83-7582-029-4. 2007.
6. Hys K., Mazurek R. – *Japońska technika gembakaizen – propozycja dla polskich przedsiębiorców*. Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2009.

7. Jeffrey K. Liker, David P. Meier, – *Droga Toyoty. Feldboock. Praktyczny poradnik wdrażania 4P Toyoty*. ISBN: 978-83-62195-37-4.
8. Kowalski, S. *Ocena skuteczności kluczowych procesów produkcji wędlin w systemie jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności HACCP*. Inżynieria Rolnicza, 9(97), s. 65-72.
9. Łuczak J. – *Nowy międzynarodowy standard na rynku międzynarodowym – ISO/TS 16949. Problemy jakości nr 9*. 1999 r.
10. Nedeliaková E., Štefancová V, Kuka A. – *QuickResponseQuality Control as an innovative approach in the conditions of rail transport*. Univerzitná 8215/1, Žilina.
11. Obara H. – *QRQC – Systemowe podejście do rozwiązywania problemów w branży automotive. Konsulting dla biznesu, organizacji publicznych i nie zorientowanych na zysk*. Praca pod redakcją Macieja Walczaka i Angeliki Wodeckiej-Hyjek. Wydawnictwo: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej. Kraków 2014 r.
12. PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.
13. Starzyńska B. – *Macierz powiązań metod i narzędzi jakości jako element metodyki doskonalenia procesów wytwarzania*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Nr 13. 2010 r.
14. Urbaniak M. *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Wyd. Difin, Warszawa 2006 r.
15. Wojtaszak M., Biały W. – *Problem solving techniques as a part of implementation of six sigma methodology in tire production. Case study*. Management Systems in Production Engineering 2015, No 3 (19), pp 133-137.

Cena i treść gry komputerowej – ile to zbyt mało, ile zbyt dużo

Game price and content – how little is too little, and how much is too much

Streszczenie: Wybór ceny gry jest trudnym zadaniem dla wielu twórców. Większość ogranicza się do sprawdzenia cen podobnych gier w sklepie. Analogicznie z doborem czasu rozgrywki. Aby nie podejmować tak kluczowych decyzji losowo, zebrano i przeanalizowano dane dla tysięcy gier wydanych na Steam. Codziennie, przez sześć miesięcy zbierano aktualne listy najlepiej sprzedających się gier, a następnie te dane zostały połączone z czasami rozgrywki pobranymi ze strony howlongtobeat.com. Efektem tych badań jest analiza relacji pomiędzy czasem rozgrywki a ceną gier komputerowych oraz analiza tagów i gatunków, które mogą sprawić, że cena gry jest znacząco odległa od oczekiwanej.

Słowa kluczowe: Cena, czas rozgrywki, gry wideo, gry komputerowe, Steam, gatunki.

Summary: Choosing the right selling price for a game is a hard task for many creators. Their actions are often limited to checking the price of already published, similar games. The same thing usually happens when deciding about the game's length. To make this essential process more premeditated, data coming from thousands of games published on the Steam platform was collected and analyzed. List of top selling Steam games was being collected daily for over six months. These data were combined with gameplay time statistics gathered from howlongtobeat.com website. Result of this research covers an analysis of time-price relation for computer games, and also analysis of tags and genres, that may cause a game to be cheaper or more expensive than average.

¹⁾ Mgr inż., Wydział Ekonomiczno-Informatyczny, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie.

Keywords: Price, playtime, time to beat, video games, computer games, Steam, genres.

JEL classification codes: M210

Introduction

The video games market is very diverse. Some games can be completed within minutes, while other ones provide the player with more than a hundred hours of the main story. Some games cost over a hundred dollars, while some are free. Traditionally, the decision about the amount of gameplay is made by the game designer. Same time, choosing price is the responsibility of the game publisher. Both decisions are crucial for the success of the game and should depend on each other, but often are taken separately².

The main point of this article is to find the relation between gameplay time and game price. Another point of focus is finding types of games, that tend to be extraordinarily long, short, cheap, or expensive.

The literature on the subject is shockingly sparse. It's limited to a few press articles, including [Koster2018], [Atkinson2017], [Yannick2018], [Bycer2016], [Vogel2014]. As a result, creators are often forced to choose the price and content amount based on their intuition or on similar games that were already published. While such an approach may work, it is limited and biased.

Same time, the amount of PC games published every day is close to one hundred. This amount is so significant that it gives enough data to use the statistical approach and at least try to conclude. This article is an attempt to draw such conclusions from the available data.

Top-selling games list locations

The amount of PC games released each year is impressive. This article is focused on games from the Steam store, as it is currently the biggest store selling PC games [Becker2012]. On Steam itself, there are tens of thousands of titles. The majority of these are small, independent titles which did not reach financial success.

As this research focuses on the well-earning Steam games, a decision was made to use only top-selling titles.

²⁾ Unfortunately, this process has not yet been described in academic writing. It is known only from one's experience and articles on the creators' blogs, such as <https://bit.ly/35lEaxy>.

There is a public list of top-selling games on Steam. It is available at <https://store.steampowered.com/search/?filter=globaltopsellors>. This list is always up to date – it changes after each purchase and is sorted by sales made during the last 24 hours. It contains every game that sold at least one copy during that period and is the best source of data about well selling Steam games.

Data on the duration of the game in the given games

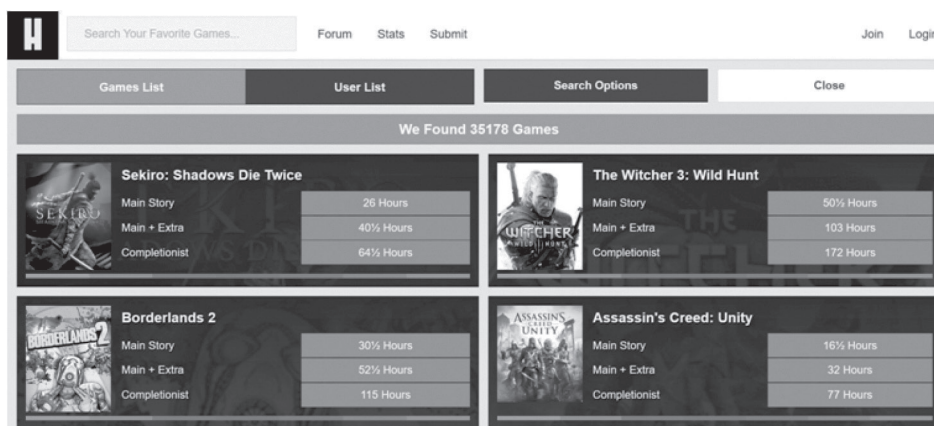
It is impossible to find the relation between playtime and price without having playtime info.

Three websites are containing such data:

- <https://www.completionator.com/> – “Completionator is a website dedicated to tracking your video game collection and the games you’ve played.”
- <https://backlogger.com/> – “Backlogger helps gamers keep track of unplayed and unfinished games in their collection.”
- <https://howlongtobeat.com/> – “How long does it take to beat your favorite games?”

All three are community-driven. Players intending to have a database of games they have played, playtime and information if they have completed a particular game are using these websites, and then websites are collecting these data and creating playtime statistics for games.

Figure 1. howlongtobeat.com – gameplay lengths for example games



In this research, howlongtobeat.com was used, as it is the most popular one.

Game tags on the Steam store

While games are traditionally divided into genres, this approach is far from perfect [Hunicke2004]. One game can fit many (or none) genres, and in many cases, it is hard to assign a genre to a game. Steam's approach to solving this problem is by introducing tags [Windleharth2016]. Tags are more than 300 predefined features that a game can have. For example, a game can be tagged as „RPG”, „Female protagonist”, and „Open world”. Tags can be helpful to users looking for a particular game type and are the base of a game recommendation service. While tags are assigned to games by players, the game creator has the right to suggest tags (just like any other user) and to remove them. It is crucial because tags can be misleading. For example, the game House Flipper was tagged by a user as „Free to play” but then the tag was removed by creators, because it is a premium game.

Despite the fact that most tags are added by the Steam community, usually, they tend to be as valuable as other user-created Steam content, for example, game reviews [Eberhard2018].

In this research, tags for each analyzed game were downloaded. Information about game tags in each case was obtained directly from Steam.

Obtaining and combining data

All data mentioned in sections 2., 3. and 4. are available on a website, via the WWW interface.

The most natural solution would be to use a kind of API (application program interface) that would allow downloading structured data directly. Unfortunately, howlongtobeat.com does not provide any API. Steam does provide an API, but it was too limited and not allowed to download some data, like a list of tags or a list of top sellers. Data were collected using a web scraping technique³.

To combine game tags with top sellers, the Steam App ID was used. The Steam App ID is a unique number that identifies each game, demo or DLC on Steam – such an approach guarantees a correct match.

³ In order to obtain data, an application in C# was written. It allowed downloading data directly from the mentioned webpage. These data were then parsed using Regular Expressions, and stored in the SQL database. More information on the subject of web scraping can be found in [Sirisuriya2015].

Combining gameplay duration data (from howlongtobeat.com) with data from Steam was nontrivial. As there is no relation between Steam App ID and identifiers used on howlongtobeat.com, the match needed to be done by name. Unfortunately, names of the same game on both websites were in many cases different. The primary issue was caused by the fact that howlongtobeat.com is not limited to the Steam store. It is not unusual when a game published in different stores has a slightly different name. In most cases, the difference is adding a subtitle or different punctuation. To limit this issue, only alphanumeric characters from the English alphabet of both names were compared. Letter case was ignored. If despite these two rules, the match was not perfect, the game was skipped and not used in this research, as the wrong match could be more damaging than fewer data.

Figure 2. Table showing sample data from Steam and HowLongToBeat.com combined

	Price	Main	Main+Extras	Completionist	Additional content
What Remains of Edith Finch	\$19,99	2,0h	2,5h	3,0h	50%
Aaru's Awakening	\$14,99	3,0h	3,0h	3,5h	17%
FAR: Lone Sails	\$14,99	3,0h	3,0h	3,5h	17%
Dude, Stop	\$14,99	2,5h	3,0h	4,0h	60%
Tacoma	\$19,99	2,5h	3,0h	4,0h	60%
ToeJam & Earl: Back in the Groove!	\$19,99	2,5h	3,0h	4,0h	60%
INSIDE	\$19,99	3,5h	4,0h	4,5h	29%
SUPERHOT VR	\$24,99	2,0h	2,0h	4,5h	125%
Flower	\$6,99	2,0h	3,0h	5,0h	150%
FINAL FANTASY XV EPISODE ARDYN	\$9,99	2,0h	3,5h	5,0h	150%
Little Nightmares	\$19,99	3,5h	4,0h	5,5h	57%
The House of Da Vinci	\$19,99	5,0h	5,5h	5,5h	10%
Katamari Damacy REROLL	\$29,99	4,5h	5,0h	5,5h	22%
Pinstripes	\$14,99	2,5h	3,5h	6,0h	140%
The Red Strings Club	\$14,99	4,0h	4,5h	6,0h	50%
GRIS	\$16,99	3,5h	4,0h	6,0h	71%
Quadriateral Cowboy	\$19,99	5,0h	6,0h	6,0h	20%
LIMBO	\$9,99	3,5h	4,0h	6,5h	86%

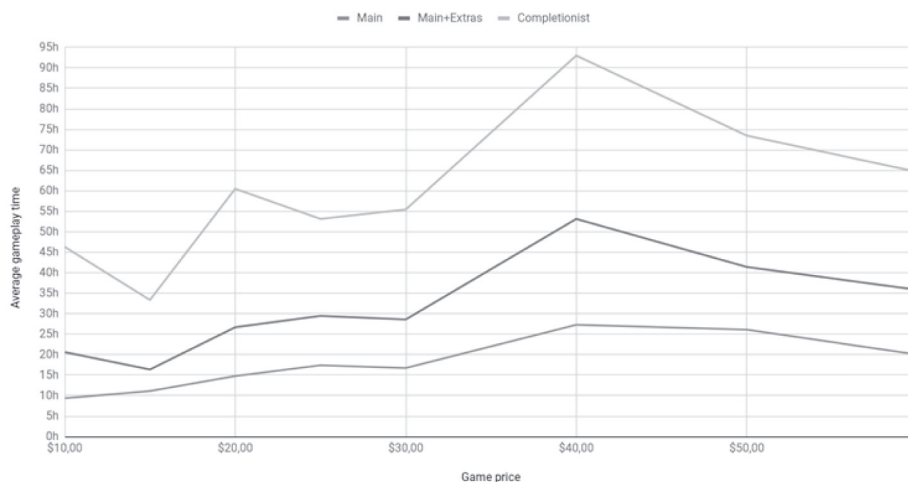
The resulting dataset contained 322 games that were among 200 top sellers on Steam between 2018-11-10 and 2019-05-10 and has gameplay data.

Copy of dataset is available at <https://bit.ly/2I0Ufhv>.

Price per hour of gameplay

Statistical analysis of data mentioned in section 5. shows that games on Steam costs on average \$1.7 per gameplay hour. More details and values for various play styles are visible on the figure 3.

Figure 3. Average gameplay times for games with a particular price (only prices with 10+ games visible)



Playtimes are taken from HowongToBeat.com, and “Main” refers to main story time, “Main+extras” is the playtime for a game and all downloadable content. “Completionist” is playtime for a player who aims to have the maximal score on every level.

Tags most common among long top-selling games

Table 1 shows a list of tags that are both common among long games and uncommon in short ones. This was achieved by counting the percentage of games shorter than 5 hours on a list of top-selling games. Then the same count was made for games more extended than 10 hours. Results were ordered by the difference between these values.

Table 1. Tags that are more common among top-selling long games

Tag	Long	Short	Difference
RPG	58%	24%	35%
Singleplayer	93%	61%	32%
Open World	58%	26%	32%
Story Rich	49%	19%	29%
Atmospheric	55%	26%	29%
Adventure	70%	43%	27%
Great Soundtrack	57%	31%	26%
Action	73%	54%	18%
Action RPG	20%	3%	17%
Third Person	28%	13%	15%
JRPG	16%	1%	15%
Fantasy	27%	12%	15%
Sandbox	35%	22%	13%
Stealth	16%	4%	12%
Turn-Based	17%	5%	12%
Character Customization	16%	5%	11%
Female Protagonist	19%	8%	11%
Anime	19%	9%	10%
Moddable	14%	6%	8%

Tags most common among short top-selling games

The same steps as in section 7 were performed to find tags popular among short games and not so popular for long ones.

Table 2. Tags that are more common among top selling short games

Tag	Short	Long	Difference
Indie	68%	32%	37%
Puzzle	14%	-	14%
Massively Multiplayer	10%	-	10%
Realistic	10%	-	10%
Pixel Graphics	9%	-	9%
Local Multiplayer	9%	-	9%
Local Co-Op	9%	-	9%
Platformer	9%	-	9%
War	9%	-	9%
Casual	22%	13%	9%
Simulation	40%	32%	9%
Psychological Horror	8%	-	8%
2D	16%	11%	5%

Tags with the highest impact on an average price per hour

Calculation of average price per hour of gameplay was repeated for each tag owned by any game that was on the top-sellers list during the researched period. Such an approach let to find anomalies and tags that are connected to extraordinarily expensive or cheap games, considering their length.

Table 3. Tags owned by games with the highest and lowest price per hour of gameplay

Tag	Games	Average price per hour	Difference from average	Tag	Games	Average price per hour	Difference from average
Short	10	\$6,46/h	+287%	Education	7	\$0,62/h	-63%
Bullet Time	4	\$5,50/h	+229%	Space Sim	4	\$0,63/h	-62%
2D Fighter	5	\$5,31/h	+218%	Agriculture	4	\$0,64/h	-62%
Time Manipulation	5	\$5,23/h	+213%	Romance	7	\$0,71/h	-57%
Competitive	8	\$5,15/h	+208%	Epic	6	\$0,71/h	-57%
2.5D	10	\$4,28/h	+156%	Turn-Based Combat	13	\$0,73/h	-56%
Fighting	16	\$4,10/h	+146%	Diplomacy	4	\$0,73/h	-56%
4 Player Local	4	\$4,10/h	+146%	Party-Based RPG	9	\$0,74/h	-56%
Narration	5	\$3,95/h	+137%	TrackIR	5	\$0,82/h	-51%
Superhero	5	\$3,78/h	+126%	CRPG	9	\$0,87/h	-48%
Arcade	14	\$3,75/h	+125%	Cult Classic	4	\$0,88/h	-47%
3D Platformer	7	\$3,58/h	+114%	Star Wars	5	\$0,93/h	-44%
Puzzle-Platformer	11	\$3,46/h	+107%	Dating Sim	9	\$0,95/h	-43%
Robots	6	\$3,46/h	+107%	Real-Time with Pause	17	\$0,97/h	-42%

Price per hour of playtime

Data shown in section 6 have interesting implications. The first one is that an average \$10 game has 10 hours of gameplay. More expensive games tend to have longer playtimes. Games for \$40 usually are the longest ones. If a game can deliver more than 20 hours of gameplay, then every price greater or equal \$30 seems to appreciate.

Considering prices available for game publishers on Steam (fig. 4), multiplying gameplay time in hours by 1.7\$/h, rounding to full tens and subtracting \$0.01 gives a rough estimation of what price for a particular game a publisher could choose.

$$price = 10 \cdot \left\lceil \frac{time \cdot 1.7\$ / h}{10} \right\rceil - 0.01$$

Figure 4. Prices available for game publishers on Steam

\$0.00 < Select >				
Free	\$0.99	\$1.99	\$2.99	\$3.99
\$4.99	\$5.99	\$6.99	\$7.99	\$8.99
\$9.99	\$10.99	\$11.99	\$12.99	\$13.99
\$14.99	\$15.99	\$16.99	\$17.99	\$18.99
\$19.99	\$24.99	\$29.99	\$34.99	\$39.99
\$44.99	\$49.99	\$54.99	\$59.99	\$64.99
\$69.99	\$74.99	\$79.99	\$84.99	\$89.99
\$99.99	\$119.99	\$129.99	\$149.99	\$199.99

11. Long games

Let us try to answer the question „What should be avoided when working on a tight budget?”

Table 1 shows tags popular among top-selling long games. Tags on that list are not a surprise. It is easy to understand that if a game is, for example, a story-rich open-world RPG, both players and creators prefer this game to be long. For creators, they want the user to have time to discover the story and explore the world as well. For the player, if he (or she) invests time and energy into creating and developing his character, it is desired for this character to be there long enough to build a relation with the player.

A separate topic is a relation between price per hour and game tags. Games with particular tags can be cheaper, and it does not say anything wrong about game or genre. For example, let us consider fishing games. In real-world fishing does not seem to be a fast-paced reflex-based sport. It is instead something relaxing and time-consuming. Therefore, the fact that fishing games have a lower cost per hour seems natural. Considering the right side table in

figure 3, it is worth to notice tags like Agriculture, Diplomacy, or Space-Sim. Games with these tags, even if they are very long, usually will not be costly.

Short games

One of the most critical questions that were base of this research project was: „Can very short games earn for themselves?”. The answer to that question is positive.

Games like „What Remains of Edith Finch” (2 hours gameplay, \$19.99) have proven that making a short and satisfying full-price game is possible.

Let us try to answer the question: „Are there genres or tags that favor short, independent games?”.

Table 2 contains some inspiring suggestions on the matter. All types of multiplayer games (Local multiplayer, Local co-op, MMO) tend to be short. It is logical – if a game relies on interactions between human players, putting a long story would be distracting. In the case of multiplayer games, the story mode is often only a tutorial.

It might be surprising that both „Realistic” and „Pixel art” are on this list. In terms of graphics, both styles have a common feature: they are hard to make and expensive. Realistic look is hard to achieve, because of the uncanny valley [S.m.2006], and pixel art is harder than it seems, because of love reusability. Artwork in this style usually cannot be scaled or rotated. Therefore the amount of content that needs to be made is significant. Summarizing, it is hard and expensive to make content in these styles. Therefore usually artists prefer to make a short and excellent looking game, rather than gaining more gameplay and less quality.

Also, table 3 shows that various tags usually come with games with prices higher than gameplay time alone would suggest. The most significant tag here is „Short” itself. The game can be designed to be short from the beginning, and if done well, it can work to the game’s advantage.

Conclusions

One of the most crucial factors in choosing the price of the game is the gameplay time the game provides.

This statistical relationship is shown in figure 3. If the ratio of the planned price and playtime for a given game after adding it on this chart would be above the „Completionist” or below the „Main” series on the chart, it may suggest that the price is chosen incorrectly.

Some features make players look at the valuation of the game under a different account. The most significant are listed in table 3. If a game has any of these features, it is recommended to modify the price of the game accordingly.

References

1. [Atkinson2017] Byron Atkinson Jones. *Pricing games is hard!* Gamasutra, 07/31/17 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/34oQj3s>".
2. [Becker2012] R. Becker, Y. Chernihov, Y. Shavitt, and N. Zilberman. *An analysis of the steam community network evolution*. In Proc. IEEE 27th Convention of Electrical and Electronics Engineers in Israel, pages 15, November 2012.
3. [Bycer2016] Josh Bycer. *The Ugly Truth of Game Prices*. Gamasutra, 09/15/16 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/2ssgCID>".
4. [Eberhard2016] L. Eberhard, P. Kasper, P. Koncar, and C. GÄx̂tl. *Investigating helpfulness of video game reviews on the steam platform*. In Proc. Management and Security (SNAMS) 2018 Fifth Int. Conf. Social Networks Analysis, pages 4350, October 2018.
5. [Hunicke2004] Robin Hunicke, Marc LeBlanc, and Robert Zubek. *Mda: A formal approach to game design and game research*. In Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI, volume 4, page 1722, 2004.
6. [Koster2018] Raph Koster. *The cost of games*. Gamasutra, 01/17/18 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/2YQ2TY9>".
7. [S.m.2006] Z. Q. S. m., Z. Wang, and Ihsan-ul-haq. *Human likeness of humanoid robots exploring the uncanny valley*. In Proc. Int. Conf. Emerging Technologies, pages 650656, November 2006.
8. [Sirisuriya2015] Sirisuriya, De S. „*A comparative study on web scraping*.” 2015.
9. [Vaught2019] Richard Vaught. *Abusive Pricing Practices in F2P Social Games*. Gamasutra, 11/08/12 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/2Pm13es>".
10. [Vogel2014] Jeff Vogel. *How You're Going To Price Your Computer Game*. Gamasutra, 12/16/14 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/2LYgWG5>".
11. [Windeleharth2016] Travis W Windleharth, Jacob Jett, Marc Schmalz, and Jin Ha Lee. *Full steam ahead: A conceptual analysis of user-supplied tags on steam*. Cataloging & Classification Quarterly, 54(7):418441, 2016.
12. [Yannick2018] Yannick Elahee. *Pricing your video game*. Gamasutra, 03/12/18 (accessed 11/11/19), "<https://ubm.io/2PKZ4zv>".

Przedsiębiorczość jednostki w świetle rozwoju gospodarki 4.0 – świadomość zagrożeń

Entrepreneurship of the unit in the light of economy development 4.0 – awareness of threats

Streszczenie: Czwarta rewolucja przemysłowa jest naturalną zmianą, której nie da się uniknąć. W dostosowaniu się do zmian pomóc może odpowiednio wdrożone nauczanie przedsiębiorczości jak i jej prawidłowe postrzeganie, które ze względu na przemiany technologiczne, zostało rozmyte na przestrzeni kolejnych wieków. Wynalazki człowieka mogą okazać się równie zabójcze co piękne, dlatego naszym obowiązkiem jest przygotowanie się na głęboko idące przemiany zakładające niemalże całkowitą cyfryzację każdej sfery naszego życia. Sztuczna inteligencja, technologia 5G, druk 3D/4D oraz internet rzeczy, to nowe żywioły cywilizacyjne, których opanowanie jest niezbędne dla bezpieczeństwa jak i przetrwania kolejnych dekad w gospodarce 4.0.

Słowa kluczowe: Czwarta rewolucja przemysłowa; Gospodarka 4.0; Sztuczna inteligencja; Bezpieczeństwo.

Summary: The fourth industrial revolution is a natural change that cannot be avoided. In adapting to changes, we can help properly implemented entrepreneurship education as well as its correct perception, which due to technological changes has been diluted over the next centuries. Man's inventions may turn out to be as lethal as they are beautiful, which is why it is our duty to prepare for profound transformations that assume the almost complete digitization of every sphere of our lives. Artificial intelligence, 5G technology, 3D/4D printing and the Internet of Things are new civilization elements whose mastery is necessary for the security and survival of subsequent decades in the economy 4.0.

¹⁾ Mgr inż., Brat Kurkowy w Towarzystwie Strzeleckim „Bractwo Kurkowe” w Krakowie, Wielki Rycerz w Zakonie Rycerzy św. Jana Pawła II.

Keywords: The fourth industrial revolution; Industry 4.0; Artificial intelligence; Safety.

JEL classification codes: A13, I25, O11, O12, O33.

Wstęp

Problematyka postrzegania przedsiębiorczości zwłaszcza w kontekście czwartej rewolucji przemysłowej jest bardzo szeroka. Dostosowanie się do nowych wymogów funkcjonowania gospodarki zapewni bezpieczeństwo działania zarówno komórki rodzinnej jak i całego państwa. Niniejsza publikacja przedstawia zestawienia zarówno ewolucji postrzegania przedsiębiorczości na przestrzeni kolejnych wieków, jak i analizę zmian oraz działań w każdej kolejnej rewolucji przemysłowej. Dzięki temu można będzie z całą pewnością określić determinanty, które wpływają na zmiany jakie powstają przy obecnej, najszybciej rozwijającej się w dziejach świata rewolucji przemysłowej. Podjęty został także temat zagrożeń wynikających z przemian, jakie niesie ze sobą gospodarka 4.0 oraz problematyka pokoleniowa, która wpływa w dużym stopniu na przystosowanie się do zmian gospodarczych. Ponadto podejście społeczne do tematu przedsiębiorcy wraz z problematyką transformacji świadomości z pracownika w pracodawcę oraz możliwość kształcenia przedsiębiorczości, pozwoli aby szkoły realnie nauczały jednego z najważniejszych przedmiotów szkolnych, po którym młody człowiek będzie gotowy wejść w dorosłe życie. Całość publikacji zwraca uwagę na problem niedostosowania gospodarczego w Polsce, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt projektu niemieckiego „Industrie 4.0” czy chińskiego „Made in China 2025”. Wskazane zostały także światowe trendy działań jak personalizacja produktów, cyfryzacja wszystkich sfer egzystencji oraz technologia, która pozwala na przejmowanie naszego życia przez sztuczną inteligencję. Zasadniczym celem badawczym niniejszej publikacji jest analiza rewolucji przemysłowych pod kątem znaczenia przedsiębiorczości w teorii ekonomii, a to z kolei pozwoli na sformułowanie zagrożeń, których świadomość należy traktować priorytetowo, zwłaszcza w coraz szybciej zmieniającym się świecie. Zastosowana została metoda badawcza w postaci analizy dostępnych publikacji jak i dokumentów pozwalających klarownie oraz profesjonalnie opisać podjęty temat niniejszej pracy.

Ewolucja przedsiębiorczości

Od zarania dziejów, w mniej lub bardziej zaawansowanej formie, ludzkości towarzyszy przedsiębiorczość. Pomimo tak ogromnego znaczenia dla człowieka, pojęcie to

zostało zdefiniowane dopiero w 1775 roku przez francuskiego ekonomistę R. Cantilliona². Niestety jej forma wielokrotnie na przestrzeni kolejnych dekad zmieniała znaczenie³, zatracając prawdziwe przesłanie (Tabela 1.). Brak owej spójności wpływa negatywnie zarówno na zrozumienie jak i na prawidłowe oszacowanie przedsiębiorczości jednostki. W najbardziej podstawowej formie jest ona wykształconą przez człowieka umiejętnością do wytwarzania zysku poprzez dostrzeganie szansy pojawiającej się w życiu⁴. W miarę postępu cywilizacyjnego została w znacznym stopniu przekształcona w postrzeganie osoby, która rozwija lub otwiera przedsiębiorstwo oraz przejawia swoimi działaniami różne aspekty innowacyjności. Szeroki zakres definiowania jest pochodną różnorodnych podejść stosowanych wobec tej problematyki.

