

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Nr 6

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Zarządzanie zmianą - - w kierunku inteligentnego zarządzania

pod redakcją naukową
Ryszarda Janikowskiego



GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańskiego

Katowice 2016

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Zarządzanie zmianą -
- w kierunku
inteligentnego zarządzania

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH

Nr 6

Globalna Gospodarka, Zarządzanie, Prawo i Administracja

Global Economy, Management, Law and Administration

Zarządzanie zmianą - - w kierunku inteligentnego zarządzania

pod redakcją naukową
Ryszarda Janikowskiego



GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańtego

Katowice 2016

GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA im. Wojciecha Korfantego

Recenzent:

prof. zw. dr hab. Krystyna Jędralska

Redaktor naczelny: prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Szafarski

Wydawca: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfantego

Redaktor statystyczny: prof. zw. dr hab. Grażyna Trzpiot

Rada naukowa:

prof. zw. dr hab. Jerzy Rokita – przewodniczący – GWSH

prof. zw. dr hab. Ryszard Janikowski – GWSH

prof. nadzw. dr hab. Andrzej Bisztyga – GWSH

prof. dr hab. Oskar Starzeński – emerytowany profesor Université de Valenciennes, Francja

dr hab. Václav Lednický – Slezská univerzita, Opava, Republika Czeska

prof. dr Lucjan Orłowski – Sacred Heart University, Fairfield, Connecticut, USA

prof. dr Henrich Badura – Bundesministerium fuer Wissenschaft und Forschung, Stabstelle bilaterale
Freundschaftsgesellschaften, Wiedeń, Austria

Copyright © by

GWSH

ISSN 1428-9520



Katowice 2016

Skład i łamanie:

Wydawnictwo

Agencja Artystyczna PARA Zenon Dyrszka

ul. Chorzowska 73A, 40-101 Katowice

tel.: 516 148 044

E-mail: parawydawnictwo@wp.pl

Wydanie I, nakład 100 egz. Arkuszy wydawniczych 10,75, arkuszy drukarskich 12,25

SPIS TREŚCI

WSTĘP	
Zarządzanie zmianą – w kierunku inteligentnego zarządzania	7
BOGUMIŁA ŁAZAJ	
Restrukturyzacja jako forma zarządzania zmianą	9
ADAM PANDER	
Modele restrukturyzacji przemysłowej na przykładzie wybranych miast śląskich	19
KONRAD ŁASKAWIEC	
Innowacyjne zarządzanie w polskiej energetyce	34
KONRAD ŁASKAWIEC	
Analiza porównawcza uwolnienia rynku energii elektrycznej w wybranych krajach europejskich	49
MATEUSZ KOPERA	
Kontrola zarządcza szansą na racjonalne zarządzanie	63
MIRON MICHNIAK	
Kapitał ludzki jako podstawowa determinanta budowy gospodarki opartej na wiedzy	82
MARCIN LISIŃSKI	
Rola mentoringu formalnego i nieformalnego w budowaniu satysfakcji i zaangażowania organizacyjnego	104
HENRYK WOJTASZEK	
Rotacja pracowników w organizacji bankowej	122

DARIUSZ PILCH

E-mail marketing sposobem na skuteczną promocję..... 136

IWONA KAPUSTKA

Czym jest inteligentne miasto? 154

ELŻBIETA WANSACZ

Zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Uście Gorlickie (Pl) i Obec Zborov (Sk) 168

WSTĘP

Zarządzanie zmianą – w kierunku inteligentnego zarządzania

Immanentną cechą rzeczywistości jest jej dynamiczny charakter. Zmienność, nieprzewidywalność czy niejednoznaczność to faktycznie aspekty tego co otacza organizację, jak i występuje w jej wnętrzu. Stan stabilny, powtarzalna sytuacja, pożądana przez ludzi, nigdy nie trwa długo, a raczej powinniśmy się spodziewać, że nastąpi zmiana, że nastąpi coś, powstanie nowy, odmienny stan czy też coś, czego nie przewidywaliśmy. Oznacza to, że konieczne jest zajmowanie się zmianą, że powinna być ona przedmiotem odpowiedniego zarządzania. W dobie gospodarki opartej o wiedzę, owym kierunkiem takiego zarządzania jest jego pełne wpisywanie się w koncepcję *smart*.

Kategoria *zmiany* jest bardzo obszerna i ujmuje w sobie zarówno proste zmiany racjonalizujące procesy produkcji (usług), jak i procesy strukturalizacji całych gałęzi sektora gospodarczego. Innymi słowy dotyczy ona zarządzania zmianami w podmiotach gospodarczych, jak i w zmianami w zarządzaniu publicznym. To ostatnie jest szczególnie istotne w tym kontekście, albowiem wyzwaniem współczesności stają się inteligentne budynki (*smart buildings*), inteligentne sieci (*smart grids*) czy inteligentne miasta. Początkiem jednak wszelkich zmian jest polepszanie i pomnażanie kapitału ludzkiego, albowiem to ludzie generują nową wiedzę, podobnie jak to, że tylko ludzie potrafią wykorzystać istniejącą wiedzę, czy też wyjść poza jej dany zakres.

Konieczne jest i będzie wdrażanie technologii, które wypełniają istotę zrównoważonego rozwoju i cechują się tym, że:

- będą zawierały inteligentne materiały adaptujące się do różnych warunków przez zmianę właściwości, taki jak dynamika, wielkość, kształt, zachowanie pod wpływem ciepła,
- liczba różnych materiałów w każdym produkcie będzie zredukowana do minimum,

- nanomateriały będą powszechnie stosowane do nakładania powłok na różne produkty mających specjalne właściwości, takie jak samoczyszczenie, antyodblask, niebrudzenie,
- większość produktów zawierać będzie części używane ponownie wykorzystane do produkcji,

podobnie, jak i

- powszechne staje się zintegrowane, sustensywne zarządzanie obejmujące zarówno zarządzanie: jakością, środowiskowe, bezpieczeństwem higieną pracy oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu,
- powszechna staje się rozszerzona odpowiedzialność producenta,
- wszystkie przedsiębiorstwa będą odbierały zużyte swoje produkty i dbając o ich utylizację,
- etykiety elektroniczne zawierające istotne informacje o produkcie i procesie są umieszczone na większości produkowanych wyrobów,
- funkcjonalność złożonych produktów jest głównie osiągana dzięki oprogramowaniu lub adaptacji elektronicznych komponentów,
- normą będą produkty wysokiej jakości, sprzedawane oraz kontrolowane za pomocą funkcji samodiagnostyki, jak i montowane i konserwowane samodzielnie.

Zbiór artykułów zawartych w zeszycie *Zarządzanie zmianą – w kierunku inteligentnego zarządzania* napisany jest przed młodych pracowników nie tylko nauki, ale także pracowników podmiotów gospodarczych i samorządowych. Wpisują się one w istotę paradygmatu zrównoważonego rozwoju, a jednocześnie go materializują w kilku płaszczyznach. Dotyczy to zarówno:

- o restrukturyzacji jako formy zarządzania zmianą,
- o modeli restrukturyzacji przemysłowej na przykładzie wybranych miast śląskich,
- o innowacyjnego zarządzania w polskiej energetyce,
- o analizy porównawczej uwolnienia rynku energii elektrycznej w wybranych krajach europejskich,

jak i

- o kontroli zarządczej jako szansy na racjonalne zarządzanie,
- o wykorzystywania e-mail jako sposobu na skuteczną promocję,
- o zarządzania w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie dwóch gmin – polskiej i słowackiej,
- o kapitału ludzkiego jako podstawowej determinanty budowy gospodarki opartej na wiedzy,
- o roli mentoringu formalnego i nieformalnego w budowaniu satysfakcji i zaangażowania organizacyjnego,
- o rotacji pracowników w organizacji bankowej

oraz próby odpowiedzi na pytanie „czym jest inteligentne miasto?”.

BOGUMIŁA ŁAZAJ

Restrukturyzacja jako forma zarządzania zmianą

Wprowadzenie

Restrukturyzacja stanowi jedno z podstawowych narzędzi przy modernizacji i unowocześnieniu przedsiębiorstwa, a w tle czynnikiem jest zarządzanie zmianą. Celem pracy jest uchwycenie innego podejścia do restrukturyzacji i zmiany jakie niesie za sobą.

Restrukturyzacja posiada wszystkie czynniki, które mogą w przedsiębiorstwie wpłynąć na poprawę kondycji przedsiębiorstwa.

1. Restrukturyzacja i zarządzanie zmianą w literaturze przedmiotu

Istnieje wiele definicji restrukturyzacji. Według A. Nalepka „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosowanie do zaszłych Lu mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr”¹. Natomiast B. Pełka opisuje „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz statusu organizacyjno-prawnego tego przedsiębiorstwa”². Z. Sopijaszka przyjął, że „Restrukturyzacja jest to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech

¹ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.

² B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7.

wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy”³. S. Chomątowski pisze, że „Restrukturyzacja jest procesem zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikiem zewnętrznym albo inaczej sytuacjami krytycznymi dla rozwoju struktur, których on dotyczy”⁴. I. Durlik przedstawia, że „Restrukturyzacja określona jest najczęściej jako systemowa przebudowa, modernizacja i unowocześnienie czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji. W warunkach polskich jednak restrukturyzacja najczęściej kojarzy się z prywatyzacją i zmianami makroekonomicznymi”⁵.

W kategoriach ogólnych zmiana jest procesem, stwierdzeniem różnicy między jednym stanem (w czasie t1) a innym stanem (w czasie t2), bez względu na jej przyczyny, formy czy skutki. Przestrzeń między tymi stanami wypełniają zmiany i leżące u ich podstaw innowacje⁶.

Zmiany są zjawiskiem złożonym i wielowymiarowym, trudno więc dokonać ich jednolitego podziału. Z perspektywy działań restrukturyzacyjnych warto przywołać jeszcze jedną wielowymiarową klasyfikację zmian w przedsiębiorstwie, w której rozróżnia się zmiany ze względu na: zasięg (czy zmiana obejmuje wybrany element, czy cały system), czas (ciągłość zmiany) i charakter (czy zmiana jest odpowiedzią, czy efektem przewidywania zjawisk zachodzących w otoczeniu). Biorąc pod uwagę wymienione kryteria, wyróżnia się zmiany stopniowe (normalne) i zmiany radykalne. Uwzględniając przedstawione wcześniej uwagi na temat restrukturyzacji oraz rozważania dotyczące istoty zmian w przedsiębiorstwie, można stwierdzić, że restrukturyzacja jest efektywnościowo-twórczym instrumentem zmian w firmie, stwarza bowiem warunki podniesienia jej wartości i atrakcyjności na rynku. A jeśli tak, to restrukturyzacja jest dziś procesem wszechobecnym, z którym wiąże się przyszłość polskich przedsiębiorstw i całej gospodarki⁷.

Zmiany mogą wystąpić w organizacji z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg. Przyjmując jako kryterium tempo zmian, można zasadniczo wyróżnić dwie ich zasadnicze kategorie: zmiany radykalne i zmiany normalne, stopniowe. Zmiana stopniowa jest stałym elementem w działaniu przedsiębiorstwa, ponieważ nigdy poszczególne elementy organizacji nie są do siebie doskonale dopasowane.

³ Z. Sopiłjaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 30.

⁴ S. Chomątowski, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 22.

⁵ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 45.

⁶ J. M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltex, Warszawa 1993, s. 18.

⁷ *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, pod red. S. Lachiewicza i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 24.

Zmiana radykalna jest wywołana koniecznością reakcji na poważniejsze zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, dla których stopniowe dostosowanie jest niewystarczające⁸.

Z powodów pragmatycznych, istotnych dla skutecznego wdrażania programów (projektów) zmian, można klasyfikować zmiany, stosując także bardziej szczegółowe kryteria ich podziału.

1. Ze względu na przyczyny zmieniania można podzielić zmiany na dobrowolne i wymuszone. Gdy organizacje zmieniają swoje formy, gdyż dostrzegły nowe okazje w otoczeniu, mamy do czynienia ze zmianami dobrowolnymi. Gdy zmiana jest następstwem trudności (a często nawet kryzysów), wówczas określamy je jako wymuszone.
2. Ze względu na udział w zmianach można wyróżnić zmiany partycypacyjne i narzucone. Zmiany mają charakter partycypacyjny, gdy są wprowadzane tak, aby pracownicy oddolnie włączali się w proces zmieniania – są planowo ukierunkowane na ich większe zaangażowanie się w realizację strategii firmy. Zmiany narzucone, a więc wprowadzone odgórnie, mogą być przez pracowników odbierane jako wymuszane, mogą więc budzić większy opór. Mimo to część zmian ze względu na pilną potrzebę ich wdrożenia, musi być narzucona. Warunkiem skutecznych zmian narzuconych jest wiarygodność kierownictwa firmy odpowiedzialnego za programy zmian.

Zmiany można klasyfikować także ze względu na wysiłek włożony w przekształcenia i towarzyszące im ryzyko osiągnięcia celów zmiany. Ostatnie lata w biznesie światowym dostarczyły przykładów wielu spektakularnych zmian, które przyjmowały formy adaptacji, rewitalizacji, transformacji lub przewrotów.

- Zmiany adaptacyjne (dostrojeniove) to zmiany powolne, realizowane w stosunkowo stabilnym otoczeniu. Wprowadzając je stosuje się inkrementalne strategie zmieniania.
- Rewitalizacja wymaga zmiany struktur, procesów i systemów. Często przybiera formę agresywnego przekształcania tych elementów i ekspansji, ale w ramach dotychczasowego terytorium (np. firma inwestuje w linie produktowe i doskonali technologie produkcyjne).
- Transformacja to duże zmiany powstające w odpowiedzi na ważne impulsy z otoczenia. Mogą to być impulsy polityczne, wyzwania technologiczne czy globalna konkurencja. Sukces zmiany zależy od uderzeniowego, a nie inkrementalnego sposobu zmieniania. W wyniku transformacji można ustalać nowe standardy dla klientów.
- Przewrót oznacza duże zmiany w strategii przeprowadzone w krótkim czasie (nie dłuższym niż rok). Czas ogranicza tu możliwość wpro-

⁸ A. Kupczyk, H. Koralewska-Mróż, M. Czerwonka, *Od reengineeringu do organizacji uczących się*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1998, s. 15.

wadzenia głębokich zmian kulturowych istotnych dla projektów zmian co w powiązaniu z mogącymi wystąpić ograniczeniami finansowymi zmniejsza szansę odniesienia sukcesu⁹.

2. Restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa jako innowacyjność zarządzania zmianą

Największy wkład w rozwój wiedzy o restrukturyzacji korporacji ma dwóch profesorów z The Whorton School of Business Uniwersytetu w Pensylwanii: E. H. Bowman i H. Singh. Do rozważań nad procesem restrukturyzacji korporacji przyjęli oni za podstawę tezy opisujące relacje strategii i struktury, zakładając, że dla kondycji firmy kluczowe znaczenie będą miały wzajemne powiązania między trzema wymiarami struktury: rodzajami działalności (*portfolio of businesses*), organizacją pracy i strukturą finansową. Spoiwem tych wymiarów są zaś: strategie, działania kierownicze (zarządzanie) oraz działania zmierzające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*). Analizując działalność firmy, żaden z wymiarów struktury nie może być rozpatrywany bez uwzględnienia dwóch pozostałych¹⁰.

Opracowując program restrukturyzacji rozwojowej przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę:

- wykorzystanie wszystkich szans gospodarczych,
- podejmowanie prób wyjścia poza dotychczasowy zakres działania,
- przewidywanie i projektowanie zmian funkcjonalnych i strukturalnych,
- dążenie do zdynamizowania rozwoju,
- inicjowanie wysokiej innowacyjności produktowej, technologicznej, technicznej i marketingowej,
- podejmowanie ryzyka gospodarczego,
- przygotowanie się do rozwiązywania możliwych do przewidzenia problemów w zakresie organizacji, spraw kadrowych i rynkowych.

Zasięg (skutki) restrukturyzacji przedsiębiorstwa to kryterium analizy procesów restrukturyzacji ze względu na głębokość przedsięwzięć trwałość zmian, a także z uwagi na korekcyjny lub strategiczny charakter przekształceń zachodzących w przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę te parametry restrukturyzacji, wyodrębniła się zazwyczaj restrukturyzację naprawczą i restrukturyzację rozwojową. Głównym celem restrukturyzacji naprawczej jest zatrzymanie niekorzystnych tendencji ekonomicznych i wyprowadzenie przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej, często także utrzymanie firmy i zapobieżenie jej likwidacji.

⁹ E. Maslyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Wydawnictwo OFICYNA EKONOMICZNA, Kraków 2003, s. 38.

¹⁰ Tamże, s. 16.

Restrukturyzacja naprawcza stanowi zbiór działań doraźnych, których podstawowym celem jest utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego przetrwanie. Cechuje ją bezwzględna konieczność wprowadzenia zmian, jako warunku przetrwania przedsiębiorstwa oraz znacznie większa głębokość i uciążliwość zmian¹¹.

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw przebiega w dwóch etapach. Pierwszy etap ma na celu uchronienie przedsiębiorstwa przed upadkiem i określa się go mianem restrukturyzacji naprawczej. Drugi etap to przywrócenie lub budowa korzystnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Taką restrukturyzację określa się jako rozwojową¹².

Restrukturyzacja naprawcza może być realizowana, przy założeniu wykorzystania całego potencjału (ludzkiego, rzeczowego) posiadanego przez przedsiębiorstwo lub zakładać pozbywanie się tej części potencjału, która nie może być efektywnie wykorzystana w ramach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa oraz w określonym stanie otoczenia.

Wyróżnia się następujące formy restrukturyzacji: restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Restrukturyzacja przedmiotowa polega na dokonaniu zmian w obszarze technologii i techniki z wykorzystaniem strategii częściowych, przewidzianych dla tej sfery działalności przedsiębiorstwa. Celem zmian w technologii i technice jest zapewnienie rozwoju produkcji, a tym samym podwyższenie strategicznych wartości przedsiębiorstwa. Jest to możliwe po wprowadzeniu ulepszeń technicznych, technologicznych lub marketingowych, które bezpośrednio przyczyniają się do zwiększenia stopnia atrakcyjności wyrobów. Restrukturyzację przedmiotową charakteryzuje to, że inicjatorem zmian jest samo przedsiębiorstwo, które prowadząc szeroko rozumiana politykę innowacyjną dąży do:

- osiągnięcia lub zachowania dominującej pozycji na rynku,
- dostosowania wielkości produkcji do przewidywanego popytu,
- poprawy poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych,
- wprowadzenia produkcji zgodnej z wymogami ekologii.

Podstawowe czynniki związane z polityką inwestycyjną, które przyczyniają się do powodzenia restrukturyzacji przedmiotowej to:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność,
- zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów,
- unikanie cen obrachunkowych, nie mających odniesienia do cen rynkowych,
- wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia¹³.

¹¹ A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 27.

¹² J. Piaseczny, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.

¹³ M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza Polski*, WSAiE Bytom, Bytom 2001, s. 56–57.

Restrukturyzację podmiotową określa się jako prawne, organizacyjne i ekonomiczne przystosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków sytuacyjnych, w celu podniesienia ich efektywności działania. Polega ona na dokonaniu zmian w obrębie systemów zarządzania przedsiębiorstw, przekształceń prawnowłasnościowych oraz w sferze ekonomiki i rynku¹⁴.

Istotę oraz zakres restrukturyzacji wyznaczają przyjęte przez kierownictwo cele:

- ekonomiczne, związane z zapewnieniem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach rynkowych,
- społeczne, sprowadzające do łagodzenia negatywnych skutków społecznych wprowadzanych zmian.

Cele kierunkowe restrukturyzacji w przedsiębiorstwie mogą być zdefiniowane następująco:

- pozbycie się zbędnego balastu. Może to polegać na redukcji poziomu zatrudnienia, pozbywania się majątku produkcyjnego lub nieprodukcyjnego, służącego działalności pomocniczej i socjalnej;
- zwiększenie konkurencyjności, może to być osiągnięte przez podniesienie jakości i atrakcyjności wyrobów, wzrost elastyczności procesu produkcji, dywersyfikację produktów oraz dzięki zastosowaniu właściwej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa i decentralizacji zarządzania;
- zapewnienie maksymalnej integracji działań. Wyższy poziom integracji działań może być zrealizowany dzięki wprowadzeniu systemu controllingu, udoskonaleniu struktury organizacyjnej czy też zastosowaniu sprawniejszych systemów informowania kierownictwa;
- kreowanie kultury organizacyjnej i wyrabianie postaw innowacyjnych. Odpowiedni poziom kultury organizacyjnej może być osiągnięty poprzez szkolenia i inne formy edukacji zatrudnionych, popieranie autonomii w działaniu (tworzenie grup autonomicznych) i zespołowości, tworzenie przyjaznej atmosfery pracy¹⁵.

3. Przykładowe narzędzia pomocnicze w procesie restrukturyzacji i zarządzania zmianą

Jednym z narzędzi zarządzania restrukturyzacją w procesach gospodarczych jest **zarządzanie wiedzą**. Postępująca globalizacja gospodarki wymaga, zarówno od dotychczasowych liderów, jak i podmiotów dopiero co wchodzących do poszczególnych sektorów, dużo bardziej roważnego i pozornego,

¹⁴ A. Nalepka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 27–28.

¹⁵ B. Haus, G. Osbert-Pociecha, H. Jagoda, *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, s. 103.

niż w przeszłości, podejście do kwestii oceny aktualnych i przeszłych przewag konkurencyjnych. Inaczej mówiąc, znaczenia nabiera przyszłościowa, strategiczna orientacja przedsiębiorstwa¹⁶.

W związku z nakreślonymi powyżej zmianami pojawiają się nowe prawa ekonomiczne i stosowane są nowe zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Powstaje zatem niejako współczesny model przedsiębiorstwa, które:

- opiera się bardziej na zasobach wirtualnych niż fizycznych,
- sprzedaje informacje co najmniej na równi z produktami fizycznymi,
- wykorzystuje informacje w celu stworzenia nowych rynków,
- wynajduje nowe sposoby komunikowania się z klientami,
- stosuje zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji dla zdobycia przewagi konkurencyjnej¹⁷.

Hasło „organizacja ucząca się” pojmowane jako pewnego rodzaju wzorzec czy też model funkcjonowania przedsiębiorstwa mający na celu uczynić go konkurencyjnym w burzliwym otoczeniu z jakim mamy do czynienia właśnie teraz na przełomie wieków, w sposób bezpośredni łączy się z pojęciem kapitału intelektualnego, który w przeciwieństwie do niewidocznych zasobów opartych na informacji, jest oparty na wiedzy, chociaż obejmuje jeszcze inne wymiary tworzenia wartości przedsiębiorstwa (np. marka handlowa, powiązana z zewnętrznymi zainteresowaniami, wywiad gospodarczy). Jest on sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa. Dzieli się on na dwie zasadnicze części:

- reprezentujące niewidzialne zasoby procesy – tworzy ona kapitał organizacyjny oraz społeczny,
- odzwierciedlają wiedzę ludzi – tworzy ona kapitał ludzki.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące według tych reguł to właśnie organizacje oparte na wiedzy, które szczególną uwagę przywiązują do poziomu wykształcenia zasobów ludzkich które posiadają. Wiedza w tym modelu staje się samodzielnym modelem niematerialnym, który w dużej mierze warunkuje efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa¹⁸.

Następnym narzędziem restrukturyzacji są **działania kreatywne**. Restrukturyzacja zatem to proces zmian, a kluczową siłą sprawczą „czynnika zmian” w przedsiębiorstwie jest czynnik ludzki (kierownictwo). Szczególnie dużą rolę odgrywa w tym obszarze działań kreatywny personel który wykorzystuje swoje umiejętności twórczego rozwiązywania sytuacji problemowych, umożliwia sprawniejszy przebieg procesu restrukturyzacji.

¹⁶ B. Godziszewski, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE w Krakowie – TNOIK-PAN-PSB, Kraków 1997, s. 127.

¹⁷ *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Difin, Warszawa 2003, s. 113–114.

¹⁸ Tamże, s. 117.

Głęboka restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest bowiem wyzwaniem dla kreatywnego personelu, kierownictwa, aktywnych „liderów zmian”. Duża rola „liderów zmian” w przedsiębiorstwie wzrasta w miarę przechodzenia od organizacji reaktywnej i antycypacyjnej ku organizacji eksploracyjnej, a zwłaszcza kreatywnej kulturze strategicznej. Liderzy to nosiciele określonych wartości, animatorzy pożądanych działań, wpływający na otoczenie dzięki autentycznej charyzmie, powodującej u innych pracowników pragnienia podążania za nimi. To ludzie aktywni potrzebujący atrakcyjnego pola do działania, które byłoby wyzwaniem. Niewątpliwie takim wyzwaniem jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Liderzy oraz kreatywny personel mogą wiele zdziałać w tym obszarze zmian działalności przedsiębiorstwa¹⁹.

Rozwój kreatywności personelu stanowi bowiem warunek rozwoju każdej organizacji. Twórczość pracowników jest źródłem pomysłów, nowych rozwiązań, zmian, które są konieczne do przetrwania organizacji i sprostowania wzrastającej globalnej konkurencji. Potencjał kreatywny personelu powinien być rozwijany i efektywnie wykorzystywany zwłaszcza w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Stopień wykorzystania tego potencjału decyduje o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw, która stanowi jego przewagę konkurencyjną²⁰.

Również realizacja procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw rodzi potrzeby w zakresie **dokonywania wycen przedsiębiorstw**, których to wycen uwarunkowania wiążą się ze scharakteryzowanymi dwoma pierwszymi grupami przesłanek. Dotyczy to takich najczęstszych typowych przypadków restrukturyzacji jak:

- restrukturyzacja związana z Programem Powszechnej Prywatyzacji, której celem jest podniesienie wartości tzw. „spółek parterowych” dzięki wniesieniu ich akcji do powołanych w tym celu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych oraz przekazania funkcji zarządzania tymi funduszami wyspecjalizowanym firmom. Wynagrodzenie firm zarządzających jest przy tym powiązane z przyrostem wartości przedsiębiorstw-spółek wniesionych przez nich funduszy;
- restrukturyzacja związana z tzw. prywatyzacją restrukturyzacyjną i funkcjonującymi w jej ramach kontraktami menedżerskimi. Wynagrodzenia „Grup menadżerskich” i w tym przypadku uzależniono od wzrostu wartości zarządzanych przez nich przedsiębiorstw;
- restrukturyzacja powiązana ze stopniową prywatyzacją dużych, często wielozakładowych przedsiębiorstw, jako niekonwencjonalna forma prywatyzacji. Przy okazji tego rodzaju restrukturyzacji powiąza-

¹⁹ C. Suszyński, *Restruktura przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 115.

²⁰ *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Difin, Warszawa 2003, s. 125.

nej z prywatyzacją dochodzi często do tworzenia quasi holdingowych układów wielopodmiotowych. Majątek pozostający dotychczas własnością Skarbu Państwa jest w tej sytuacji wnoszony do nowotworzonych prywatnych podmiotów gospodarczych jako apart rzeczowy, względnie wydzierżawiony lub też oddawany w leasing. Wszystkie przytoczone warianty rodzą potrzebę przeprowadzenia wyceny wydzielonych zorganizowanych części składowych przedsiębiorstwa, bądź poszczególnych jego składników majątkowych²¹.

Wskazane determinanty ukazują zasadnicze zmiany odnoszące się do zakresu wykorzystania oraz roli wyceny przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej. Są one ściśle powiązane z coraz powszechniej dostrzeganą potrzebę zweryfikowania dotychczasowej filozofii zarządzania przedsiębiorstwem, zaś w odniesieniu do gospodarki polskiej – z koniecznością upowszechnienia wykorzystania wyceny przedsiębiorstw, również poza obszarami odnoszącymi się do zagadnień prywatyzacji czy też wąsko pojmowanej restrukturyzacji²².

Podsumowanie

W momencie gdy zostanie wybrany kierunek ochrony w przedsiębiorstwie jak restrukturyzacja, jednym z następstw jest modernizację przedsiębiorstwa która chroni przed upadkiem a jednocześnie przywraca korzystną pozycję na rynku. Celem pracy było uchwycenie innych przykładowych podejść do restrukturyzacji i zmiany jakie niosą za sobą. Procesy te są czasami mało widoczne ale w efekcie końcowym okazują się bardzo ważną formą przeprowadzonej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

STRESZCZENIE

Opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia związane z restrukturyzacją oraz narzędzia którymi się posługuje. Restrukturyzacja i sposób jej przeprowadzenia ma wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Procesy te okazują się bardzo ważną formą przeprowadzonej restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

²¹ Tamże, s. 148.

²² Tamże, s. 156.

SUMMARY

The development presents selected issues related to the restructuring and the tools they use. Restrukturyzacja and how to carry it out has an impact on the company's position in the market. These processes appear to be a very important form of restructuring of the company.

BIBLIOGRAFIA

1. Bagier J. M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltex, Warszawa 1993, s. 18.
2. Chomątowski S., *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 1994, nr 12, s. 22.
3. Duplik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998, s. 45.
4. *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, Difin, Warszawa 2003, s. 113–114.
5. Godziszewski B., *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE w Krakowie – TNOIK-PAN-PSB, Kraków 1997, s. 127.
6. Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, Difin, Warszawa 1996, s. 103.
7. Kupczyk A., Koralewska-Mróż H., Czerwonka M., *Od reengineeringu do organizacji uczących się*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1998, s. 15.
8. *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, pod red. S. Lachiewicza i A. Zakrzewskiej-Bielawskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 24.
9. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Wydawnictwo OFICYNA EKONOMICZNA Kraków 2003, s. 38.
10. Miszewski M., *Transformacja gospodarcza Polski*, WSAiE Bytom, Bytom 2001, s. 56–57.
11. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys Problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 20.
12. Piaseczny J., *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, Przegląd Organizacji, 1997, nr 9.
13. Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7.
14. Sopiłajszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 30.
15. Suszyński C., *Restruktura przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 115.

ADAM PANDER

Modele restrukturyzacji przemysłowej na przykładzie wybranych miast śląskich

Wprowadzenie

W referacie omówione zostaną przypadki dwóch miast (tradycyjnie przemysłowych-opartych na górnictwie węgla kamiennego), które z powodu przemian światowej gospodarki zainicjowały na swoim terenie procesy restrukturyzacyjne. W tekście wskazano różnice w podejściu do restrukturyzacji przemysłowej w Rybniku oraz w Jastrzębiu Zdroju ukazując tym samym dwa modele restrukturyzacji:

- a) Model I to działania nakierowane na restrukturyzację i sprostanie wyzwaniom przyszłości. Oparcie rozwoju o MŚP i sektor usług.
- b) Model II to brak myślenia o przyszłości i brak podejmowania działań restrukturyzacyjnych. Oparcie rozwoju o sektor publiczny (kopalnie) i przemysł ciężki.

Omawiane miasta przeanalizowano pod kątem wspierania przedsiębiorczości, podejścia do szkolnictwa wyższego, strategii rozwoju, skuteczności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, oceny funkcjonowania władzy lokalnej i podejścia do rewitalizacji.

Wyniki badań pozwolą udowodnić tezę, że Rybnik jest miastem lepiej radzącym sobie z problemami restrukturyzacji niż Jastrzębie.

1. Kryzys starych okręgów przemysłowych

1.1. Przyczyny kryzysu

Regiony tradycyjnych przemysłów, oparte dotychczas na przemyśle tekstylnym, górnictwie węgla kamiennego i hutnictwie stały się miejscem wieloletniej stagnacji. Przyczynami kryzysu są i były różne czynniki. Najważniejsze to:

- Przekształcenia polityczne przełomu lat 80-tych i lat 90-tych XX wieku, które wymusiły na krajach Europy Środkowo-Wschodniej przekształcenia gospodarcze. Przyczynami przekształceń gospodarczych są w większości: globalizacja gospodarki i wejście w większym stopniu na rynek światowy krajów azjatyckich, zmiany technologiczne, większe wykorzystanie w produkcji gazu ziemnego oraz prądu..
- Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza: wzrost znaczenia innowacyjnych rozwiązań, nowych a zarazem tańszych w eksploatacji i bardziej wytrzymałych materiałów, pozyskiwanie energii z odnawialnych źródeł, wzrost kosztów pracy oraz otwarcie się dla obcych firm państw azjatyckich.
- Przenoszenie produkcji masowej na tzw. peryferia (por. J. Hryniwicz) spowodowane: wyczerpywaniem się zasobów, znacznym potencjałem naukowym, który dostarcza do przemysłu innowacji oraz niższym kosztem siły roboczej.
- Produkty o większym zaawansowaniu technologicznym powstające często w specjalistycznych centrach badawczych znajdujących się w pobliżu dużych ośrodków gospodarczych.

1.2. Cechy charakterystyczne starych okręgów przemysłowych

Regiony węgla i stali są najbardziej dotkniętymi problemami regionami spośród wszystkich typów starych okręgów przemysłowych. Monofunkcyjność jest główną przyczyną kłopotów tych regionów. Kryzys głównej gałęzi przemysłu powoduje masowe zwolnienia w dużych państwowych zakładach, które dominują w tych regionach. Upadek dużych firm powoduje upadek wielu mniejszych. Skutkiem tego jest wzrost bezrobocia i masowe ubożenie znacznych grup społecznych (Szczepański 2002). Postępująca degradacja krajobrazu powoduje spadek atrakcyjności dla nowych inwestorów oraz przyczynia się do odpływu najlepiej wykształconych i najlepiej zarabiających obywateli poza region co skutkuje m.in. zmniejszonymi wpływami z podatków. Najważniejszymi cechami (za: M. Borsą; G. Gorzelak; B. Jałowiecki; M. Tkocz) charakterystycznymi starych okręgów przemysłowych są:

- wyższy udział zatrudnionych w przemyśle w stosunku do zatrudnionych ogółem;
- mniejsze zatrudnienie w sektorach usług, informacji oraz badaniach & rozwoju (B&R);
- niższe nakłady na B&R;
- początkowo niskie a później gwałtownie rosnące bezrobocie strukturalne;
- niższy regionalny PKB.