Tabela 1. Role przedsiębiorczej jednostki w teorii ekonomii

Rola przedsiębiorczej jednostki	Przedstawiciele w teorii ekonomii
Osoba podejmująca ryzyko związane z niepewnością	J. H. v. Thünen (1826), F. Knight (1921), L. v. Mises (1940), A. H. Cole (1949), G. L. S. Shackle (1955)
Dostarczyciel kapitału	A. R. J. Turgot (1766), A. Smith (1776), A. C. Pigou (1912), L. v. Mises (1940)
Innowator	J. G. v. Schmolter (1900), J. A. Schumpeter (1911), M. Weber (1920), F. Redlich (1949), P. F. Drucker (1985)
Osoba podejmująca decyzje	R. Cantillon (1755), C. Menger (1871), A. Marshall (1891), J. M. Keynes (1936), M. Casson (1982), L. v. Mises (1940)
Lider przemysłu	J. B. Say (1815), F. A. Walker (1876), A. Marshall (1891), W. Sombart (1903), J. A. Schumpeter (1911)
Menadżer / Nadzorca	J. S. Mill (1859), C. Menger (1871), A. Marshall (1891)
Organizator i koordynator zasobów	L. Walras (1860), J. B. Clark (1899), J. G. v. Schmolter (1900), W. Sombart (1903), R. H. Coase (1960), M. Casson (1982)
Właściciel przedsiębiorstwa	F. Quesney (1758), F. B. Hawley (1882), A. C. Pigou (1912)
Osoba zatrudniająca czynniki wytwórcze	F. V. Wieser (1984), F. A. Walker (1876), J. M. Keynes (1936)
Dostawca / Kontraktor	J. Bentham (1793)
Arbiter	R. Cantillon (1755), L. Walras (1860), I. M. Kirzner (1973)
Osoba dokonująca wyboru alternatywnych zastosowań różnych zasobów	R. Cantillon (1755), J. B. Say (1815), I. M. Kirzner (1973)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. F. Herbert, A. N. Link, 1988, The Entrepreneur. Mainstreamviews and Radical Critiques, Praeger, New York; K. B. Matusiak, 2006, Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii i innych naukach, Łódź.

² D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 12.

³ J. Korpysa, *Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów – rezultaty badań*, „Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce”, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 228-229.

⁴ J. H. de Soto, *Socjalizm, rachunek ekonomiczny i funkcja przedsiębiorcza*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011, s. 18.

Według raportu przygotowanego przez Global Entrepreneurship Monitor, opublikowanego w 2018 roku, prawie 70% dorosłej populacji z 52 badanych krajów uważa, że droga przedsiębiorcy jest najlepszym wyjściem zapewniającym stabilizację oraz wygodne życie⁵. Problemem okazuje się jednak brak odwagi, aby otworzyć lub sukcesywnie prowadzić własną działalność, co potwierdza wskaźnik przeżycia pierwszego roku przez przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2017 roku, który wyniósł 66,3% i wykazuje tendencję spadkową⁶. Przedsiębiorczość w rzeczywistości nie jest nauczana, choć jak wskazują wieloletnie doświadczenia przedsiębiorców, jak i badania naukowe, można się jej nauczyć⁷.

Postęp techniczny zapoczątkowany w ubiegłym wieku zmienił życie niemalże każdego człowieka i niewątpliwie przysłużył się społeczeństwu. Tak daleko posunięta cyfryzacja doprowadziła niestety do demencji ludzkiego umysłu⁸ oraz różnych modyfikacji genetycznych, a w konsekwencji do degradacji przedsiębiorczości jednostki zastępując samodzielne myślenie technologią⁹. Problem ten w latach 70. ubiegłego wieku opisał Alvin Toffler w książce pt. *Szok Przyszłości*, w której przewidywał brak wystarczającej dynamiki adaptacyjnej części społeczeństwa, które ze względu na zagubienie się w rzeczywistości, nie będzie w stanie dostosować się do rosnącego tempa życia. Tak wypchnięte poza margines społeczeństwa zjawisko jest pokłosiem niewystarczającej edukacji w zakresie przedsiębiorczości¹⁰, a więc radzenia sobie w społeczeństwie. Jednocześnie należy zwrócić szczególną uwagę na problematykę braku dostrzegania zagrożeń przez społeczności na całym świecie. Badania nad tym zagadnieniem jasno wykazują niewielką zależność pomiędzy ogólną wiedzą dotyczącą zagrożeń, a wymuszaniem na rządach poszczególnych krajów opracowania metod pozwalających uniknąć ryzyka¹¹. Tym bardziej, że nowa klasa społeczna, która opisywa-

⁵ J. C. Sanchez-Garcia, G. Vargas-Moruna, B. Hernandez-Sanchez, *Entrepreneurs, Well-Being: A Bibliometric Review*, "Frontiers in psychology", nr 9/1696, 2018, s. 1.

⁶ *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2017 r.*, GUS, Warszawa 2018, s. 1.

⁷ B. Jamka, *Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzebiegach i plastyczności mózgu*, „Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością”, UEK Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej, Kraków 2016, s. 60-61.

⁸ M. Spitzer, *Cyfrowa demencja*, Dobra Literatura, Słupsk 2015, s. 236-237.

⁹ H. Welzer, *Samodzielne myślenie*, Dobra Literatura, Słupsk 2016, s. 109-115.

¹⁰ K. Wach, *Edukacja w zakresie przedsiębiorczości: potencjał dydaktyczny polskich uniwersytetów*, „Horyzonty Wychowania”, nr 15 (35), Akademia Ignatianum w Krakowie, Kraków 2016, s. 15.

¹¹ R. Kokoszczyński, *Miejsce państwa w gospodarce a stosunek społeczeństwa do ryzyka*, „Ekonomia przyszłości. Państwo efektywne czy sprawiedliwe?”, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków 2018, s. 51-52.

na jest szeroko przez Guya Standinga jako prekariat, charakteryzuje się niskimi umiejętnościami przedsiębiorczymi¹² oraz snuciem w nieskończoność planów o własnym przedsiębiorstwie, jednocześnie tłumacząc to brakiem odpowiedniego statusu w społeczeństwie. Zaznaczyć należy, że najbardziej zadowoloną z życia grupą społeczną są właśnie przedsiębiorcy¹³, a więc osoby, które wykształciły w sobie silne cechy przedsiębiorcze i przywódcze. Powinno się więc zaobserwować wzrost rejestrowanych przedsiębiorstw niezależnych od kapitału zagranicznego czy różnej formy dotacji przez absolwentów oraz osoby wcześniej zatrudnione. Problemami, z jakimi jednostki się zderzają, są trudności w dźwiganiu kosztów firmy czy ciągle rosnąca na rynku konkurencja. Wskazuje to na nieprzyjazny mikroklimat dla przedsiębiorców lub kłopot z przyswajaniem oraz przetwarzaniem informacji dotyczących wydarzeń na rynku, a w związku z tym z przedsiębiorczością. Realnym problemem nie tylko dla lokalnej społeczności ale i w konsekwencji dla państwa jest także „szara strefa”, która wypracowuje środki finansowe poza systemem, nierzadko w legalnie prowadzonych przedsiębiorstwach. Należy zaznaczyć, że dotychczas w niewielkim stopniu dostrzeżona luka związana z kategoryzowaniem przedsiębiorczości powinna być kojarzona jedynie pozytywnie i nie ma w niej miejsca na działania, które w dalszej konsekwencji mogą wpłynąć negatywnie na środowisko ekonomiczne państwa, bowiem jak zauważa Krzysztof Krusiec: *gdy znika przedsiębiorczość, pojawia się przestępczość*.

Problem pokoleniowy a umiejętność samodzielnego życia

Problem notorycznego powielania schematu życia rodziców przez dzieci ma swoją genezę od czasów przedszkolnych aż do podjęcia pierwszej pracy. Powiązane jest to ściśle z wykształceniem rodziców, którzy nie są w stanie wyedukować potomstwa tak, aby osiągnęło sukces większy niż oni¹⁴. Niestety wszystko to jest weryfikowane po wejściu w dorosłość, a przekazywana w ten sposób wiedza prowadzi w konsekwencji do przeciętnego życia, degradując naturalny potencjał dziecka oraz tworząc bariery nie do zniwelowania w kolejnych latach. Utrzymywanie siebie i rodziny na poziomie podstawowym jest

¹²) G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, PWN, Warszawa 2014, s. 95.

¹³) M. Wasilewska, *Przedsiębiorcy – jedni z najszcześniejszych ludzi na świecie*, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=BD1BFC010325461B8569776DAF2AA5E1 [dost. 25.02.2019].

¹⁴) B. Bieńkowska, *Analiza programów edukacji przedsiębiorczej skierowanych do dzieci*, „Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach”, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013, s. 89-92.

koniecznością wynikającą z chęci przeżycia, jednak jest to przedsiębiorczość na bardzo niskim poziomie rozwoju¹⁵.

Obniżanie wymogów przedsiębiorczości jednostki wpływa nie tylko na problem z podejmowaniem ryzyka, ale i na degradację poziomu IQ w każdym kolejnym pokoleniu¹⁶ oraz rozciąga się na brak elastyczności jak i niedostatecznej umiejętności w planowaniu na kilka lat do przodu. Efektem tego jest atrofia zdolności do działań strategicznych, a także podejmowania decyzji logicznych w realnym świecie, równocześnie oddając odpowiedzialność i bezpieczeństwo innym osobom. Mowa tu między innymi o megapodmiotach takich jak korporacje działające na rynkach międzynarodowych, które zapewniają pracę setkom osób, jednocześnie wypychając z rynku rodzimych przedsiębiorców. Koreluje to z zanikiem przedsiębiorczości Polaków, co przekłada się na niższe emerytury, nierówną dystrybucję dochodów czy uzależnienie od zagranicznych inwestorów, a więc w konsekwencji do kompletnego ubezwłasnowolnienia kraju. Przykładem takiego braku suwerenności jest globalny wskaźnik outsourcingu opracowany przez firmę Tholons, według którego Polska w światowym rankingu państw zajmuje jedenaste miejsce¹⁷, a na liście miast, Kraków zajął szóstą pozycję¹⁸. Na tle członków Unii Europejskiej Polska jest zdecydowanym liderem w „wyrobnictwie” i konkurencyjności opartej na niskich płacach, co jest pośrednio wynikiem słabego wykształcenia w zakresie przedsiębiorczości jednostki na arenie międzynarodowej.

Problem deficytu przedsiębiorczości można zauważyć również w ramach powszechnej prywatyzacji, jaka miała miejsce od lat 90. ubiegłego wieku. Stan posiadanych wówczas podmiotów przez Skarb Państwa wynosił 8453 i został zredukowany na koniec 2017 roku do 33 (18 prowadzi działalność, 6 w likwidacji, 9 w upadłości)¹⁹. Sprawozdanie z dnia 27 września 2018 roku wykazuje więc utratę 99,61% przedsiębiorstw, w tym podmiotów o znaczeniu strategicznym jak polskie banki. Problematyka braku infrastruktury krytycz-

¹⁵) T. Kusio, *Podnoszenie kompetencji przedsiębiorczych przed wejściem na rynek pracy*, „Nie-równości społeczne a wzrost gospodarczy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017, nr 50, s. 403.

¹⁶) R. Smith, *IQ scores are falling and have been for decades, new study finds*, <https://edition.cnn.com/2018/06/13/health/falling-iq-scores-study-intl/index.html> [dost. 25.02.2019].

¹⁷) *Tholons services globalization country index-2018*, „Tholons services globalization index 2018”, WEF, 2018, s. 8.

¹⁸) Tamże, s. 10.

¹⁹) L. Bosek, *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa wg stanu na dzień 31.12.2017 r.*, Warszawa 2018, s. 91.

nej przekłada się na monopolizację rynku kapitałowego przez zagranicznych inwestorów. Według światowego raportu HDI z 2018 roku zajmujemy 33 miejsce²⁰, a w UE jest to 20 pozycja, która jednoznacznie definiuje naszą pozycję w rozwoju społeczno-ekonomicznym. Dlatego tak ważne są losy młodego pokolenia i takiego rozwoju przedsiębiorczości jednostki, aby nastąpiła prawidłowa wymiana pokoleniowa w utrzymaniu bezpieczeństwa oraz stabilności ekonomicznej.

Dawne wartości rodzinne transformowały w dążenie za materializmem aby przodować w swoim środowisku, wynikiem czego stała się egoistyczna nadrzędność jednostki nad instytucjami. Zapewniając dziś wygodne życie swojej rodzinie, współczesne społeczeństwo poświęciło dobrobyt gospodarki za 20 lat, a tym sposobem nie zadbali o bezpieczeństwo ekonomiczne dla kolejnych pokoleń²¹. Efektem tego stał się konflikt pokoleniowy XYZ w prawidłowym porozumieniu na płaszczyźnie priorytetów, wiedzy jak i mentalności funkcjonowania w gospodarce 4.0. Problemy z elastycznym dostosowaniem się, wszechobecna robotyzacja oraz wirtualny świat sprawiły, że pokolenia te są niecierpliwe, bierność oraz roszczeniowe, co przekłada się na spadek oszczędności gospodarstw domowych²² jak i ograniczone możliwości ich prawidłowego gospodarowania. Dotychczasowe bariery takie jak podróżowanie po świecie, zmiana obywatelstwa czy wyznania, zostały zminimalizowane, a w połączeniu z problematyką pokoleniową, stanowią ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw zmagających się z globalizacją²³. Rozpad wartości poprzez wzrost laicyzacji może mieć daleko idące skutki w przyszłości w postaci mocno rozwiniętego społecznego oportunistyzmu oraz problematyki związanej z samotnością²⁴, które niewątpliwie mają negatywny wpływ na przedsiębiorczość jednostki. Zwiększenie stopnia zeświecczenia wśród społeczeństwa ma korzenie we wzroście stresogenności codziennego

²⁰) UNDP, *Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update*, Washington 2018, s. 22.

²¹) K. Krusiec, *Ekonomiczne czynniki wpływające na poziom życia – analiza porównawcza krajów Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, Kraków 2018, nr 14, s. 195.

²²) *Polska – Oszczędności Gospodarstw Domowych*, <https://pl.tradingeconomics.com/poland/personal-savings> [dost. 26.01.2019].

²³) R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Kraków 2011, s. 13-14.

²⁴) J. Stradowski, *Pigułka na samotność wkrótce w aptekach. Jak ośmielić mózg bez wspomagania?*, <https://www.focus.pl/artykul/pigulka-na-samotnosc?page=1> [dost. 18.01.2019].

życia. Światowa Organizacja Zdrowia jednoznacznie powiązała wzrost stresu w społeczeństwie z postępującą globalizacją, a co za tym idzie, z rozwojem technologii²⁵. Ekonomiczny aspekt problematyki stresu wpływającej negatywnie na problem przedsiębiorczości jednostki jest coraz bardziej widoczny, zwłaszcza wśród klasy niższej, która nie posiada klarownej sytuacji materialnej, a dodatkowo znalazła się w czwartej rewolucji przemysłowej (Tabela 2.), którą obszernie zajmuje się Klaus Schwab, założyciel i przewodniczący World Economic Forum²⁶.

Tabela 2. Charakterystyka rewolucji przemysłowych i ich determinant

	Revolucja przed-przemysłowa	Pierwsza rewolucja przemysłowa	Druga rewolucja przemysłowa	Trzecia rewolucja przemysłowa	Czwarta rewolucja przemysłowa
Okres	XVI / XVII w.	XVIII / XIX w.	XIX / XX w.	Lata 70-te XX w.	XXI w.
Prekursorzy	Wielka Brytania (nast. Holandia, Francja, Włochy)	Wielka Brytania (następnie Francja, USA, Niemcy)	Niemcy, USA (następnie Japonia, ZSRR)	Kraje Wysoko Rozwinięte, Tygrysy azjatyckie	Niemcy (następnie USA, Chiny)
Punkt przełomowy	górnictwo, zatrudnianie do ciężkiej pracy fizycznej	para wodna, mechaniczna produkcja	elektryczność, produkcja masowa z liniami produkcyjnymi	automatyzacja produkcji, komputeryzacja	internet rzeczy, systemy cyber-fizyczne, humanoidy
Efekt zmiany	rozwój górnictwa i sieci komunikacyjnych	rozwój przemysłu włókienniczego, hutniczego, maszynowego, rozwój ośrodków przemysłowych	rozwój transportu, energii elektrycznej i przemysłu naftowego, rozwój portów i aglomeracji miejskich	masowe zwolnienia robotników kosztem specjalistów, rozwój baz naukowych i zakładów przemysłowych	globalizacja, wielokulturowość, autonomiczne maszyny, wirtualna rzeczywistość, Big Data, chmura, drukarki 3D
Źródło energii	woda, drewno, węgiel kamienny	para wodna, węgiel kamienny	ropa naftowa, gaz ziemny, energia jądrowa	ropa naftowa, gaz ziemny, energia jądrowa, OZE	energia jądrowa, źródła alternatywne

²⁵ I. Houtman, K. Jettinghoff, *Raising awareness of stress at work in developing countries*, "Protecting workers health series", France 2007, nr 6, s. 8-9.

²⁶ K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2018, s. 17-18.

Główna gospodarka	włókiennictwo	górnictwo, hutnictwo, przem. maszynowy	przemysł chemiczny i maszynowy	przemysł zaawansowanej technologii	IT, inteligentne fabryki, megakorporacje
Determinanta lokalizacji przemysłu	woda	surowce mineralne (węgiel, rudy żelaza)	dogodne położenie komunikacyjne	duże miasta, baza naukowa	aglomeracje i megalopolisy, redukcja kosztów
Przedsiębiorcze jednostki		Newcomen 1705 r.: silnik parowy, Watt 1763 r.: maszyna parowa, Hargreaves 1764 r.: maszyna przędzalnicza, d'Abbas 1783 r.: statek parowy, Nelson 1828 r.: eksplozja termiczna, Stephenson 1828r.: parowóz	Łukasiewicz 1853 r.: rafinacja ropy naftowej, Bell 1876 r.: telefon, Edison 1879 r.: żarówka, Benz 1886 r.: samochód, Diesle 1892 r.: silnik spalinowy, Szczepanik 1896 r.: maszyna tkacka, Wright 1903 r.: samolot	przedsiębiorcze zespoły: tranzystor, półprzewodnik, układy scalone, światłowodowy, biotechnologie, mikroprocesory, energia atomowa, rozwój medycyny i genetyki	przedsiębiorcze zespoły: internet rzeczy, sztuczna inteligencja (AI), chmura, drukarka 3D, Big Data, cyber-fizyczne systemy (IoT), ekoinnowacje

Źródło: opracowanie własne.

Brak odpowiedniego stopnia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce znajduje odzwierciedlenie w wartościach wskaźnika *Purchasing Managers' Index*, który przedstawia sytuację ekonomiczną w sektorze produkcyjnym. W lutym 2019 roku osiągnął poziom 47,6 pkt.²⁷, co może oznaczać poważną recesję, pojawieniem się kryzysu dla narodu czy spadkiem nowych zamówień jak i produkcji. Kolejnym wskaźnikiem jest *The Global Competitiveness Index*, w którym Polska odnotowała spadek z 36 na 39 pozycję²⁸ w 2017 roku. Dotyczy on również ważnego aspektu, jakim jest poziom konkurencyjności gospodarki²⁹. Ponadto przeprowadzone

²⁷) IHS Markit PMI Polski sektor przemysłowy, <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/d996b6f3ff81402cb98530f22d00c131> [dost. 05.03.2019].

²⁸) K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*, World Economic Forum, Geneva 2017, s. 13.

²⁹) W. M. Orłowski, *Konkurencyjność gospodarcza krajów. Propozycja alternatywnego pomiaru w kontekście dyskusji o konkurencyjności polskiej gospodarki*, „Studia BAS”, nr 3(55), 2018, s. 23-24.

przez GUS badania w 2016 roku wskazują na pogorszenie się nastrojów wśród przedsiębiorców³⁰, co dodatkowo potwierdza względnie niski pięcioletni okres przeżywalności firm założonych w 2012 roku, który wynosi 28%³¹. W obliczu negatywnych informacji jak i problematyki niskiego poziomu przedsiębiorczości jednostki następuje zjawisko prokrastynacji, które z biegiem lat staje się nawykiem zaznaczając różnicę pomiędzy dorosłością a pełnoletnością. Z powodu niewystarczającej edukacji jak i nieumiejętności podjęcia ryzyka, życiowe plany najczęściej nie zostają zrealizowane, skutkiem takiego zjawiska jest utrata wszechstronności przez jednostkę, a to z kolei przekłada się na ograniczenia zmniejszające możliwości życia na odpowiednim poziomie. Brak wykorzystanej szansy nabrzmiewa wraz z wiekiem, co przekłada się na zdrowie czy radość z życia oraz trudności w osiąganiu kolejnych sukcesów. Sytuacja ta jest problematyczna, bowiem polski PKB tworzony jest przede wszystkim przez przedsiębiorcze jednostki, które w 2015 roku poprzez sektor MŚP wypracowały prawie 50% jego całkowitej wartości³².

Gospodarka 4.0 jako strategia ekonomiczna państw rozwiniętych

Transformacja ustrojowa w Polsce w 1989 roku wywołała negatywne skutki, które ujawniły się w postaci wysokiej stopy bezrobocia. Tuż przed wejściem do Unii Europejskiej w maju 2004 roku, uśredniony wskaźnik ten wyniósł 20,4%³³ i był najwyższym w historii III RP, w wyniku czego co piąty Polak zagrożony został ubóstwem. Postrzeganie przedsiębiorczości poprzez akcesję i otwarcie granic pozwoliły wprowadzić obniżyć stopę bezrobocia, które w styczniu 2019 roku osiągnęło 6,1%³⁴, ale wzmocniło nierówności na arenie międzynarodowej, sprawiając, że jedynym rozsądnym rozwiązaniem jest wybór kapitału zagranicznego. Bezrobotni, którzy mogliby wzmocnić PKB zostali oddelegowani za granicę,

³⁰) J. Szut, *Sytuacja w gospodarce i w przedsiębiorstwach w ocenie właścicieli i zarządzających firmami w Polsce w 2016 r.*, „Raport o stanie sektora MŚP w Polsce”, Warszawa 2016, s. 81.

³¹) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2018, s. 16.

³²) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2018, s. 18.

³³) *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2018*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html> [dost. 23.01.2019].

³⁴) *Bezrobotni zarejestrowani i stopa bezrobocia. Stan w końcu stycznia 2019 r.*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stopa-bezrobocia-stan-w-koncu-stycznia-2019-r,2,78.html#> [dost. 02.03.2019].

w wyniku czego, osoby pozostające w kraju tracą bezpieczeństwo oraz obniżają jakość życia, zwłaszcza kiedy wzięte zostaną pod uwagę rosnące zobowiązania państwa wraz z generowanymi malejącymi jego dochodami³⁵. Dlatego tak ważne jest prawidłowe zdefiniowanie znaczenia przedsiębiorczości, zarówno wśród osób bezrobotnych jak i dających zatrudnienie, aby tworzyć mikrospołeczny wymiar gospodarki dobrobytu.

Warto pamiętać o wielkim kryzysie w 1929 roku, którego mechanizmy nie do końca zostały wyjaśnione, ale wiadomo, że powstał poprzez panikę związaną z zaburzoną gospodarką³⁶, a ta doprowadziła do światowego ekonomicznego chaosu. Dziś w podobny sposób może zadziałać wszechobecna robotyzacja w niemalże wszystkich sektorach gospodarki, która zastąpi człowieka eliminując niską wydajność oraz „błąd ludzki” z procesu technologicznego³⁷. Ponadto oddanie władzy korporacjom oznacza zrezygnowanie nie tylko z dorosłości, ale i z wolności ekonomicznej. Należy pamiętać, że żyjemy kosztem następnych pokoleń, a dziecko wykształcone dziś, będzie tym, na którym polegać się będzie za 20 lat, zarówno w aspekcie dobrobytu państwowego jak i rodzinnego³⁸. Problem w tym, że tylko niewielka grupa społeczna dostrzega złożoność problemu ekonomicznego pod kątem gospodarki 4.0 (Tabela 3.) i związaną z tym zmianą edukacyjną. Jednym z rozwiązań opisywanych przez Autora w publikacji *Innowacyjne przedsiębiorstwo jako klucz do sukcesu* jest wdrożenie odpowiedniej edukacji przedsiębiorczości oraz kładzenia nacisku na pomoc dla rodzimych przedsiębiorców dając im odpowiednie narzędzia do rozwoju m. in. poprzez autorskie ujęcie multidyscyplinarnego Modelu K. M. Krusiec³⁹, zwłaszcza w aspektach bezpieczeństwa jak i stabilności ekonomicznej każdego z nas.

³⁵ P. Strzelecki, *Analiza przyczyn zmian projekcji emerytalnych w Polsce i pozostałych krajach UE w latach 2006-2015*, „Długoterminowe Oszczędzanie. Postawy, strategie i wyzwania”, Warszawa 2016, s. 74.

³⁶ K. Bartas, *Wielki kryzys gospodarczy w stanach zjednoczonych w interpretacji Keynesa i szkoły monetarystycznej*, „Problemy gospodarcze w ujęciu teoretycznym i praktycznym”, Katowice 2012, s. 50-51.

³⁷ A. Szplit, *Czy roboty pozbawią nas pracy? W poszukiwaniu ładu gospodarowania*, „Ekonomia przyszłości. Państwo efektywne czy sprawiedliwe?”, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków 2018, s. 298.

³⁸ E. Weiss, *Przedsiębiorczość jako proces zmian postaw przedsiębiorców w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część III, Łódź – Warszawa 2017, s. 35-48.

³⁹ K. Krusiec, *Innowacyjne przedsiębiorstwo jako klucz do sukcesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, Kraków 2017, nr 13, s. 153-155.

Tabela 3. Zarys badań nad gospodarką 4.0

Autor	Kraj	Okres	Zakres badań	Temat badań	Wyniki badań
Accenture – globalny potentat w usługach outsourcingu oraz konsultingu w dziedzinie zarządzania i technologii.	Irlandia	2009 do 2013	Ankieta wśród 600 menadżerów i 10000 konsumentów online w 10 krajach na całym świecie. Raport z badań <i>Energizing global growth – understanding the changing consumer.</i>	W jakim kierunku przedsiębiorstwa powinny rozwijać swoją działalność?	73% konsumentów uważa, że w ostatnich 3 latach coraz częściej korzysta z internetu do badań i zakupów.
				Jaka jest największa bariera uniemożliwiająca osiągnięcie rozwoju?	35% dyrektorów biznesowych stwierdza barierę w postaci wewnętrznego powolnego tempa zmian.
PwC – globalny potentat w usługach księgowych, audytorskich oraz doradczych, należący do Wielkiej Czwórki.	Wielka Brytania	2013 do 2017	Baza danych PwC w Modelu S-CGE: dynamicznie obliczalny model równowagi ogólnej, który modeluje interakcje ekonomiczne między różnymi graczami w gospodarce. Raport z badań <i>The macroeconomic impact of artificial intelligence.</i>	Jaki wpływ ma sztuczna inteligencja (AI) na globalną gospodarkę?	Korzyści gospodarcze z AI będą odczuwane przez wszystkie sektory gospodarki, przy czym każda branża spodziewa się wzrostu PKB o około 10% do 2030 roku.
				O ile Chiny i USA zwiększą PKB dzięki technologii sztucznej inteligencji (AI)?	Do 2030 roku PKB Chin wzrośnie o 26,1%, a USA o 14,5%, co odpowiada sumie 10,7 bln USD i stanowi prawie 70% globalnego wpływu.
				Co wpłynie na rozwój ekonomiczny krajów?	Automatyzacja procesów w przedsiębiorstwach; Zwiększenie siły roboczej poprzez technologie AI; Personalizacja oraz ulepszenie produktów lub usług przez AI.
M. Hermann, T. Pentek, B. Otto.	Niemcy	2015	Badania oparte na podstawie selekcji 200 tematycznych publikacji i baz danych (CiteSeerX, ACM, AISeL, EBSCOhost, Emerald Insight). <i>Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review.</i>	Jakie są główne elementy gospodarki 4.0?	Systemy cyber-fizyczne (CPS), internet rzeczy (IoT), internet usług (IoS), inteligentne fabryki.
				Jakie są podstawowe zasady przy projektowaniu, które mogą pomóc w realizacji przyszłych scenariuszy rozwoju?	Interoperacyjność, wirtualizacja, decentralizacja, działanie w czasie rzeczywistym, orientacja na usługi, modularność.

Roland Berger – były doradca kanclerza Niemiec G. Schrödera, członek międzynarodowej rady doradczej Uniwersytetu Bocconi.	Niemcy	2016	Analiza pt. <i>The Industrie 4.0 transition quantified, How the fourth industrial revolution is reshuffling the economy, social and industrial model.</i>	Jakie zasady nowego paradygmatu zastosują firmy w gospodarce 4.0?	Firma Adidas (Niemcy), podobnie jak Zara i H&M zastosują politykę „fabryki prędkości” z personalizacją dla klienta. Firma Local Motors (USA) zastosuje drukarki 3D w produkcji aut. Firma Okuma (Japonia) zastosuje inteligentne fabryki 24/7 bez ludzkiej ingerencji.
McKinsey & Company – globalny potentat doradztwa w zakresie zarządzania strategicznego.	USA	2016	Ankieta na 1500 osobach w wieku 15-64 lata zamieszkałych w Polsce pt.: <i>Cyfrowi Polacy – konsumenci w czasach e-rewolucji.</i>	Zwyczaje oraz poglądy na kwestie związane z internetem u Polaków.	Średnio 6 godzin dziennie spędzają w sieci. 89% ma w domu laptop. 87% ma sieć wi-fi. 40% dzieci ma tablet. 50% – internet jest codziennym źródłem informacji. 55% robi zakupy przez internet. 66% – internet jest bardzo istotny. 1/3 osób – sieć stała się główną częścią ich życia.

Klaus Schwab – założyciel i przewodniczący World Economic Forum (globalna instytucja współpracująca z liderami politycznymi oraz ekonomicznymi w kształtowaniu poprawy stanu świata).	Niemcy	2016	Badania oparte o analizy projektów, inicjatyw WEF jak i licznych rozmów z liderami rządów, ekonomii oraz świata biznesu. Raport z badań <i>The Fourth Industrial Revolution</i>.	Co zmieni czwarta rewolucja przemysłowa w gospodarce świata do 2025 roku?	Respondenci twierdzą, że wystąpi w: 82% – pierwszy wszczepiony telefon; 84%: 80% populacji świata z cyfrową osobowością; 86%: 10% okularów z internetem; 91%: 10% ubrań podłączonych do internetu; 81%: 90% populacji świata używa smartfony; 83% – rząd zastąpi spis ludności źródłem Big Data; 79%: 10% aut w USA będzie autonomicznych; 45% – maszyna z AI w zarządzie korporacji; 75%: 30% kontroli korporacji przeprowadzi AI; 86% – pierwszy autonomiczny farmaceuta w USA; 58%: 10% globalnego PKB w technologii blockchain; 67% – wspólne korzystanie z aut; 73% – podatek pobierany technologią blockchain; 84% – samochód z drukarki 3D; 76% – przeszczep wątroby z drukarki 3D; 81%: 5% produktów konsumenta z drukarki 3D; rodzi się człowiek z genomu celowo zmontowanego; człowiek z w pełni sztuczną pamięcią.
Boston Consulting Group – globalny potentat w usługach doradztwa strategicznego.	USA	2016	Badania przeprowadzone wśród kadry zarządzającej dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi w Polsce oraz serią wywiadów z rynkowymi praktykami. Praca badawcza pt.: <i>Przemysł 4.0 PL. Szansa czy zagrożenie dla rozwoju innowacyjnej gospodarki?</i>	Potencjalne szanse i zagrożenia Przemysłu 4.0 dla Polski?	Szanse: Lepsze spełnianie potrzeby konsumentów; wzrost produktywności; nowe miejsca pracy; innowacyjna gospodarka; atrakcyjność dla inwestorów; rozwój nowych branż; spadek kosztów produkcji; efektywne wykorzystanie materiałów. Zagrożenia: redukcja miejsc pracy; brak kwalifikacji pracowników; odpływ części przemysłu z Polski; zmniejszenie konkurencyjności polskich firm; przewaga zagranicznych dostawców rozwiązań 4.0.

Egon Zehnder – globalny potentat w zarządzaniu i rozwiązaniach dla kadry kierowniczej. Institut der deutschen Wirtschaft Köln -instytut badawczy.	Niemcy	2016	Ankieta prezesów i rad nadzorczych w 78 firmach najlepszych w sprzedaży na terenie Niemiec. Raport z badań <i>Digitales Deutschland?</i>	Analiza przygotowania firm na transformację cyfrową.	Badania wykazały przygotowanie firm w 53%. Jest to główny powód zabezpieczenia dalszego bytu firmy w przyszłości. 50% badanych dysponuje wiedzą i umiejętnościami wdrożenia transformacji.
Lele Wang – School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University.	Chiny	2016	Publikacja: <i>Comparative Research on Germany „Industrie 4.0” and „Made in China 2025”</i>	Różnica pomiędzy gospodarką 4.0 niemiecką a chińską.	Niemcy poprzez projekt „Industrie 4.0” stawiają na inteligentną produkcję. Chiny poprzez projekt „Made in China 2025” stawiają na przemysł wytwórczy „duży, ale nie silny”. Industrie 4.0 ma znaczenie referencyjne dla chińskiego projektu.
IDC – globalny dostawca informacji rynkowych oraz usług doradczych.	USA	2017	Raport z badań <i>European Vertical Markets’ Survey</i> na podstawie bazy danych IDC.	Postęp cyfrowy niemieckich firm w 2017 roku.	Wybór kategorii cyfryzacji: tech. mobilna (34%), media społeczne (29%), chmury oblicz. (27%), Big Data (6%). Firmy z wdrożoną kategorią: jedną (44%), dwoma (21%), trzema (4,2%) i czterema (1,9%).
Deloitte – globalny potentat w usługach badawczych, doradczych oraz zarządczych, należący do Wielkiej Czwórki.	Wielka Brytania	2017 do 2018	Ankieta wśród 1603 światowych liderów przemysłu i nauki. Raport z badań <i>The Fourth Industrial Revolution is here - are you ready?</i>	Czwarta rewolucja przemysłowa doprowadzi do większej równości i stabilności.	Ankietowani potwierdzają w 87%.
				Przedsiębiorstwa będą miały większy wpływ na kształtowanie przyszłości niż instytucje rządowe.	Ankietowani potwierdzają w 67%.
Lei Feng, Xuehui Zhang, Kaige Zhou – School of Economics and Management, China University of Petroleum, Qingdao.	Chiny	2018	Badania <i>Current problems in China’s manufacturing and countermeasures for industry 4.0</i> . Metoda analizy statystycznej i jakościowej.	Identyfikacja problemów i rozwiązań dla gospodarki 4.0 w Chinach.	Platforma łącząca rząd, przemysł, uniwersytet, jednostkę badawczą oraz klienta. Wszechstronne innowacje technologiczne z systemem szkolenia personelu wg kryteriów Industrie 4.0.

Reiner Schmidt – profesor, Uniwersytet Nauk Stosowanych w Monachium.	Niemcy	2014	Badania ilościowe oparte na ankietach internetowych w krajach: Niemcy, Austria i Szwajcaria. <i>Industry 4.0 – Potentials for Creating Smart Products: Empirical Research Results.</i>	Poprawa czasu produkcji pozytywnie wpływa na potencjał wykorzystania gospodarki 4.0.	Hipoteza potwierdzona.
				Technologie: Big Data, chmura, internet rzeczy i systemy cyber-fizyczne pozytywnie wpływają na potencjał wykorzystania gospodarki 4.0.	Hipoteza potwierdzona.

Źródło: opracowanie własne.

Gospodarkę 4.0 charakteryzuje system cyber-fizyczny (CPS), internet rzeczy (IoT) oraz sztuczna inteligencja (AI)⁴⁰, całościowa jej koncepcja po raz pierwszy została zaprezentowana w 2013 roku niemieckiemu rządowi. Liderami kreującymi nowe standardy są Niemcy przez ścisłą współpracę przemysłu z badaniami realizowanymi na uczelniach wyższych, technopolis Dolina Krzemowa w Stanach Zjednoczonych oraz Chiny poprzez wdrożony projekt „Made in China 2025”, wyznaczając tym samym najwyższy obecnie poziom przedsiębiorczości. Kraje te wdrażają innowacje m. in. technologię 5G, z którymi należy się jak najszybciej zsynchronizować, aby nie przestać istnieć jako licząca się na arenie międzynarodowej gospodarka, co wiąże się z utratą przedsiębiorstw⁴¹, a zatem status państwa konkurencyjnego⁴². Zagrożenia wypływające z gospodarki 4.0 wiążą się również z atrofią rozwoju umysłowego poprzez oddziaływanie m. in. wirtualnego świata czy autonomicznych urzędów, dlatego tak ważne są badania niniejszej publikacji nad determinantami przedsiębiorczości jednostki.

Domeną gospodarki 4.0 jest ciągłe automatyzowanie procesów wytwórczych poprzez marginalizowanie pracy człowieka będącego coraz częściej dodatkiem do całego procesu⁴³ oraz obniżanie kosztów produkcyjnych przy jednoczesnym personalizowaniu produktów tak, aby odzwierciedlały po-

⁴⁰ M. Götz, J. Gracel, *Przemysł czwartej generacji (Industry 4.0) – wyzwania dla badań w kontekście międzynarodowym*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, nr 1(51), Warszawa 2017, s. 222.

⁴¹ *Gospodarka 4.0. Czas zmiany dla biznesu*, red. A. Pniewska, K. Krzywiecka, Warszawa 2017, s. 6-7.

⁴² A. Hochuł, *Identyfikacja źródeł innowacyjnych możliwości przedsiębiorstwa 4.0*, „Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu”, t. 43, Wałbrzych 2017, s. 184.

⁴³ T. Iwański, J. Garcel, *Przemysł 4.0. Rewolucja już tu jest. Co o niej wiesz?*, Astor, Kraków 2016, s. 21.

trzeby konsumenta⁴⁴. Koniecznym jest więc, aby jednostka poprzez analizę zarówno przedsiębiorczości w teorii ekonomii jak i kolejnych rewolucji przemysłowych, zrozumiała oraz nauczyła się dotychczasowych jak i nowych determinant wpływających na prawidłowe funkcjonowanie w gospodarce 4.0. Należy zaznaczyć również, że kreowanie nowych rozwiązań oraz udoskonalień jest rzeczą naturalną, o czym pisał ojciec ekonomii Adam Smith⁴⁵, dlatego jest to proces wciąż nie w pełni rozstrzygnięty, z wieloma pytaniami, na które należy odpowiedzieć.

Wnioski

Problematyka niewłaściwie postrzeganej przedsiębiorczości towarzyszy nam od pokoleń, prawidłowe jej rozumienie jak i wdrożenie odpowiedniego kształcenia w szkołach czy think tankach nauczy dzieci oraz młodzież odpowiedzialności zarówno wobec finansów jak i państwa jako całości. Obecne przemiany technologiczne tworzone przy pomocy systemu czwartej rewolucji przemysłowej niosą zagrożenia, na które należy się przygotować. Podobnie jak luddyci około dwustu lat temu, możemy spodziewać się przemian gospodarczych na niespotykaną dotąd skalę, dlatego idąc śladami potęg takich jak Chiny, Niemcy czy USA, należy przede wszystkim dostosować gospodarkę kraju do potrzeb nowych pokoleń. Zmuszeni jesteśmy pamiętać, że tuż obok wody oraz informacji czy zasobów, to produkcja jest filarem, na którym budowane są wspólnoty zwane państwami, a w dzisiejszych czasach jest to personalizacja nie tylko produktów ale i usług. Produkty ekologiczne, innowacyjne, działające na zasadach gospodarki społecznej są przyszłością tuż obok całkowicie zrobotyzowanego procesu produkcyjnego za pośrednictwem sztucznej inteligencji. Czy jednak w oparciu o te informacje możemy w pełni zautomatyzować kraj nie pozostawiając śladu w umysłach kolejnych pokoleń? Niewątpliwie, tak jak w przypadku każdej rewolucji przemysłowej zetkniemy się zarówno z korzyściami jak i zagrożeniami, na które jesteśmy zmuszeni zareagować, a to właśnie dynamizm czwartej rewolucji sprawia, że działać należy natychmiast. Razem z przemianami gospodarczymi, jesteśmy świadkami przemiany świadomości kolejnych pokoleń i tylko od nas zależy, czy toczące się ewolucje eko-

⁴⁴) A. Bujak, *Rewolucja przemysłowa 4.0 i jej wpływ na logistykę XXI wieku*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, Radom, 2017, s. 1341.

⁴⁵) M. Olender-Skorek, *Rewolucja przemysłowa w myśli ekonomicznej – rys historyczny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 51, Rzeszów 2017, s. 39.

nomiczne oraz biologiczne będą współlistnieć w nowym świecie. Niespotykane tempo przemian jakie dokonują się poprzez czwartą rewolucję przemysłową jasno wskazują, że piąta rewolucja przemysłowa zbliża się znacznie szybciej niż moglibyśmy przypuszczać. W mojej opinii, jej domeną będzie programowalne DNA człowieka, tworząc jednostkę w pełni modyfikowaną genetycznie jak i wyprodukowaną w inteligentnych fabrykach przyszłości, a przedsiębiorcze zespoły naukowców zostaną zastąpione przez algorytmy sztucznej inteligencji.

Literatura

1. Bartas K., *Wielki kryzys gospodarczy w stanach zjednoczonych w interpretacji Keynesa i szkoły monetarystycznej*, „Problemy gospodarcze w ujęciu teoretycznym i praktycznym”, Katowice 2012.
2. Bieńkowska B., *Analiza programów edukacji przedsiębiorczej skierowanych do dzieci*, „Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach”, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2013.
3. Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Kraków 2011.
4. Bosek L., *Sprawozdanie o stanie mienia Skarbu Państwa wg stanu na dzień 31.12.2017 r.*, Warszawa 2018.
5. Bujak A., *Rewolucja przemysłowa 4.0 i jej wpływ na logistykę XXI wieku*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, Radom, 2017.
6. De Soto J. H., *Socjalizm, rachunek ekonomiczny i funkcja przedsiębiorcza*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011.
7. *Gospodarka 4.0. Czas zmiany dla biznesu*, red. A. Pniewska, K. Krzywiecka, Warszawa 2017.
8. Götz M., Gracel J., *Przemysł czwartej generacji (Industry 4.0) – wyzwania dla badań w kontekście międzynarodowym*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, nr 1(51), Warszawa 2017.
9. Hochuł A., *Identyfikacja źródeł innowacyjnych możliwości przedsiębiorstwa 4.0*, „Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu”, t. 43, Wałbrzych 2017.
10. Houtman I., Jettinnghoff K., *Raising awareness of stress at work in developing countries*, “Protecting workers health series”, France 2007, nr 6.
11. Iwański T., Garcel J., *Przemysł 4.0. Rewolucja już tu jest. Co o niej wiesz?*, Astor, Kraków 2016.

12. Jamka B., *Neuro nauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaznikach i plastyczności mózgu*, „Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością”, UEK Centrum Przedsiębiorczości Strategicznej i Międzynarodowej, Kraków 2016.
13. Kokoszczyński R., *Miejsce państwa w gospodarce a stosunek społeczeństwa do ryzyka*, „Ekonomia przyszłości. Państwo efektywne czy sprawiedliwe?”, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków 2018.
14. Korpysa J., *Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów – rezultaty badań*, „Wykorzystanie zasobów pracy we współczesnej gospodarce”, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
15. Krusiec K., *Ekonomiczne czynniki wpływające na poziom życia – analiza porównawcza krajów Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, Kraków 2018, nr 14.
16. Krusiec K., *Innowacyjne przedsiębiorstwo jako klucz do sukcesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie”, Kraków 2017, nr 13.
17. Kusio T., *Podnoszenie kompetencji przedsiębiorczych przed wejściem na rynek pracy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017, nr 50.
18. Łochnicka D., *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
19. Olender-Skorek M., *Rewolucja przemysłowa w myśli ekonomicznej – rys historyczny*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 51, Rzeszów 2017.
20. Orłowski W. M., *Konkurencyjność gospodarcza krajów. Propozycja alternatywnego pomiaru w kontekście dyskusji o konkurencyjności polskiej gospodarki*, „Studia BAS”, nr 3(55), 2018.
21. *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2017 r.*, GUS, Warszawa 2018.
22. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2018.
23. Sanchez-Garcia J. C., Vargas-Moruna G., Hernandez-Sanchez B., *Entrepreneurs, Well-Being: A Bibliometric Review*, „Frontiers in psychology”, nr 9/1696, 2018.
24. Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio EMKA, 2018.
25. Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*, World Economic Forum, Geneva 2017.
26. Spitzer M., *Cyfrowa demencja*, Dobra Literatura, Słupsk 2015.

27. Standing G., *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, PWN, Warszawa 2014.
28. Strzelecki P., *Analiza przyczyn zmian projekcji emerytalnych w Polsce i pozostałych krajach UE w latach 2006-2015*, „Długoterminowe Oszczędzanie. Postawy, strategie i wyzwania”, Warszawa 2016.
29. Szplit A., *Czy roboty pozbawią nas pracy? W poszukiwaniu ładu gospodarrowania*, „Ekonomia przyszłości. Państwo efektywne czy sprawiedliwe?”, Fundacja UEK w Krakowie, Kraków 2018.
30. Szut J., *Sytuacja w gospodarce i w przedsiębiorstwach w ocenie właścicieli i zarządzających firmami w Polsce w 2016 r.*, „Raport o stanie sektora MŚP w Polsce”, Warszawa 2016.
31. *Tholons services globalization country index-2018*, „Tholons services globalization index 2018”, WEF, 2018.
32. UNDP, *Human Development Indices and Indicators 2018 Statistical Update*, Washington 2018.
33. Wach K., *Edukacja w zakresie przedsiębiorczości: potencjał dydaktyczny polskich uniwersytetów*, „Horyzonty Wychowania”, nr 15 (35), Akademia Ignatianum w Krakowie, Kraków 2016.
34. Weiss E., *Przedsiębiorczość jako proces zmian postaw przedsiębiorców w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część III, Łódź – Warszawa 2017.
35. Welzer H., *Samodzielne myślenie*, Dobra Literatura, Słupsk 2016.

Strony internetowe

1. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stand-w-koncu-stycznia-2019-r-,2,78.html#>
2. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stop-a-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html>
3. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=BD1BFC010325461B8569776DAF2AA5E1
4. <https://edition.cnn.com/2018/06/13/health/falling-iq-scores-study-intl/index.html>
5. <https://pl.tradingeconomics.com/poland/personal-savings>
6. <https://www.focus.pl/artykul/pigulka-na-samotnosc?page=1>
7. <https://www.markiteconomics.com/Public/Home/PressRelease/d996b6f3ff81402cb98530f22d00c131>

Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych

Possibilities of using traditional project management methods in teal organizations

Streszczenie: Tradycyjne zarządzanie projektami (ang. Traditional Project Management-TPM) zyskało ogromną popularność w minionym stuleciu ze względu na skuteczność w wielu dziedzinach biznesu. Obecnie pojawiają się jednak nowe struktury zadaniowe tj. samosterujące się zespoły i samozarządzające organizacje, gdzie specyfika pracy znacząco różni się od tych wykorzystujących tradycyjne metody zarządzania. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy tradycyjne metody zarządzania projektami sprawdzają się w nowych, opartych na wartościach, strukturach organizacyjnych? Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, czy tradycyjne metody zarządzania projektami wykorzystywane są w samozarządzających się organizacjach. Do realizacji celu wykorzystano analizę dostępnej literatury oraz badania własne autorki. Przeprowadzone badania pozwoliły wykazać, że wykorzystanie tradycyjnych metodyk zarządzania projektami w nowych typach organizacji, jest bardzo ograniczone, gdyż ich zasady są sprzeczne z ideą samozarządzających się organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, tradycyjne metody zarządzania projektami, organizacje turkusowe, holokracja.

Summary: Traditional project management (TPM) in the last century has gained huge popularity due to its efficiency in many areas of business. However, at the moment new structures like self-managing teams or self-managing organizations emerged. The way how work is organized there differs a lot from those organizations where TPM is used. The author is looking for an answer to the question if traditional project management methods

¹⁾ AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania.

work well in new, values-oriented, organizational structures? The purpose of this article is to examine whether traditional methods of project management are used in self-managing organizations. To achieve that goal author analyzed available literature and did own research (interviews with people directly involved in the project work in teal organizations). The conducted research allowed to show that the use of traditional management methodologies projects in new types of organization is very limited, because their principles are contrary to the idea of self-managing organizations.

Keywords: project management, traditional project management, teal organizations, holacracy.

JEL classification codes: L29, M19

Wstęp

Przeobrażenia zachodzące w dzisiejszych organizacjach i procesach zarządczych w naturalny sposób pociągają za sobą zmiany w zarządzaniu projektami². Zarządzanie projektami, zgodnie z definicją Pietrasa i Szmida, jest koncepcją zarządzania organizacją, opierającą się na identyfikacji, grupowaniu i realizacji zadań o wspólnym celu w ramach przedsięwzięć, czyli projektów. Jednak tradycyjne zarządzanie projektami, szeroko wykorzystywane w dzisiejszych organizacjach może już nie być adekwatnym sposobem prowadzenia projektów w nowoczesnych organizacjach.

Przykładem organizacji, w których styl kierowania jest odmienny od tradycyjnego, opartego na hierarchizacji są organizacje „turkusowe”, nazywane inaczej samozarządzającymi się organizacjami³. Niestety problem ten nie był do tej dostatecznie zbadany w literaturze przedmiotu. Dlatego autorka niniejszej pracy na podstawie własnych badań oraz dostępnej literatury przedmiotu dokonuje przeglądu tradycyjnych metod zarządzania projektami, aby określić, czy ich założenia mogą się sprawdzić w organizacjach „turkusowych”. Na potrzeby artykułu przeprowadzono częściowo ustrukturalizowane wywiady

² P.Pietras, M.Schmidt, *Zarządzanie projektami, wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003, s. 7.

³ E. Beck-Krala, M. Staszewicz, *Samozarządzające się organizacje a zróżnicowanie zasobów pracy*, „Problemy różnorodności w zarządzaniu” Wyd. SIŻ, Łódź 2017.

z osobami bezpośrednio związanymi z realizacją projektów w nowoczesnych organizacjach, opartych na pracy zespołów samosterujących. W pierwszej części artykułu przedstawiona została specyfika tradycyjnego zarządzania projektami, następnie przybliżono ideę organizacji „turkusowych” oraz zbadano problematykę zarządzania projektami w tego typu organizacjach. W kolejnej części zaprezentowano wyniki badań, dokonano porównania metod zarządzania projektami w tradycyjnych i „turkusowych” organizacjach oraz sformułowano wnioski.

Istota zarządzania projektami

Aby dyskusja w temacie realizacji projektów w organizacjach turkusowych mogła zaistnieć, koniecznym jest przybliżenie problematyki zarządzania projektami w tradycyjnym ujęciu. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji projektu. Jedną z najprostszych jest ta stworzona przez Jurana, który określa projekt jako problem przeznaczony do rozwiązania⁴. Bardziej złożoną definicję projektu przywołuje Lewis, wskazując, że projekt to wielozadaniowe zlecenie, dla którego określa się wymagania dotyczące wydajności, kosztów, czasu i zakresu oraz które wykonuje się tylko jednorazowo⁵. Wydaje się jednak, że najpełniejszą definicję projektu podają Wysocki i McGary, amerykańscy specjaliści w zakresie zarządzania projektami. Definiują oni projekt jako sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu oraz zgodnie z założonymi wymaganiami⁶. W definicji Wysockiego i McGary’ego pierwszą wyróżnioną cechą projektu, jest sekwencyjność działań. Sekwencję działań w projekcie określać można na podstawie ponoszonych nakładów i oczekiwanych rezultatów. Zarówno projekt jak i jego poszczególne działania charakteryzują się niepowtarzalnością, co oznacza, że nie można ich powtórzyć w tych samych warunkach. Logiczną konsekwencją sekwencyjności działań w projekcie jest ich wzajemne powiązanie w taki sposób, że każde działanie wynika z poprzedniego. Dlatego niezmiernie ważne jest opracowanie logicznej sekwencji działań, tak aby rezultaty wcześniejszych etapów stanowiły jednocześnie nakłady na kolejne działania.

⁴) J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 14.

⁵) J.P.Lewis, *op.cit.*, s. 14.

⁶) R.K. Wysocki i R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wyd. OnePress, Gliwice 2005, s. 47.

Złożoność działań projektowych wymaga wykonania wielu różnorodnych czynności przez więcej niż jedną osobę. Przykładem niech będzie realizacja projektu budowlanego, gdzie różne grupy specjalistów (architektów, konstruktorów, murarzy) wykonują odmienne czynności w logicznym ciągu następstw. Kluczową cechą projektów jest dążenie w ich realizacji do jednego, konkretnego celu. Duży projekt może zostać podzielony na mniejsze podprojekty, same w sobie spełniające definicję odrębnego projektu. Ułatwia to zarządzanie i nadzór nad projektem, tworzenie harmonogramu oraz organizację poszczególnych działań. Jednak współzależność projektów tworzących złożoną całość powodują wyzwania związane z komunikacją.

Kolejną ważną cechą jest konieczność realizacji projektu w założonym czasie. Termin realizacji projektu może być narzucony przez zarządzających lub podmioty zewnętrzne, jak klient czy donator. W tym przypadku zespół realizujący projekt może nie mieć wpływu na datę zakończenia projektu i po upływie założonego czasu projekt zostaje zamknięty niezależnie od tego, jaki przyniósł rezultat.

Dalej, ważną charakterystyką jest ograniczoność zasobów, takich jak przykładowo liczba zaangażowanych osób, czas pracy urzędów, czy środki finansowe (budżet). Limity te mogą być dostosowywane do aktualnych potrzeb projektu, lecz często zdarza się, że są ustalone odgórnie i każda zmiana wymaga zaangażowania osób zarządzających.

Projekt powinien zostać wykonany zgodnie z wymaganiami klienta, co oznacza, że produkt końcowy powinien zostać dostarczony jako zdolny do działania i o określonej, zatwierdzonej przez odbiorcę jakości. Trzeba jednak brać pod uwagę, że wymagania klienta w trakcie trwania projektu mogą się zmienić. Kierownik projektu musi być zatem gotowy na zmianę wymagań klienta lub na konieczność negocjacji zakresu projektu⁷.

Każdy projekt określają parametry stanowiące model ograniczeń występujący w jego zarządzaniu. Na parametry składają się: zakres projektu, koszt projektu i czas projektu. Wszystkie trzy składowe są od siebie zależne i muszą być definiowane razem. Nie jest możliwa zmiana jednego z nich bez wpływu na pozostałe⁸.

W zależności od przeznaczenia oraz specyfiki projektu, koniecznym jest wdrożenie odpowiedniego planu, metod oraz technik, dzięki którym zostanie on z sukcesem zrealizowany. Celowi temu służą metody zarządzania

⁷⁾ R. K. Wysocki, R. McGary, *op.cit.*, s. 47-55.

⁸⁾ https://www.governica.com/Parametry_projektu [dostęp 26.01.2018].

projektami, które stanowią swoisty przewodnik, wskazujący jak poruszać się w przestrzeni projektowej. Dają kierownikowi projektu zestaw narzędzi niezbędnych do wykonania poszczególnych etapów projektu, dostarczając wręcz gotowych przepisów na prowadzenie projektu, a organizacjom umożliwiają wprowadzenie ujednoliconych procedur realizacji projektu.