2. Rybnicki Okręg Węglowy jako przykład starego okręgu przemysłowego

2.1. Struktura gospodarki regionu i jej przekształcenia

Początki przemysłu ciężkiego w Rybniku datuje się na rok 1753 (otwarto hutę żelaza). Kolejnym ważnym wydarzeniem było uruchomienie pierwszej kopalni węgla kamiennego w 1792. W 1899 powstała odlewnia żeliwa oraz fabryka maszyn. Okres powojenny to rozwój górnictwa na terenie całego regionu, a zwłaszcza Rybnika i Jastrzębia Zdroju. W okresie największej ekspansji górnictwa, w latach 70-tych, wybudowano w regionie 8 nowych kopalń. Największą inwestycją zrealizowaną po wojnie w Rybniku była jednakże Elektrownia „Rybnik”. W Rybniku działały 4 kopalnie: KWK Ignacy – włączony pod koniec lat sześćdziesiątych do KWK Rydułtowy; KWK Rymer (1 lipca 1995 połączono ją z kopalnią „Chwałowice”); KWK Chwałowice; KWK Jankowice. Obecnie na terenie miasta działają 2 kopalnie.

Rozwój przemysłu na terenie Jastrzębia Zdroju rozpoczął się w momencie odkrycia znacznych pokładów węgla kamiennego w tym mieście. Pierwszą kopalnię, „Jastrzębie” otwarto w 1962. W szczytowym momencie na terenie Jastrzębia działało 5 kopalń: KWK Jastrzębie i KWK Moszczenica – 6 października 1994 połączono obie w jeden zakład o nazwie KWK „JAS-MOS”; KWK Borynia; KWK Pniówek; KWK Zofiówka. Obecnie pozostały 3 czynne kopalnie.

Na terenie obu miast nie została zamknięta definitywnie żadna kopalnia. Następowo łączyły kopalnie, co skutkowało pojawieniem się działań modernizacyjnych i efektywnościowych, jednak trudno w tym przypadku mówić o pełnej restrukturyzacji.

W krajach rozwiniętych odsetek osób zatrudniony w sektorze usług wynosi nawet 80%. Miastom ROW daleko do takich wartości, a typowo usługowe sekcje, jak pośrednictwo finansowe czy obsługa nieruchomości i firm osiągają niewielkie znaczenie. Nadal dominują sektory przemysłowy i budownictwa, znaczne wartości osiąga sektor handlu i napraw. Taką strukturę potwierdza liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowana w rejestrze REGON. W 2012 roku w Jastrzębiu, w rejestrze widniało 241 podmiotów publicznych i 5706 podmiotów prywatnych; w Rybniku było odpowiednio 266 oraz 13 109 podmiotów.

Tabela 1. Liczba pracujących w omawianych miastach na przestrzeni ostatnich lat

Rok	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Jastrzębie							
Zdrój	29 435	28 539	28 704	30 768	31 290	30 414	31037
Rybnik	41 720	39 835	36 471	39 040	40 750	42 409	40863

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BDL.

Analizując (od roku 2000) zatrudnienie w Jastrzębiu dostrzegamy nieznaczny spadek zatrudnienia pomiędzy 2001, 2002 i 2003 rokiem. W kolejnych latach następował systematyczny wzrost liczby pracujących z punktem kulminacyjnym pomiędzy rokiem 2004 i 2005, gdzie zmiana wyniosła aż 1551 osób. Największy spadek notujemy pomiędzy 2008 a 2009 (–1369). Natomiast w Rybniku największy spadek pracujących miał miejsce pomiędzy 2001, 2002 i 2003. Dodatnią wartość zmiany liczby pracujących obserwujemy od roku 2004, rok później niż w Jastrzębiu. Największy spadek, blisko 6% pracujących (2484 osób) notujemy pomiędzy 2010 a 2011. W analizowanym okresie najwyższą liczbę osób pracujących w Rybniku notujemy w roku 2010 – 42 409, a w Jastrzębiu w roku 2008 – 31 290 osób.

2.2. Warunki życia mieszkańców Jastrzębia Zdroju i Rybnika

Okręg Rybnicki, posiada wiele cech charakterystycznych dla starych okręgów przemysłowych. M. S. Szczepański w wielu pracach przedstawił najważniejsze problemy restrukturyzacji GOP-u (a zarazem również ROW-u), cechuje go:

- *kłębka ekologiczna (system przyrodniczy);*
- *monokulturowość gospodarcza i dominacja przemysłu ciężkiego (system wytwórczy);*
- *zdeformowana struktura zatrudnienia, połączona z niskim kapitałem edukacyjnym pracowników (system infrastruktury społecznej);*
- *dezintegracja zbiorowości regionalnej (system społeczno-kulturowy);*
- *chaotycznie wytworzona przestrzeń urbanistyczno-architektoniczna (system osadniczy).¹*

Zestawiając ważniejsze czynniki oceniające warunki życia w omawianych miastach zauważamy, iż miasta są zurbanizowane, zawierają dobrze rozbudowaną infrastrukturę techniczną oraz społeczną. Na korzyść Rybnika przemawia jedynie większa lesistość (24,3% więcej) i 4499,7 ha więcej gruntów o szczególnych walorach przyrodniczych prawnie chronionych.

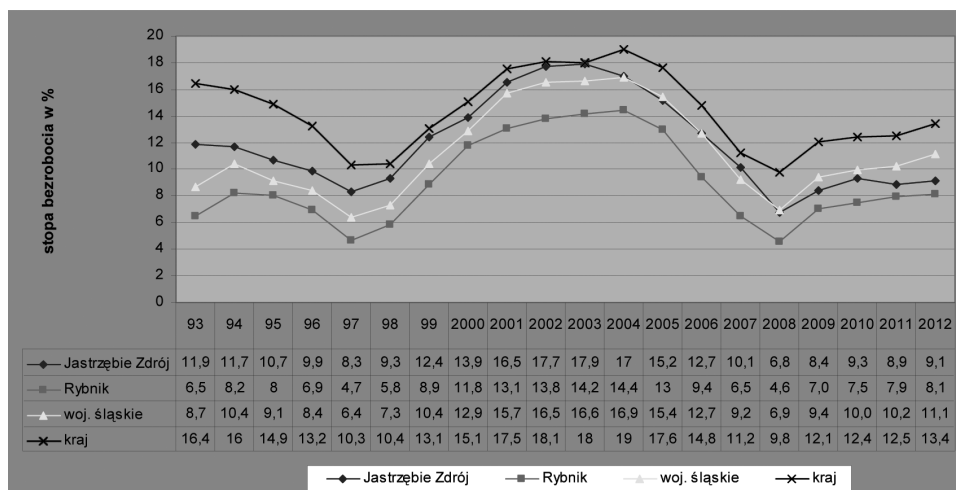
O warunkach życia mieszkańców niewątpliwie świadczą zarobki, ale ze względu na wysokie zarobki w sektorze publicznym i znaczną ilość osób pracujących w górnictwie w Jastrzębiu Zdroju (w roku 2012 przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wyniosło 5974,57, a w Rybniku 3459,52) dane te nie są obiektywne i nie mogą świadczyć o różnicy w standardzie życia w obu miastach.

2.3. Bezrobocie

Restrukturyzacja starych branż powoduje redukcję zatrudnienia i zwolnienie znacznej liczby pracowników, co skutkuje pogorszeniem się sytuacji na rynku pracy w całym regionie. Powstaje bezrobocie strukturalne, które jest

¹ M. S. Szczepański, *Opel z górniczym pióropuszem*, Katowice 2002, s. 49.

wynikiem niedostosowania osób odchodzących z przemysłu do warunków panujących na nowoczesnym rynku pracy. Bezrobocie w Rybniku w całym okresie reform górnictwa było niższe niż w całym województwie i znacznie niższe niż w Jastrzębiu Zdroju. Najniższe bezrobocie w Rybniku notujemy w 2008 – 4,6 % a w Jastrzębiu Zdroju w 2008 roku i było to 6,8%.



Wykres 1. Bezrobocie w Jastrzębiu Zdroju oraz Rybniku na tle województwa i kraju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS; WUP Katowice. Dane dotyczące Jastrzębia Zdroju i Rybnika od 1998 roku odnoszą się do miasta na prawach powiatu; dane dotyczące bezrobocia w regionie odnoszą się do roku 1998 do woj. katowickiego.

Dominacja przemysłu ciężkiego na jakimś terenie powoduje kształcenie się mieszkańców dopasowane do jego potrzeb, dlatego też duży odsetek mieszkańców kończył w tym regionie szkoły zawodowe. Dostrzegamy ten stan obecnie, kiedy to wśród bezrobotnych najczęściej jest osób posiadających wykształcenie zawodowe i zasadnicze zawodowe. Analizując wykształcenie bezrobotnych w przypadku Jastrzębia widoczna jest znaczna przewaga bezrobotnych z wykształceniem zasadniczym zawodowym (27%) oraz gimnazjalnym i poniżej 29 %, podobnie w przypadku Rybnika – odpowiednio: 26% i 30%). Wśród osób bezrobotnych znacznie większy jest odsetek kobiet niż mężczyzn, w Jastrzębiu Zdroju jest to aż 65%, w Rybniku niewiele więcej, bo 66% (większość bezrobotnych kobiet posiada wykształcenie zasadnicze zawodowe oraz gimnazjalne i poniżej). Ludzie do 34 roku życia stanowią ponad połowę bezrobotnych zarówno w Jastrzębiu jak i w Rybniku.

3. Analiza komparatywna procesów restrukturalizacji w Rybniku i Jastrzębiu

3.1. Wspieranie przedsiębiorczości

Oferta inwestycyjna Rybnika wydaje się być rozbudowana i wieloaspektowa. Na stronach internetowych miasta znajdziemy podział oferty na kilka rodzajów. Dla przedsiębiorców chcących zainwestować na terenach przemysłowych Rybnik przygotował bardzo rozbudowaną ofertę zwolnień podatkowych.

W Rybniku, na terenie po upadłym Rybnickim Przedsiębiorstwie Budownictwa Węglowego PEBEROW S.A., powstał Inkubator Technologiczny, a miasto zapewnia wsparcie doradczo-szkoleniowe, pomoc w przygotowaniu dokumentacji potrzebnej w uzyskaniu środków z programów pomocowych UE, dostęp do laboratoriów, pomieszczeń biurowych oraz sal konferencyjnych. Izba Rzemieślnicza w Rybniku, dostrzegając brak wykwalifikowanych fachowców na rynku, przyczyniła się do otwarcia nowej Zasadniczej Szkoły Zawodowej Izby Rzemieślniczej w Rybniku (pierwszy nabór – wrzesień 2008). Szkoła współpracuje z kilkoma dużymi firmami, dzięki czemu absolwenci szkoły będą mieli większą szansę znalezienia pracy. W Rybniku działa również Izba Przemysłowo-Handlowa Rybnickiego Okręgu Przemysłowego. Jest to samorządowa organizacja podmiotów gospodarczych zrzeszająca duże jak i małe przedsiębiorstwa.

Fundacja Jastrzębski Inkubator Przedsiębiorczości powstała z powodu narastającego bezrobocia w mieście. Głównym celem inkubatora jest pomoc nowopowstałym firmom do momentu uzyskanie przez nie zdolności do samodzielnego funkcjonowania. Firmy mogą również uzyskać pomoc w uzyskaniu kredytu i wynajmie pomieszczeń. Fundacja ma swoją siedzibę w halach po byłej jednostce wojskowej. Duża ilość zakładanych przez osoby bezrobotne firm spowodowała utworzenie Ośrodka Wspierania Przedsiębiorczości (2005). Działalność Ośrodka opiera się na podnoszeniu kwalifikacji zawodowych mieszkańców miasta. Obie jednostki zajmują się promowaniem przedsiębiorczości, organizowaniem szkoleń i seminariów oraz zagospodarowaniem niewykorzystanych obiektów przemysłowych. W Jastrzębiu działa Jastrzębska Strefa Aktywności Gospodarczej. Jej działanie ma na celu zagospodarowanie majątku poprodukcyjnego zlikwidowanych kopalń oraz terenów przemysłowych. Działania Strefy dla tworzenia miejsc pracy polegają na poszukiwaniu nowych inwestorów i dzierżawców oraz prowadzeniu własnych inwestycji. Gminne Centrum Informacji w Jastrzębiu-Zdroju jest placówką, ukierunkowaną na aktywizację społeczności lokalnej oraz ożywienie lokalnego rynku pracy poprzez zapewnienie łatwego dostępu do sprzętu informatycznego i urzędzeń biurowych. Na terenie miasta istnieje Jastrzębsko-Zorska podstrefa Katowickiej SSE. Tereny strefy znajdują się w sąsiedz-

twie zjazdu z autostrady A1 oraz drogi Racibórz-Wodzisław Śl.-Jastrzębie Zdrój.

Jak widać w obu omawianych miastach tworzy się alternatywę dla firm niezwiązanych z górnictwem. Na korzyść Rybnika przemawia jedynie stworzenie przez władze miejskie bardziej rozbudowanej i z większą ilością zachęt oferty inwestycyjnej. Różnice pomiędzy dwoma ścieżkami mają wymiar myślenia przyszłościowego i podejścia do przyciągania inwestycji. Władze Jastrzębia, mając na swoim terenie dobrze prosperującą Jastrzębską Spółkę Węglową, nie muszą w krótkiej perspektywie martwić się o rynek pracy. Władze Rybnika są w odmiernej sytuacji. Nie wiedząc czy górnictwo przetrwa tutaj najbliższe lata, odcinają się od górnictwa, starając się przyciągnąć jak największą liczbę inwestorów tworzących miejsca pracy poza górnictwem.

3.2. Szkolnictwo wyższe w regionie

W 1997 podpisano porozumienie pomiędzy władzami Jastrzębia a Uniwersytetem Śląskim, którego celem było utworzenia w tym mieście zamiejscowego ośrodka dydaktycznego, a już w październiku 1998 rozpoczął się pierwszy rok akademicki. Miasto na swój koszt przystosowało do wymogów uniwersyteckich budynki po starym sanatorium wybudowanym w roku 1912. Studia uruchomiły trzy wydziały UŚ: Wydział Matematyki, Fizyki i Chemii, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny oraz Szkoła Zarządzania. W 2006 roku swój Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Jastrzębiu Zdroju otworzyła Krakowska Akademia Górniczo-Hutnicza. W roku akademickim 2006/2007 przeprowadzono nabór na pięć wydziałów: Górnictwa i Geoinżynierii; Geologii, Geofizyki i Ochrony Środowiska; Fizyki i Informatyki Stosowanej oraz Wydział Wiertnictwa Nafty i Gazu. W Jastrzębiu istnieje również (od 1992) Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych. Dostępne dla chętnych są trzy sekcje: francuska, angielska oraz niemiecka. Od początku istnienia Kolegium opiekę dydaktyczną nad nim sprawuje UŚ w Katowicach. W 2006 został w Jastrzębiu uruchomiony Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny AWF w Katowicach, a w 2009 rozpoczęto nabór na studia w Zamiejscowym Ośrodku Dydaktycznym Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Zespół Szkół Wyższych w Rybniku powstał w centrum miasta gdzie znajdowały się budynki po wybudowanym ponad 100 lat temu pierwszym w regionie zespole szpitalnym. W 1998 roku władze miasta postanowiły stworzyć w tym miejscu Zespół Szkół Wyższych. Teren został zagospodarowany przez trzy śląskie uczelnie – Politechnikę Śląską, Uniwersytet Śląski oraz Akademię Ekonomiczną. Na terenie dawnego szpitala znajdują się również Laboratorium Nowoczesnych Technologii Przemysłowych i Centrum Upowszechniania Technologii Informatycznych. Pierwsze zajęcia w zmodernizowanych budynkach odbyły się w październiku 2000 roku w obiekcie Politechniki Śląskiej. W Rybniku ma również siedzibę Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych z możliwością uzyskania tytułu licencjata.

W Jastrzębiu Zdroju szybciej otwarto pierwsze kierunki, ale to Rybnik obecnie jest ośrodkiem częściej wybieranym przez studentów (na taki stan rzeczy ma wpływ obecność w jednym miejscu trzech uczelni, czyli kompleksowość oferty edukacyjnej), jednakże w związku z niżem demograficznym istnieją plany wycofania się UŚ z Rybnika. W Jastrzębiu władze skupiły się na ulokowaniu w mieście Zamiejscowego Ośrodka Dydaktycznego Krakowskiej AGH i starają się na niej otwierać nowe wydziały. Jest to kolejny krok w kierunku utrzymania rozwoju miasta w oparciu o górnictwo. Wydaje się, że w Rybniku władze miejskie wraz z Elektrownią Rybnik starają się rozwijać kierunki związane z energetyką oraz kierunki, na które jest obecnie zapotrzebowanie na rynku. Ścieżka edukacyjna przyjęta przez Rybnik to bardziej kompleksowa oferta edukacyjna nakierowana na zaspokajanie potrzeb rynku. W przypadku Jastrzębia mamy zaspokojenie potrzeb największego pracodawcy, co jednak prowadzi do utrwalenia struktury zatrudnienia w tym mieście.