Tradycyjne Zarządzanie Projektami (TPM)

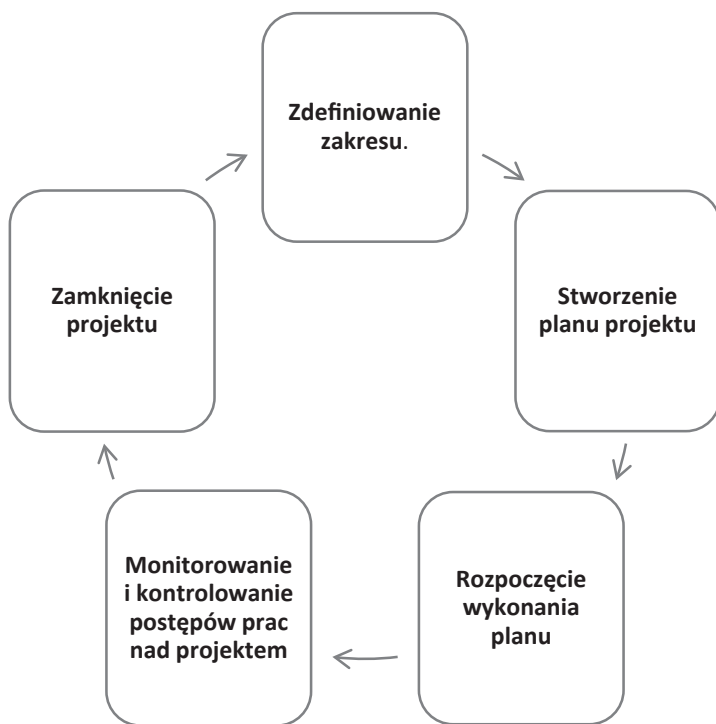
W dziedzinie zarządzania projektami wyróżniamy dwa rodzaje podejścia do tematyki projektowej: tradycyjne (zarządcze, np. metodyka *Project Management Institute*⁹ lub *Prince2*¹⁰) oraz nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie). Tradycyjne metodyki przedstawiają w sposób usystematyzowany zestaw sprawdzonych technik zarządzania projektami.

W tradycyjnym podejściu do projektów wymogiem zaistnienia projektu jest jego unikalność oraz cykliczność. Realizowany projekt przechodzi przez następujące po sobie, wskazane na rysunku nr 1 etapy, takie jak: definiowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrolowanie oraz zamknięcie projektu. Na kolejne fazy projektu składają się zadania, służące jego realizacji. Do fazy definiowania zakresu projektu należą zadania dotyczące określenia: celu projektu, kryteriów sukcesu oraz rodzajów ryzyka. W fazie planowania projektu tworzony jest harmonogram projektu, ustalone są działania oraz definiowane potrzebne zasoby. Natomiast podczas realizacji projektu budowane są zespoły projektowe oraz realizowane są wcześniej zaplanowane działania. Do etapu monitorowania i kontroli postępów prac nad projektem zaliczane są wprowadzanie systemu kontroli oraz narzędzi i procesów kontroli zmian. Do najważniejszych zadań w etapie zamknięcia projektu należeć będą: dostarczenie rezultatów projektu, skompletowanie dokumentacji, zadbanie o akceptację ze strony klienta, przygotowanie raportu końcowego¹¹.

⁹ *Project Management Institute, PMI* – międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające profesjonalistów w dziedzinie zarządzania projektami, powstało w 1969 w Pensylwani w USA. Jednym z działań PMI jest opracowywanie standardów zarządzania projektami. Najbardziej znanym ze standardów PMI zawierający zbiór wytycznych i najlepszych praktyk dotyczących zarządzania projektami jest *PMBok guide*.

¹⁰ Metodyka *PRINCE2 (P*rojects *I*N *C*ontrolled *E*nvironments – projekty w sterowalnym środowisku) jest standardem zarządzania projektami, który został opublikowany w 1989 roku przez brytyjską agencję rządową jako zbiór najlepszych praktyk zarządzania projektami.

¹¹ R. K. Wysocki, R. McGary, *op.cit.*, s. 47-55.

Rysunek 1. Etapy cyklu realizacji projektu w TPM

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.K. Wysocki, R. McGary, Efektywne zarządzanie projektami, Wyd. OnePress, Gliwice 2005.

Szczególną rolę w tradycyjnym zarządzaniu projektami odgrywa kierownik, który ponosi pełną odpowiedzialność za powodzenie lub porażkę projektu. Szerokie spektrum zadań menedżera projektu dotyczy kierowania zespołem (budowanie zespołu, ustalanie priorytetów), zarządzania projektem (uruchamianie i zamykanie projektu, monitorowanie postępów) oraz utrzymywania relacji z interesariuszami. Ponadto kierownik projektu ma obowiązki zarówno w obszarze planowania (tworzenie planów oraz harmonogramu

projektu) jak i ogólnego zarządzania (wdrażanie narzędzi, standardów, strategii oraz planu komunikacji, monitorowanie budżetu i wydatków)¹².

Idea organizacji turkusowych i ich założenia

Organizacje turkusowe (ang. *Reinventing organizations* lub *Teal organizations*) zostały zidentyfikowane, opisane i rozpropagowane przez Laloux, który po zbadaniu kilkunastu organizacji wyróżnił trzy podstawowe cechy, jakie łącznie musi posiadać organizacja turkusowa, a mianowicie:

1. Samoorganizacja, charakteryzująca się spłaszczoną strukturą organizacyjną i funkcjonowaniem w oparciu o samozarządzające się zespoły;
2. Pełnia, pozwalająca na poczucie autentyczności w pracy, bycia akceptowanym oraz na brak potrzeby rozdzielania życia zawodowego i prywatnego;
3. Cel ewolucyjny, oznaczający spójność misji i wizji organizacji z celami pracowników. Dostarcza inspiracji do działania oraz wyszukiwania nowych możliwości poprzez wsłuchiwanie się w potrzeby własne oraz otaczającej rzeczywistości¹³.

Każdy z tych filarów objawia się w formie wielu konkretnych codziennych praktyk, które odbiegają – czasami delikatnie, czasami radykalnie – od tradycyjnie zaakceptowanych metod zarządzania¹⁴. Organizacje, które uznaje się za turkusowe różnią się od organizacji zarządzanych tradycyjnie (aktualnie najczęściej spotykanych) głównie strukturą organizacji, funkcjami sztabowymi, koordynowaniem działań, prowadzeniem projektów, procesem podejmowania decyzji, zarządzaniem kryzysem, wydajnością, obiegiem informacji oraz procesami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi¹⁵. Przykładowo w podejściu do procesów zarządczych, w warstwie operacyjno-zarządczej porzucane jest centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy podejmowaniu optymalnych decyzji¹⁶.

¹²) <https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow> [dostęp 10.12.2018].

¹³) A. Pluta, *Organizacja Turkusu – Możliwości i problemy wdrożenia*, „Gospodarowanie kapitałem ludzkim” Zeszyt nr 10, Szczecin 2016.

¹⁴) F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015, 2016, s. 73.

¹⁵) F. Laloux, *op.cit.*, s. 73.

¹⁶) A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2017 s. 39.

W literaturze przedmiotu organizacje turkusowe określane są również jako organizacje „bez szefów”, których główną cechą jest odejście od tradycyjnego, hierarchicznego modelu zarządzania oraz szerokie delegowanie uprawnień na pracowników¹⁷. Dzięki odejściu od hierarchicznego modelu organizacje mogą dynamicznie przyjmować różne formy, które pasują do kontekstu, w którym funkcjonują. Najczęściej spotykane struktury to zespoły równoległe, sieci indywidualnego kontraktowania oraz zagnieżdżone zespoły¹⁸. Następuje też zmiana tradycyjnej relacji przełożony – podwładny, gdzie przełożony ściśle określa i kontroluje prawidłowość wykonania zleconych zadań na rzecz współpracy zespołowej pomiędzy pracownikami¹⁹. Juchnowicz określa organizację turkusową jako samoangażującą, której głównymi wyróżnikami są efektywne działania na rzecz organizacji, identyfikacja i stabilizacja, czyli fizyczne, emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji, pasja zawodowa oraz samodzielność działania w sytuacjach niestandardowych, zgodnie z interesem organizacji²⁰. Organizacje turkusowe nazywane są również samozarządzającymi, gdzie występuje partycypacja decyzyjna pracowników, panuje wzajemne zaufanie, a pracownicy traktowani są podmiotowo, w sposób holistyczny²¹.

Założyciele organizacji turkusowych mówią o swych organizacjach jako o żywym organizmie lub żywym systemie²². Organizacje te przyrównywane są do wielokomórkowych organizmów, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki współpracują ze sobą, zlecając sobie wykonywanie różnych zadań²³. Przykładem organizacji stworzonej na wzór działania organizmu może być firma *Holacracy*, której nazwa pochodzi od holonu – bytu samodzielnego, ale będącego również częścią większego systemu, zwanego holakracją²⁴.

¹⁷ B. Ziębicki, *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* „Humanizacja pracy” 4 (290), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2017, s. 79.

¹⁸ F. Laloux, *op.cit.*, s. 376.

¹⁹ A. Blikle, *op.cit.*, s. 43.

²⁰ M. Juchnowicz, *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 3(45), Warszawa 2017, s. 11-22.

²¹ E. Beck-Krała, M. Staszewicz, *op. cit.*

²² F. Laloux, *op.cit.*, s. 73.

²³ A. Blikle, *op.cit.*, s. 39.

²⁴ A. Biłyk, *Holokracje – empowerment w organizacji?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 1 (43), Warszawa 2017, s. 157-171.

Projekty w nowoczesnych organizacjach

Literatura przedmiotu pokazuje, że podejście do realizacji projektów w organizacjach samzarządzających różni się od tradycyjnego (tzw. kaskadowego) prowadzenia projektów. Najważniejsze różnice jakie się wyróżnia to: uproszczenie zadań zarządczych; odrzucenie większości formalności dotyczących planowania projektów (pisanie planu, pozyskiwanie zatwierdzenia, raportowanie postępu prac, wyjaśnianie wariantów, zmienianie harmonogramów oraz przeliczanie szacunków); zastąpienie idei jednoosobowego prowadzenia projektu zbiorową inteligencją systemu; naturalna priorytetyzacja projektów²⁵.

Przykładem „turkusowego” podejścia do zarządzania projektami jest firma produkująca gry Valve Corporation. Pracownicy tej firmy zachęcani są do odnalezienia projektu, w którym chcą uczestniczyć, na podstawie odpowiedzi na pytania m.in. o korzystność projektu zarówno dla pracownika jak i firmy. Za dobre projekty uznawane są te, w których ludzie widzą wartość i do realizacji których chętnie dołączają. Zespoły pracujące nad danym projektem często mają tymczasową strukturę wewnętrzną, z „liderem” danego projektu. Rola „lidera” nie jest typową rolą menadżerską, a służebną wobec zespołu i osoba ta jest przede wszystkim odpowiedzialna za przepływ informacji w projekcie²⁶.

Kolejnym przykładem na odmienne podejście do zarządzania projektami jest system holokracji (ang. *holacracy*). System ten został zapoczątkowany w firmie *Ternary Software* przez *Robertsona*. Określany jest jako sprecyzowana socjalna metodyka organizacji i zarządzania, której głównymi wyróżnikami są: konstytucja, która reguluje zasady współzycia danej organizacji; struktura organizacyjna, definiująca role i obszary decyzyjne pracowników; procesy podejmowania decyzji oraz zasady przeprowadzania zebrań²⁷. Projekt w systemie holokracji jest zawsze rezultatem, do którego przypisany jest opiekun, czuwający nad jego realizacją. Cechą charakterystyczną projektu jest jego transparentność. Zgodnie z obowiązującymi przepisami holokracji zjawiska przypisywania projektów/zadań nie istnieje, a rola ma prawo odmowy realizacji projektu²⁸.

²⁵ F.Laloux, *Pracować inaczej*, str. 106.

²⁶ Valve Corporation, *Valve Przewodnik dla nowych pracowników*, Waszyngton 2012 Wyd. Valve Press https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf [dostęp 30.01.2019].

²⁷ L.B.Gouveia, *Holacracy as an alternative to organizations governance*, University Fernando Pessoa, Porto 2016.

²⁸ <https://blog.holacracy.org/understanding-projects-and-project-teams-in-holacracy-a30d49c67c86> [dostęp 10.12.2018].

Metodyka badań

Na potrzeby niniejszego artykułu, w listopadzie 2018 roku, przeprowadzone zostały trzy tematyczne, częściowo ustrukturalizowane wywiady z możliwością swobodnej wypowiedzi. Ze względu na ograniczoną ilość oraz możliwość weryfikacji organizacji „turkusowych”, dobór próby badawczej był celowy. Kryterium doboru osób było prowadzenie projektów lub posiadanie doświadczenia w ich realizacji w organizacjach „turkusowych”, przynajmniej przez trzy lata. Wywiady miały charakter półotwarty, zostały sformułowane główne obszary problemowe, na temat których respondenci mogli swobodnie się wypowiedzieć. Problematyka pytań dotyczyła zarządzania projektami w organizacjach turkusowych oraz ogólnych praktyk stosowanych z zarządzaniu projektami i zespołami projektowymi, a w szczególności: harmonogramowania, budżetowania, inicjowania, priorytetyzowania, realizowania projektów oraz ich dokumentacji. Respondenci posiadali doświadczenie w prowadzeniu i realizacji projektów w branży przemysłowej (prowadniki przewodów oraz łożyska polimerowe), energii odnawialnej (energia wiatrowa) oraz consultingowej (wsparcie organizacji w budowaniu i rozwijaniu przestrzeni dla ‘turkusowego’ podejścia do organizacji pracy). Poniżej przedstawiono tabelę dotyczącą poruszanej problematyki zarządzania projektami oraz praktyk respondentów dotyczących badanych tematów.

Rysunek 2. Praktyki respondentów w danej problematyce zarządzania projektami

Problematyka	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Stosowane praktyki zarządzania projektami lub zespołami	Elastyczne podejście do projektów, brak ściśle określonych ram czasowych	Odejście od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz zwinnego	Odejście od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz dynamiki i zmienności
Sposób tworzenia harmonogramu	Określone kroki milowe bez ściślego umiejscowienia w czasie	Jak w metodykach zwinnych	Elastyczne podejście do harmonogramu, często ulega zmianom
Tworzenie budżetu projektu	Ustalany szacunkowo przez zespół, bardzo często ulega zmianom	Budżet dopasowywany do możliwości w firmie, ustalany przez opiekuna klienta	Szacunkowe oraz zwinne podejście do budżetowania.

Konsekwencje personalne dot. niezrealizowania projektu w określonym, zakresie, czasie, budżecie	Brak konsekwencji, wyciągnięcie wniosków i nauka na przyszłość	Brak konsekwencji, wyciągnięcie wniosków i nauka na przyszłość	Wewnętrznie konsekwencje personalne nie są wyciągane, zewnętrznie zależnie od umowy z klientem
Decyzyjność dotycząca – inicjacji projektu, - przyjęcia projektu, - odpowiedzialności - zamknięcia projektu, - zespołu projektowego.	- Inicjatorem projektu może być każdy z pracowników - Projekt przyjmowany do realizacji decyzją pracowników w oparciu o istniejące zasoby - Lider zespołu czuwa nad realizacją projektu, współodpowiedzialność spoczywa na członkach zespołu - projekt zamykany decyzją zespołu - inicjatywa uczestniczenia w projekcie spoczywa na pracownikach	- Przesłanką do zainicjowania projektu jest wewnętrzna potrzeba zmiany lub rozwoju oraz zapotrzebowanie klienta - Ciągłe zainteresowanie klienta jest podstawą do przyjęcia projektu - odpowiedzialność za projekt spoczywa na opiece projektu (host) oraz zespole współtworzącym - projekt jest zamykany decyzją opiekuna projektu, gdy projekt nie osiąga zamierzonego rezultatu - Zespół tworzą naturalnie wyłaniający się członkowie, zainteresowani danym projektem	- Projekt jest efektem zgłoszonego napięcia przez pracownika - Zespół decyduje o przyjęciu projektu do realizacji - odpowiedzialność za projekt ponosi rola lub krąg - decyzję o zamknięciu projektu podejmuje rola lub krąg - Naturalnie wyłaniający się zespół w miarę zwiększania się projektu
Priorytetyzacja projektów	Zespół wybiera projekt, który ma największe możliwości realizacji	Każdy projekt jest ważny, jeżeli realizuje potrzebę klienta i przyczynia się do rozwoju firmy	Zależnie od ustalonej strategii organizacji odnośnie ważności projektów
Zarządzanie jakością, ryzykiem, zmianami	Jakość jest kontrolowana przez urzędy państwowe; elastyczne podejście do projektów obciążonych dużym ryzykiem	Podejście podobne jak tradycyjnych organizacjach, kontrola międzypespółowa, narzędzie do zarządzania zmianą Liminal Pathway	Powoływane są role do zarządzania jakością, ryzykiem
Dokumentacja projektu	Obszerna dokumentacja techniczna, wymagana przez organy zewnętrzne, dokumentacja wewnętrzna ograniczona do minimum	Dokumentacja ograniczona do niezbędnego minimum, raportowanie podobne jak w Scrum, codzienne standupy i cotygodniowe retrospektywy	Niezbędne minimum, zależne od oczekiwań klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że podejście do realizacji projektów jest elastyczne, bliższe metodom zwinnym niż tradycyjnym. Praktyki zwinne zauważalne są w podejściu do harmonogramowania projektu, gdzie określone są przybliżone ramy realizowanego projektu oraz budżetu, który jest szacunkowy i korygowany w miarę potrzeb. Jeden z respondentów wyraźnie zazaczył, że odnośnie realizacji projek-

tów w nowoczesnych firmach, które ze względu na struktury organizacyjne oraz zasady pracy można uznać za turkusowe odchodzi się od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz metodyk zwinnych oraz nowatorskiej metodyki *Dragon Dreaming*²⁹. Narzędzia, jakie są stosowane do wspierania realizacji projektu to narzędzia informatyczne typu *Assana* lub *Trello*³⁰. Stosowana jest również metoda *business process review*, pozwalająca dokonywać systematycznych przeglądów procesów pod względem efektywności operacyjnej oraz dojrzałości w ramach budowanego systemu procesowego.

Podjmowanie decyzji, w zakresie inicjacji, przyjęcia oraz zamknięcia projektu, spoczywa na zespołach realizujących projekt. Odpowiedzialność za powodzenie projektu nie jest jednoosobowa, tylko spoczywa na zespole oraz liderze projektu (nazywanym czasem jako *host*). Przy złożonych projektach pojawia się rola superwizora, który czuwa nad prawidłowością przebiegu procesu. Z wypowiedzi respondentów jednoznacznie wynika, że niezrealizowanie założeń dotyczących projektu nie skutkuje konsekwencjami personalnymi. Ważnym jest, aby zespół przeanalizował, dlaczego cele projektu nie zostały osiągnięte, a wyciągnięte wnioski miały zastosowanie w przyszłych projektach.

Odnośnie priorytetyzowania projektów, każdy z respondentów wskazuje na różne podejście do tej tematyki, jednak w żadnym przypadku decyzja o przyjęciu projektu do realizacji nie jest podejmowana jednoosobowo na szczeblu menedżerskim. Projekty mają większą wartość dla organizacji, gdy cieszą się zainteresowaniem pracowników i, wokół których naturalnie wyłaniają się zespoły projektowe. Pracownicy sami decydują, które projekty są znaczące dla organizacji pod względem biznesowym oraz ciekawe z punktu widzenia rozwoju członków zespołu.

Bardzo dużą uwagę przywiązuje się do jakości rezultatów projektu. Kontrola jakości realizowana jest międzypesołowo, powoływane są również w celu weryfikacji jakości: zespół, krąg lub pojedyncza rola. Uwagę zwraca wypowiedź jednej z osób odnośnie samokontroli pracowników: „w zarządzaniu w organizacjach turkusowych dużą wagę przykładą się do podnoszenia

²⁹⁾ Metoda *Dragon Dreaming*, stworzona została przez Johna Crofta, bazuje na 25 latach doświadczeń australijskiej fundacji *Gaia Foundation* oraz na zrozumieniu przesłania tradycji Australijskich Aborygenów w połączeniu z szerokim wachlarzem wiedzy ekologicznej i systemowej. Metoda ta polega na sięganiu do źródeł i esencji kreatywności oraz czerpaniu z kolektywnej inteligencji i współpracy wszystkich zaangażowanych stron, <http://dragondreaming.pl/>.

³⁰⁾ Trello, Assana to aplikacje internetowe do zarządzania projektami oraz tworzenia list z zadaniami.

samoświadomości. Wprowadzenie systemów do autokontroli pracowników pozwala podnieść ich sprawność i jakość wykonywanej pracy”. To pracownik w pierwszej kolejności dba i jest odpowiedzialny za jakość wytwarzanego produktu lub usługi. Elastyczne jest podejście do zarządzania ryzykiem, czy zmianami. Jeden z respondentów zwraca uwagę, że stosują dedykowane narzędzie do zarządzania zmianą, którym jest *Liminal Path Way* Giseli Wendling³¹.

Odnosnie dokumentacji projektów, każdy z respondentów wyraża, że jest ona ograniczona do minimum, zwykle zależna od potrzeb klienta. Raportowanie odbywa się na codziennych (tzw. *standup meetings*) lub cotygodniowych (*operational meetings, retrospectives*) spotkaniach zespołu.

Porównanie metod zarządzania projektami w tradycyjnych i „turkusowych” organizacjach

Na podstawie dostępnej literatury oraz zebranych materiałów z wywiadów obserwuje się, że podejście do realizacji projektów w organizacjach turkusowych charakteryzuje się dużą elastycznością i dynamiką. Tematy zarządcze w projektach realizowane są tu mniej restrykcyjnie niż np. w metodyce Prince2. Role i odpowiedzialność dotyczące takich kwestii jak zarządzanie jakością, zmianą, postępami czy ryzykiem nie są z nadania, lecz wyłaniają się w miarę potrzeb i zwykle są przypisywane członkom zespołu biorącym udział w realizacji projektu. Harmonogramowanie projektu też występuje na mniejszą skalę. Określa się w sposób szacunkowy kolejne kroki milowe, budżet i zakres, które podlegają korekcie w trakcie realizacji projektu. Istotną różnicą jest sposób inicjowania, priorytetyzacji i przyjmowania do realizacji projektów. W organizacjach hierarchicznych decyzja o rozpoczęciu projektu podejmowana jest przez władarzy organizacji. W organizacjach nowoczesnych projekt do firmy może wnieść każdy, kto zauważy wewnątrz organizacji taką potrzebę (w organizacjach holokratycznych pracownicy określani są jako sensory) lub pojawi się ona w trakcie współpracy z klientem. W organizacjach turkusowych relacje z klientem traktuje się priorytetowo. Ważnym jest, aby kontrahent przed przystąpieniem do realizacji projektu, zrozumiał sposób pracy organizacji oraz jej wartości. W organizacjach turkusowych brak jest jednoosobowej roli menedżera projektu i jednoznacznie sprecyzowanych za-

³¹⁾ *Liminal Pathway*, stworzony przez Gisellę Wendling, jest narzędziem, przewodnikiem w zakresie wprowadzania zmian. Pomaga znormalizować niepewność i niejednoznaczność stanu wynikającego z trwającej, jeszcze nie w pełni zaakceptowanej zmiany.

dań jemu przypisanych. Poniżej przedstawiono tabelę, w której porównano odpowiedzialność w trakcie realizacji projektu w tradycyjnej metodyce zarządzania projektami wg *PMbok*, będącym standardem zarządzania projektami, opublikowanym przez członków *Project Management Institute* oraz w organizacji turkusowej.

Rysunek 3. Porównanie odpowiedzialności TPM (wg *PMbok*) do organizacji turkusowych

Zadania	Odpowiedzialność wg <i>PMbok</i>	Odpowiedzialność w organizacji turkusowej
Identyfikacja, definiowanie, łączenie, unifikowanie i koordynowanie różnych procesów i aktywności podczas zarządzania projektem.	Menedżer projektu	Lider zespołu/superwizor/rola w zespole
Definiowanie i kontrolowanie zakresu	Menedżer projektu	Członkowie zespołu
Zarządzanie czasem projektu (planowanie)	Menedżer projektu	Członkowie zespołu
Definiowanie wymogów i (lub) standardów jakościowych oraz ich monitorowanie	Menedżer projektu	Rola w zespole/funkcja w organizacji
Organizowanie zespołu projektowego, zarządzanie nim i przewodzenie mu.	Menedżer projektu	Naturalnie wyłoniony lider/samoorganizujący się zespół
Planowanie, identyfikowanie, analizowanie, przeciwdziałanie, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka projektowego.	Menedżer projektu	Rola w zespole lub w organizacji/mniejsze przywiązywanie wagi do ryzyka
Zakup produktów, usług lub wyników na zewnątrz zespołu.	Menedżer projektu	Członkowie zespołu/rola

Źródło: opracowanie własne na podstawie *PMbok*.

Jak widać w powyższej tabeli główna odpowiedzialność za realizację projektu w TPM spoczywa na osobie menedżera projektu. Natomiast w organizacji turkusowej odpowiedzialność jest przypisywana rolam, jakie pełnią poszczególni członkowie zespołu. Jedną z ról jest *team leader*, który wyłania się naturalnie i zwykle ma rolę służebną wobec zespołu, jest dla nich *coachem* i *facilitator'em*. Pracownicy mogą też wybierać projekty, które są dla nich interesujące i ważne pod względem rozwoju kompetencji. Projekty, które nie cieszą się zainteresowaniem pracowników uznawane są za mało ważne z punktu widzenia organizacji. Następuje w ten sposób naturalna priorytetyzacja projektów.

Konkluzje

Tradycyjne zarządzanie projektami jest zestawem praktyk i technik przeznaczonych do prowadzenia projektów w organizacjach zhierarchizowanych. Celem badań empirycznych było stwierdzenie czy takie metody prowadzenia projektów są możliwe do zastosowania w organizacjach turkusowych, charakteryzujących się samo zarządzaniem, wzajemnym zaufaniem oraz transparentnością w działaniu. Wyniki badań wskazują na liczne ograniczenia w możliwości ich wykorzystania, wynikające głównie z różnicy struktur organizacyjnych, ról przypisywanych uczestnikom projektów oraz sposobie delegowania prac zespołom projektowym. Z badań wynika również, że wybrane praktyki z metod tradycyjnych, jak przykładowo zarządzanie jakością, są wykorzystywane w nowoczesnych organizacjach, ze względu na ich uniwersalność. Przeprowadzone badania mają oczywiście znaczne ograniczenia wynikające z nielicznej próby respondentów co związane jest z dużą trudnością zweryfikowania organizacji turkusowych. Poszerzenie grupy badawczej pozwoliłoby zweryfikować otrzymane wyniki, przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Literatura

1. E. Beck-Krala, M. Staszewicz, *Samo zarządzające się organizacje a zróżnicowanie zasobów pracy*, Problemy różnorodności w zarządzaniu pod red. Małgorzaty Striker, Wyd. SIZ, Łódź 2017.
2. A. Biłyk, *Holokracje – empowerment w organizacji?*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów” 1 (43), Warszawa 2017.
3. A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
4. L.B. Gouveia, *Holacracy as an alternative to organizations governance*, University Fernando Pessoa, Porto 2016.
5. A. Jeznach, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
6. M. Juchnowicz, *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 3(45), Warszawa 2017.
7. A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012.

8. F.Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015, 2016.
9. J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
10. P.Pietras, M.Schmidt, *Zarządzanie projektami, wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003.
11. B. J. Robertson, *Holacracy. The new management system for a rapidly changing world*, Wydawnictwo Henry Holt and Co., New York 2015.
12. R.K.Wysocki, R.McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2005.
13. B. Ziębicki, *Organizacje bez „szefów” – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* „Humanizacja pracy” 4 (290), Płock 2017.
14. Valve Corporation, *Valve Przewodnik dla nowych pracowników*, Wydawnictwo Valve Press, Waszyngton 2012.
15. <https://blog.holacracy.org/understanding-projects-and-project-teams-in-holacracy-a30d49c67c86> [dostęp 24.01.2019].
16. https://www.governica.com/Parametry_projektu [dostęp 24.01.2019].
17. <https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow> [dostęp 24.01.2019].
18. https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf [dostęp 24.01.2019].

Tadeusz Mleczko¹
Przemysław Stach²

Voluntary Blood Donors vs. Nondonors Empirical Evidence from Poland, and Implications for the Donor Relationship Management

Honorowi dawcy krwi a osoby nie oddające krwi. Dane empiryczne z Polski i implikacje dla zarządzania relacjami z dawcami

Summary: Ensuring a steady blood supply still remains a challenge for health care and blood collection organizations. One way to attack the problem is through donor relationship management, which should be founded on a profound understanding of donors to design an effective strategy for attracting and retaining viable prospects. Drawing on the literature review, the authors hypothesized and provide empirical evidence that donors and nondonors would differ in terms of selected attitudes, personal values, the self-concept, the level of altruism, and the perceived donor value (inspired by the customer value). Using the authors' and others' findings, one can design a relationship process focusing on persuasive messages, relationship bonds, the organization's interface, as well as the offering.

Keywords: blood donor profile, relationship management.

Streszczenie: Zapewnienie stałego dopływu krwi nadal stanowi wyzwanie dla organizacji opieki zdrowotnej i stacji krwiodawstwa. Jednym z możliwych sposobów na zmierzenia się z problemem jest zarządzanie relacjami z darczyńcami, które powinno opierać się na głębokim zrozumieniu dawców w celu opracowania skutecznej strategii przyciągania i utrzymywania stałych dawców

¹⁾ MD, Transfusion Medicine Specialist, Primary Care Physician at Center-Med.

²⁾ PhD, Wyższa Szkoła Ekonomii w Informatyki w Krakowie, Departament of Management and Accounting.

krwi. Opierając się na przeglądzie literatury, autorzy postawili hipotezę, a także potwierdzili danymi empirycznymi fakt, iż dawcy i osoby nie oddające krwi różnią pod względem wybranych postaw, wartości osobistych, koncepcji własnej, poziomu altruizmu i postrzeganej wartości bycia dawcą. Korzystając z ustaleń autorów i innych badaczy, można zaprojektować proces relacji skupiający się na perswazyjnych komunikatach, więzach relacyjnych, interfejsie organizacji, a także odpowiedniej definicji „oferty”.

Słowa kluczowe: profil honorowego dawcy krwi, zarządzanie relacjami.

JEL classification codes: M31, I12

Literature review

Ensuring a steady supply of blood is one of the most important problems facing many healthcare systems, including Poland. The sensitive issue of giving some of a vital component of a living organism, as well as a relatively short lifespan of stored blood, creates a challenge for coordinating supply logistics with the demand side. The crucial part of the supply management is attracting and retaining blood donors. The following article will address this problem by providing empirical evidence that donors and nondonors indeed differ in various respects. The authors will argue that the knowledge of these differences can help healthcare organizations to effectively target and manage relationships with present and prospect blood donors.

Key to successful donor relationship management is the knowledge of the target audience. Oswalt's extensive review of prior studies reveals fairly consistent donation patterns. Primary donation motivations include altruistic reasons, social pressure, and reward, whereas opponent pressures encompass fear, medical incapacity, apathy, and inconvenience³. Researchers who have investigated into discriminating power of some demographic variables suggest that males are more likely to donate blood than females and the same seems true for college upperclassmen when compared with younger students, as well as individuals with rarer blood types as opposed to people with more

³) Oswalt RM. 1977. *A review of blood donor motivation and recruitment*. Transfusion 17: 123-135.

common blood types⁴. Age appears to differentiate donors to some extent, although researchers obtained mixed results. According to Andaleeb and Basu⁵ older people are more likely to donate blood than younger people, however, Tscheulin and Lindenmeier⁶, as well as Holdershaw and colleagues⁷ have observed reverse relationship between age and donation likelihood. Moreover, donors tend to be married with children, better educated, politically conservative, and religious⁸.

Psychographics of a donor are associated with reasons to donate or avoid donation, as well as psychological traits, making individuals more or less prone to give blood. Burnett suggests that donors are low self-esteem, low risk-takers, very concerned with health, who donate to reduce medical risks, earn blood credits for future, and improve self-esteem. On the other hand, Andaleeb and Basu draw a picture of a donor as being a risk-taker, getting involved in risky health behaviors.

Cognitive and emotional attitudes towards donating, and towards oneself as an eligible donor seem to play a role in individuals' blood giving behavior. Holdershaw et al. find positive attitudes toward, as well as knowledge about, blood donation to increase the likelihood of actually donating blood⁹, yet Allen and Butler argue that donor knowledge increases the perceived risk of donating blood, which in turn leads to the decrease in the frequency of donating¹⁰. Some other attitudinal factors positively influencing donation include: trust toward blood bank lack of infection fear, no fear of detrimental side-effects, low perceived health risk, awareness of the need for blood¹¹.

⁴) Andaleeb SS, Basu AK. 1995. Explaining blood donation: The trust factor. *J Health Care Mark* 15: 42-48; Nonis SA, Ford CW, Logan L, Hudson G. 1996. *College student's blood donation behavior: Relationship to demographics, perceived risk, and incentives*. *Health Mark Q*, 13(4), 33-46; Burnett JJ. 1981. *Psychographic and demographic characteristics of blood donors*. *J Cons Res*, 8: 62-66; Burnett JJ. 1982. *Examining the profiles of the donor and nondonor through a multiple discriminant approach*. *Transfusion* 22: 138-142; Chliaoutakis J, et al. 1994. *Blood donor behaviour in Greece: Implications for health policy*. *Soc Sci Med* 38: 1461-1467.

⁵) Andaleeb SS, Basu AK. 1995, *op cit*.

⁶) Tscheulin DK, Lindenmeier J. 2005. *The willingness to donate blood: An empirical analysis of socio-demographic and motivation-related determinants*. *Health Serv Manage Res* 18: 165-174.

⁷) Holdershaw J, et al., 2007. *Factors influencing blood donation behaviour*. *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Retrieved August 4, 2009.

⁸) Burnett, 1982, *op. cit.*; Burnett, 1981, *op. cit.*

⁹) Holdershaw J, et al., 2007, *op. cit.*

¹⁰) Allen J, Butler DD. 1993. *Assessing the effects of donor knowledge and perceived risk on intentions to donate blood*. *J Health Care Mark* 13: 26-33.

¹¹) Andaleeb SS, Basu AK. 1995, *op cit.*; Tscheulin, Lindenmeier, 2005, *op. cit.*, Staallekker LA,

Also, donors approach and avoidance motivations have been investigated into, and a variety of motivational factors have been identified. Reasons for donating are associated with social/moral responsibilities, altruism/humanitarianism, empathic concern, incentives, practical motives, such as medical check-up or investment in the future (i.e. blood credits)¹².

Researchers offer a list of incentives, which appear to have a positive influence on donation behavior. Nonis and colleagues¹³ studied five non-monetary incentives among student donors (bonus points for courses, promise of free blood in case of need, free t-shirts, coupons and discounts at local stores and restaurants, competition between student groups) and found them more effective with repeat donors than with first-time donors.

Among negative motives are physical discomfort to the donor, inconvenience, a variety of donation-related fears and medical problems¹⁴. However, Nonis et al., contrary to prior studies, found no difference between donors and nondonors in terms of the perception of risk associated with giving blood.

Donor behavior appears to be impacted by a number of behavioral and environmental factors as well. Researchers point to the role of past behaviors, role models and social pressure, as well as word of mouth as successful influencers¹⁵. The fact of a recent donation has also been found as a factor increasing probability of a repeat donation¹⁶.

The review of the blood donor research literature, may lead one to a conclusion that both donors and nondonors are impacted by what might be denoted as either sacrifices/costs or benefits. This implies that the concept of customer value (or donor value in this particular context) may provide some useful insight into antecedents of donors' behavior. Following Zeithaml's give

Stammeijer RN, Dudok de Wit C. 1980. *A Dutch Blood Bank and its Donors*. *Transfusion* 20: 66-70; 33. Leibrecht BC, Hogan JM, Luz GA, Tobias KI. 1976. Donor and nondonor motivations. *Transfusion* 16: 182-189.

¹² Oswalt, 1977 *op. cit.*; Staallekker et al., 1980, *op. cit.*; Leibrecht et al., 1976, *op. cit.*; Tscheulin, & Lindenmeier, 2005 *op. cit.*; Buciuniene I, Stonienė L, Blazeviciene A, Kazlauskaite R, Skudiene V. 2006. Blood donors' motivation and attitude to non-remunerated blood donation in Lithuania. *BMC Public Health* 6: 166 – 173. doi:10.1186/1471-2458-6-166.

¹³ Nonis et al. (1996), *op. cit.*

¹⁴ Knight RJ. 1983. *The stimulation and planning of blood donation: A marketing problem*. *Eur J Mark* 17: 65-73.

¹⁵ Leigh L, Bist M, Alexe R. 2007. *Marketing blood drives to students: A case study*. *Int J Health Care Qual Assur* 20: 84-95; Lee L, Piliavin JA, Call VRA. 1999. Giving time, money, and blood: Similarities and differences. *Soc Psychol Q* 62: 276-290.

¹⁶ Holdershaw J, et al., 2007, *op. cit.*

vs. get-in-return perspective, one can identify perceived benefits and cost associated with blood donation¹⁷. Most often mentioned perceived sacrifices related to donating blood include physical discomfort, a variety of fears, perceived health risks, impersonal treatment by collection staff, inconvenience as to time and place, even observing others fainting. Perceived benefits list incentives, monetary and non-monetary rewards, sense of helping, boost in self-esteem, medical check-up, blood examination, blood credits, a variety of perceived positive psychological/physiological effects.

Some research has been done in the field of donor segmentation and life cycle. Piliavin et al. suggest that individuals go through three phases before they become regular blood donors¹⁸. Phase one is the stage of receptiveness, when an individual takes a conscious decision whether or not to give blood. Phase two is about becoming committed to personal motives, or obligations, and phase three is marked by developing and maintaining a habit. It is possible that different donors, depending on their life cycle stage and other characteristics can be attracted by different sorts of incentives, and might focus on different value components. For example, the research conducted by Sanchez and colleagues suggests that first-time (and also younger) donors seem more attracted by incentives than repeat (and older) donors¹⁹. According to a study by Callero and Piliavin, motivational factors may change as to the degree and direction of impact across the donor's life cycle. First-time donors appear to be more influenced by external social pressures (e.g. friends), and are more concerned about pain, whereas repeat donors are more likely to be motivated by empathy, and are more concerned about having to wait²⁰. Moreover, as Ferguson and Bibby found out, intentions seem predictive of future giving behavior for occasional donors, whereas past behavior was more predictive for regular donors²¹.

¹⁷ Zeithaml VA. 1988. *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*. J Market 52: 2-22.

¹⁸ Piliavin JA, Callero PL, Evans DE. 1982. *Addiction to altruism? Opponent-process theory and habitual blood donation*. J Pers Soc Psychol 43: 1200-1213.

¹⁹ Sanchez AM, Ameti DI, Schreiber GB, Thomson RA, Lo A, Bethel J, Williams AE. 2001. *The potential impact of incentives on future blood donation behavior*. Transfusion 41: 172-178.

²⁰ Callero P, Piliavin J. 1983. *Developing a commitment to blood donation: The impact of one's first experience*. J Appl Soc Psychol 13: 1-16.

²¹ Ferguson E, Bibby PA. 2002. *Predicting future blood donor returns: Past behaviour, intentions, and observer effects*. Health Psychol 21: 513-518.

Antecedents of donation behavior

Attitudes have been widely regarded as a possible antecedent of behaviors, although they offer only a limited predictive power, mainly restricted by the way target attitudes are measured (i.e. correspondence principle), and factors moderating attitude-behavior relation, including individual differences, situational context, aspects of attitudes, and aspects of behavior. A single predictor of an attitude's influence on a behavior may be the attitude's strength, which in turn is indicated by its mental accessibility, internal consistency, extent of elaboration, confidence, polarity, knowledge base, and involvement²².

The notion of values brings to mind things that are important to an individual in life. A value can be seen as a belief that one condition is more preferable than its opposite²³. Values are ultimate states of life, and the goals to live for, they serve as standards and criteria for actions²⁴.

There seem to be a common agreement among researchers that an individual's self-concept is reflected in one's choices and actions. Individuals tend to behave, act, and consume in accordance with their image of themselves. The notion of the self-concept refers to all evaluative cognitions a person holds about himself/herself²⁵. There are a number of theoretical paths to capture the idea of the self-concept, including behavioral, introspective, psychoanalytic, phenomenological, symbolic interactionist, and social-cognitive²⁶. The self-concept fuels the motives of self-esteem and self-consistency, where the first one pushes an individual to improve one's self-image or seek self-enhancement, whereas the other is responsible for an individual's tendency to behave consistently with one's self-view²⁷.

Value derived from donating blood has its conceptual roots in the concept of customer value. Drawing on her empirical research, Zeithaml proposed to conceptualize perceived customer value as an overall assessment of the utility

²²) Bohner G, Wänke M. 2002. *Attitudes and attitude change*. Hove: Psychology Press, pp. 221-233, 49-66.

²³) Solomon MR. 2002. *Consumer behavior: Buying, having, being (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, p. 116.

²⁴) Sheth JN, Mittal BM. 2004. *Consumer behavior: A managerial perspective (2nd ed.)*. Mason: South-Western, p. 176.

²⁵) Solomon, 2002, *op. cit.* p. 132.

²⁶) Reed A. II 2002. *Social identity as a useful perspective for self-concept-based consumer research*. Psychol Market 19: 235-266.

²⁷) Sirgy MJ. 1982. *Self-concept in consumer behavior: A critical review*. J Consum Res 9: 287-301.

of a product based on what is received in exchange for what is sacrificed²⁸. The value assessment is subjective, relative to other available offerings²⁹, and differs depending whether the evaluation is performed before or after obtaining the offering³⁰. Even though customer value has been defined to address a customer's perception of a market offering, the universal nature of the concept allows a wide range of contexts in which it can be used. Knowing the donor value equation may enable decision makers to design and communicate an offering with the maximum appeal to the target audience.

Altruism is commonly viewed as consisting of two distinct phenomena: *kin-selected altruism*, associated with blood relatives, and *reciprocal altruism*, which takes place among non-relatives hoping for the return of a favor in the future³¹. Individuals are altruistic if their preferences reflect some concern for the other player's success³². Gintis and his colleagues find empirical evidence for the strong reciprocity – an inclination to cooperate and punish norm breakers, even at a personal cost, and when one does not expect to be repaid – to account for human altruism³³. There has been some empirical proof that blood donors might indeed be more altruistic and concerned with the wellness of other people than nondonors.

Methods

The problem of the volatility of the blood flow from donors has led the authors to propose a study, which aims to uncover critical differences between donors and those, who would not consider donating. The rationale was that, if decision makers know both donors and nondonors profiles, they can enhance their policies to be more effective in encouraging blood donation, as well as ensuring a steady flow of donors into the blood donation centers through a well-designed donor relationship management process. The first step, however, is to find out what donors and nondonors are like, and in what

²⁸⁾ Zeithaml, 1988, *op. cit.*

²⁹⁾ Eggert A, Ulaga W. 2002. *Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets?* J Bus Ind Market 17: 107-118.

³⁰⁾ Woodruff RB. 1997. *Customer value: The next source for competitive advantage.* J Acad Market Sci 25: 139-153.

³¹⁾ Humphrey N. 1997. *Varieties of altruism – and the common ground between them.* Soc Res 64: 199-209.

³²⁾ Bester H, Güth W. 1998. *Is altruism evolutionary stable?* J Econ Behav Organ 34: 193-209.

³³⁾ Gintis H, Bowles S, Boyd R, Fehr E. 2003. *Explaining altruistic behavior in humans.* Evol Hum Behav 24: 153-172.

respects they differ. For the purpose of this study, the donor was operationalized as an individual, who volunteers to donate blood, and is processed by the blood collection personnel, either at the center or at a blood collection event. The authors do not make a distinction between the first-time and the regular donor. The authors hypothesized that possible differences lie not only (and not necessarily) in demographics, but rather in some psychographic characteristics.

The data were collected from donors and nondonors to compare the profiles. The study focused exclusively on individuals between 18 and 35 years old. Respondents were approached at the college during classes and during blood collection events organized periodically at local secondary schools, and colleges.

The usable sample was $n=973$, including 679 donors, and 294 nondonors. The segment of donors consisted of: 43% females, and 57% males; 62% were between 18-19, 31% – 20-23, 7% – 24-35; 72% lived in a village, 13.5% in a town up to 100 thou., 15% – city over 100 thou. The segment of nondonors, on the other hand, consisted of: 74% females, and 26% males; 9.5% were between 18-19, 70% – 20-23, 20% – 24-35; 48% lived in a village, 23% in a town up to 100 thou., 29% – city over 100 thou. In terms of donation intensity, the segment of donors did not constitute a homogenous group. First-time donors constituted 63% of respondents, 27% donated more than once, and 10% declared to be regular donors.

The data were collected using self-administered questionnaires prepared in the Polish language. The scales used for the measurement were all ordinal, yet for the purpose of statistical analysis, the authors followed the social sciences convention of treating them as though they were at least interval, thus permitting the use of parametric tests of mean differences (i.e. t-test). The analysis was conducted using PASW Statistics 18.0.

There are some limitations to the study associated with the sample and the measurement instrument, which should be realized and borne in mind while interpreting the findings. First of all, despite a relatively large sample, its representativeness remains unknown. Secondly, the structure of donor and nondonors segments differed in terms of known demographics. To minimize the risk of the segments being incomparable, the authors employed the Levene's test of homogeneity of variance. However, even if a mean statistic "fails" the Levene's test, SPSS offers a significance test which does not assume samples' homogeneity, and is believed to be quite robust.

Results

The authors found several statistically significant differences between donors and nondonors with relation to attitudes towards giving blood and being a voluntary donor. As expected, higher means have been found for nondonors than for donors with respect to an attitude statements expressing anxiety ("*I'm afraid of giving blood.*": nondonors-ND: 3.97 vs. donors-D: 2.88), and unpleasantness of giving blood ("*Giving blood is unpleasant.*": ND: 4.67 vs. D: 3.46). In addition, ND and D seem to differ in volitional/intentional attitudes. ND and D differ significantly in case of the statement "*I'd (still) like to be a donor in the future.*" (ND: 4.23 vs. D: 5.64). Similarly, the statement "*I intend to give blood regularly*" was agreed with more often by D than ND (ND: 3.29 vs. D: 4.99). These results imply weaker willingness of nondonors than donors to donate blood. This claim is further supported by the statement "*I'd rather not need to give blood in the future.*", which was more often agreed with by ND (4.63) than D (2.87). Responses to the statement "*I will give blood only if somebody close to me needs it*" suggests stronger kin-selected altruism among ND than D (ND: 3.9 vs. D: 2.4). ND and D also differed with regard to the statement "*I'm not interested in voluntary blood donation*" (ND: 2.87 vs. D: 2.17). It is important to emphasize that the above difference in attitudes between ND and D persist almost always, with the varying magnitude, across all controlled demographics.

The authors have found only few significant differences with respect to personal values endorsed by respondents. It appears that nondonors and donors differ most when it comes to the importance of *excitement* in one's life (ND: 4.91 vs. D: 5.32). This effect still persists at the lower level of data aggregation, with males, respondents aged 18-23, and those living in villages and towns (up to 100 thou.). These findings imply that, in general, exciting life is slightly more important for donors than it is for nondonors. Moreover, male donors have been found to favor the *sense of belonging*, *security*, as well as *being respected* more than nondonors (ND: 5.25 vs. D: 5.7, ND: 6.11 vs. D: 6.34, ND: 5.75 vs. D: 6.07 respectively). 20-23-year-old donors also seem to emphasize *fun and enjoyment*, and the *sense of accomplishment* more than peer nondonors. The latter has been found significant for individuals living in villages as well. It is interesting to note, however, that the authors did not find significant differences between female ND and D in terms of personal values.

The authors' findings suggest that there is some difference between donors and nondonors with regard to several of the self-concept components. In gen-

eral, donors seem to consider themselves more *popular* than nondonors (ND: 5.41 vs. D: 5.65), as well as more *cheerful* (ND: 4.89 vs. D: 5.48), and more *optimistic* (ND: 4.91 vs. D: 5.21). Also, donors perceive themselves as more *independent* (ND: 4.8 vs. D: 5.09), *relaxed* (ND: 4.47 vs. D: 4.93), *coolheaded* (ND: 4.2 vs. D: 4.58), ready to *face problems* (ND: 4.06 vs. D: 4.42), as well as *persistent* (ND: 4.46 vs. D: 4.8). Donors seem to be more *satisfied* with themselves than nondonors (ND: 4.83 vs. D: 5.17), and they see themselves as more *religious* (ND: 5.13 vs. D: 5.39), and *forgiving* (ND: 3.9 vs. D: 4.16).

The analysis provide evidence for the claim that donors and nondonors might see various components of the donation experience differently, assigning either less or more benefit/costs to them. As expected, nondonors more than donors seem to hold negative perceptions of: the *sensations* associated with giving blood (ND: 3.17 vs. D: 4.77), the *uncertainty* as to blood test results (NS: 3.63 vs. D: 4.15), and the *time spent* in blood collection center (ND: 3.6 vs. D: 5.05), and on blood giving (ND: 3.93 vs. D: 5). On the other hand, donors tend to view the *effect of donation on the quality of health/blood* (ND: 5.22 vs. D: 4.52), as well as *donation as new experience* (ND: 4.83 vs. D: 5.48) more positively. Also, donors value the *contact with blood collection center's personnel*, and *donating as a way to self-actualize* more than nondonors (ND: 4.47 vs. D: 5.61, and ND: 5.33 vs. D: 5.6 respectively). The benefits of being a donor are valued more by donors, and these include: the *blood test*, the *medical check-up*, the *high-calorie meal*, and the *day-off*. The pattern is fairly consistent at the lower level of data aggregation as well.

The results coming from the altruistic behavior scale are somewhat disappointing. Only few statistically significant differences have been revealed. It is interesting to note that nondonors seem to engage in *goods* and *money donation* behavior slightly more often than donors (ND: 2.65 vs. D: 2.46). On the other hand, donors claim to offer *help across a street* slightly more often than nondonors (ND: 2.1 vs. D: 2.54) and declare volunteering for a charity in the past more often (ND: 1.45 vs. D: 2.01).

A discriminant analysis (DA) has also been conducted to identify a set of variables most suitable for the purpose of predicting ND/D groups membership. The model was obtained in 14 steps, and consisted of 14 discriminating variables, including three demographic variables. Generally, the model implies 14 variables capable of distinguishing a donor from a nondonor. Four of them are attitude items, one has been conceptualized as a part of an individual's self-concept, four refer to an individual's perceived value of donation, two report altruistic behaviors, and finally, three are demographic characteristics

of individuals. The key discriminating attitude items turned out to be positive *intentions* to donate regularly (with donors intending to donate more often), and three negative attitudes referring to *unpleasantness* of blood giving, *unwillingness* to donate at all, and readiness to donate *only for the sake of relatives and close friends* (all three associated with nondonors). The self-concept item which proved to effectively discriminate between ND and D is the *depressiveness – cheerfulness* dimension, with donors tending to perceive themselves as *more cheerful*. The perceived donor value items discriminating ND and D concern *sensations* experienced while giving blood (perceived by non-donors more in terms of a sacrifice), a *visit* to the collection center, as well as the *contact* with the blood collection personnel (both seen by donors more in terms of benefits), and a *day-off* (a benefit appealing to donors more). Also, two of the reported altruistic behavior items seem to discriminate ND and D. It appears that donors tend to be more *proactive* in their helping behavior, and are more likely to engage in more time and effort consuming activities for the benefit of strangers. Finally, three demographic characteristics of respondents seem to discriminate ND and D, and they include *age* (donors seem younger than nondonors), *sex* (donors tend to be males), and *place of residence* (donors tend to live in villages rather than cities). The model is able to classify correctly 85.6 % individuals, with a slightly more effective classification of donors (86.3 % vs. 84.1 for ND).

Discussion and implications for donor relationship management

The above findings have inspired the authors to offer a likely profile of a donor, suggest key elements of the donor perceived value, as well as point to factors which seem to discourage some individuals from donating blood. Below, the authors will refer to the findings in an attempt to show their practical implications for blood collection institutions. But first, the authors will address the issue of relationship management suitability in the area of managing blood donors relationships.

Relationship management (RM) has been conceptualized within the field of marketing, and has its roots in the relationship marketing movement³⁴. Kotler and Armstrong refer to RM as a process of building and maintaining

³⁴) Grönroos C. 1994. *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Manag Decis 32: 4-20; Grönroos C. 1996. *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. Manag Decis, 34: 5-14.

profitable customer relationships, which are attained by means of delivering superior customer value and satisfaction³⁵. This is possible thanks to detailed information about customers, which allows an organization to manage the organizational interface to enhance customer loyalty. Thus, it is essential for RM to use information on consumers and buyers in order to communicate with them effectively, and deliver desired customer value. RM approach also calls for forging profitable relationships with other stakeholders.

As suggested in the marketing literature, the journey toward loyalty has at least two phases, attraction and retention. Activities at the attraction stage aim at identifying and approaching the promising prospects with the right offering, using the appropriate persuasive messages. The retention state is about making sure the offering recipient (i.e. donor) indeed receives the value he or she expected, both in terms of the core offering and the delivery process. The relationship management process is founded on effective two-way communication, which necessarily requires appropriate information about the target audience, their characteristics, beliefs, motives, and behaviors. The milestones in the relationship communication process encompass *persuasive messages*, the *offering together with the customer service* process, *relationship bonds*, and the organization's *interface* (or customer touch points). When discussed in the context of blood donors relationship management, these four areas address the questions of how to attract donors and keep them involved, what components of the donation/collection process to stress, and finally, how to design the collection process to provide desired donor value.

The research results imply a picture of a blood donor to be higher in self-esteem when compared with a nondonor. Donors perceive themselves as popular with other people, cheerful and optimistic, satisfied with what they are. They see themselves as somewhat religious, but also independent. Excitement in life is important for them in general, however, male donors tend to value sense of belonging, security and social respect as well. Donors tend to hold more positive attitudes toward donating blood, they are less apprehensive of giving blood, and more likely to donate for the benefit a stranger. They believe in a positive effect of donation on their health, and intend to keep on donating in the future. They are also more likely to volunteer for a charity, and offer some help to a disabled or elderly stranger. However, when it comes to donating money or clothes, nondonors are slightly more eager, which might

³⁵⁾ Kotler P, Armstrong G. 2008. *Principles of Marketing (12th ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, p. 13.

suggest (either real or just reported) “face-saving” action. As the discriminant analysis (DA) suggests, once an individual becomes a donor, he or she intends to continue donating regularly. The psychographic description can be further augmented by demographic characteristics, which suggest that a donor is very often a young male, living in a small residential community (a village).

The above depiction of a donor seems to suggest that blood collection institutions focus on young males in the first place, offering a sense of belonging and respect, cloaked in excitement and fun. A single most important objective is to encourage prospects to take the first step and donate, and this can be done by creating convenience and accessibility. As these individuals tend to be more proactive and excitement seeking, they will be open to the right opportunities, confident about their positive role and success once involved. Open and friendly touch points are necessary, and should always be ready to channel these individuals’ energy, and allow rich interaction with both collection personnel as well as other donors. With donors, creating and sustaining social bonds seems fundamental for successful retention.

Overall, donors – when compared with nondonors – value hypothesized benefits more, and consider hypothesized sacrifices as less costly. Leading donor perceived benefits include pride of being a donor, self-realization, as well as a whole group of utilitarian benefits closely associated with volunteering to donate: a medical check-up, blood tests, the contact with blood collection personnel, a day-off, and a snack offered by the blood collection team. Chief sacrifices appear to be uncertainty as to blood test results, and sensations associated with giving blood. It is interesting to note, that inconvenience of reaching the collection center (or a collection venue), and the time spent on giving blood is not perceived negatively by donors.