3.3. Strategie rozwoju

Miasta obarczone problemami monofunkcyjności gospodarki na swoim terenie oraz restrukturyzacji górnictwa powinny w znacznym stopniu kierować swoje wysiłki, nie tylko obecnie, ale i w przyszłości, na rozwój sektora MŚP. Najlepszym źródłem informacji o przyszłych poczynaniach władz obu badanych miast są Strategie Rozwoju. Dlatego też dogłębnej analizie, pod kątem sześciu zaprezentowanych niżej czynników, zostały poddane dwa dokumenty: Strategia Rozwoju Miasta Jastrzębie Zdrój do 2015 roku oraz Strategia Zintegrowanego Rozwoju Miasta Rybnik.

Każdemu z sześciu czynników została przyporządkowana czterostopniowa skala ocen:

Wspieranie instytucji zajmujących się obsługą sektora przedsiębiorczości:

- + + Strategia rozwoju przewiduje wsparcie przynajmniej w dwóch aspektach;
- + Strategia rozwoju przewiduje wsparcie tylko w jednym aspekcie;
- +/- Bezpośrednio nie wynika z strategii;
- Brak instrumentów wspierających instytucje.

Rozwój szkolnictwa akademickiego:

- + + Zróżnicowana oferta oraz wspieranie szkolnictwa akademickiego;
- + W strategii obecne są zapisy o rozwoju szkolnictwa akademickiego, ale nie działa się w tym kierunku;
- +/- Bezpośrednio nie wynika z strategii;
- Brak.

Istnienie oferty inwestycyjnej:

- + + Miasto posiada tereny pod inwestycje oraz przygotowuje kolejne poprzez wykup i rewitalizację terenów przemysłowych;
- + W strategii obecne są zapisy o ofercie inwestycyjnej;
- +/- Bezpośrednio nie wynika z strategii;
- Brak oferty inwestycyjnej.

Nastawienie na dywersyfikację gospodarki regionu:

- ++ Władze miasta są świadome potrzeby dywersyfikacji gospodarki oraz nastawiają się na rozwój usług;
- + Istnieją konkretne działania zmierzające do dywersyfikacji gospodarki;
- +/- Strategia ogólnie dotyczy wspierania dywersyfikacji gospodarki;
- Brak nastawienia na dywersyfikację gospodarki regionu.

Ułatwienia w prowadzeniu działalności gospodarczej:

- ++ W strategii wskazuje się więcej niż jeden instrument ułatwiający prowadzenie działalności gospodarczej;
- + W strategii wskazuje się jeden instrument ułatwiający prowadzenie działalności gospodarczej;
- +/- Bezpośrednio nie wynika z strategii;
- Brak ułatwień.

Kreowanie postaw przedsiębiorczych:

- ++ Istnieją konkretne instrumenty kreujące postawy przedsiębiorcze;
- + W strategii obecne są zapisy pośrednio wskazujące na kreowanie postaw przedsiębiorczych, ale wynikają one z innych działań;
- +/- Bezpośrednio nie wynika z strategii;
- Brak.

Tabela 2. Macierz oceny strategii rozwoju miast

Czynnik	Rybnik	Jastrzębie Zdrój
1. Wspieranie instytucji zajmujących się obsługą sektora przedsiębiorczości	+/-	++
Uzasadnienie:	Strategia Rybnika porusza kwestie wspierania wszystkich instytucji zajmujących się obsługą sektora przedsiębiorczości, ale nie definiuje rodzajów wsparcia	Strategia Jastrzębia wskazuje na konieczność opracowania programu wspierania przedsiębiorczości oraz utworzenie parku przemysłowego
2. Rozwój szkolnictwa wyższego	++	+
Uzasadnienie:	Strategia miasta zawiera zapisy o rozwoju i wspieraniu szkolnictwa wyższego	Strategia miasta zawiera zapisy o wspieraniu i promocji wśród uczniów szkolnictwa wyższego
3. Istnienie oferty inwestycyjnej	++	++

Tabela 2. Cd.

Uzasadnienie:	Strategia przewiduje rewitalizację terenów przemysłowych, wykup nowych gruntów w celu przekazania ich pod inwestycje, uzbrajanie terenów przeznaczonych pod inwestycje a które dotychczas nie zostały uzbrojone	Strategia wskazuje na polepszenie oferty inwestycyjnej, o rewitalizacji gruntów przemysłowych oraz o źródłach pozyskania środków na wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej
4. Nastawienie na dywersyfikację gospodarki	++	+
Uzasadnienie:	Władze Rybnika są świadome potrzeby zwiększenia udziału usług w rynku, chcą stworzyć z miasta usługowe centrum regionu i dążą do tego poprzez przeznaczenie terenów w centrum miasta pod inwestycje finansowe, poprzez promocję MŚP, które mają stać się kołem zamachowym rozwoju i tworzyć nowe miejsca pracy utracone w procesie restrukturyzacji górnictwa	Strategia Jastrzębia przewiduje wspieranie przedsiębiorczości tak aby Jastrzębie w roku 2015 mogło stać się miastem z niskim bezrobociem i wysokimi dochodami mieszkańców. Celem jest uzyskanie w mieście nowych miejsc pracy poza górnictwem
5. Ułatwienia w prowadzeniu działalności gospodarczej	++	+
Uzasadnienie:	W strategii miasta zawartych jest kilka instrumentów ułatwiających prowadzenie działalności gospodarczej – poprawa sprawności obsługi podmiotów gospodarczych; ulgi w podatkach;	W strategii miasta mowa jest o wspieraniu przedsiębiorczości w strefie ekonomicznej. Mowa jest również o sprawnie funkcjonującym otoczenie biznesu co przyczynić ma się do powstawania nowych firm

Tabela 2. Cd.

	uruchomienie i świadczenie usług w ramach systemu doradztwa dla początkujących przedsiębiorców	w mieście
6. Kreowanie postaw przedsiębiorczych	+	++
Uzasadnienie:	Strategia ma na celu zwiększenie dostępu do szkolenia ustawicznego i programów przeszkalanania, co może się przełożyć na rozwój postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie	Strategia ma na celu zapewnić dostęp do szkolenia ustawicznego i programów przeszkalanania, znajdujemy także wzmianki o kreowaniu postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując ze sobą strategie obu miast, zauważamy, że strategia miasta Rybnika lepiej identyfikuje problemy oraz podaje ich rozwiązania. W takim samym stopniu obie strategie są nakierowane na radzenie sobie z problemami restrukturyzacji, na rozwój szkolnictwa wyższego, usług i sektora MŚP.

3.4. Skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych

Miasta starych okręgów przemysłowych są zmuszone do wydawania znacznie większych środków budżetowych na inwestycje, aby odrobić dystans, a przynajmniej nie powiększyć luki, do miast nie obarczonych procesem restrukturyzacji. Dobrym sposobem na wykonanie potrzebnych inwestycji jest uzyskanie pomocy z funduszy strukturalnych, które gwarantują odpowiedni kapitał finansowy dla wykonania inwestycji. Rybnik w tym procesie wyprzedził Jastrzębie. Środki zostały pozyskane nie tylko na infrastrukturę drogową, ale również na adaptację wieży ciśnień na cele turystyczno-rekreacyjne na terenie Zabytkowej Kopalni IGNACY w Rybniku, modernizację centrum kultury, na budowę systemu wodociągów i kanalizacji, system elektronicznej komunikacji administracji publicznej, pozyskanie środków na elektroniczną kartę miejską a kilka projektów dotyczyło kwestii edukacji. W Jastrzębiu pozyskano mniej środków zewnętrznych na inwestycje. Większość pozyskanych środków było przeznaczona na modernizację lub budowę nowych dróg. Dodatkowo pozyskano środki na gospodarkę ściekową, modernizację i nadbudowę Hali Widowiskowo-Sportowej w Jastrzębiu-Zdroju, Elektroniczny Obieg Dokumentów. Wartość projektów i wkład z Unii Europejskiej na samodzielnie-

ne projekty oraz przy współudziale Rybnika a także Jastrzębia Zdroju ukazują 2,5 razy większą wartość pozyskanych środków przez miasto Rybnik (Jastrzębie Zdrój – wartość projektów: 355 255 692 zł, wkład UE: 223 431 943 zł; Rybnik – wartość projektów: 822 941 294 zł, wkład UE: 562 391 876 zł).

Jak pokazują powyższe analizy, Rybnik jest miastem przeznaczającym pozyskane środki na projekty przyczyniające się w dłuższej perspektywie do rozwoju miasta. Z kolei w przypadku Jastrzębia większość środków przeznaczana jest na sieć drogową, a to nie przyczyni się do rozwoju w dużym stopniu. Powyższe zestawienie pokazuje różnice w myśleniu o przyszłości miasta i wskazuje tym samym dwa opisywane w tekście różne podejścia (ścieżki) restrukturyzacji – nastawienie na zaspokajanie bieżących potrzeb oraz nastawienie na rozwój.

3.5. Ocena funkcjonowania władzy lokalnej

Ważnym elementem skutecznej restrukturyzacji jest władza lokalna. Jednym ze źródeł ocen mogą być różnego rodzaju nagrody i wyróżnienia, jakie otrzymały miasta w rankingach przeprowadzonych przez wiele instytucji.

Omawiane miasta mają na swoim koncie liczne nagrody i wyróżnienia, a starania prowadzone przez władze obu miast, mające na celu pozyskanie środków zewnętrznych, poprawę warunków życia mieszkańców i dobre zarządzanie zostały dostrzeżone nie tylko w regionie. Miastem bogatszym w nagrody jest Rybnik. Różnica pomiędzy jakością władz miejskich analizowanych modeli w wyraźnym stopniu zaznacza się, gdy weźmiemy pod uwagę ocenę dokonań – starania władz miejskich zostały w przypadku Rybnika dostrzeżone i nagrodzone większą ilością wyróżnień, co świadczy o wyższej jakości rządzenia w tym mieście.

3.6. Rewitalizacja

Rybnik jest miastem w większym stopniu nastawionym na rewitalizację swoich terenów. Władze Rybnika rozpoczęły działania rewitalizacyjne już w 1990 roku, a więc znacznie wcześniej niż w Jastrzębiu, gdzie rewitalizacja (z wyłączeniem rewitalizacji na cele edukacyjne) nie miała praktycznie miejsca. Jednymi z pierwszych działań rewitalizacyjnych w Rybniku było zagospodarowanie dwóch obiektów poszpitalnych, posiadających status zabytków. Obiekty przeznaczono na cele edukacyjne – w jednym powstał Zespół Szkół Wyższych, w drugim Państwowa Szkoła Muzyczna I i II stopnia. Jednym z najciekawszych pomysłów na rewitalizację terenów przemysłowych jest udostępnienie dla zwiedzających naziemnej części Zabytkowej Kopalni „IGNACY”. Największymi atrakcjami są maszyny parowe z lat 1900 i 1920 oraz udostępniona dla zwiedzających wieża ciśnień z punktem widokowym na jej szczycie. W budynku administracyjnym otwarta została niewielka wystawa poświęcona górnictwu na tym terenie. W roku 2004 Zabytkowa Kopal-

nia „IGNACY” uznana została za najlepszy produkt turystyczny województwa śląskiego.

4. Wnioski

Transformacja systemu i przejście z gospodarki nakazowej do gospodarki wolnorynkowej oraz globalizacja ukazały niedostosowanie polskiego przemysłu do nowych warunków funkcjonowania. Proces restrukturyzacji górnictwa nadal trwa i szybko nie zostanie zakończony – kopalnie, aby stały się rentownymi muszą wprowadzić jeszcze wiele zmian. W celu skutecznego przeprowadzenia restrukturyzacji powinno się odejść od stosowania osłon i subwencji, które nie są skuteczne (Szczepański 2002) na rzecz wszystkich możliwych instrumentów pozwalających łatwiej rozwijać i prowadzić działalność gospodarczą.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na zidentyfikowanie dwóch modeli restrukturyzacji w omawianych miastach (Tabela 3).

Model restrukturyzacji przeprowadzony w Jastrzębiu Zdroju to przykład miasta, które nadal boryka się ze skutkami restrukturyzacji – nadal dominuje tutaj sektor publiczny, a przemysł ma przewagę nad usługami. Władze starają się przyciągać nowe firmy, które stworzą miejsca pracy poza górnictwem, w szczególności w usługach, ale firm chcących zainwestować w Jastrzębiu jest nadal mało. Aspektem, który może pomóc miastu jest szkolnictwo wyższe, które znajduje się na jego terytorium, choć oferta uczelni nie należy do najbogatszych. Podobnie mogą pomóc fundusze europejskie, które dotychczas nie były pozyskiwane w dużych ilościach. Jastrzębie to przykład miasta, w którym władze nie są zmuszone do restrukturyzacji i zmierzania się z problemami, ponieważ węgiel koksujący jest niezależny od koniunktury na polskim rynku i dlatego górnictwo w tym mieście w dalszym ciągu się rozwija.

W Rybniku zidentyfikowany został inny model, jest to model, w którym władze miejskie wzięły ciężar restrukturyzacji na swoje barki i w którym w większym stopniu wybiega się w działaniach w przyszłość. Niepewność zatrudnienia w górnictwie była motywacją do działań w Rybniku, natomiast w Jastrzębiu widoczny jest brak tejże motywacji. Na uwagę zasługuje tutaj przeniesienie znacznej ilości miejsc pracy z sektora publicznego do prywatnego i z przemysłu do usług. Rybnicki rynek dzięki zmniejszeniu liczby osób pracujących na kopalniach i pracujących w firmach związanych z górnictwem jest mniej podatny na wahania koniunkturalne na ten surowiec. Starania władz Rybnika w tworzeniu miasta opartego na usługach, przyjaznego dla mieszkańców i inwestorów zostały dostrzeżone i docenione w wielu rankingach. Wprowadzane są tutaj innowacje, jak rybnicka e-karta. Na rozwój miasta ma wpływ stworzenie w mieście Zespołu Szkół Wyższych. Oferta trzech uczelni jest rozbudowana, zdecydowanie ciekawsza niż oferta uczelni obecnych w Jastrzębiu.

Tabela 3. Analiza komparatywna restrukturyzacji Jastrzębia Zdroju i Rybnika

Model I – Rybnik cechuje:	Model II – Jastrzębie Zdrój cechuje:
<ul style="list-style-type: none"> – Reindustrializacja, będąca rozwijaniem nowej lokalnej bazy ekonomicznej przez tworzenie nowych firm, ale firmy te nie należą do sektora wysokich technologii; – Udostępnienie funduszy inwestycyjnych i poręczeń kredytowych dla nowych przedsięwzięć. – Zdecydowanie więcej podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON oraz w przeliczeniu na podmioty na 10 tys. osób; – Bardziej rozbudowana oferta inwestycyjna i wykorzystanie terenów pogórnich; – Kompleksowa oferta dla studentów, większa ilość kierunków, kierunki, na które występuje zapotrzebowanie na rynku; – Pełniejsza strategia rozwoju miasta; – Skuteczniejsze pozyskiwanie środków zewnętrznych i przeznaczenie ich na: rewitalizację, rozwój sieci wodociągowej i kanalizacyjnej, informatyzację, szkolnictwo; – Skuteczne działania władz miasta docenione nagrodami i obecnością w wielu rankingach. 	<ul style="list-style-type: none"> – Występują pewne elementy reindustrializacji, miasto stara się rozwijać nową lokalną bazę ekonomiczną, ale firmy nie należą do sektora wysokich technologii; – Odnawianie-odrodzenie i modernizacja „dojrzałego” przemysłu poprzez zastosowanie nowych technologii produkcji; – Udostępnienie funduszy inwestycyjnych i poręczeń kredytowych dla nowych przedsięwzięć. –Większy odsetek osób pracujących w sektorze publicznym; – Mniejsza ilość dostępnych kierunków dla studentów, skupienie przyszłych działań na otwieraniu kolejnych kierunków związanych z górnictwem; – Przeznaczenie środków wewnętrznych w większości na rozwój sieci drogowej.

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo tego, że restrukturyzacja w Jastrzębiu jest na wcześniejszym etapie została ona odłożona w czasie. A to dlatego, że istnieją tutaj znaczne pokłady węgla koksującego, który jest wysoko energetyczny – polski sektor energetyczny jest nadal w znacznym stopniu oparty właśnie na tym węglu. Spadek ogólnego zapotrzebowania na węgiel kamienny, który odbił się na całym regionie GOP-u nie dotyczy Jastrzębia, kopalnie w tym mieście są niezależne od światowej koniunktury.

STRESZCZENIE

W artykule omówiono przypadki dwóch miast, które zainicjowały na swoim terenie procesy restrukturyzacyjne. W tekście pokazane zostały różnice pomiędzy ścieżką restrukturyzacji przyjętą w Rybniku oraz w Jastrzębiu Zdroju na przykładzie edukacji, rewitalizacji, strategii rozwoju, pozyskiwania środków z UE oraz szkolnictwa wyższego.

SUMMARY

In the article, cases of two cities, which have initialized restructuring process in their area have been discussed. The text describes differences between the restructuring paths that have been taken in Rybnik and in Jastrzębie Zdrój – on the example of the education, the revitalisation, the strategy of development as well as granting funds from the European Union and the higher educational system.