Avoiding donation by individuals seems related to attitudes and perceived sacrifices. Nondonors tend to be more apprehensive of giving blood, believe it causes unpleasant sensations, and may be detrimental to one’s health. If they were to donate, it would be rather for the benefit of a family member or a friend, but they would rather not face the need to donate at all. Generally, nondonors assign more costs to inconveniences related to donating (time, travel). A premier cost of donation for a nondonor appears to be the sensation associated with giving blood, inconvenience of time spent on donating blood, the visit at the collection center, and the uncertainty of what comes up in the blood test. As implied by the DA, nondonors are prepared to give blood only for kin members, and possibly close friends, as they believe it is unpleasant, so they hope not to have to donate in the future. They tend to be lower in

self-esteem, more apprehensive and cheerless than donors. It is, however, impossible to conclude at this point, whether the factors mentioned above are necessary and/or sufficient reasons for avoiding donation.

The study results implied two groups of donation deterrents, fear and inertia or laziness (see above discussion of benefits and costs), both require different approaches to overcome. The first one calls for education and role models, however one needs to be sensitive and understanding of others' fears, no matter how irrational they appear. The other route leads through offering convenience in terms of time and place. It is possible that the nondonors have not given blood yet because they have not been given a chance, and their negative views on giving blood are only a way of (again) reducing their cognitive dissonance (i.e. *I'm not a donor because I think it is dangerous, inconvenient etc.*).

Conclusions

The question of how to ensure a steady blood supply recurs every time the blood stock reaches a dangerously low level. In the article, the authors presented results of their research, which attempted to create a profile of a blood donor, contrasting donors and nondonors responses on a number of standardized scales. The authors' study results suggest that donors are characterized by elevated self-esteem, positive attitudes toward donation, little fear of giving blood, and positive evaluation of the donation process, with all its compulsory elements, inconveniences, as well as related benefits. Donors tend to be young males, living in small communities, they seek excitement, sense of belonging, and respect. Intention to donate in the future are associated with the prior experience of donating blood. These, as well as the findings of other researchers can serve as a foundation for designing a donor relationship management process, which can successfully lead from the attraction stage toward the retention stage, using the right persuasive messages, offering, relationship bonds, and benefits.

References

1. Allen J, Butler DD. 1993. *Assessing the effects of donor knowledge and perceived risk on intentions to donate blood.* J Health Care Mark 13: 26-33.
2. Andaleeb SS, Basu AK. 1995. *Explaining blood donation: The trust factor.* J Health Care Mark 15: 42-48.
3. Bester H, Güth W. 1998. *Is altruism evolutionary stable?* J Econ Behav Organ 34: 193-209.

4. Bohner G, Wänke M. 2002. *Attitudes and attitude change*. Hove: Psychology Press.
5. Buciniene I, Stonienė L, Blazeviciene A, Kazlauskaite R, Skudienė V. 2006. *Blood donors' motivation and attitude to non-remunerated blood donation in Lithuania*. BMC Public Health 6: 166-173. doi:10.1186/1471-2458-6-166.
6. Burnett JJ. 1981. *Psychographic and demographic characteristics of blood donors*. J Cons Res, 8: 62-66.
7. Burnett JJ. 1982. *Examining the profiles of the donor and nondonor through a multiple discriminant approach*. Transfusion 22: 138-142.
8. Callero P, Piliavin J. 1983. *Developing a commitment to blood donation: The impact of one's first experience*. J Appl Soc Psychol 13: 1-16.
9. Chliaoutakis J, Trakas DJ, Socrataki F, Lemonidou C, Papaioannou D. 1994. *Blood donor behaviour in Greece: Implications for health policy*. Soc Sci Med 38: 1461-1467.
10. Eggert A, Ulaga W. 2002. *Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets?* J Bus Ind Market 17: 107-118.
11. Ferguson E, Bibby PA. 2002. *Predicting future blood donor returns: Past behaviour, intentions, and observer effects*. Health Psychol 21: 513-518.
12. Gintis H, Bowles S, Boyd R, Fehr E. 2003. *Explaining altruistic behavior in humans*. Evol Hum Behav 24: 153-172.
13. Grönroos C. 1994. *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Manag Decis 32: 4-20.
14. Grönroos C. 1996. *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. Manag Decis, 34: 5-14.
15. Holdershaw J, Gendall P, Wright M. 2007. *Factors influencing blood donation behaviour. Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*. Retrieved August 4, 2009, from University of Otago, School of Business Web site: http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2007/papers/Holdershaw_2.pdf
16. Humphrey N. 1997. *Varieties of altruism – and the common ground between them*. Soc Res 64: 199-209.
17. Knight RJ. 1983. *The stimulation and planning of blood donation: A marketing problem*. Eur J Mark 17: 65-73.
18. Kotler P, Armstrong G. 2008. *Principles of Marketing (12th ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
19. Lee L, Piliavin JA, Call VRA. 1999. *Giving time, money, and blood: Similarities and differences*. Soc Psychol Q 62: 276-290.

20. Leibrecht BC, Hogan JM, Luz GA, Tobias KI. 1976. *Donor and nondonor motivations*. Transfusion 16: 182-189.
21. Leigh L, Bist M, Alexe R. 2007. *Marketing blood drives to students: A case study*. Int J Health Care Qual Assur 20: 84-95.
22. Nonis SA, Ford CW, Logan L, Hudson G. 1996. *College student's blood donation behavior: Relationship to demographics, perceived risk, and incentives*. Health Mark Q, 13(4), 33-46.
23. Oswalt RM. 1977. *A review of blood donor motivation and recruitment*. Transfusion 17: 123-135.
24. Piliavin JA, Callero PL, Evans DE. 1982. *Addiction to altruism? Opponent-process theory and habitual blood donation*. J Pers Soc Psychol 43: 1200-1213.
25. Reed A. II 2002. *Social identity as a useful perspective for self-concept-based consumer research*. Psychol Market 19: 235-266.
26. Sanchez AM, Ameti DI, Schreiber GB, Thomson RA, Lo A, Bethel J, Williams AE. 2001. *The potential impact of incentives on future blood donation behavior*. Transfusion 41: 172-178.
27. Sheth JN, Mittal BM. 2004. *Consumer behavior: A managerial perspective (2nd ed.)*. Mason: South-Western.
28. Sirgy MJ. 1982. *Self-concept in consumer behavior: A critical review*. J Consum Res 9: 287-301.
29. Solomon MR. 2002. *Consumer behavior: Buying, having, being (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
30. Staallekker LA, Stammeijer RN, Dudok de Wit C. 1980. *A Dutch Blood Bank and its Donors*. Transfusion 20: 66-70.
31. Tscheulin DK, Lindenmeier J. 2005. *The willingness to donate blood: An empirical analysis of socio-demographic and motivation-related determinants*. Health Serv Manage Res 18: 165-174.
32. Woodruff RB. 1997. *Customer value: The next source for competitive advantage*. J Acad Market Sci 25: 139-153.
33. Zeithaml VA. 1988. *Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence*. J Market 52: 2-22.

Czego nauczyła nas historia biznesu w ciągu ostatnich trzystu lat?

What has the history of business taught us in the past three hundred years?

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest pokazanie, jak technologia i organizacja pracy wpłynęły na rozwój przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich 300 lat. Drugim celem jest odpowiedź na pytanie, jakie wnioski możemy wyciągnąć z tego na przyszłość. W artykule opisano pięć umownych okresów, od epoki przedindustrialnej do współczesności, wskazując odkrycia techniczno-zarządcze, które odniosły sukces i szybko stały się oczywistością oraz te, które nie wytrzymały konfrontacji z rzeczywistością realnego biznesu.

Słowa kluczowe: biznes, technologia, zarządzanie, przedsiębiorstwo, organizacja pracy.

Summary: The main goal of the article is to show how technology and work organization have influenced the development of enterprises over the last 300 years. The second goal is to answer the question, what conclusions we can draw from this for the future. The article describes five contractual periods from the pre-industrial age to the present, indicating technical and managerial discoveries that have been successful and quickly became obvious and those that did not stand up to the reality of real business.

Keywords: business, technology, management, enterprise, work organization.

JEL classification codes: B120, B130, B200, J240, L190

¹⁾ Mgr, Uniwersytet Warszawski.

* Publikacja finansowana przez AGH w Krakowie z dotacji przedmiotowej na utrzymanie zdolności badawczej (umowa 11|11.200.325).

Wprowadzenie

Obserwując długofalowe zmiany w interakcji technologii i organizacji pracy, zauważamy wyraźną analogię do cykli obserwowanych w przyrodzie ożywionej. Zarówno idee, jak i technologie – generalnie systemy biznesowe, mają swoje okresy ukrytej inkubacji zimowej, wiosennego wzrostu, letniej dojrzałości i żniw oraz jesiennego zamierania – aby po pewnym czasie powrócić w odświeżonej formie. Interesujące jest śledzenie tych zmian, gdyż pozwalają one nie tylko zrozumieć głębie ich wzajemnych interakcji, ale również zauważać pojawiające się trendy. Ma to kluczowe znaczenie w świecie biznesu, który ciągle zmienia się i ewoluje. W związku z tym przetrwają w nim tylko ci, którzy nauczą się te zmiany przewidywać oraz będą mieli dostateczną zdolność, aby się do nich adaptować.

Świt epoki industrialnej

Aby zrozumieć, jak kształtowało się podejście do pracy, należy cofnąć się do Wielkiej Brytanii XVIII wieku. Jej przemysł opierał się wtedy głównie na włókiennictwie, a eksplozja demograficzna sprawiła, że produkcja chałupnicza stała się niewystarczająco wydajna w stosunku do wciąż rosnącego popytu. To właśnie wtedy zaczęto uważnie przyglądać się produkcji, zadając sobie pytanie „Czy można zrobić to lepiej?”. Przeorganizowano procesy wytwórcze w zakładach produkcyjnych opartych na specjalistycznym podziale pracy i odznaczających się tym samym znacznie lepszą organizacją produkcji niż warsztaty rzemieślnicze – patrz słynny przykład z produkcją szpilek A. Smitha². Z czasem zakres produkcji manufakturowej zaczął się poszerzać i oprócz włókiennictwa objął również metalurgię, przemysł zbrojeniowy, drukarski, przemysł drzewno-papierniczy i szklarski, a także artykuły codziennego użytku³. Obok tradycyjnych narzędzi ręcznych, w manufakturach zaczęły pojawiać się pierwsze wynalazki, takie jak mechaniczne członko (John Kay, 1733), przędzarka (James Hargreaves i Richard Arkwright), a z czasem maszyna przędzalnicza (Samuel Crompton), krosno mechanicz-

² Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Tom 1, PWN, Warszawa 2007, s.11.

³ Uhl K., „*Work Spaces: From the Early–Modern Workshop to the Modern Factory*”. European History Online. Mainz: Leibniz Institute of European History (IEG), 2 maj 2016, dostęp: 1 stycznia 2018. European History Online. Mainz: Leibniz Institute of European History (IEG).

ne (Edmund Cartwright)⁴ i pierwsze prymitywne obrabiarki napędzane pasowo z centralnego wału⁵.

Na zwiększenie wydajności produkcji wpłynęło również wprowadzenie zamienności części. Tu warto wspomnieć postać francuskiego inżyniera Jean-Baptiste Vaquette de Gribeauval, który wsławił się jako pomysłodawca części zamiennych do pistoletów, jak również autor typoszeregu standaryzowanych dział na potrzeby lekkiej artylerii⁶. Za głównego w skali światowej pioniera produkcji z użyciem części zamiennych na skalę przemysłową uchodzi jednak amerykański wynalazca Eli Whitney⁷.

Pomimo wprowadzenia nowych rozwiązań w początkach epoki industrialnej, w zakresie doskonalenia produkcji wciąż pozostawało jeszcze wiele do zrobienia, ponieważ wraz ze wzrostem wydajności, szybko zaczęła spadać jakość wytwarzanych dóbr. Problem stanowiły również wysokie koszty magazynów międzyoperacyjnych.

Rozkwit epoki industrialnej

Ze względu na dyferencjację produkcji manufakturowej, najlepszym rozwiązaniem wydawało się skumulowanie produkcji w jednym miejscu. W ten sposób powstały pierwsze fabryki⁸. Organizacja produkcji początkowo była niepotokowa, na stanowiskach roboczych wykonywane były więc różne, przypadkowo przydzielone operacje⁹. Z czasem odkryto jednak, że kolejność wykonywanych zadań ma znaczenie, a samą produkcję zaczęto postrzegać w kategoriach procesu. Henry Ford, który jako pierwszy wprowadził do produkcji ruchomą taśmę montażową, podzielił proces produkcji na 84 czynno-

⁴ Mohanty G.W., *Labor and laborers of the loom: mechanization and handloom weavers, 1780-1840*, CRC Press, 2006, s. 114, ISBN 0415979021.

⁵ Baines, E., *History of the cotton manufacture in Great Britain*; H. Fisher, R. Fisher, and P. Jackson, Londyn 1835, s. 7.

⁶ De Chevalier P., *Précis sur M. de Gribeauval, Premier Inspecteur de L'Artillerie de France*, *Revue D'Artillerie*, Smoothbore Ordnance Journal Issue 2, 2010, s. 96-120.

⁷ Woodbury, R. S., *The Legend of Eli Whitney and Interchangeable Parts*, „Technology & Culture 1”, The Johns Hopkins University Press on behalf of the Society for the History of Technology, Baltimore 1960, s. 23-4.

⁸ Landes D. S., *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge, Press Syndicate of the University of Cambridge, Nowy Jork 1969, ISBN 0-521-09418-6.

⁹ Derry T.K., Williams T.I., *A Short History of Technology: From the Earliest Times to A.D.*, Dover Publications, Nowy Jork 1900, ISBN 978-0486274720.

ści, odpowiadające 84 ustawionym w konkretnej kolejności stanowiskom¹⁰. Proces produkcji rozpoczynał się od budowy ramy, do której domontowywano kolejne elementy, aż powstawał gotowy pojazd. O ograniczenie wadliwości produkowanych dóbr, zadbano przez wprowadzenie międzyoperacyjnej kontroli jakości. Przełomowym dla doskonalenia produkcji było również odkrycie F. Taylora, który w stosunku do organizacji pracy zaczął stosować ściśle metody badania naukowego. Dzięki nim wykazał, że na wydajność pracy istotny wpływ mają nie tylko stosowane narzędzia i rozwiązania technologiczne, ale również sposób wyszkolenia, system płacowy, a przede wszystkim organizacja pracy¹¹. Aby udoskonalić proces produkcji wprowadził do niego standaryzację i optymalizację, a także precyzyjne instrukcje stanowiskowe, hierarchiczne systemy nadzoru i motywacyjny system premiowy dla najefektywniejszych pracowników. System ten rozwinął później jego wieloletni współpracownik H. Gantt¹² – twórca słynnych wykresów nazwanych jego imieniem, które w sposób graficzny obrazowały zależność pomiędzy ilością pracy, a czasem potrzebnym na realizację zadań. Wykresy Ganta stały się łatwą i skuteczną metodą planowania robót, zwiększającą efektywność zarządzania czasem i minimalizującą ilość popełnianych błędów. W Polsce podobne narzędzie stworzył K. Adamiecki, któremu zawdzięczamy także nieznane wcześniej w produkcji pojęcie harmonizacji pracy w czasie¹³. Adamiecki uważał, że kluczowe dla efektywnej produkcji są harmonijny dobór poszczególnych elementów systemu wytwórczego, pozwalających na realizowanie produkcji wzorcowej oraz zharmonizowanie w czasie działań wszystkich elementów systemu wytwórczego, aby produkować przy jak najmniejszych stratach czasu. W ten sposób pojawił się harmonogram.

Sukcesem ery industrialnej był znaczący wzrost jakości wyrobów, wynikający ze specjalizacji produkcji, szkoleń dla pracowników oraz kontroli jakości. Udało się również obniżyć ceny jednostkowe w produkcji masowej¹⁴, dzięki mechanizacji obróbki, a z czasem również montażu. Jednocześnie jednak, co-

¹⁰ Ford H., *Moje życie i dzieło*, Wyd. II, Instytut Wydawniczy Biblioteka Polska, Warszawa 1922, s. 29-43.

¹¹ Le Chatelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, Warszawa 1926, s. 21.

¹² Sheldrake, J., "Henry Gantt and humanized scientific management", *Management Theory* (2nd ed.). Thompson Learning, 2003, s. 35-43, ISBN 1-86152-963-5.

¹³ Adamiecki K., *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowni*, „Przegląd Techniczny nr 17-20”, Druk Rubieszewskiego i Wrotnowskiego, Warszawa 1909, s. 5.

¹⁴ Smil, V., *Creating the Twentieth Century: Technical Innovations of 1867-1914 and Their Lasting Impact*, Oxford University Press, Oxford 2005.

raz surowsze normy jakości prowadziły do rosnących kosztów jej kontroli oraz coraz większej ilości odrzucanych prefabrykatów. Linie produkcyjne były co prawda coraz doskonalsze, ale ze względu na specjalizację, mało elastyczne¹⁵.

Epoka automatyzacji

Lata 1945-1980 były czasem intensywnych fuzji i przejęć, mających na celu dywersyfikację działalności¹⁶. Powstawały pierwsze duże koncerny o zaawansowanych strukturach hierarchicznych, obejmujących wszystkie funkcje biznesowe, a rosnąca konkurencja stwarzała presję na poszukiwanie lepszych systemów produkcji. Ważną postacią tamtych czasów był amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania W. E. Deming, który stworzył nową koncepcję zarządzania jakością opartą na tzw. Cyklu Deminga, nazywanym również cyklem PDCA, czyli schemacie ilustrującym podstawową zasadę ciągłego ulepszania¹⁷. W popularniejszej z dwóch istniejących wersji, składa się ona z czterech następujących w porządku logicznym działań 1. Zaplanuj 2. Wykonaj 3. Sprawdź 4. Popraw. Choć poglądy Deminga nie spotkały się początkowo z zainteresowaniem Amerykanów, duże uznanie zyskały w Japonii (Amerykanie docenili je nieco później). Można stwierdzić, że jego koncepcja zarządzania jakością zdecydowała o późniejszym spektakularnym sukcesie gospodarczym Kraju Kwitnącej Wiśni.

Japonia śmiało sięgała po nowe rozwiązania. Po raz pierwszy wdrożono tam również słynną metodę zarządzania Just-in-time¹⁸, mającą na celu redukcję pracy w toku oraz poziomu zapasów w całym procesie produkcyjno-magazynowym i związanych z tym kosztów. Była ona jednym z dwóch filarów (obok jidoki) Systemu Produkcyjnego Toyoty, który stał się bazą do rozwiniętej później koncepcji Lean Manufacturing¹⁹. Polegała ona na ograniczaniu

¹⁵ Grattan-Guinness I., *Landmark Writings in Western Mathematics*. Elsevier Science, 2005, 926-35.

¹⁶ Economic Concentration: Hearings Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary, United States Senate, Eighty-eighth Congress, Second Session [-Ninety-first Congress, First Session], U.S. Government Printing Office, 31 grudzień 1970.

¹⁷ Obora H., *Geneza i rozwój koncepcji kompleksowego zarządzania jakością TQM*, „Management Sciences”, nr 8, 2011, s. 12.

¹⁸ Hay E. J., *The Just-in-Time Breakthrough: Implementing the New Manufacturing Basics*, John Wiley & Sons, New York 1988.

¹⁹ Holweg M., „The genealogy of lean production”. *Journal of Operations Management*. 25 (2), 2007, s. 420-437. doi:10.1016/j.jom.2006.04.001.

marnotrawstwa oraz eliminacji niepotrzebnych operacji i procedur w procesie produkcji, obniżaniu kosztów produkcji, przy wykorzystaniu relatywnie niskiej ilości surowców i jednoczesnym utrzymywaniu bardzo wysokiej jakości.

Pod względem technologii w II połowie XX wieku odniesiono dwa sukcesy. Pierwszy wiązał się z rozwojem komputeryzacji, w tym zaawansowanych systemów MRP i jego rozwiniętej wersji – MRP II, które umożliwiły kompleksowe planowanie produkcji i ułatwiły koordynowanie prac w przedsiębiorstwie. Drugim niewątpliwie było zwiększenie elastyczności i wydajności linii produkcyjnych dzięki zastosowaniu zaawansowanej robotyzacji.

Epoka procesów biznesowych

Gdy pojawiła się komputeryzacja i robotyka, nikt nie miał wątpliwości, że to jedyna słuszna droga dla nowoczesnych przedsiębiorstw. Konsekwentnie doskonalono więc znane już rozwiązania, konstruując zaawansowane roboty interaktywne, a wraz z upowszechnieniem komputerów osobistych, rozpoczęto sprzedaż internetową. Powstały również pierwsze systemy ERP²⁰ (Enterprise Resource Planning), wspomagające zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Pozwalały one na realizację funkcji kierowniczych we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji – od produkcji do sprzedaży, a przede wszystkim w obszarze finansów. Cechą charakterystyczną dla systemów informatycznych ERP było zorientowanie na procesy i całościowe podejście do wspomagania zarządzania firmą. To dzięki nim możliwe były pierwsze udane implementacje procesowej organizacji firm²¹.

Sukcesem epoki procesów biznesowych była niewątpliwie masowa komputeryzacja, dzięki której pojawiło się zjawisko globalizacji gospodarki. Granice geograficzne przestały mieć znaczenie, liczyła się przewaga konkurencyjna, wynikająca ze zdolności do jak najszybszego wytworzenia i dostarczenia towaru do klientów. Ważną rolę odegrała również zaawansowana robotyzacja, dzięki której udało się obniżyć koszty produkcji²². Konsekwencją presji na skrócenie procesu produkcji przy jednoczesnej obniżce kosztów, były jednak

²⁰⁾ Dmaithan A.A., (2016). „Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector”. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4), 2016. s. 549-565, doi:10.1108/JEIM-03-2015-0024.

²¹⁾ Hammer M., „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review*, July, 1990.

²²⁾ Atkinson R.D., *Robotics and the Future of Production and Work*, źródło internetowe: <https://itif.org>, 15 październik, 2019, data dostępu: 30 grudzień 2018.

wzrost ilości wyrobów tandetnych, wypierających wyroby dobrej jakości, silnie ograniczony czas życia wyrobów i rosnący rynek odpadów.

2000 epoka cyfrowych przedsiębiorstw

Trwająca do dziś epoka cyfrowych przedsiębiorstw to czas intensywnego rozwoju organizacji, wspieranego coraz bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami technologicznymi. Po roku 2000 pojawiły się pierwsze udane wdrożenia paradygmatu Industry 4.0, a skutecznie zarządzane zespoły wirtualne zaczęły mieć zasięg globalny. Ważną rolę zaczęły odgrywać zaawansowane systemy przetwarzania big-data i fast-data, a także usługi bezpiecznego przetwarzania danych w chmurze. Odniesiono pierwsze sukcesy w implementacji organizacji firm fraktalnych, charakteryzujących się przejrzystością, elastycznością i szybkością działania. Były one odpowiedzią na coraz szybsze zmiany warunków rynkowych i silnie rosnącą konkurencję²³.

Pozytywnym skutkiem narastającej walki o klienta było wymuszenie na przedsiębiorstwach większego nastawienia na indywidualne potrzeby klientów (Customer Intimacy)²⁴ oraz nieustanne doskonalenie procesu produkcji, zaś negatywnym – niskie masy marż. W warunkach przesyconego rynku wiele firm wybierało i wciąż wybiera strategię Czerwonego Oceanu²⁵, dramatycznie obniżając marże, by wyeliminować konkurencję. W konsekwencji ich zdolność do inwestowania w rozwój jest znacznie ograniczona.

Aktualnie największe nadzieje pokłada się w tworzeniu wirtualnych zespołów²⁶ i fabryk przygotowanych do realizacji postulatów gospodarki opartej na wiedzy. Technologie informacyjne przeniosły się do chmur obliczeniowych. Rozwija się dzierżawa na żądanie wybranych funkcjonalności oprogramo-

²³ Coleman D., *Collaboration and the Fractal Organization* Godfred Osei Cardiff Metropolitan University, United Kingdom, Journal of Research in Marketing Volume 8 No.1 October 2017, Customer Intimacy Adoption and its impact on Organisational Performance, Courier Dover Publications, 24 March 1993, Retrieved 12 July 2012, ISBN 0486274721.

²⁴ Godfred Osei Cardiff Metropolitan University, United Kingdom, Journal of Research in Marketing Volume 8 No.1 October 2017, *Customer Intimacy Adoption and its impact on Organisational Performance*.

²⁵ Kim, W.C.; Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2004, ISBN 978-1591396192.

²⁶ Kimble C., *Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams*, Global Business and Organizational Excellence, 30 (2), 2011, s. 6-15, doi: 10.1002/joe.20364.

wania²⁷. Poważnym wyzwaniem staje się cyberbezpieczeństwo oraz ochrona prywatności przed inwigilacją. Przewiduje się, że istotny skok jakościowy w biznesie nastąpi po rozpowszechnieniu się technologii Internetu Rzeczy (IoT)²⁸.

Podsumowanie

Podsumowując, ostatnie 300 lat to czas intensywnego rozwoju organizacji pracy i technologii, a kluczowa dla tego rozwoju wydaje się być ich wzajemna interakcja. Z jednej strony pojawiające się wyzwania organizacyjne, skłaniały na przestrzeni lat do poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych. Z drugiej zaś, rozwijająca się technologia, sprawiała, że pojawiały się nowe idee i coraz bardziej dojrzałe metody rozwoju przedsiębiorstw. Oczywiście po drodze popełniano wiele błędów, były one jednak niezbędne w procesie procesu gromadzenia wiedzy i udoskonalania rozwiązań techniczno-zarządczych. Przed ostatnie 300 lat historia biznesu nauczyła nas przede wszystkim, że:

1. Kluczem do skutecznego tworzenia wynalazków jest prawidłowe rozpoznanie i zdefiniowanie potrzeb.
2. Pierwsze wersje wynalazków są zazwyczaj mocno niedoskonałe – proces doskonalenia jest ważniejszy, niż zrobienie doskonałej rzeczy już na początku.
3. Kompleksowość rozwiązań jest wyżej ceniona w biznesie, niż doskonałość pojedynczych składowych.
4. Wartościowe jest wracanie do idei, które wydają się już wygasłe – mogą okazać się bardzo inspirujące.

Literatura

1. Adamiecki K., *Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowni*, „Przegląd Techniczny nr 17-20”, Druk Rubieszewskiego i Wrotnowskiego, Warszawa 1909, s. 5.
2. Atkinson R.D., *Robotics and the Future of Production and Work, źródło internetowe: <https://itif.org>*, 15 październik, 2019, data dostępu: 30 grudnia 2018.

²⁷⁾ Fox A.; Patterson D., *Engineering Software as a Service: An Agile Approach Using Cloud Computing*. Strawberry Canyon LLC, 2014, ISBN 9780984881246.

²⁸⁾ Chaudhuri, Abhik (2018). *Internet of Things, for Things, and by Things*. Boca Raton, Florida: CRC Press, ISBN 9781138710443.

3. Baines, E., *History of the cotton manufacture in Great Britain*; H. Fisher, R. Fisher, and P. Jackson, Londyn 1835, s. 7.
4. Bayart, D., „Economic control of quality of manufactured product” in *Grattan-Guinness, I edycja, Landmark Margins in Western Mathematics, 1640-1940*, Amsterdam 2005.
5. Catling, H., *The Spinning Mule, Preston: The Lancashire Library*, Lancashire 1986, s. 17-21.
6. Chaudhuri, Abhik (2018). *Internet of Things, for Things, and by Things*. Boca Raton, Florida: CRC Press, ISBN 9781138710443.
7. Coleman D., *Collaboration and the Fractal Organization* Godfred Osei Cardiff Metropolitan University, United Kingdom, Journal of Research in Marketing Volume 8 No.1 October 2017, Customer Intimacy Adoption and its impact on Organisational Performance, Courier Dover Publications, 24 March 1993, Retrieved 12 July 2012, ISBN 0486274721.
8. Dmaithan A.A., (2016). „Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector”. Journal of Enterprise Information Management, 29 (4), 2016, s. 549-565, doi:10.1108/JEIM-03-2015-0024.
9. De Chevalier P., *Précis sur M. de Gribeauval*, Premier Inspecteur de L'Artillerie de France, Revue D'Artillerie, *Smoothbore Ordnance Journal Issue 2*, 2010, s. 96-120.
10. Derry T.K., Williams T.I., *A Short History of Technology: From the Earliest Times to A.D.*, Dover Publications, Nowy Jork 1900, ISBN 978-0486274720
11. Economic Concentration: *Hearings Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary*, United States Senate, Eighty-eighth Congress, Second Session [-Ninety-first Congress, First Session], U.S. Government Printing Office, 31 grudzień 1970.
12. Ford H., *Moje życie i dzieło*, Wyd. II, Instytut Wydawniczy Biblioteka Polska, Warszawa 1922, s. 29-43.
13. Fox A., Patterson D., *Engineering Software as a Service: An Agile Approach Using Cloud Computing*. Strawberry Canyon LLC, 2014, ISBN 9780984881246.
14. Grattan-Guinness I., *Landmark Writings in Western Mathematics*. Elsevier Science, 2005, 926-35.
15. Hammer M., „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”, Harvard Business Review, July, 1990.
16. Hay E. J., *The Just-in-Time Breakthrough: Implementing the New Manufacturing Basics*, John Wiley & Sons, New York 1988.

17. Holweg M., „*The genealogy of lean production*”. *Journal of Operations Management*. 25 (2), 2007, s. 420–437. doi:10.1016/j.jom.2006.04.001.
18. Kim, W.C.; Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston 2004, ISBN 978-1591396192.
19. Kimble C., „*Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams*”. *Global Business and Organizational Excellence*, 30 (2), 2011, s. 6–15, doi: 10.1002/joe.20364.
20. Landes D. S., *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge, Press Syndicate of the University of Cambridge, Nowy Jork 1969, ISBN 0-521-09418-6.
21. Le Chatelier H., *Filozofia systemu Taylora*, Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa, Warszawa 1926, s. 21.
22. Mohanty G.W., *Labor and laborers of the loom: mechanization and handloom weavers, 1780-1840*, CRC Press, 2006, s. 114, ISBN 0415979021.
23. Obora H., *Geneza i rozwój koncepcji kompleksowego zarządzania jakością TQM*, „*Management Sciences*”, nr 8, 2011, s. 12.
24. Sheldrake, J., „*Henry Gantt and humanized scientific management*”, *Management Theory* (2nd ed.). Thompson Learning, 2003, s. 35-43, ISBN 1-86152-963-5.
25. Smil, V., *Creating the Twentieth Century: Technical Innovations of 1867-1914 and Their Lasting Impact*, Oxford University Press, Oxford 2005.
26. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Tom 1, PWN, Warszawa 2007, str.11.
27. Uhl K., „*Work Spaces: From the Early–Modern Workshop to the Modern Factory*”. *European History Online*. Mainz: Leibniz Institute of European History (IEG), 2 maj 2016, dostęp: 1 stycznia 2018.
28. Woodbury, R. S., *The Legend of Eli Whitney and Interchangeable Parts, „Technology & Culture 1”*, The Johns Hopkins University Press on behalf of the Society for the History of Technology, Baltimore 1960, s. 23-4.

Wpływ ograniczenia handlu w niedziele na rynek e-commerce na przykładzie platformy allegro.pl

The influence of restraint of Sunday trade on e-commerce market shown by the example of Allegro e-procurement platform

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest ujawnienie realnego wpływu ustawy o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni na transakcje przeprowadzane za pośrednictwem platformy allegro.pl, co w konsekwencji umożliwi zobrazowanie ogólnej sytuacji na rynku e-commerce oraz wpływu ustawy na ten rynek. Artykuł ukazuje również tendencję rozwojową oraz obrazuje znaczenie niedziel w handlu internetowym. Zastosowana w badaniu metoda statystyczna polegająca na porównywaniu wartości sprzedaży z niedziel niehandlowych oraz handlowych umożliwiła wykrycie niewielkiego, ale statystycznie istotnego wpływu ww. ustawy na sprzedaż internetową w znacznej jej części.

Słowa kluczowe: handel, zakupy internetowe, e-handel, handel internetowy, handel elektroniczny, e-commerce, niedziele niehandlowe, niedziele handlowe, zakaz handlu.

Summary: The main purpose of the paper is revealing the real influence of the act about Sunday and holiday trade restraint and even on particular transactions made at Allegro.pl. Thanks of this one can depict the common situation on the e-commerce market and the influence of the act on the market. This shows the developing tendency and importance of Sundays in Internet trade. The statistical method used in this study, which consists in comparing the sales value on non-commercial and commercial Sundays, en-

¹⁾ Mgr, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Zakład Informatyki i Metod Ilościowych.

abled the detection of a small, but statistically significant, impact of the aforementioned Act on Internet sales in its major part.

Keywords: trade, internet shopping, e-commerce, shopping Sundays, non shopping Sundays, Trade Ban.

JEL classification codes: L81

Wstęp

Wydaje się być oczywistym, że ograniczenia wprowadzane w jednym z sektorów handlu dają możliwości rozwoju pozostałym. W dniu 01-03-2018 r. weszła w życie ustawa o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni². Restrykcje tam zawarte nie dotyczą rynku internetowego, co może powodować wzrost obrotów i szanse dla nowych inwestorów w tej płaszczyźnie handlowej³. Innym czynnikiem, który argumentuje za wzrostem obrotów na rynku e-commerce kosztem wolnych od lokalnego handlu dni jest akceptowalność przez ludzi młodych niedzielnych zakupów jako formy spędzania czasu wolnego⁴ a jako, że to ludzie młodzi stanowią największą część klientów rynku e-commerce⁵ akceptowalność ta mogła przełożyć się na zwiększenie ilości transakcji internetowych po wejściu ww. ustawy w życie. Biorąc to pod uwagę jest sens zadać pytanie, czy i jak duży wpływ na rynek e-commerce ma ta ustawa oraz czy w przyszłości, gdy wolne od handlu będą wszystkie niedziele stworzy to nowe możliwości i wpłynie znacząco na zmiany handlu internetowego? W artykule zaprezentowane będą wyniki badania obrotów na jednej z największych internetowych platform handlowych prowadzonych przez grupę allegro, która powstała w roku 1999 i aktualnie dociera do ponad 60% internautów⁶. Dane do analizy pochodzą z oprogramowania „tradewatch” nieprzerwanie monitorującego wszystkie transakcje dokonywane na tym portalu. Oprogramowanie tradewatch zdaniem autora posiadającego ponad dziesięcioletnie doświadczenie w branży e-commerce i pracę z programem od ponad 4 lat jest doskonałym i wiarygodnym narzędziem wspomagającym sprzedaż

² Ustawa z dnia 10 stycznia 2018r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni.

³ *E-commerce in Europe 2018*, postnord s. 36.

⁴ Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, *Handel i zakupy w niedzielę w opinii społecznej – studium porównawcze, cz. II* (Szromnik A.), s. 180-199.

⁵ *Raport gemius „e-commerce w Polsce 2018”* s. 8.

⁶ *Polskie badania internetu, wyniki badania Gemius/PBI za styczeń 2018.*

internetową, poprzez gromadzenie dokładnych informacji o przeprowadzanych na allegro transakcjach. Badaniu poddane zostaną tylko niektóre kategorie z dwunastu głównych jak również przedstawiona zostanie ogólna sytuacja handlowa na tej witrynie internetowej. Od marca 2018 roku niedzielne zakupy w supermarketach można było zrobić w pierwszą i ostatnią niedzielę miesiąca, w roku 2019 będzie tylko jedna, ostatnia w miesiącu niedziela nieobjęta zakazem handlu. Dla ułatwienia niedziele na, które ustawa wprowadza restrykcje handlowe będą dalej nazywane **zamkniętymi**, a pozostałe **otwartymi**. Badanie będzie się opierać na porównywaniu niedzielnych wartości sprzedaży z próbą wykazania istotnych statystycznie różnic między obrotami w niedziele handlowe i niehandlowe.

Tendencja rozwojowa w e-handlu, sezonowość

Z ponad 27,8 mln internautów w Polsce zaledwie 56% dokonało kiedyś zakupów online⁷. Liderem handlu internetowego jest nadal serwis aukcyjny Allegro, który wg badań Gemius/PBI za styczeń 2018 znajduje się na 6 pozycji w top 20 domen z których korzysta najczęściej polskich internautów i jest najlepiej rozpoznawalną platformą tego typu. Na wykresie 1 znajdują się łączne wartości sprzedaży na allegro w poszczególnych miesiącach zaczynając od sierpnia 2015 a kończąc na lutym 2019 roku oraz prognoza na najbliższe lata. Do wyznaczenia prognozy na przyszłe miesiące, szereg został wygładzony liniową funkcją trendu o istotnie różnych od zera parametrach, uwolniony od trendu poprzez wskaźniki sezonowości (model multiplikatywny⁸) oraz dla 12 faz wahań w cyklu obliczone zostały surowe wskaźniki sezonowości, które po skorygowaniu pozwoliły na dobre dopasowanie teoretycznych wartości do danych rzeczywistych oraz prognozę na przyszłość.

Zwiększony popyt w okresach przedświątecznych z roku na rok skutkował przebijaniem kolejnych maksimów i w 2018 roku w grudniu obrót sięgnął 2,2 miliarda (10⁹) złotych. W całym roku 2018 wartość sprzedaży towarów poprzez portal allegro **wynosiła 19,3 mld zł**. Dla porównania wartość **sprzedaży detalicznej** towarów w handlu i gastronomii **w Polsce** w 2017 roku wynosiła około **810 miliardów złotych**⁹ i była większa o 7% w porównaniu z rokiem

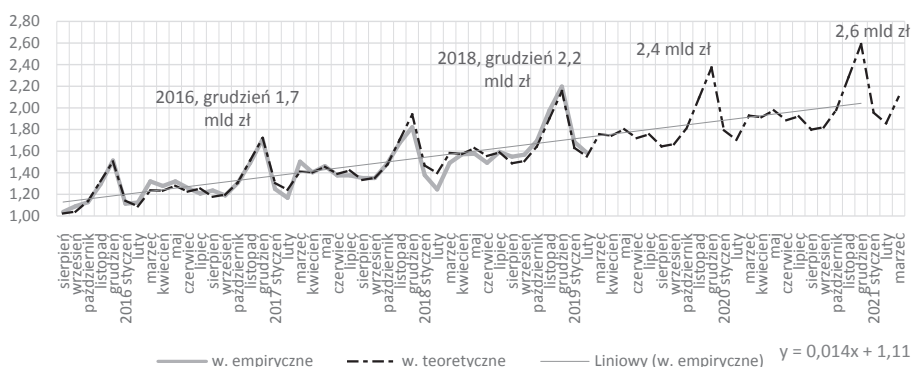
⁷ Raport Gemius „E-commerce w Polsce 2018”

⁸ A. Zeliaś B. Pawełek S. Wanat „Metody statystyczne” s. 191.

⁹ [https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica/kategoria: Handel i gastronomia, grupa: sprzedaż detaliczna](https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica/kategoria:Handel%20i%20gastronomia,grupa:sprzedaż%20detaliczna) [dostęp 2019-08-16].

2016. Zakładając, że rozwój w przyszłych latach będzie utrzymywał się na zbliżonym poziomie, w roku 2020 wartość sprzedaży poprzez portal **allegro** sięgnie ponad **23,5 miliarda** złotych, co stanowić będzie **109,5%** wartości z roku poprzedniego 2019. Jest to niewielki wzrost w porównaniu z szacowanymi danymi¹⁰ dla całego rynku e-commerce na poziomie 15% rocznie z 2018 r. na 2019 r. z obrotem w 2018 roku na poziomie 45 mld złotych. W tabeli 1 zobrazowane zostały szacowane wartości sprzedaży w poszczególnych latach.

Wykres 1. Łączna wartość sprzedaży na Allegro



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Tabela 1. Porównanie szacowanych wartości sprzedaży

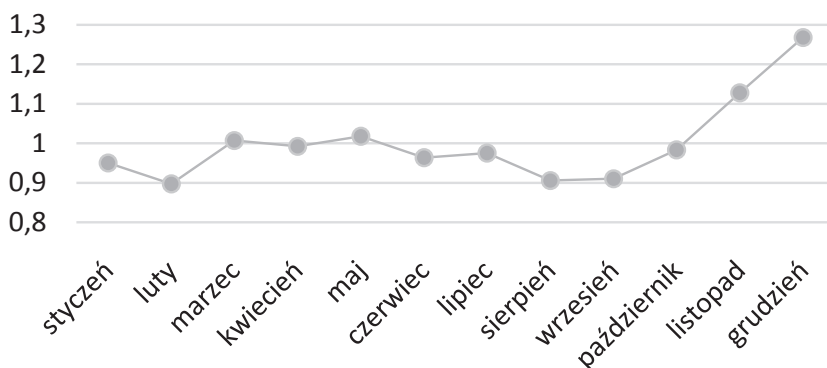
	Allegro [tradewatch.pl]	Cały rynek „e-commerce” [raport e-commerce 2018, interaktywnie.com]	Sprzedaż detaliczna towarów w handlu i gastronomii w Polsce [GUS]
2016	15,6 mld zł	35 mld zł	755 mld zł
2017	17,2 mld zł	40 mld zł	810 mld zł
2018	19,3 mld zł	45-50 mld zł	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl, Gemius, GUS.

¹⁰⁾ Raport e-commerce styczeń 2018, interaktywnie.com, s. 17.

Najsłabsze miesiące dla rynku e-commerce to styczeń, luty i wrzesień. Na przełomie luty-marzec w latach 2016, 2017 oraz 2018 można było zaobserwować najsilniejsze w roku comiesięczne wzrosty o indeksach $1,17_{(III/II, 2016)}$; $1,29_{(III/II, 2017)}$; $1,20_{(III/II, 2018)}$, natomiast marzec, kwiecień w tych samych latach $0,97_{(IV/III, 2016)}$; $0,93_{(IV/III, 2017)}$; $1,05_{(IV/III, 2018)}$. Poniżej na wykresie 2 przedstawione zostały skorygowane i oczyszczone wskaźniki sezonowości uśrednione dla danych od lipca 2015 do lutego 2019 roku.

Wykres 2. Czyste, miesięczne wskaźniki sezonowości



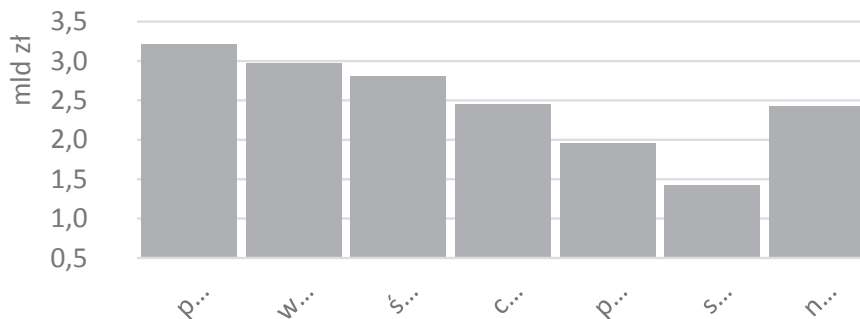
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Zobrazowane na wykresie 2 wskaźniki sezonowości sumują się do dwunastu i dają obraz jak poszczególne miesiące odbiegały procentowo od wartości teoretycznych wyznaczonych z równania liniowej funkcji trendu. Wrześnieńskie odbicie i zmiana trendu na wzrostowy były zauważalne w każdym z lat 2015 do 2018.

Niedzielne obroty na całym portalu allegro

W początkowej wersji projekt ustawy przewidywał również niedzielny zakaz handlu internetowego. Udział niedziel w wartości sprzedaży na portalu allegro w porównaniu do innych dni tygodnia został przedstawiony na wykresie 3.

Wykres 3. Wartość sprzedaży na allegro w 2017 roku z podziałem na dni tygodnia



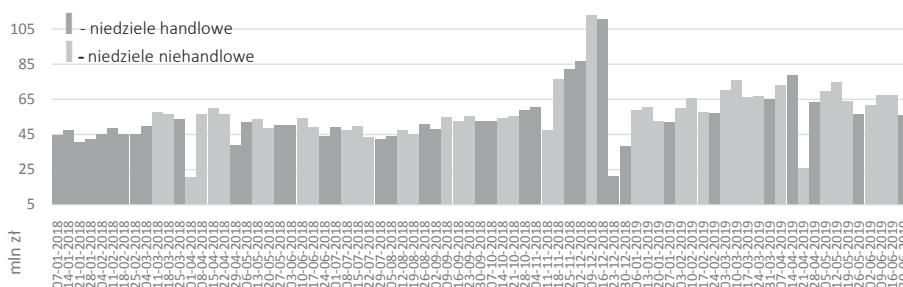
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

W same tylko niedziele w 2017 roku wartość sprzedaży przekroczyła pułap 2.4 miliarda złotych, co stanowiło 14% łącznej wartości sprzedaży w tamtym roku wynoszącej 17.2 mld zł. Niedzielne obroty były wyższe od sobotnich o 70%, niższe od poniedziałkowych o 25% i stanowiły 98% średniej. Współczynnik zmienności na poziomie 23% świadczy o dużym zróżnicowaniu. Można powiedzieć, że przeciętna niedziela jest przełomowym dniem tygodnia przerywającym tendencję spadkową trwającą od poniedziałku do piątku i miała w roku 2017 dość duży udział w tygodniowej wartości sprzedaży.

Wiele źródeł podaje jakoby po wprowadzeniu zakazu zauważono znaczący wzrost sprzedaży internetowej w niemal każdej dziedzinie. Do zbadania różnicy między obrotami w niedziele zamknięte i otwarte wykorzystane będą dane z niedzielnych transakcji na allegro, które stanowią nieco poniżej 50% wszystkich niedzielnych transakcji internetowych w Polsce.

Na wykresie 4 jaśniejszym kolorem zostały wyróżnione niedziele niehandlowe. Na osi odciętych odłożone zostały daty kolejnych niedziel, natomiast na osi rzędnych wartość sprzedaży w milionach złotych. Podstawowe miary dla tych niedziel, otwartych i zamkniętych zawiera tabela 2.

Wykres 4. Niedzielne obroty na całym allegro



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Tabela 2. Podstawowe miary dla wartości sprzedaży z niedziel handlowych i niehandlowych

	Ilość niedziel w okresie od 01-03-2018 do 30-06-2019	Średnia arytmetyczna [mln zł]	Mediana [mln zł]	Odchylenie standardowe [mln zł]	Współczynnik zmienności
Handlowe	28	56	52	16,8	30%
Niehandlowe	42	58	57	14,0	24%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Test U Manna Whitneya na poziomie istotności 0,05 nie dał podstaw do uznania, że różnice między wartościami sprzedaży z niedziel skrajnych, tj. pierwszych i ostatnich, a z pozostałych niedziel z 2017 roku, kiedy ustawa jeszcze nie obowiązywała są nieprzypadkowe (wartość $p=0,43$). Możemy więc uznać, że nie ma statystycznie istotnej różnicy między wartościami sprzedaży pod względem umiejscowienia niedzieli w miesiącu (skrajne, wewnętrzne). Ten sam test nie dał również podstaw do uznania, że różnice w analizowanym okresie, czyli od 01-03-2018 do 30-06-2019 są nieprzypadkowe (wartość $p=0,11$). Co prawda średnia ranga z ww. testu w niedziele otwarte (31) jest niższa niż w niedziele zamknięte (39), co świadczy o tym, że w niedziele zamknięte częściej dostrzegamy wyższe obroty niż w niedziele otwarte, ale różnice te nie są

statystycznie istotne, mimo iż przy teście jednostronnym wartość $p=0,056$ nieznacznie przekracza poziom 5%. Wynik ten jest nieco zaskakujący i prowadzi do przypuszczeń, że klienci lub kupowali za pośrednictwem allegro specyficzne przedmioty np. z jakiejś konkretnej kategorii lub też kupowali więcej towarów o niższej wartości. Analiza podstawowych charakterystyk jeżeli chodzi o **ilości transakcji** w niedziele handlowe i niehandlowe jest przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Podstawowe miary dla ilości transakcji z niedziel handlowych i niehandlowych

	Ilość niedziel w okresie od 01-03-2018 do 30-06-2019	Średnia arytmetyczna [tys.]	Mediana [tys.]	Odchylenie standardowe [tys.]	Współczynnik zmienności
Handlowe	28	717	682	209	29%
Niehandlowe	42	774	749	195	25%

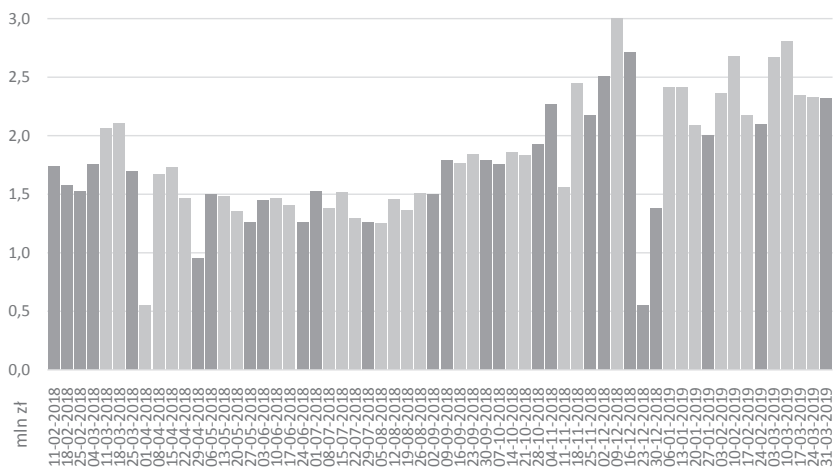
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Średnia ilość transakcji przypadająca na przeciętną niedzielę zamkniętą była wyższa o około 10% w przypadku mediany i o około 8% w przypadku średniej arytmetycznej w porównaniu do średniej ilości transakcji zawieranych w niedzielę otwartą. Dodatkowo jednostronny test U Manna-Whitneya na poziomie istotności 5% dał podstawy, aby twierdzić, że różnice w łącznej ilości transakcji między niedzielami otwartymi a zamkniętymi nie są dziełem przypadku (wartość $p=0,03$). Są więc podstawy aby uważać, że ustawa miała wpływ na ilość transakcji dokonywanych w niedziele na portalu internetowym allegro. Z racji, że transakcje zawierane poprzez allegro stanowią niemal połowę wszystkich transakcji internetowych zawieranych w Polsce jest sens przypuszczać, że również na pozostałych portalach i stronach pośredniczących w zawieraniu transakcji internetowych miało miejsce zwiększenie ilości niedzielnych transakcji. Miejmy jednak świadomość, że dziesięcioprocentowy wzrost ilości niedzielnych transakcji nie jest równoważny dziesięcioprocentowemu wzrostowi ilości transakcji w całym tygodniu, co nie ujmuje stwierdzeniu, że ustawa o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz niektóre inne dni miała wpływ na polepszenie sytuacji w e-handlu. W dalszej części tego artykułu zostaną opisane podstawowe kategorie, które dominują na rynku e-commerce i są również uwzględniane na portalu allegro, gdzie aktualnie nazywane są działami.

Niedzielne obroty z podziałem na kategorie

Biorąc pod uwagę bardzo szeroką ofertę produktową na portalu allegro statystycznie istotne różnice między wartościami sprzedaży z niedziel handlowych i niehandlowych dla całej bazy produktów mogły być niezauważalne. Ewidentne różnice w wartości sprzedaży internetowej na allegro powinny być zauważalne w kategoriach typowo związanych z zakazem. Jedną z takich kategorii jest „supermarket”. W tej kategorii klienci oprócz produktów spożywczych mogą zakupić artykuły dla zwierząt, artykuły przemysłowe związane ze środkami czystości oraz inne najczęściej spotykane w supermarketach. W tej kategorii wartość sprzedaży w niedziele zamknięte była wyższa, średnio o **16%** w porównaniu do niedziel otwartych ($p=0,038$, jednostronnie). Różnice między wartościami sprzedaży zobrazowane na wykresie 5 ukazują wpływ ustawy na obroty w tej kategorii.

Wykres 5. Kategoria supermarket



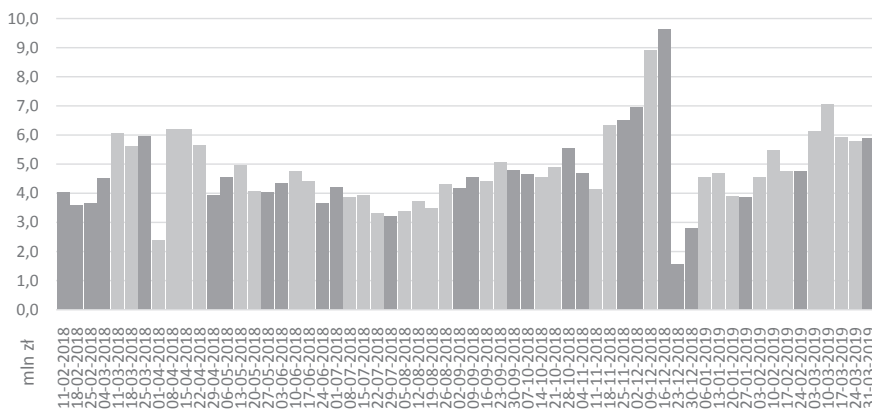
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Obserwacja z dnia 01-04-2018 jest zdecydowanie odstająca i została wykluczona z analizy dla tej i dla pozostałych poniższych kategorii, gdyż jest to Niedziela Wielkanocna. W pierwszych dwóch niedzielach zamkniętych tj. 11-03-2018 oraz 18-03-2018 obserwujemy znaczący wzrost łącznej wartości

sprzedaży. Podobnie łatwo widać, że wartości sprzedaży z niedziel niehandlowych 2019 roku są wyższe niż z handlowych (ciemniejsze słupy). Różnice dla pozostałych niedziel są mniej zauważalne. Podstawowe miary dla tej i poniższych kategorii zostaną przedstawione w tabeli zbiorczej o numerze 4, która jest umieszczona na końcu tego rozdziału.

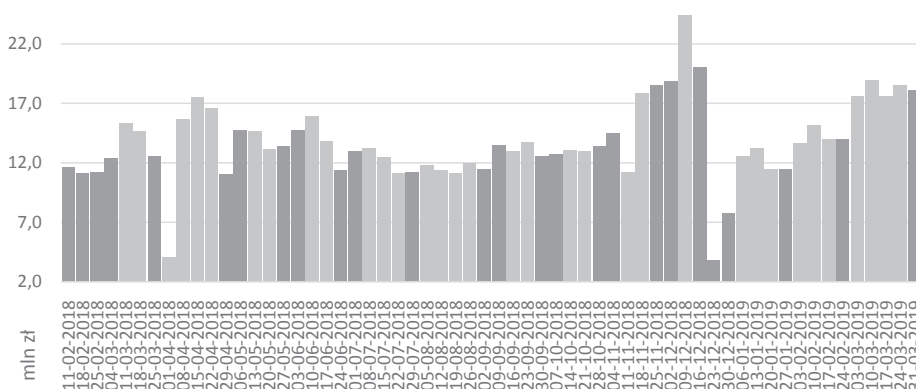
Według badań Gemius oraz raportu Postnord polscy e-konsumenci najczęściej kupują odzież dodatki i akcesoria i w 2017 roku aż 70% deklaroowało dokonanie takiego zakupu w przeszłości. Kategorią na allegro odpowiadającą tego typu produktom jest „Odzież, Obuwie, Dodatki”, gdzie średni dzienny obrót z 2018 roku wyniósł 3,9 mln zł. Poniżej przedstawiony jest rozkład łącznej wartości sprzedaży z podziałem na niedziele handlowe i niehandlowe.