BIBLIOGRAFIA

1. Borsa M., *Obszary zagrożone marginalizacją i wykluczeniem społecznym. Kryteria i identyfikacja*, Szkic i synteza ekspertyzy dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
2. Fornalczyk A., Choroszczak J., Mikulec M., *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego. Programy, bariery, efektywność, pomoc publiczna*, Poltext, Warszawa 2008.
3. Gorzelak G., *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*, UW, Katedra UNESCO Trwałego Rozwoju, Warszawa 1995.
4. Gorzelak G. (red), *Przemiany polskiej przestrzeni*, UW, *Studia Regionalne i Lokalne*, Warszawa 1997.
5. Hausner J. (red), *Aktywizacja gospodarcza gminy górniczej*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Kraków 1999.
6. Hryniewicz J., Teoria „Centrum – Peryferie” w epoce globalizacji, *Studia Regionalne i Lokalne nr 2 (2010)*, EUROREG UW, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
7. Jałowicki B., Polityka restrukturyzacji regionów – doświadczenia europejskie, *Studia Regionalne i Lokalne 11 (44)*, EUROREG UW, Warszawa 1993.
8. Karbownik A., Kijańska J., *Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1999*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000.
9. Ministerstwo Gospodarki, Departament Górnictwa, *Informacja o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego*, Warszawa 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.
10. Szczepański M. S., *Opel z górniczym pióropuszem*, Śląsk, Katowice 2002.
11. Tkocz M., *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2001.

KONRAD ŁASKAWIEC

Innowacyjne zarządzanie w polskiej energetyce

Wprowadzenie

Innowacyjność w prowadzeniu biznesu jest kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Tylko w ten sposób możliwe jest rozwijanie nowych produktów, kanałów sprzedaży i procesów obsługi klienta.

Innowacyjne zarządzanie pozwala przemieszczać się z ofertą na nowe rynki, gdzie nasycenie jest niskie, a spodziewane marże bardzo wysokie. Patrząc z perspektywy czasu, możemy zauważyć, jak we wszystkich branżach następowała ewolucja modelu zarządzania. Podobne zjawisko zaistniało w energetyce. Głównymi podmiotami skupiającymi się na innowacyjnym zarządzaniu są spółki wytwarzające energię elektryczną¹. Wytwarzanie energii elektrycznej mieści się obecnie w łańcuchach wartości dużych grup energetycznych działających na polskim rynku energii. Zintegrowane grupy energetyczne powstały w procesie liberalizacji rynku energetycznego w Polsce. Innowacyjne zarządzanie w polskiej energetyce posiada jednak bardzo szerokie spektrum. Zarządy przedsiębiorstw energetycznych determinowane są do przestrzegania dosyć surowych i rozbudowanych przepisów prawa². Najistotniejszym regulacjom prawnym i obostrzeniom natury ekologicznej podlega obszar produkcji energii elektrycznej.

W obszarze produkcji energii w Polsce widać bardzo wiele istotnych kontrowersji. Toczy się ostra dyskusja, która ma na względzie przede wszystkim

¹ Przedsiębiorstwo energetyczne to podmiot prowadzący działalność gospodarczą w zakresie wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania oraz dystrybucji paliw lub energii lub obrotu nimi.

² Przepisy prawa mają dwojaki charakter. Z jednej strony są to dyrektywy Unii Europejskiej, a z drugiej strony przepisy rodzimego prawa, które dotyczą sektora energetycznego w Polsce.

chronić środowisko naturalne przed niszczącym wpływem energetyki. Pojawiają się nowe innowacyjne metody ograniczenia destrukcyjnego oddziaływania energetyki konwencjonalnej na środowisko. Nowych, innowacyjnych działań w energetyce należy upatrywać przede wszystkim w zakresie produkcji energii elektrycznej ze źródeł konwencjonalnych.

Kolejnym obszarem innowacji jest aspekt energetyki odnawialnej i całkiem innowacyjne rządowe plany, które zakładają wprowadzenie w Polsce energetyki jądrowej.

Celem niniejszego artykułu jest szersze spojrzenie na bardzo istotne problemy związane z wytwarzaniem energii elektrycznej w Polsce, które są silnie zintegrowane z odpowiedzialnym zarządzaniem poprzez wprowadzanie szeregu innowacji.

1. Pojęcie, rodzaje i źródła innowacji

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać w sposób efektywny i dynamiczny, potrzebuje nie tylko zmian, ale nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania, marketingu – słowem innowacji³.

Każda wprowadzona w działalności przedsiębiorstwa zmiana, jeśli wpływa w sposób twórczy, nowatorski na organizację, ma postać innowacji. Innowacje oznaczają zmianę, jednak należy podkreślić, że nie każda zmiana jest innowacją, czy też zasługuje na miano innowacji. Zmiana taka może być reaktywna (nietwórcza) powielająca już istniejące rozwiązania, ale może też przekształcać je i lepiej przystosować do wymagań otoczenia⁴.

Pojęcie „innowacje” pochodzi z języka łacińskiego „innovare” i oznacza tworzenie czegoś od nowa. Dlatego też najbardziej podstawowa definicja innowacji mówi, iż innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania⁵.

Bardzo interesującą definicję innowacji podaje W. Nasierkowski. Autor ten uważa, iż innowacja to pierwsze praktyczne wykorzystanie wynalazku. Za wynalazek autor ten uznaje coś nowego na przykład znalezienie rozwiązania, które nie było znane lub aplikacji, która nie była dotąd stosowana. Może to być idea nowego produktu, procesu produkcji lub usługi⁶. Bliski tej definicji jest z kolei R. W. Griffin, który uważa, że innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też

³ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 37.

⁴ J. Penc, *Innowacje...*, op. cit., s. 37 i dalsze.

⁵ K. Skowron, *Innowacje*, [w:] Baron-Wiaterk M., Horosz P., Szewc T. (red.), *Podstawy ochrony własności intelektualnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 65.

nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, że pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji⁷.

Należy podkreślić, że pojęcie innowacji jest bardzo szerokie i dosyć dowolnie interpretowane. Odnosi się zarówno do aspektów, czy rozwiązań technicznych lub technologicznych, jak i zmian dotyczących wartości zjawisk kulturowych, prawnych, prądów i myśli, obyczajów i poglądów, a także usprawnień organizacyjnych i społecznych dotyczących wszystkich dziedzin życia społecznego czy nawet politycznego. Podobny pogląd wyraża także M. Porter, który w szerokim pojmowaniu innowacji ujmuje zarówno ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy; może się to ujawnić w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcjach zarządzania⁸.

Można jednak przyjąć, że innowacje to po prostu coś nowego, nieznanego dotąd sposób zaspokojenia określonej potrzeby, celowo zaprojektowana zmiana jakiegoś stanu rzeczy, przekształcenie pomysłu, idei zarządczej w koncepcję operacyjną. Innymi słowy jest to wszystko, co spostrzegane jest przez ludzi jako nowe, niezależne od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy⁹. Odnosząc kwestię definiowania pojęcia innowacji do praktyki funkcjonowania wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowanie w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji¹⁰. Inaczej, szerzej pojmuje pojęcie innowacji A. Janiszewski. Autor zwraca szczególną uwagę na tworzenie wiedzy w regionalnych sieciach innowacji¹¹.

Podobnie jak próba jednoznacznego zdefiniowania pojęcia „innowacje” jest trudna, tak i klasyfikacja innowacji jest szeroka i wielokryterialna, a podział ten jest mało precyzyjny i nieprzejrzysty. Innowacje są bardzo różnie klasyfikowane, a do ich podziału stosuje się różnorodne kryteria. Można jednak przyjąć kilka zasadniczych podziałów, które pomogą usystematyzować klasyfikację innowacji¹²:

- ze względu na dziedzinę wiedzy lub praktyki, jakiej dotyczy innowacja, wyróżnia się innowacje: techniczne, artystyczne, naukowe, technologiczne, społeczne, ekologiczne,

⁶ W. Nasierkowski, *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997, s. 15.

⁷ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 77 i dalsze.

⁸ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990, s. 45.

⁹ D. M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 1962.

¹⁰ J. Penc, *Innowacje...*, op. cit., s. 143.

¹¹ A. Janiszewski, *Tworzenie wiedzy w regionalnych sieciach innowacji*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*. Praca zbiorowa pod red. J. Brzóska i J. Pyki, Wydawnictwo UE w Katowicach wspólnie z Politechniką Śl. w Gliwicach i TNOiK Oddział Katowice 2013, s. 45.

¹² J. Penc, *Innowacje...*, op. cit., s. 144–145.

- ze względu na dziedzinę działalności, której innowacje dotyczą, można wskazać: innowacje funkcyjne, przedmiotowe, technologiczne, organizacyjne oraz ekologiczne,
- ze względu na kryterium oryginalności można wyróżnić innowacje kreatywne lub innowacje imitowane,
- ze względu na intensywność technologiczną i kapitałową wskazać można: innowacje lekkie lub ciężkie o prostej technologii,
- ze względu na kryterium złożoności można wyróżnić: innowacje niesprężone będące rezultatem zarówno działalności twórczej, jak i naśladowczej bazującej na wiedzy własnej i własnym kapitale oraz innowacje sprężone będące rezultatem wspólnego wysiłku i współdziałania wielu osób, zespołów, a nawet całych instytucji,
- ze względu na miejsce powstania innowacji można wyróżnić: innowacje krajowe i zagraniczne,
- ze względu na skalę wielkości i zakres skutków, jakie niosą ze sobą wyróżnić można innowacje: strategiczne (duże) oraz innowacje taktyczne (małe),
- ze względu na warunki psychospołeczne osób realizujących innowacje można wyróżnić: innowacje refleksyjne, bezrefleksyjne, zamierzone, niezamierzone,
- ze względu na mechanizm pobudzania do innowacji można wyróżnić: innowacje podażowe, będące następstwem odkryć, wynalazków i pomysłów, a nawet potrzebą samorealizacji oraz innowacje popytowe, stymulowane potrzebami ujawniającymi się na rynku lub poza nim będącymi efektem odpowiednich badań lub rozwijania dotychczasowych wynalazków¹³,
- ze względu na zakres oddziaływania i uzyskiwane efekty można wskazać: innowacje procesowe oraz innowacje produktowe.

Kolejnym bardzo istotnym elementem innowacji są ich źródła. W literaturze poświęconej działalności innowacyjnej można spotkać wiele różnych ujęć pojmowania źródeł innowacji. Z punktu widzenia pojedynczego kraju przyjmuje się tradycyjny podział źródeł innowacji, w którym wyróżnia się trzy podstawowe źródła: własne badania naukowe, obecna myśl techniczna i działalność wynalazczo-racjonalizatorska.

P. F. Drucker, znawca problematyki innowacji wyróżnia siedem źródeł okazji do innowacji, które należy przede wszystkim śledzić, a następnie wprowadzać jako zmiany do praktyki gospodarczej dzieląc je na wewnętrzne (znajdujące się wewnątrz przedsiębiorstwa) i zewnętrzne (czyli wiążące się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa czy przemysłu)¹⁴. Wewnętrzne

¹³ J. Lichtarski, (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 105.

¹⁴ P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa 1992, s. 75.

źródła okazji do innowacji obejmują: nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie oraz nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne, niezgodność między rzeczywistością, a wyobrażeniem o niej, innowacja wynikająca z potrzeb procesu, zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku. Natomiast zewnętrzne źródła okazji do innowacji to¹⁵: demografia, zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach, nowa wiedza zarówno w odniesieniu nauk ścisłych jak i innych nauk.

Koncepcja E. von Hippela określana mianem „funkcjonalnych źródeł innowacji” zakłada, że w procesie tworzenia i realizacji nowego rozwiązania technicznego biorą udział różne przedsiębiorstwa i instytucje, które są wzajemnie powiązane w sposób funkcjonalny i które czerpią z tego procesu rozmaite korzyści ekonomiczne, techniczne i rynkowe. Przykładami tego procesu są: wytwórcy wyrobu lub usługi, klienci, użytkownicy dostawcy i kooperanci oraz inne podmioty biorące w nim udział¹⁶.

Scharakteryzowane wyżej definicje, rodzaje i źródła innowacji znajdują odzwierciedlenie i zastosowanie w obszarze produkcji energii elektrycznej. Zmienia się proces zarządzania produkcją energii, zmieniają się technologie produkcji w obszarze energetyki konwencjonalnej, jak również pojawiają się nowe innowacyjne pomysły produkcji energii z odnawialnych źródeł energii. Kolejnym aspektem są plany rządowe dotyczące wprowadzenia w Polsce energetyki jądrowej, która w przyszłości będzie zaspakajać ciągle rosnące zapotrzebowanie na energię elektryczną i będzie się przyczyniać do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju¹⁷.

2. Zarządzanie innowacyjne w obszarze produkcji energii elektrycznej z konwencjonalnych i odnawialnych źródeł energii

Polska jako kraj członkowski Unii Europejskiej czynnie uczestniczy w tworzeniu wspólnotowej polityki energetycznej, a także dokonuje implementacji jej głównych celów w specyficznych krajowych warunkach, biorąc pod uwagę ochronę interesów odbiorców, posiadane zasoby energetyczne oraz uwarunkowania technologiczne wytwarzania i przesyłu energii. W związku z powyższym podstawowymi kierunkami polskiej polityki energetycznej są¹⁸:

¹⁵ P. F. Drucker, *Innowacje...*, op. cit., s. 77.

¹⁶ E. von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford 1995, s. 32.

¹⁷ Bezpieczeństwo energetyczne kraju – to ciągle proces zapewniający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania na energię elektryczną.

¹⁸ Założenia Polityki Energetycznej Polski do 2030 roku.

- poprawa efektywności elektrycznej,
- wzrost bezpieczeństwa dostaw paliw i energii,
- dywersyfikacja struktury wytwarzania energii elektrycznej poprzez wprowadzenie energetyki jądrowej,
- wykorzystanie i rozwój odnawialnych źródeł energii w tym biopaliw,
- rozwój konkurencyjnych rynków paliw,
- ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko.

W ramach realizacji polityki energetycznej zostanie dokonana dogłębna reforma prawa energetycznego¹⁹ skutkująca stworzeniem pakietu nowych regulacji prawnych. W jej rezultacie zostaną stworzone stabilne, przejrzyste warunki funkcjonowania podmiotów w obszarze gospodarki paliwowo-energetycznej.

Obowiązujące ustawodawstwo w UE stawia przed Polską szereg bardzo trudnych wyzwań. Jednym z nich jest wypełnienie wymogów zawartych w tak zwanym Pakiecie klimatycznym, który przewiduje ograniczenie do 2020 roku emisji gazów cieplarnianych o 20%, zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w bilansie energetycznym do 20% oraz podniesienie o 20% efektywności energetycznej.

Zgodnie z powyższymi wyznacznikami UE polska energetyka, a w szczególności obszar produkcji energii jest zmuszony wprowadzić w życie szereg różnych innowacji. Największe znaczenie mają tutaj innowacje o charakterze technologicznym i technicznym.

Zapobieganie znacznemu zagrożeniu środowiska ze strony energetyki konwencjonalnej objawia się obecnie stosowaniem takich technologii, które w znaczny sposób ograniczają poziom szkodliwych związków przedostających się do atmosfery w wyniku produkcji energii. Ograniczenie to dotyczy zmniejszenia poziomu dwutlenku węgla (CO₂), dwutlenku siarki (SO₂), tlenków azotu (NO_x) i pyłów.

Wspomniane zarządzanie innowacjami technologicznymi polega na:

- wzbogacaniu paliw,
- odpylaniu o dużej skuteczności,
- stosowaniu wysokich kominów i koncentracji spalin w jednym kominie w celu zwiększenia wyniesienia smugi dymu,
- stosowaniu instalacji do odsiarczania spalin,
- ograniczeniu powstawania tlenków azotu,
- stosowaniu sieci kontrolno-alarmowych,
- spalaniu paliwa interwencyjnego w okresie niekorzystnych warunków pogodowych,
- utylizowaniu odpadów paleniskowych,
- stosowaniu nowych technologii energetycznych, jak na przykład energetyka jądrowa, kotły fluidalne, zgazowanie węgla i inne.

¹⁹ Ustawa Prawo Energetyczne z 10.04.1997 roku (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).

Udoskonalenie procesu wytwarzania energii elektrycznej ze źródeł konwencjonalnych można ująć w następujące obszary: wzbogacanie węgla – oczyszczanie paliwa przed spalaniem, czyste spalanie, oczyszczanie spalin, technologia konwersji węgla.

Wytwarzanie energii elektrycznej w Polsce realizowane jest w oparciu o metody energetyki konwencjonalnej. Największa ilość produkowanej energii elektrycznej w naszym kraju pochodzi z elektrowni opalanych węglem kamiennym i brunatnym. Ten stan utrzymuje się obecnie i jeszcze przez długie lata nasza energia będzie uzależniona od węgla. Elektrownie i elektrociepłownie mieszczą się w łańcuchach wartości dużych grup energetycznych, które obecnie zmieniają swoją strukturę paliwową. Można zauważyć śladowe ograniczenie zużycia węgla, który został zastąpiony przez nowe technologie z zakresu wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Takie zachowanie grup energetycznych tłumaczą przepisy prawne stosowane przez UE²⁰.