Wykres 6. Odzież, obuwie, dodatki



istotne przy stosunkowo większej wartości $p=0,23$. Aby umocnić się w przekonaniu co do znaczenia ww. ustawy na handel internetowy warto zobrazować i przeanalizować kategorię „Dom i ogród”, która jest jedną z najbardziej popularnych kategorii, gdzie znajdują się różnego rodzaju produkty przydatne w domu lub ogrodzie. Sprzedawcy umieszczają tam również produkty warsztatowe, meble, narzędzia budowlane i różnego rodzaju akcesoria. Jest to jedna z najbardziej popularnych kategorii w której średnie dzienne obroty sięgają 12 mln złotych.

Wykres 7. Kategoria dom i ogród



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

W kategorii dom i ogród jednostronny test U Manna-Whitneya na poziomie istotności 5% dał podstawy, aby twierdzić, że różnice w łącznej wartości sprzedaży między niedzielami otwartymi, a zamkniętymi nie są dziełem przypadku (wartość $p=0,04$). Średnie rangi grup: dla niedziel zamkniętych 32 a dla otwartych 24, dają obraz rzeczywistej przewagi popytu w niedziele zamknięte w porównaniu z niedzielami otwartymi w tej szerokiej ofertowo kategorii jaką jest dom i ogród. Znaczący wzrost sprzedaży na allegro w niedziele zamknięte był również zauważalny w kategoriach: sport i turystyka, uroda, czy też motoryzacja. Najbardziej znaczące kategorie wraz ze statystykami zobrazowane są w poniższej zbiorczej tabeli 4.

Tabela 4. Zbiorcze statystyki według kategorii

Kategorie, allegro	Mediana niedzielnych wartości sprzedaży od 01-03-2018 do 31-03-2019 z wyłączeniem niedzieli wielkanocnej 2018 roku (nie dotyczy całego allegro)		Stosunek median	Wartość p, jednostronnego testu U Manna Whitneya
	Handlowe [mln zł]	Niehandlowe [mln zł]	niehandl./handlowe	Przyjęty poziom istotności, p=0,05
Całe allegro (od 01-03-2018 do 30-06-2019)	52,0	57,1	110%	0,056
Supermarket	1,6	1,8	114%	0,04
Odzież i obuwie	4,4	4,7	107%	0,07
Dom i ogród	12,6	13,7	109%	0,04
Sport i turystyka	3,1	3,6	115%	0,02
Zdrowie	1,1	1,3	113%	0,06
RTV AGD	4,3	4,7	110%	0,18
Komputery	3,2	3,4	106%	0,31
Telefony i akces.	3,3	3,4	102%	0,26
Dziecko	4,3	4,9	114%	0,13
Uroda	1,3	1,5	112%	0,03
Motoryzacja	5,8	6,5	113%	0,01
Przemysł	0,98	1,03	105%	0,06

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tradewatch.pl.

Podsumowanie

Handel internetowy staje się coraz bardziej popularny nie tylko ze względu na dostępność różnorodnych towarów i niższych ich cen, ale również komfort zakupów, które można realizować w każdym wolnym czasie oraz wiele innych czynników. Ustawa o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz niektóre inne dni także oddziałuje na zwiększenie ilości zamówień internetowych. Istnieje statystycznie istotny wpływ tej ustawy na łączną wartość niedzielnych obrotów w większości głównych kategorii na jednym z największych portali handlowych jakim jest allegro.pl. Różnice w wartościach sprzedaży w niedziele handlowe w porównaniu z niedzielami niehandlowymi były widoczne w każdej badanej kategorii (średnie rang). Należy również podkreślić, że niedzielny około 10% wzrost sprzedaży w przełożeniu na cały tydzień nie stanowi znaczącego przełomu w tej gałęzi sprzedaży. Wpływ ten na łączną,

ogólną wartość sprzedaży we wszystkich kategoriach nie był aż tak widoczny jak w poszczególnych kategoriach typowo związanych z ustawą, lecz można powiedzieć, że w przyszłości, gdy wolne od handlu będą wszystkie niedziele da to nowe możliwości rozwoju dla firm zajmujących się handlem elektronicznym oraz będzie udogadniać utrzymanie trendu wzrostowego.

Bibliografia

1. A. Iwasiewicz, Z. Paszek „*Statystyka z elementami statystycznych metod monitorowania procesów*” s. 223. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2004.
2. A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat „*Metody statystyczne*”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. B. Borkowski, H. Dudek, W. Szczęsny „*Ekonometria wybrane zagadnienia*” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. M. Sobczyk „*Statystyka*” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 178.

Źródła internetowe

1. <https://www.gemius.pl/e-commerce-100.html>
2. <https://www.interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-interaktywnie-com-e-commerce-2018-256819>
3. https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2018/e-commerce-in-europe-2018_en_low.pdf
4. <https://www.tradewatch.pl/index.jsf>

Outplacement pracowników w procesie derekrutacji

Outplacement of employees in the recruitment process

Streszczenie: Pracownicy są głównymi zasobami każdej firmy. W firmach występują naturalne ruchy pracowników związane z zatrudnianiem, ruchami wewnętrznymi i zwolnieniami. Outplacement pracowników jest dobrym rozwiązaniem w procesie zwolnień. Doskonałym rozwiązaniem w trudnym procesie zwolnień może być użycie outplacementu. Firma zachowa wizerunek, szczególnie w oczach pracowników. Ponadto zwolnieni pracownicy nie odczują negatywnych skutków zwolnień. Celem artykułu było pokazanie od strony teoretycznej zagadnień derekrutacji i outplacementu pracowników.

Słowa kluczowe: zatrudnieni, derekrutacja, outplacement.

Summary: Employees are the main resources of every companies. In companies there are natural employees movements connected with hiring, internal movements and dismissals. Outplacement of employees is a good solution in the process of dismissals. A perfect solution in a difficult process of dismissals may be a use of outplacement. A company will maintain image, especially in the eyes of employees. Furthermore, dismissed workers will not feel negative effects of dismissals. The aim of the article was to show the theoretical issues of employee dererutation and outplacement.

Keywords: employees, dismissals, outplacement.

JEL classification codes: L10, L22, L84

¹⁾ Mgr, doktorant, wykładowca Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie; Dyrektor Administracyjny Pol-MAK Sp. z o.o.

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu zawarto jedynie rozważania teoretyczne z zakresu przyjętego problemu. Rozwój oraz dobra pozycja firmy są uzależnione nie tylko od kapitału lub technologii, ale też przede wszystkim od doskonale zorganizowanego, zintegrowanego i dobrze wykwalifikowanego zespołu pracowników. Ludzie stanowią najważniejszy i najbardziej wartościowy zasób, jakim dysponuje organizacja.

„Pracownik to kapitał. Przynajmniej tak powinny myśleć firmy”²⁾.

Przedsiębiorstwo przyjmuje ludzi do pracy, ale również ich zwalnia. Zwalnianie nigdy nie jest procesem łatwym, często łączą się z nim negatywne emocje. Jednak odpowiednie podejście do procesu zwolnień pozwala zminimalizować stres związany z odejściem z organizacji. Dobrym rozwiązaniem procesie zwolnień pracowników jest stosowanie nowoczesnego narzędzia, jakim jest outplacement. W momencie derekrutacji uzewnętrznia się sprzeczność interesów pracodawcy z interesami pracownika, następuje też skala trudności w realizacji jednego z podstawowych celów zarządzania personelem, jakim jest integracja potrzeb organizacji i zatrudnionych w niej pracowników. Wypracowanie zasad oraz odpowiednich form rozstawiania się z odchodzącymi pracownikami stanowi najbardziej zaniedbaną dziedzinę polityki personalnej. Sygnałem alarmującym jest fakt, że zwolniony pracownik, mimo upływu lat od odejścia z pracy, czuje się nadal pokrzywdzony, a o swojej poprzedniej firmie potrafi mówić niestety wyłącznie źle. Wiele osób odpowiedzialnych za politykę personalną zapomina lub nie ma świadomości, jak ważny dla wizerunku firmy jest jej obraz w oczach byłych pracowników. To oni wystawiają firmie ocenę na rynku pracy, ich opinie czasami negatywnie wpływają na decyzje podjęcia zatrudnienia przez nowych kandydatów. Problemem wielu organizacji pozostaje odchodzenie wartościowych pracowników do innych przedsiębiorstw oraz zakładanie przez nich własnych przedsiębiorstw i konkurowanie z pracodawcą.

Istota i pojęcie derekrutacji

Poprzez sprawnie przeprowadzony proces kadrowy, organizacja może zidentyfikować wewnętrzne potrzeby oraz precyzyjnie określić ilościowe i jakościowe zapotrzebowanie na pracowników. Czasami niestety konieczna jest redukcja

²⁾ A.Dejnaka, *Zasoby ludzkie, planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003, s. 5.

aktualnego stanu zatrudnienia w obrębie danej organizacji. Istota działań derekrutacyjnych sprawdza się do oceny sytuacji kadrowej firmy w kontekście aktualnej strategii przedsiębiorstwa i w konsekwencji do wytypowania stanowisk, zawodów określonych komórek organizacyjnych, które ze względów ilościowych, jakościowych, czasowych lub przestrzennych nie mogą pozostawać dłużej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa³. Jak pisze autor Mackiewicz „Derekrutacja służy racjonalizacji zatrudnienia i ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji. Ma ona prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji”⁴. Moim zdaniem jej głównym celem jest weryfikacja zasobów kadrowych i dostosowanie ich do prowadzonej polityki kadrowej i strategii organizacji. Proces derekrutacji to działania i decyzje, które mają realny wpływ na efektywność organizacji.

Pracownicy w systemie zarządzania organizacją są jego zasadniczym podmiotem. To najcenniejszy kapitał, w który trzeba nieustannie inwestować. Pracownicy są właścicielami wiedzy, umiejętności, pomysłowości, doświadczenia oraz energii witalnej, które stanowią o przewadze konkurencyjnej współczesnych organizacji. A jak wiadomo ważną cechą kapitału ludzkiego są zdolności człowieka do uczenia się i ciągłego rozwijania wiedzy. Rozwój wiedzy jest głównym czynnikiem postępu organizacyjnego i technicznego. Każda organizacja powinna zapewnić swoim pracownikom możliwość eksploatacji swoich umiejętności i kwalifikacji, a następnie wykorzystania bogatej wiedzy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi określić można jako strategiczne działania organizacji związane z kierowaniem najcenniejszym z kapitałów, jakimi są pracownicy danej organizacji oraz ich rozwojem i utrzymaniem w największej efektywności. Jednakże obecna sytuacja gospodarcza zmusza niejednokrotnie pracodawców do restrukturyzacji zatrudnienia, a także ograniczania liczby pracowników. Restrukturyzacja zatrudnienia, czyli derekrutacja jest końcowym etapem procesu kadrowego.

Derekrutacja – jest pojęciem szerokim dotyczącym zmian pojawiających się w strukturze zasobów ludzkich organizacji. Oczekiwany rezultatem przeprowadzenia procesu derekrutacji mają być zmiany w jakościowym i ilościowym wymiarze zatrudnienia, które wiodą do optymalizacji zasobów ludzkich w organizacji (Krasnova A.). To redukcja zasobów ludzkich organizacji spowodowana m.in. zmniejszeniem skali jej działania, lub chęcią obniżenia kosztów prowadzonej działalności gospodarczej (downsizing).

³) T.Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 24.

⁴) A.Mackiewicz, *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010, s. 10.

Derekrutacja może obejmować przedsięwzięcia podejmowane zarówno na wewnętrznym rynku pracy, jak i derekrutację zewnętrzną⁵.

Derekrutacja wewnętrzna toczy się wewnątrz organizacji i nie powoduje, iż zatrudniony wychodzi poza jej obręb. Jest to typowy przykład działań derekrutacyjnych, które nie skutkują zwolnieniami.

Derekrutacja zewnętrzna powoduje wyjście pracownika poza organizację. Jest tym rodzajem działań, z którymi najczęściej pojęcie derekrutacji jest utożsamiane, czyli ze zwolnieniami. Cechą charakterystyczną jest zmiana ilościowa w stanie zatrudnienia. W ramach tego typu działań można wyróżnić: zwolnienia oraz odejścia naturalne, w skład których wchodzi odejście na emeryturę⁶.

Proces derekrutacji jest przeciwieństwem rekrutacji, czyli pozyskiwania pracowników. Według autorki K. Sochackiej planowany proces derekrutacji ma za zadanie podnosić efektywność działania organizacji. Proces ten nie ogranicza się jedynie do zwalniania pracowników i nie jest równoznaczny z nim⁷. Derekrutacja jest więc szerokim pojęciem dotyczącym zmian zachodzących w stanie i strukturze zasobów ludzkich organizacji. Niewątpliwie zalicza się ona do najtrudniejszych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatnią fazą cyklu zarządzania zasobami ludzkimi jest ustanie stosunku pracy. Odejście pracownika z danej organizacji może być dobrowolne (np. chęć zmiany miejsca pracy czy zmiany zakresu realizowanych zadań, przejście na świadczenie emerytalne lub rentowe) lub przymusowe (np. racjonalizacja zatrudnienia). Rozstanie się z pracownikiem to wyjątkowa, choć nie zawsze wykorzystywana przez dział HR okazja do podtrzymywania kontaktu z odchodzącym pracownikiem. Całokształt podejmowanych działań w tym obszarze składa się na proces derekrutacji pracowników. To jeden z najtrudniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całej organizacji, niezależnie od wywołujących go czynników.

Należy pamiętać, że proces derekrutacji to działania oraz decyzje, które mają realny wpływ na efektywność organizacji. Derekrutacja to również proces, który oprócz wiedzy, wymaga pewnej delikatności. Jego przeprowadzenie niesie korzyści dla organizacji w postaci zachowania dobrego imienia, poprawnej reputacji, podniesienia kultury organizacyjnej wśród dalej zatrudnionych

⁵ A.Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 16.

⁶ A.Mackiewicz, ..., *op.cit.*, s. 33.

⁷ K.Sochacka, *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 3-7.

osób. Można stwierdzić, że derekrutacja ma istotny wpływ na postrzeganie firmy przez pracowników. To, w jaki sposób przełożony rozstał się z osobą zwalnianą, na pewno nie pozostanie bez echa. Jeśli zostanie przeprowadzona niewłaściwie, może spowodować istotne szkody w wizerunku firmy jako pracodawcy, jak również szkodzić na morale personelu i na długi czas obniżyć jego motywację w dalszej pracy.

Sprawne przeprowadzenie derekrutacji wymaga ustalenia szczegółowego planu. W jego wyniku przebieg powinien zależeć od rodzaju przyczyn leżących u jej podstaw. Skutecznie przeprowadzenie derekrutacji wymaga jak wspomniano opracowania dokładnego planu zwolnień. Służy temu analiza efektywności pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych tworzących przedsiębiorstwo, jak i każdego pracownika z osobna. Dopiero na bazie tak przygotowanych danych można przejść do działań, które to pomogą, a nie zaszkodzą organizacji (np. poprzez nadmierne zwolnienia pracowników danej komórki, lub zwolnienie niewłaściwych osób). W procedurze derekrutacji wyróżniamy następujące etapy:

1. ocena sytuacji w sferze zasobów ludzkich,
2. identyfikacja możliwych opcji działania,
3. wybór określonego programu działania,
4. implementacja przyjętego programu,
5. odnowa organizacji.

Wybór odpowiedniego programu derekrutacji powinien zawsze uwzględniać misję firmy, jej strategię oraz strukturę organizacyjną. Należy dokładnie określić jej cele szczegółowe oraz terminy ich realizacji. Nie mniej istotną sprawą jest włączenie członków organizacji w proces przeprowadzenia niezbędnych zmian przez ukazanie potrzeby tych zmian oraz konsekwencji dla pracowników, zarówno tych, którzy pozostaną w organizacji, jak i tych, którzy ją opuszczą. Ważnym czynnikiem ułatwiającym redukcję zatrudnienia jest wzajemne zrozumienie i współpraca między kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych a komórką personalną⁸.

Outplacement jako sposób kreowania wizerunku organizacji na rynku pracy

Redukcja zatrudnienia jest bardzo trudnym problemem w działalności każdej organizacji. Wymaga ona bardzo starannego i odpowiedzialnego podejścia ze

⁸⁾ A.Pocztowski, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 166.

strony pracodawcy do osób zwalnianych. Jest to proces trudny dla obydwóch stron, delikatny i wymagający starannego przygotowania głównie pracodawcy. Zwalnianie pracowników wpływa niekorzystnie na wizerunek organizacji. Pracodawcy, którym zależy na dobrym imieniu, pozytywnym wizerunku na rynku pracy, próbują przykryć dla zwalnianych proces redukcji zatrudnienia łagodząc usługą noszącą angielską nazwę **outplacement**, która polega na wszechstronnej pomocy zwalnianym pracownikom i ma na celu ułatwienie im znalezienia się w nowej sytuacji zawodowej i życiowej, przystosowania do wymogów współczesnego rynku pracy oraz wspieranie w poszukiwaniu nowego miejsca pracy.

Jeśli chodzi o outplacement jest on rozwinięciem terminu derekrutacji, czyli zwolnienia w wyniku przeprowadzonej restrukturyzacji. Outplacement może obejmować np. doradztwo zawodowe i psychologiczne, finansowanie szkoleń oraz kursów doszkalających, pomoc w znalezieniu nowej pracy, środki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. A więc outplacement obejmuje rozwiązania, którego to celem jest ograniczenie niepożądanych skutków restrukturyzacji oraz wzrostu bezrobocia. Ma pozwalać zwalnianym pracownikom na przezwyciężenie stresu spowodowanego utratą lub brakiem pracy oraz stymulować szybkie wejście na zewnętrzny rynek pracy.

Outplacement pojęcie zwane jako zwolnienia monitorowane⁹ jest jednym z narzędzi zarządzania procesem derekrutacji pracowników. Bywa określany w literaturze przedmiotu m.in. jako forma redukcji personelu „z punktu widzenia marketingu kadrowego”¹⁰.

Stosując go, pracodawca oferuje zwalnianym pracownikom oraz ich rodzinom i osobom, które to uniknęły derekrutacji coś więcej niż świadczenia wymagane przez powszechnie obowiązujące przepisy prawa pracy¹¹. Proponuje im wszechstronną oraz kompleksową opiekę: menedżerską, organizacyjno-prawną, instytucjonalną, psychosocjologiczną, medyczną, które to mają na celu ograniczenie skutków redukcji zatrudnienia.

⁹ nie przyjęła się ona jednak w środowisku biznesowym i dziś pojawia się raczej w teoretycznych opracowaniach tematu. Powód, dla którego ta nazwa, w zamierzeniu mająca w sposób nieco bardziej formalny opisać „łagodne zwolnienia”, nie weszła do słownika, mówi coś ważnego o istocie outplacementu. W nowoczesnym spojrzeniu na organizację, owszem, widzimy outplacement jako narzędzie ZZL, ale także jako narzędzie budowania wizerunku firmy.

¹⁰ K.Schwan, K.Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 19.

¹¹ J.Religa, A.Kicior, (2010), *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2.

Outplacement stosuje się, kiedy organizacja podejmuje decyzje o zwolnieniach tak indywidualnych, jak i też grupowych. Outplacement może być stosowany podczas działań restrukturyzacyjnych, gdy dokonywana jest modernizacja dotychczas funkcjonujących procesów technologicznych. Niektóre z organizacji, zmuszone do redukcji kadrowej, decydują się na przeprowadzanie dla przewidzianych do zwolnienia pracowników szkoleń, które mają im pomóc w znalezieniu nowego zatrudnienia. Takich organizacji jest coraz więcej, a ich działania na rzecz pracowników zyskują tym bardziej na znaczeniu, im bardziej liczy się prestiż i wizerunek organizacji jako firmy dbającej o swoją załogę w każdej sytuacji. Należy tu przypomnieć, że działa dla kreowania wizerunku firmy, jej reputacji są obecnie ważnymi działaniami każdej organizacji. Dzisiaj zwalniamy, kiedyś będziemy zatrudniać... także kreowanie wizerunku dobrego pracodawcy wymaga nowego podejścia do działań podejmowanych w sferze personalnej. Istotne znaczenie ma odpowiedni proces rekrutacji i selekcji pracowników, wprowadzanie do pracy nowo zatrudnionych, dbanie o rozwój personelu, a także zapewnienie stosownego poziomu wynagrodzeń, kształtowanie właściwej komunikacji czy też warunków pracy. Na sam koniec łagodne przeprowadzenie procesu de rekrutacji personelu gdy istnieje taka konieczność. Wszystkie te działania wpływają w dużym stopniu na postawy pracowników względem pracodawcy, ułatwiają identyfikowanie się z celami, pozwalają uaktywnić kreatywność i innowacyjność wśród zatrudnionych, sprzyjają zadowoleniu z pracy, a w konsekwencji kreują wartość firmy.

W miarę coraz częstszego traktowania pracowników jako cennego kapitału organizacji, o czym wspomniano na początku artykułu – a nie zaś tylko jako jednego ze składników kosztów produkcji, zmienia się pozytywne podejście do zwalnianych osób. Jeszcze stosunkowo niedawno, w przypadku konieczności przeprowadzenia zwolnień, nie zastanawiano się nad dalszym losem pracowników, z którymi organizacja zamierzała się rozstać.

Outplacement w powszechnym odczuciu stanowi swoisty sposób na łagodzenie nastrojów redukowanych pracowników, który polega na pomaganiu zwalnianym osobom w znalezieniu nowego zajęcia. Obejmuje ten proces wspólne działanie przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim wyspecjalizowanych firm doradczych oraz innych podmiotów z rynku pracy, które to wspólnie zmierzają do uczynienia ze zwalnianych pracowników poszukiwanych na rynku pracy zasobów.

Outplacement jest systemem kompleksowej opieki menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychologicznej, a nawet medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy. Ma on na celu ograniczenie wszelkich nega-

tywnych skutków zwalnianych osób¹². Outplacement definiuje się jako system łagodnych zwolnień, polegający na podejmowaniu przez organizację działań służących pomocy odchodzącym pracownikom. Obejmuje głównie doradztwo zawodowe i psychologiczne oraz szkolenia, a także wsparcie w znalezieniu nowej pracy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć następujące określenia outplacementu: zwolnienia monitorowane, system łagodnych zwolnień, program kompleksowej pomocy zwalnianym, przygotowanie pracownika do życia w zmianie, wsparcie pracownika i pracodawcy w procesie restrukturyzacji, kultura zwalniania pracowników, monitorowana redukcja zatrudnienia. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że outplacement to system łagodnych zwolnień, powiązanych z programem wsparcia dla pracowników poprzez poradnictwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia, a także pomoc w znalezieniu nowej pracy. Dobrze skonstruowany program powinien być kompleksowy, a więc obejmować wszystkie usługi rynku pracy, oraz zindywidualizowany, czyli dopasowany do potrzeb każdego z pracowników objętych tym programem. Główne cele tych programów to:

1. łagodzenie skutków odejścia z pracy i przezwyciężenia związanych z tym faktem negatywnych przeżyć,
2. aktywne wsparcie osób odchodzących z organizacji w zwiększeniu ich szans na zatrudnienie i konkurencyjność na rynku pracy.

Ponadto dobrze opracowany outplacement wpływa korzystnie na utrzymanie motywacji pracowników, którzy pozostali w organizacji, oraz na utrzymanie dobrego wizerunku organizacji¹³.

Z drugiej zaś strony wypływają korzyści dla pracownika, który odchodzi z organizacji:

1. złagodzenie stresu związanego z utratą pracy,
2. fachowe doradztwo w zakresie poszukiwania nowego miejsca pracy lub założenia własnej działalności,
3. praktyczne szkolenia jak poradzić sobie z zaistniałą zmianą w życiu.

W polskim prawodawstwie brak jest uregulowań prawnych odnoszących się wprost do outplacementu. Ani przepisy Kodeksu pracy, ani Konstytucji RP, jak również ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników nie poru-

¹²) K. Makowski, *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 16.

¹³) A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkim (HRM)*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2007, s. 101.

szają zagadnienia outplacementu. Dopiero ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy¹⁴ posługuje się pojęciem zwolnień monitorowanych. Zgodnie z definicją podaną w ustawie, zwolnienie monitorowane oznacza rozwiązanie stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w związku z którym są świadczone usługi rynku pracy dla pracowników będących w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, a także zagrożonych wypowiedzeniem. W przypadku gdy pracodawca zamierza zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy, ma do czynienia ze zwolnieniem monitorowanym (outplacement) i podlega pod: Ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, która mówi, że pracodawca zamierzający przeprowadzić takie działania jest zobowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy, właściwym dla siedziby pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy, zakres i formę pomocy zwalnianym pracownikom (art. 70, pkt. 1)¹⁵. Przepisy ustawy zobowiązują w takiej sytuacji pracodawców zwalnających do uzgodnienia z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakresu i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczącej w szczególności:

1. pośrednictwa pracy,
2. poradnictwa zawodowego,
3. szkoleń,
4. pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Działania z zakresu outplacementu przeprowadza w organizacji z reguły dział HR, wsparty przez wyspecjalizowaną w tym zakresie firmę zewnętrzną. Obejmują one szkolenia z: technik autoprezentacji, technik opanowywania stresu, pisania CV i listów motywacyjnych, ogólnej wiedzy o rynku pracy i efektywnych metodach poszukiwania zatrudnienia, jak również pomoc prawną związaną z poszukiwaniem pracy i zawieraniem umów, symulację rozmów kwalifikacyjnych, podsumowaną diagnozą autorstwa specjalisty ds. zasobów ludzkich, pomoc w znalezieniu odpowiednich kursów przekwalifikujących, wsparcie psychologiczne, pozwalające zwalnianym odzyskać wiarę we własne możliwości, ułatwienia w poszukiwaniu pracy¹⁶. Należy pamiętać, że realizacja programu outplacementu wymaga aktywnego udziału zwalnia-

¹⁴ Dz.U. z 2008 r, nr 69, poz. 415.

¹⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2013 r. poz. 674, z późn. zm.).

¹⁶ A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2011, s. 36.

nych pracowników. Pracodawca nie znajdzie za pracownika nowej pracy, nie może mu dać takiej gwarancji.

Podsumowanie

Podstawowym zasobem każdej organizacji są pracownicy. W przedsiębiorstwach występują naturalne ruchy pracownicze związane z zatrudnianiem, przesunięciami wewnętrznymi, jak również ze zwolnieniami.

Zwolnienia pracowników są trudnym procesem dla każdej ze stron. Konieczne jest żeby uniknąć negatywnych skutków z nim związanych, należy w miarę możliwości ograniczać prawdopodobieństwo wystąpienia przyczyny zwolnienia. W przypadku gdy zwolnienie pracownika lub grupy pracowników jest nieuniknione, ważne jest to, żeby zadbać o zespół, który nadal zostaje w strukturach firmy, dając mu poczucie bezpieczeństwa i świadomość, że jego praca jest ważna i ma realny wpływ na wynik organizacji.

Dobrze przeprowadzony outplacement jest w stanie znacząco wpłynąć na sposób postrzegania danej firmy, jako troszczącej się o ludzi, pomóc w szybszym odbudowaniu morale pracowników pozostających w firmie, uniknąć wpływu negatywnych emocji przenoszonych w środowisku przez zwalnianych pracowników. Z punktu widzenia tych ostatnich istotą klasycznego outplacementu jest natomiast pomoc w aktualizacji wiedzy o rynku pracy i potencjalnych miejscach pracy oraz pracodawcach, szybsze dotarcie do ofert pracy oraz rozwijanie umiejętności w zakresie docierania do decydentów i atrakcyjnego zaprezentowania się podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Literatura

1. Dejnaka A., *Zasoby ludzkie, planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003.
2. Kwiatkiewicz K., Hernik K., *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2011.
3. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005
4. Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010.
5. Makowski K., *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001.
6. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
7. Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2007.

8. Religa J., Kicior A., *Outplacement jako wyspecjalizowana usługa doradcza w kontekście polskich uwarunkowań prawnych, społecznych i ekonomicznych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 2, 2010.
9. Schwan K., Seipel K., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
10. Sochacka K., *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