Można wyróżnić innowacyjne zarządzanie grup energetycznych w kierunku działania na rzecz rozwoju odnawialnych źródeł energii:

- wypracowanie ścieżki dochodzenia do osiągnięcia 15% udziału OZE w zużyciu energii finalnej w sposób zrównoważony,
- utrzymanie mechanizmów wsparcia dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych,
- utrzymanie obowiązku stopniowego zwiększania udziału biokomponentów w paliwach,
- bezpośrednie wsparcie budowy nowych jednostek OZE (farmy wiatrowe, elektrownie wodne, kolektory słoneczne),
- stymulowanie rozwoju potencjału polskiego przemysłu produkującego urządzenia dla energetyki odnawialnej w tym przy wykorzystaniu funduszy europejskich.

Tabela 1 przedstawia dane dotyczące struktury zużycia paliw podstawowych w elektroenergetyce zawodowej w latach 2009–2012.

Tabela 1. Udział poszczególnych

Rodzaj paliwa	2009	2010	2011	2012
Węgiel kamienny	58,95%	60,42%	58,95%	57,98%
Węgiel brunatny	34,95%	36,60%	33,58%	33,20%
Gaz	2,92%	3,20%	3,27%	3,82%
Biogaz /biomasa	3,17%	3,78%	4,27%	5,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Agencji Rynku Energii S.A.

²⁰ J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych.*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 49.

Dane umieszczone w tabeli 1 podziałają powyższe rozważania na temat konieczności innowacyjnego zarządzania obszarem produkcji w energetyce. Dane liczbowe wskazują na ciągle duży udział węgla w procesie produkcji energii, jednak widać tutaj nutkę optymizmu procentowy udział biomasy i biogazu z każdym badanym rokiem wzrasta.

W 2011 roku moc zainstalowana w Krajowym Systemie Elektroenergetycznym wzrosła w porównaniu do lat poprzednich i wyniosła 37,4 GW w stosunku do 2010 roku przybyło ponad 1600 MW mocy. Średnie roczne zapotrzebowanie na moc w 2011 roku ukształtowało się na poziomie 24,8 GW²¹. Powyższy przyrost mocy realizowany był w oparciu o następującą strukturę wytwarzania energii elektrycznej w Polsce. W tabeli 2 przedstawiono strukturę wytwarzania energii elektrycznej w Polsce w 2011 roku. Uwzględniono również ciągle zerowy udział wytwarzania energii z elektrowni jądrowych.

Tabela 2. Struktura wytwarzania energii elektrycznej w Polsce według różnych źródeł

Źródło wytwarzania	Udział procentowy
Węgiel (kamienny + brunatny)	87%
Biomasa	4%
Energia wodna	2%
Energia wiatrowa	2%
Ropa naftowa	2%
Gaz	3%
Energia jądrowa	0%
Razem	100%

Źródło: Poland Energy Report, lipiec 2012.

Dane umieszczone w tabeli nr 2 obrazują ciągle bardzo wysoki udział węgla w produkcji energii, małe wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i ciągle zerowy udział energii pochodzącej z elektrowni jądrowych.

Powyższe rozważania, potwierdza J. Pyka. Autor wskazuje ciągle niskie wykorzystanie odnawialnych źródeł energii jako problem polskiego sektora energetycznego w aspekcie produkcji energii elektrycznej²².

Kolejnym punktem niniejszego artykułu będzie analiza innowacyjnych planów oraz kontrowersji związanych z energetyką jądrową w wybranych krajach. Następnym elementem artykułu to analiza innowacyjnych planów rządu-

²¹ www.cire.pl 25.07.2013.

²² *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*. Praca zbiorowa pod redakcją J. Pyki. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2004, s. 34.

wych, które zakładają budowę na terenie Polski elektrowni jądrowych. Ta metoda wytwarzania energii elektrycznej jest bardzo kontrowersyjna, budzi wątpliwości i dzieli społeczeństwo.

Niejednoznaczne, często sprzeczne opinie i brak edukacji społeczeństwa na pewno nie pomaga działaniom w zakresie promowania tej metody produkcji energii. Polskiemu społeczeństwu źle kojarzy się pozyskiwanie energii elektrycznej w ten sposób. Stosowanie tych innowacyjnych rozwiązań stanie się w przyszłości koniecznością z powodu ciągle rosnącego zapotrzebowania na energię elektryczną. Warto zatem poznać wady i zalety wytwarzania energii elektrycznej w elektrowniach atomowych.

3. Innowacyjne plany oraz kontrowersje dotyczące energetyki jądrowej w wybranych krajach

Z uwagi na obszerność tego zagadnienia w niniejszym artykule nie sposób omówić wszystkich wątpliwości dotyczących pozyskiwania energii z elektrowni jądrowych.

Wszyscy mamy w pamięci 26 dzień kwietnia 1986 roku, kiedy w Czarnobylu miała miejsce jedna z największych katastrof w historii pokojowego zastosowania energii nuklearnej. Skutki awarii reaktora, bezpośrednio ofiary w ludziach oraz zwiększenie zachorowalności na nowotwory tarczycy na skażonych terenach odczuwalne są do dziś.

Katastrofa nie była momentem zwrotnym w rozwoju energetyki jądrowej, a kwestia bezpieczeństwa stała się priorytetem. Wiele państw rozpoczęło jednak wycofywanie się z tego typu energii.

Niemal dokładnie 25 lat po katastrofie w Czarnobylu 11 marca 2011 roku, miała miejsce w wyniku tsunami spowodowanego przez trzęsienie ziemi u wybrzeży japońskiej wyspy Honsiu katastrofa, a właściwie seria katastrof w elektrowni Fukushima I.

Krótko po katastrofie Niemcy, Włochy, Szwajcaria, a później Belgia odwróciły się od energetyki jądrowej. Decyzje te były pokłosiem incydentu w elektrowni Dai ichi (Fukushima), a ich skutkiem stało się to, że tak długo oczekiwany renesans technologii nuklearnych nagle znalazł się w impasie. Jednak perspektywy energetyki jądrowej są w istocie znacznie lepsze niż mogłoby to wynikać z dzisiejszego klimatu, wygenerowanego przez okoliczności, wymuszone poprzez siły natury i błędy człowieka²³.

W roku 2012 ilość energii wyprodukowanej w Niemczech ze źródeł odnawialnych (biomasa, słońce, wiatr) stanowiła prawie 19% wyprodukowanej

²³ J. Malko, *Narodowe polityki nuklearne po Fukushima*, Czasopismo Energetyka styczeń 2012, s. 23.

energii²⁴, udział energetyki jądrowej spadł o 17%, a energia uzyskana z paliw kopalnych stanowiła 61%.

Według ekspertów największym pozytywem jest boom w sektorze energetyki odnawialnej, szybszy rozwój technologii stosowanych w tym sektorze, jak również społeczna akceptacja dla tego projektu. Główne problemy związane z OZE to przede wszystkim rosnące koszty po stronie konsumentów i ograniczenia w możliwościach przesyłowych sieci konwencjonalnych.

Wspomniane powyżej duże koszty związane z energetyką odnawialną powodują, że energetyka jądrowa odgrywa znaczną rolę w wielu gospodarkach, mimo sceptycznego nastawienia, lęków społecznych, a czasem zwykłej niewiedzy. Świadczą o tym dane statystyczne. W tabeli 3 przedstawiono moc reaktorów jądrowych w [MW] pracujących w bliskim sąsiedztwie naszego kraju.

Tabela 3. Moc reaktorów jądrowych w wybranych krajach

Kraj	Moc reaktorów w [MW]
Francja	63,363
Rosja	21,443
Niemcy	20,339
Ukraina	13,107
Wielka Brytania	10,982
Szwecja	8,921
Hiszpania	7,450
Belgia	5,801
Czechy	3,532
Szwajcaria	3,220
Finlandia	2,696
Słowacja	2,034
Bułgaria	1,906
Węgry	1,755
Litwa	1,185
Słowenia	0,666
Rumunia	0,651
Holandia	0,449

Źródło: <http://elektrownia-jadrowa.pl> / styczeń 2012.

²⁴ Dla porównania w Polsce w tym samym okresie udział energii elektrycznej wyprodukowanej z OZE wyniósł ok. 8%.

Dane umieszczone w tabeli nr 3 charakteryzują energię jądrową w bilansie energetycznym poszczególnych krajów europy. Dodać należy, że Białoruś, Maroko, Tunezja i Turcja to kraje, które obecnie budują elektrownie jądrowe.

Polska w tym zestawieniu jest obecnie „białą plamą” na mapie europy. Dlatego nadrzędną sprawą dla bezpieczeństwa energetycznego Polski powinna być między innymi budowa elektrowni atomowych²⁵.

Pozytywne nastawienie do budowy elektrowni jądrowych w Polsce wykazuje polski rząd. Politycy dostrzegają potrzebę dywersyfikacji źródeł wytwarzanych energii w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju. Mimo nie gasnących obaw społecznych i uprzedzeń do energetyki jądrowej Ministerstwo Gospodarki przekonuje Polaków o tym, że innowacyjne plany rządowe idące w kierunku wprowadzenia energetyki jądrowej w Polsce są ze wszelkich miar uzasadnione.

Warto, zatem dokonać skróconej analizy wspomnianych innowacyjnych planów rządowych w aspekcie budowy elektrowni atomowych na terenie naszego kraju, jak również scharakteryzować zalety i wady stosowania takich rozwiązań w energetyce.

4. Innowacyjne plany rządowe dotyczące wprowadzenia energetyki jądrowej w Polsce

Energia jądrowa, jak już wykazano w poprzednim punkcie niniejszego artykułu stanowi dla wielu gospodarek istotny element bezpieczeństwa energetycznego. Również polskie władze konsekwentnie realizują strategię polegającą na wykorzystaniu pracy reaktorów atomowych w celu dywersyfikacji źródeł energii. W dniu 13 stycznia 2009 roku Rada Ministrów podjęła uchwałę o rozpoczęciu prac nad Programem Polskiej Energetyki Jądrowej.

Powszechnie wiadomo, że obecna moc polskich elektrowni nie wystarczy na pokrycie rosnącego zapotrzebowania na energię elektryczną. W przyszłości nasz kraj będzie musiał wytwarzać więcej energii. Jednocześnie przyjęty przez Unię pakiet energetyczno-klimatyczny zobowiązuje Polskę do redukcji emisji gazów cieplarnianych o 20% poniżej poziomu z 1990 roku.

Zgodnie z przyjętym w 2009 roku przez Radę Ministrów ramowym harmonogramem działań na rzecz energetyki jądrowej i Polityką energetyczną do 2030 roku budowa pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce wydaje się być już tylko kwestią czasu. Harmonogram przewiduje, że budowa elektrowni jądrowej w Polsce rozpocznie się w 2016 roku.

²⁵ C. Szyjko, *Konkluzje polskiej prezydencji: Unia wobec globalnego dialogu energetycznego*, Czasopismo Energetyka nr 1/2012, s. 17.

W lipcu 2009 roku Ministerstwo Gospodarki opublikowało (przygotowany przez Pełnomocnika Rządu do spraw Polskiej Energetyki Jądrowej) ramowy harmonogram działań dla polskiej energetyki jądrowej. Wynika z niego, iż do końca 2013 roku zostanie wyłoniony wykonawca generalny pierwszego obiektu. Lata 2014–2015 zostaną poświęcone na wykonanie projektu technicznego i uzyskanie wymaganych prawem uprawnień, zaś w latach 2016–2020, po wydaniu pozwolenia na budowę, zostanie zrealizowana budowa pierwszego bloku pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce.

Polityka energetyczna zakłada, że pierwsza elektrownia jądrowa powinna być uruchomiona w 2020 roku, a w 2030 roku energia z elektrowni jądrowych ma pokryć 6,5% krajowego zapotrzebowania.

Realizując założenia Polityki energetycznej, rząd przyjął zmiany ustawowe umożliwiające budowę elektrowni jądrowej w Polsce. Był to jeden z szybkich procesów legislacyjnych w energetyce.

Ruszyła zapowiadana kampania informacyjna mająca na celu przekonać Polaków do energetyki jądrowej.

Nie ulega wątpliwości, że aby zapewnić polskiej gospodarce energię elektryczną po kosztach akceptowalnych, trzeba niewątpliwie budować nowe jednostki wytwórcze wykorzystujące wszystkie innowacyjne opcje techniczne po to, aby dostosować się do innych celów określonych w pakiecie klimatycznym, a także w Dyrektywie w sprawie emisji przemysłowych. W polskim miksie energetycznym jest miejsce na różne nośniki energetyczne, także na energię jądrową.

Obecnie w UE istnieje ponad 140 reaktorów wytwarzających około 28% całej energii elektrycznej wspólnoty. We Francji, aż 77% wytworzonej energii to energia pochodząca z elektrowni jądrowych²⁶.

W tabeli 4 zestawiono w miarę obiektywnie wszystkie korzyści i zagrożenia wynikające z wytwarzania energii elektrycznej w elektrowniach jądrowych.

Tabela 4. Korzyści i zagrożenia związane z produkcją energii w elektrowniach jądrowych

Korzyści	Zagrożenia
Reaktor nie może wybuchnąć jak bomba. Skonstruowanie bomby atomowej jest bardzo trudne,	Odpady promieniotwórcze, zanim promieniotwórcze aktywnowce, stanowiące część odpadów, staną się nieszkodliwe, miną tysiące lat, to przerzucenie problemu na przyszłe pokolenia,
pracująca elektrownia nie zanieczyszcza otoczenia promieniotwórczością, nie emituje żadnych zanieczyszczeń pyłowo-gazowych,	możliwość rozpowszechniania broni nuklearnej,

²⁶ Nasze Forum – wewnętrzny magazyn informacyjny pracowników Grupy Turon–Tauron Wytwarzanie nr 9/2013, s. 8–9.

Tabela 4. Cd.

z używanego paliwa można uzyskać więcej energii elektrycznej niż z jakiegokolwiek innego źródła naturalnego,	wysoki koszt energii przy obecnych standardach bezpieczeństwa,
stosowane systemy bezpieczeństwa spełniają bardzo wygórowane standardy,	demontaż i neutralizacja starej elektrowni wiąże się ze sporym kosztem,
w nowoczesnych elektrowniach prawdopodobieństwo katastrofy na skalę Czarnobyla jest praktycznie zerowe,	prawdopodobieństwo skażenia promieniotwórczego,
budowa innowacyjnych elektrowni z zamkniętym cyklem paliwowym, a w przyszłości reaktorami IV generacji.	ograniczone zasoby uranu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Magazynu Nasze Forum nr 9/2013, s. 9.

Analizując wszystkie korzyści i zagrożenia wyeksponowane w tabeli nr 4, jedno jest pewne – nowoczesna energetyka jądrowa jest przyszłością energetyki w ogóle. Jest nieskończenie wydajnym i naprawdę czystym źródłem energii.

Zakończenie

Innowacyjne zarządzanie w energetyce szczególnie w podsektorze wytwarzania energii elektrycznej jest bardzo istotnym elementem. Polski system wytwórczy w bilansie energetycznym kraju charakteryzuje się przede wszystkim bardzo wysokim udziałem energetyki konwencjonalnej opartej na technologiach spalania węgla kamiennego i brunatnego. Można dostrzec również śladowe wykorzystanie gazu ziemnego. W obszarze energetyki konwencjonalnej widać bardzo duże obostrzenia prawne, które dotyczą ochrony środowiska naturalnego. Akty prawne płynące zarówno z postanowień UE, jak i rodzimego prawa determinują organizacje energetyczne do zmniejszania destrukcyjnego oddziaływania energetyki na środowisko. Determinacja przedsiębiorstw energetycznych w tym zakresie ujawnia się stosowaniem nowych innowacyjnych metod o charakterze technicznym i technologicznym, które pozwolą sprostać założeniom prawnym.

Polski system wytwarzania energii elektrycznej, jeszcze przez wiele lat będzie uzależniony od rodzimych zasobów węgla kamiennego i brunatnego. Obecnie widać co prawda śladowe zmniejszanie udziału wykorzystania węgla w strukturach paliwowych dominujących grup energetycznych na polskim rynku energii. Grupy energetyczne zmuszone przepisami obowiązującego prawa muszą i chcą być ekologiczne. Zmierzenie tych organizacji w kierunku stosowania odnawialnych źródeł energii wydaje się być pozytywnym

nym aspektem ich działalności. Wykorzystanie energii pochodzącej z wody, wiatru, słońca czy biomasy ujawnia kolejne elementy innowacyjnego zarządzania obszarem produkcji energii elektrycznej w Polsce.

Istotnym elementem jest także fakt, że wszyscy nasi bliscy i dalsi sąsiedzi korzystają już z energetyki jądrowej lub mają zamiar z niej korzystać i obecnie budują tego typu instalacje. Polska zaś jest „białą plamą” na mapie europejskiej – nie posiadamy takiej instalacji i jak na razie nie budujemy tego typu obiektów.

Szczególnego znaczenia nabierają innowacyjne plany rządowe, które zakładają wprowadzenie i wykorzystanie energetyki jądrowej w Polsce. Działanie rządu w tej kwestii jest bardzo odpowiedzialne. Ciągłe rosnące zapotrzebowanie na energię elektryczną powoduje konieczność dywersyfikacji źródeł wytwórczych w celu zapewnienia w przyszłości bezpieczeństwa energetycznego.

W części teoretycznej artykułu przedstawiono niejednoznaczne definiowanie i różnorodność innowacji. Potwierdza to część empiryczna tej pracy, gdzie występują różne nowatorskie pomysły w aspekcie zarządzania energią w obszarze produkcji. Odmienność stosowania innowacji o różnym charakterze i nasileniu jest trudna do jednoznacznego ukierunkowania czy usystematyzowania.

STRESZCZENIE

Artykuł zawiera elementy innowacyjnego zarządzania. Charakteryzuje wybrane teoretyczne rozważania dotyczące pojęcia i rodzajów innowacji, a także eksponuje wykorzystanie teoretycznych założeń w obszarze produkcji energii elektrycznej. Celem artykułu jest szersze spojrzenie na problemy związane z wytwarzaniem energii poprzez proces innowacyjnego zarządzania.

SUMMARY

Article contains elements innovative management. It characterizes the chosen theoretical considerations the relating notions and the kinds of innovation, and the utilization in area of production of electric energy the theoretical foundations exhibits also. The wider glance is on connected from production across process the energy problems the aim of article innovative the management.

BIBLIOGRAFIA

1. Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Gliwice 2007.
2. Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Wyd. PWE, Warszawa 1992.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN Warszawa 1996.
4. Hippel E., *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford 1995.
5. Janiszewski A., *Tworzenie wiedzy w regionalnych sieciach innowacji*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*. Praca zbiorowa pod redakcją J. Pyki i J. Brzóska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Politechniki Śl. w Gliwicach TNOiK Oddział Katowice 2013.
6. *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*. Praca zbiorowa pod redakcją J. Pyki, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
7. Lichtarski J., (red.) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
8. Malko J., *Narodowe polityki nuklearne po Fukushima*, Czasopismo Energetyka nr 1/2012.
9. Nasze Forum – magazyn informacyjny pracowników Grupy Tauron nr 9/2013.
10. Nasierkowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997.
11. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
12. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London 1990.
13. Rogers D. M., *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 1962.
14. Skowron K., *Innowacje*, [w:] Baron-Wiaterek M., Horosz P., Szewc T., (red.) *Podstawy ochrony własności intelektualnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
15. Szyjko C., *Konkluzje polskiej prezydencji: Unia wobec globalnego dialogu energetycznego*, Czasopismo Energetyka nr 1/2012.
16. Ustawa Prawo energetyczne z 10.04.1997 roku (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).
17. www.cire.pl 25.07.2013.

KONRAD ŁASKAWIEC

Analiza porównawcza uwolnienia rynku energii elektrycznej w wybranych krajach europejskich

Wprowadzenie

W sektorach energetycznych państw należących do struktury Unii Europejskiej obowiązuje prawodawstwo europejskiego rynku energii elektrycznej, które wywodzi się z artykułów prawa europejskiego, szczególne znaczenie w tym zakresie posiada Dyrektywa 96/92/EC¹. Dla większości państw członkowskich stanowi ona podstawę uruchomienia krajowego prawa, jej głównym przesłaniem jest otwarcie rynku energii elektrycznej.

Wspomniana Dyrektywa dotyczy między innymi:

- istoty i obowiązków poszczególnych instytucji na rynku energii elektrycznej,
- otwartość, braku dyskryminacji, przejrzystości zasad dostępu do sieci,
- powiązania sieci europejskich,
- bezpieczeństwa energetycznego.

Powyższe wyznaczniki i nakaz otwarcia rynków energii elektrycznej zawarty w Dyrektywie determinuje kraje członkowskie do gruntownych zmian na swoich rynkach energetycznych. Przepisy prawne mają kluczowe znaczenie dla zmian jakie zachodzą w sektorze energetycznym. Proces liberalizacji² rynku energii wymusił i w dalszym ciągu będzie wymuszał odcho-
dzenie rządów przedsiębiorstw energetycznych od starych rozwiązań zarządczych.

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 96/92/EC z 19.12.1996 r.

² Proces liberalizacji rynku energii elektrycznej – jest procesem umożliwiającym wprowadzanie zasad konkurencji na tym specyficznym rynku pomiędzy uczestnikami tego rynku.

Liderem w dziedzinie zmian w zakresie funkcjonowania rynku energii i wprowadzania zasad konkurencji jest Wielka Brytania. Na tym rynku najwcześniej w Europie wprowadzono istotne zmiany prawne, które później zaczęły funkcjonować w praktyce.

Polska i inne kraje należące do Unii Europejskiej, które obecnie wprowadzają zmiany na swoich rynkach energii elektrycznej powinny szczegółowo analizować procesy zmian zachodzących na rynkach energii państw, które już wcześniej całkowicie uwolniły swoje rynki energii elektrycznej. Kraje uwalniające swoje rynki energii w tym także Polska mają wręcz obowiązek stawiać najlepsze rozwiązania rynkowe jako wzorzec postępowania, stosować analizę porównawczą i bacznie obserwować zalety i wady rynkowych rozwiązań. Pozytywne rozwiązania powyższego problemu należy wdrażać do praktycznych działań, natomiast z wad które ewentualnie mogą się pojawić przy tym złożonym mechanizmie jakim jest rynek energii należy wyciągać właściwe wnioski i w miarę możliwości nie dopuszczać do ich występowania w praktyce. Do powyższych problemów należy podchodzić z dużą odpowiedzialnością, ponieważ to od konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku energii elektrycznej w dużym stopniu zależy konkurencyjność polskiej gospodarki.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy porównawczej w zakresie procesów liberalizacji rynków energii elektrycznej w wybranych krajach europejskich na tle polskich doświadczeń i rozwiązań tej kwestii.

1. Istota i cel regulacji w energetyce

Od 1 lipca 2007 roku odbiorca indywidualny w Polsce posiada możliwość zakupu energii elektrycznej od podmiotu, który nie dysponuje własną siecią, a jedynie korzysta z pośrednictwa lokalnego dystrybutora – dostawcy usług.

Nowelizacja ustawy prawo energetyczne z dnia 4 marca 2005³ roku miała na celu dostosowanie polskich przepisów prawa, między innymi do kolejnych Dyrektyw unijnych 2003/54/EC⁴ oraz 2003/55/EC⁵, które są odpowiedzialne za dalsze pogłębianie konkurencji na rynku energetycznym. Przepisy obydwu dyrektyw mają na celu głównie przyśpieszenie procesu liberalizacji krajowych rynków energii elektrycznej. Działanie to ma służyć poprawie konkurencyjności gospodarki krajów Unii Europejskiej. Wszystko to odbywa się przy ustaleniu równomiernego tempa zmian poszczególnych państw członkowskich.

³ Ustawa Prawo Energetyczne z dnia 10.04.1997 r. (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).

⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2003/54/EC z 15.07.2003 r.

⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 2003/55/EC z 15.07.2003 r.

Państwa członkowskie w myśl Dyrektyw unijnych muszą zapewnić między innymi:⁶

- stosowanie zakazu uczestnictwa osób odpowiedzialnych za zarządzanie systemem przesyłowym w strukturach zintegrowanego przedsiębiorstwa energetycznego, odpowiedzialnego bezpośrednio lub pośrednio za codzienne sterowanie procesami wytwarzania, dystrybucję lub dostawy energii elektrycznej,
- obowiązek zastosowania środków zapewniających ochronę interesów zawodowych osób odpowiedzialnych za zarządzanie systemem w sposób, który zapewni im zdolność do niezależnego działania,
- zapewnienie skutecznego prawa podejmowania decyzji niezależnie od formy organizacyjnej zintegrowanego przedsiębiorstwa energetycznego.

Nowelizacja zawiera również zmiany wynikające z dotychczasowych doświadczeń stosowanego prawa energetycznego w warunkach rozwijającego się konkurencyjnego rynku energii elektrycznej w Polsce.

Zgodnie z wymogami przewidywanymi nowelizacją prawa energetycznego, dostarczanie energii elektrycznej, co do zasady, odbywać się będzie na podstawie dwóch odrębnych umów:

- umowa sprzedaży,
- umowa o świadczenie usług dystrybucji.

Wejście w życie ustawy prawo energetyczne w 1997 roku wprowadziło w precyzyjny sposób podział kompetencji organów administracji publicznej w stosunku do przedsiębiorstw energetycznych dotyczy to szczególnie:⁷

- funkcji przygotowania i wdrożenia polityki energetycznej państwa,
- regulacji gospodarki paliwami i energią,
- funkcjami właścicielskimi w stosunku do przedsiębiorstw z udziałem Skarbu Państwa.

Na podstawie przepisów ustawy naczelnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach polityki energetycznej jest Minister Gospodarki, do którego zadań należy między innymi przygotowanie projektów założeń do tej polityki. Na wniosek Ministra Gospodarki Rada Ministrów określa założenia polityki energetycznej państwa, których ocena realizacji przedstawiana jest przez Ministra Gospodarki w porozumieniu z Ministrem Finansów Radzie Ministrów, a następnie Sejmowi.

Prezes Urzędu Regulacji Energetyki jest centralnym organem administracji rządowej realizującym zadania z zakresu spraw regulacji gospodarki paliwami i energią oraz promowania konkurencji w energetyce. Głównymi na-

⁶ Brzóska J., *Strategiczne modele funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych*, Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej nr 27/2006, Gliwice 2006, s. 38.

⁷ Magazyn Przegląd Wewnętrzny Będzińskiego Zakładu Elektroenergetycznego S.A., nr 5, wydany w Będzinie w listopadzie 1998 r., s. 2.

rzędziami regulacji jakie są w dyspozycji Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki są koncesjonowanie, zatwierdzanie taryf nośników energii, uzgadnianie planów przedsiębiorstw sieciowych, kontrola standardów jakościowych obsługi klientów, funkcje rozjemcze oraz możliwość nakładania kar pieniężnych.

Z powyższych uprawnień nadanych Urzędowi URE koncentruje uwagę głównie na zatwierdzaniu taryf. Nowe zasady cenotwórstwa zmieniają warunki współdziałania w obszarze sektora według URE wysoka dynamika cen i opłat jest rezultatem konfrontacji ręcznego sterowania energetyką i prób wprowadzania rynku⁸.

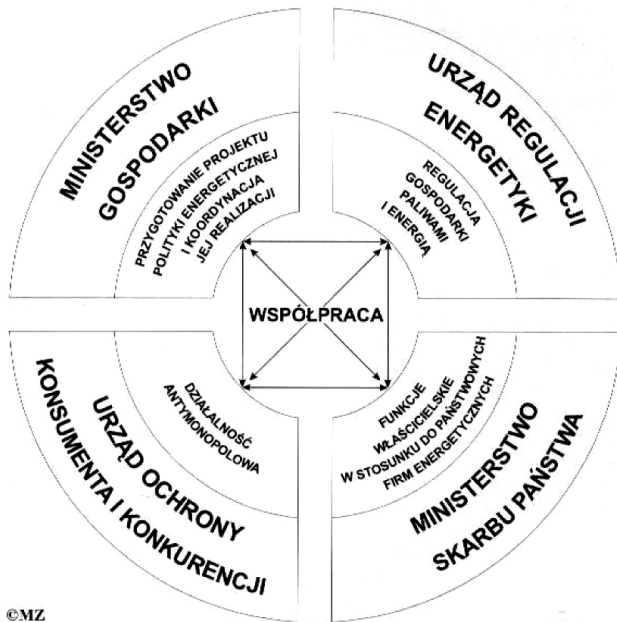
Z ustawy o urządzie Ministra Skarbu Państwa wynikają generalne zadania Ministra w zakresie gospodarowania mieniem Skarbu Państwa oraz państwowych osób prawnych, w tym prywatyzacja tego mienia, a także opracowywanie projektów rocznych kierunków prywatyzacji oraz programów prywatyzacji majątku państwowego. Minister Skarbu Państwa na podstawie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oraz uwzględniając szczególny tryb działań przewidywany dla przedsiębiorstw energetyki prowadzi przekształcenia własnościowe.

Z kolei kompetencje wcześniej powołanego Urzędu Ochrony Konsumenta i Konkurencji wynikają z innych obowiązujących przepisów antymonopolowych. Urząd ten zwalcza pozycje monopolistyczne związane z przesyłaniem energii elektrycznej. Podział funkcji regulacyjnych pomiędzy organy administracji rządowej schematycznie przedstawia rysunek 1.

Formalny podział zadań i kompetencji pomiędzy różne organy państwa nie przesądza jeszcze o końcowym kształcie systemu regulacji. Zdecyduje o nim starcie się różnych racji i interesów artykułowanych między innymi także przez inwestorów, organizacje ochrony środowiska, przedsiębiorstwa energetyczne oraz odbiorców energii. Wpływ na ten system będzie miało orzecznictwo sądu antymonopolowego.⁹ W zakresie objętym ustawą Prawo Energetyczne, stanowisko reprezentowane przez Radę konsultacyjną działającą przy Prezesie URE, a także ocena projektów i realizacji założeń polityki energetycznej państwa, które określą między innymi politykę koncesjonowania działalności przedsiębiorstw energetycznych i politykę cenową. Podmioty wpływające na zasady, procedury i bieżącą praktykę regulacji w Polsce w uproszczeniu zostały przedstawione na rysunku 2.

⁸ *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*. Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 205.

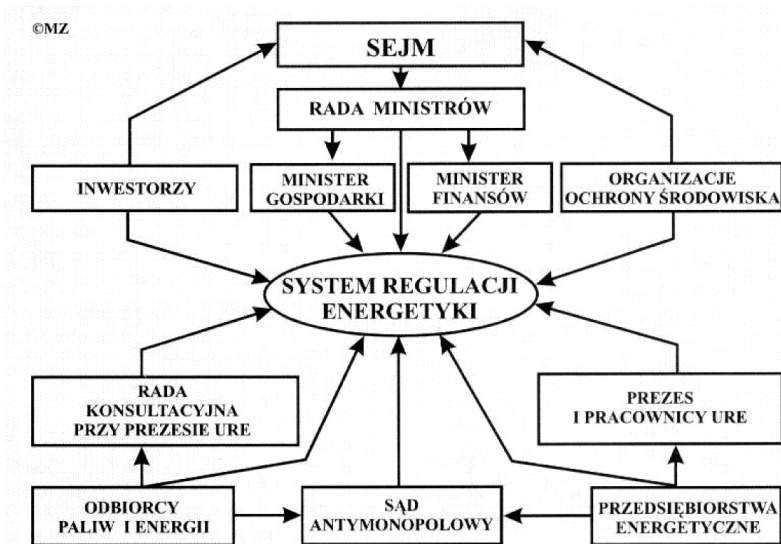
⁹ *Magazyn Przegląd Wewnętrzny BZE S.A.* nr 5/1998, op. cit., s. 3.



©MZ

Rysunek 1. Podstawowe organy administracji rządowej odpowiedzialne za regulację w elektroenergetyce

Źródło: Magazyn Przegląd BZE S.A. nr 5/1998 rok.



©MZ

Rysunek 2. Kształtowanie systemu regulacji energetyki w Polsce

Źródło: Magazyn Przegląd BZE S.A. nr 5/1998 rok.

Twórcy efektywnego rynku energii powinni go tak ukształtować, aby wyeliminować bariery dla mechanizmu konkurencji.¹⁰

Zaprezentowany system regulacji energetyki nie stwarza barier w rozwijaniu konkurencji na rynku energii elektrycznej. System ten jest konieczny, ponieważ obszar monopolu naturalnego zawsze będzie stwarzał potrzebę regulacji i monitoringu. Zjawisko regulacji rynku energii elektrycznej jest zatem świadomym działaniem wynikającym z postanowień unijnych i rodzimego prawa energetycznego. Istoty i celu regulacji w energetyce nie sposób pominąć przy analizie rynkowych zmian, ponieważ jest kluczowym aspektem wynikającym z uregulowań prawnych.

2. Krótka charakterystyka istotnych zmian funkcjonowania rynków energii w wybranych krajach europejskich

Rynki energii elektrycznej krajów europejskich przeżywają obecnie wszechstronną reorganizację, której celem jest utworzenie w przyszłości jednolitego europejskiego rynku energii elektrycznej. Aby osiągnąć ten ambitny cel, należy przystosować rynki energii poszczególnych państw Europy do standardów sporządzonych przez Unię Europejską i wyrażonych w Dyrektywach unijnych. Zrealizowanie tego zadania i wprowadzenie poszczególnych wyznaczników zawartych w Dyrektywach unijnych w praktyce jest bardzo trudne, wzbudzające obawy i wątpliwości, a także napotyka na rozmaite bariery, spowodowane niewiedzą, bądź też naruszeniem czyjegoś bardzo dochodowego interesu. Analizując te zmiany można dostrzec podobieństwa i różnice w realizowaniu procesu liberalizacji rynków energii w poszczególnych państwach Europy.

Na szczególną uwagę zasługuje Wielka Brytania, która jako pierwsza w Europie zaczęła liberalizować swój rynek energii i obecnie jest liderem w tej kwestii, a także wzorem dla innych krajów Europy. Szczególne znaczenie posiada też niemiecki rynek energii, który naruszając postanowienia unijnych Dyrektyw reorganizuje się według własnych zasad znacznie odbiegających od innych krajów europejskich. Do tej analizy wybrałem również Norwegię, ponieważ posiada ona bardzo usystematyzowany rynek energii, a także norweski rynek stanowi zainteresowanie polskich władz w dziedzinie współpracy. Na zakończenie tej analizy porównawczej wybrałem polski rynek energii elektrycznej by scharakteryzować rodzime osiągnięcia w kwestii liberalizacji rynku energii, a także dokonać porównania podobieństw i różnic naszego tworzącego się rynku energii z już bardziej doświadczonymi rynkami energii.

¹⁰ *Koncepcje i modele konsolidacji...*, op. cit., s. 203.

Uważam że, rynki energii wybranych przeze mnie krajów europejskich w należyty sposób zobrazują podobieństwa i różnice w kwestii reorganizacji i dostosowania ich do unijnych wymogów.

Wielka Brytania

Wielka Brytania jest pionierem w dziedzinie zmian na rynku energii elektrycznej w Europie. W latach 80. i 90. ubiegłego stulecia uznawano, że elektroenergetyka nie może działać w warunkach rynkowych. Jednak w Wielkiej Brytanii dokonano etapowego otwarcia rynku energii¹¹. Na wstępie przemian zmieniono sposób myślenia o energetyce, zaprzestano energię elektryczną utożsamiać z tak zwanym dobrem wyższego rzędu i uznano ją jako zwykły produkt funkcjonujący na rynku. Oprócz zmian w sposobie myślenia o energii stworzono także odpowiednie zapisy prawne pozwalające na:

- rozbicie monopolu,
- prywatyzację państwowych przedsiębiorstw energetycznych,
- liberalizację rynku energii elektrycznej.

Od czasu wielkich zmian na rynku energii w Wielkiej Brytanii dokonują się przekształcenia w tej branży w całej Europie. W związku z tym, że rynek energii elektrycznej w Wielkiej Brytanii rozwija się we wszystkich jego aspektach spodziewane są kolejne fuzje i przejęcia. Na tym rynku można wyróżnić przedsiębiorstwa energetyczne zajmujące się poszczególną działalnością:¹²

- producenci energii,
- przedsiębiorstwa dystrybucyjne (monopol podlegający regulacji),
- sprzedawcy – działalność handlowa (obrot energii elektryczną całkowicie uwolniony).

Nowe prawo energetyczne w Wielkiej Brytanii z 1989 roku powołało i określiło zakres działalności regulatora. W ostatnim etapie pełnego uwolnienia rynku energii, każdy klient ma prawo do swobodnego wyboru dostawcy energii nie zależnie od ilości kupowanego produktu. Takie działania prawno-organizacyjne rozwijają konkurencyjność na tym specyficznym rynku jakim jest rynek energii elektrycznej.

Niemcy

Reorganizacja niemieckiego rynku energii elektrycznej wyraźnie różni się od rozwiązań stosowanych w innych krajach europejskich. Struktura własnościowa przedsiębiorstw energetycznych Niemiec opiera się na dwóch formach własności:

- publicznej,
- prywatnej.

¹¹ *Koncepcje i modele konsolidacji...*, op. cit., s. 85.

¹² *Koncepcje i modele konsolidacji...*, op. cit., s. 86.

Wyżej wymienione formy własności bardzo często się wzajemnie mieszają i w rzeczywistości można mówić o zakładach, których właścicielami są gminy, inwestorzy oraz inne podmioty gospodarcze – przedsiębiorstwa energetyczne.

W ostatnich latach niemiecki rynek energii został całkowicie uwolniony. Przełomowym momentem było wprowadzenie prawa energetycznego, w myśl którego rynek został całkowicie otwarty w jednym kroku. Ten element wyraźnie odróżnia proces liberalizacji niemieckiego rynku energii od procesów liberalizacji innych europejskich krajów. Na wyróżnienie zasługuje też tak zwana negocjowana zasada dostępu stron trzecich, czego konsekwencją jest brak instytucji odpowiedzialnej za regulację rynku energii. Problem braku ustanowienia regulatora w niemieckim systemie elektroenergetycznym spowodował, że Komisja Europejska przedstawiła Niemcom wytyczne dotyczące niedopełnienia obowiązków zawartych w Dyrektywie 96/92/EC. Rząd RFN odmówił wykonania poleceń Komisji argumentując to ochroną własnego rynku przed nieuczciwym działaniem Francji, za zagrożenie uznano także możliwość zalania rynku energetycznego tanią energią z krajów wchodzących do struktury Unii Europejskiej. Niemiecki Rząd wskazuje również na zalety swojego urzędu antymonopolowego, który skutecznie funkcjonując nie dopuszcza do wykorzystywania pozycji monopolisty i do osiągnięcia przez firmy nieuczciwych korzyści.¹³

Proces uwolnienia niemieckiego rynku energii, podobnie jak w innych krajach europejskich spowodował zmiany kapitałowo organizacyjne. Można zaobserwować wiele powiązań kapitałowych (konsolidacji), przejść i przezwag konkurencyjnych zmiany te mieszczą się w nurcie wszechobecnej globalizacji.

Norwegia

Przełomową datą w historii norweskiej energetyki był rok 1991, kiedy to w życie weszło nowe prawo energetyczne. Przepisy wprowadziły między innymi dostęp stron trzecich, deregulację systemu energetycznego i jego podział na trzy podsystemy:¹⁴

- wytwarzanie – wolny rynek,
- handel energią elektryczną – wolny rynek,
- przesył i dystrybucja – monopol.

Warto zaznaczyć, że przesył i dystrybucja objęte zostały kontrolą ze strony urzędu regulacyjnego. Z tego powodu w zakładach dystrybucyjnych zaistniała konieczność wyodrębnienia kosztów ponoszonych na rzecz dystrybucji. Ta część kosztów jest ściśle kontrolowana, a dystrybutorzy są zobowiązani do

¹³ *Koncepcje i modele konsolidacji...*, op. cit., s. 92.

¹⁴ Przegląd Wewnętrzny Będzińskiego Zakładu Elektroenergetycznego nr 6, wydany w Będzinie w styczniu 1999 r., s. 18.

kształtowania wydatków na jak najniższym poziomie. Odrębną księgowość prowadzi się dla działań związanych ze sprzedażą energii elektrycznej. Dopuszczalny poziom tej części kosztów określa rynek, a praktyka wskazuje, że wymusza on działanie w warunkach dość niskiej marży. W związku z tymi komplikacjami wiele zakładów energetycznych wydzieliło spółki handlujące energią elektryczną.

Zakłady energetyczne są odpowiedzialne za przyłączanie odbiorców do sieci. Nie jest to równoznaczne z tym, że to macierzysty zakład będzie jedynym sprzedawcą energii elektrycznej na terenie swojego działania. Wyboru dokonuje klient. Jeśli zwiąże się z umową o dostawę energii z innym dystrybutorem, to otrzymuje dwa rachunki:

- jeden od zakładu energetycznego, na terenie którego mieszka, za opłatę dystrybucyjną,
- drugi od tego, od kogo kupił energię elektryczną.

Skutki wprowadzenia uwolnionego rynku energii elektrycznej w Norwegii są następujące:¹⁵

- powstanie nowych podmiotów w branży elektroenergetycznej: brokerów, dealerów, spółek handlowych,
- podział zakładów energetycznych na oddzielne organizacje zajmujące się dystrybucją, handlem i usługami,
- obniżka kosztów własnych dystrybucji,
- utrata części klientów przez dotychczasowych monopolistów,
- tworzenie organizacji dokonujących zakupu energii na giełdzie poprzez ogólnokrajowe instytucje dla własnych potrzeb,
- zmiana w funkcjonowaniu zakładowych dyspozycji ruchu i przestawienie ich na obsługę rynku natychmiastowego.

Polska

Polska jako kraj wchodzący w skład Unii Europejskiej, jest także zobligowana do dostosowania swojego rynku energii elektrycznej do wymogów unijnych. Reorganizacja rynku odbywa się przy zachowaniu postanowień zawartych w unijnych Dyrektywach i w oparciu o doświadczenia krajów, które postanowiły wprowadzać zmiany na swoich rynkach energii dużo wcześniej niż Polska. Przełomowym momentem było przyjęcie prawa energetycznego w 1997 roku. Celem wspomnianej ustawy były gruntowne zmiany w polskiej energetyce. Zmiany te zachodziły i nadal zachodzą w powolnym ewolucyjnym tempie, proces liberalizacji realizowany był stopniowo w trzech krokach, aż do uzyskania prawa wyboru dostawcy energii przez wszystkich odbiorców czyli do kolejnej ważnej daty jaką jest 1 lipiec 2007 roku. Polska musi reorganizować swoją energetykę, ponieważ w przeciwnym wypadku polskie przedsiębiorstwa energetyczne nie wytrzymają konkurencji na europejskim rynku

¹⁵ Przegląd Wewnętrzny BZE S.A. nr 6/1999, op. cit., s. 19.

energii. Przepisy prawa płynące z realizowanej polityki energetycznej muszą mieć na celu proces restrukturyzacji i modernizacji organizacyjno-finansowej przedsiębiorstw energetycznych.

Polityka właścicielska wobec tych przedsiębiorstw musi być nowoczesna i nawiązywać do rozwiązań unijnych i charakteryzować się:¹⁶

- restrukturyzacją państwowego sektora energetycznego,
- wzrostem efektywności przedsiębiorstw energetycznych,
- osiągnięciem poprawy jakości,
- poprawą jakości obsługi klienta.

Prawo energetyczne w Polsce przewidziało również system regulacji energetyki w postaci Urzędu Regulacji Energetyki (URE). Głównym celem regulatora jest zwalczanie pozycji monopolowej, która mogłaby być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa energetyczne i przejawiać się wzrostem cen energii bądź przesyłu. Urzędem tym kieruje prezes, który zatwierdza taryfy na sprzedaż energii i monitoruje koszty związane z opłatą przesyłową.

Analiza porównawcza uwolnienia rynków energii elektrycznej w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Norwegii i w Polsce przedstawia podobieństwa i różnice. Jak widać z przeprowadzonej analizy kluczowym aspektem są zapisy prawne – to od nich najwięcej zależy. Bardzo ważną rzeczą jest powołanie regulatora i kształt systemu regulacji energetyki w danym państwie w tym obszarze różni się niemiecki rynek gdzie regulator nie występuje. Wspólnym aspektem reorganizacji rynków energii elektrycznej jest dbałość o poprawę jakości obsługi klienta i ostre zwalczanie pozycji monopolistycznych. Pozycje monopolistyczne są wspólną cechą, występują na wszystkich rynkach energii, ponieważ każdy klient czyli odbiorca energii elektrycznej znajduje się w tak zwanych warunkach monopolu naturalnego. Monopol ten związany jest z fizycznym dostarczaniem energii do klienta za pomocą sieci elektroenergetycznych.

Poniższa tabela 1 zawiera charakterystykę reorganizacji rynków energetycznych analizowanych państw. Wspomniana tabela jest zestawieniem najważniejszych atrybutów reorganizacji energetyki.

¹⁶ *Koncepcje i modele...*, op. cit., s. 50.

Tabela 1. Charakterystyka reorganizacji energetyki w wybranych krajach europejskich

Kraj	Charakterystyka reorganizacji energetyki
Wielka Brytania	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana sposobu myślenia o energetyce, – energia elektryczna stała się produktem funkcjonującym na rynku, – utworzenie uregulowań prawnych (prawo energetyczne), – rozbitcie monopolu, – ewolucyjne (wieloetapowe) uwolnienie rynku energii elektrycznej, – prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw energetycznych, – rozwój rynku energii we wszystkich możliwych aspektach, – liczne fuzje i przejęcia przedsiębiorstw energetycznych, – podział przedsiębiorstw sektora według prowadzonej działalności, – zakres działań regulatora określony prawem energetycznym, – swobodny wybór dostawcy energii posiada każdy klient.
Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> – wprowadzenie uregulowań prawnych (prawo energetyczne), – rozbitcie monopolu, – negocjowana zasada dostępu stron trzecich, – rewolucyjne (jednoetapowe) uwolnienie rynku, – zasady konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami energetycznymi, – mieszanina form własności przedsiębiorstw sektora, – brak instytucji odpowiedzialnej za regulację rynku energii, – naruszenie postanowień Dyrektywy 96/92/EC, – prezentacja pozytywnych cech urzędu antymonopolowego, – ochrona rynku energii przed nieuczciwym działaniem innych krajów, – swobodny wybór dostawcy energii posiada każdy klient.
Norwegia	<ul style="list-style-type: none"> – przyjęcie uregulowań prawnych (prawo energetyczne), – dostęp stron trzecich, – ewolucyjne (wieloetapowe) uwolnienie rynku energii elektrycznej, – szczegółowa kontrola urzędu regulacyjnego, – podział przedsiębiorstw sektora według prowadzonej działalności, – prywatyzacja przedsiębiorstw energetycznych, – swobodny wybór dostawcy energii posiada każdy klient.

Tabela 1. Cd.

Polska	<ul style="list-style-type: none"> – przyjęcie uregulowań prawnych (prawo energetyczne), – dostęp stron trzecich, – ewolucyjne (wieloetapowe) uwolnienie rynku energii elektrycznej, – powołanie Urzędu Regulacji Energetyki (URE), – podział przedsiębiorstw sektora według prowadzonej działalności, – możliwość prywatyzowania przedsiębiorstw energetycznych, – wprowadzanie konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami sektora, – swobodny wybór dostawcy posiada każdy klient.
--------	---

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Przekształcenia prawno-organizacyjne w systemach elektroenergetycznych poszczególnych krajów europejskich służą do tego, by w przyszłości stworzyć jednolity europejski rynek energii elektrycznej. Próba dostosowania rynków energii w krajach europejskich odbywa się bardzo zróżnicowanie i z różnym nasileniem, jednak zawsze przyświeca temu jeden cel by przystosować rynki energii do Dyrektyw Unii Europejskiej. Procesy liberalizacji rynków energetycznych w różnych krajach wykazują podobieństwa i różnice. Analiza porównawcza zawarta w punkcie drugim niniejszego artykułu obrazuje procesy gruntownych zmian w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Norwegii i w Polsce. Podobieństwem zmian jest dostosowanie rynków energii do unijnych wymogów, promowanie zasad konkurencji na rynkach energii, zmiany organizacyjno kapitałowe wyrażające się fuzjami i przejęciami wśród grup energetycznych, zwalczanie pozycji monopolowych, etapowe uwalnianie rynku energii.

Różnice można jednak dostrzec na niemieckim rynku energii elektrycznej, który został uwolniony w jednym kroku, na uwagę zasługuje też negocjowana zasada dostępu stron trzecich, a przez to nie ma instytucji odpowiedzialnej za regulację rynku energii. Ostre i bardzo skuteczne monitorowanie monopolistycznych zachowań przedsiębiorstw energetycznych prowadzi niemiecki urząd antymonopolowy.

Regulacja rynku energii elektrycznej w Polsce służy zwalczaniu pozycji monopolowych, instytucją odpowiedzialną za system regulacji jest Urząd Regulacji Energetyki. Na czele tego urzędu stoi prezes, który zatwierdza taryfy na sprzedaż energii elektrycznej, monitoruje również zasadność i wysokość opłat za przesył energii elektrycznej, ponieważ każdy klient znajduje

się w tak zwanym monopolu naturalnym związanym z sieciami energetycznymi, którymi fizycznie dostarczany jest produkt w postaci energii elektrycznej.

Przeanalizowane w tym opracowaniu problemy są niezwykle istotne dla każdego współczesnego człowieka, który nie potrafi sprawnie funkcjonować w dzisiejszym Świecie bez energii elektrycznej. Trzeba mieć świadomość, że od konkurencyjności przedsiębiorstw energetycznych w dużym stopniu zależy konkurencyjność gospodarki. Proces liberalizacji polskiego rynku energetycznego uczy polskie przedsiębiorstwa energetyczne nowego zachowania w dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Od tej nauki dużo zależy, ponieważ polskie przedsiębiorstwa energetyczne będą w przyszłości konkurować na dużo większym rynku europejskim z silniejszymi i skuteczniejszymi grupami energetycznymi. Doświadczenie zdobywane już dziś na rodzimym rynku są swoistą praktyką w skutecznym działaniu. Skuteczne działanie oparte na unikalnej strategii zdecyduje w przyszłości o trwaniu i rozwoju polskich przedsiębiorstw energetycznych na jednolitym rynku energii w Unii Europejskiej.

STRESZCZENIE

Europejskie rynki energii elektrycznej przeżywają wszechstronną reorganizację, która przejawia się licznymi zmianami w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych, można również zaobserwować ekonomicznie uzasadnione działania klientów posiadających zagwarantowany prawem wolny wybór dostawcy energii. Liberalizacja rynków poszczególnych krajów europejskich ma na celu dostosowanie ich do wymogów UE, procesy dostosowania realizowane są różnymi metodami i z różnym nasileniem.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy porównawczej podobieństw i różnic przekształceń zachodzących na rynkach energii w wybranych krajach europejskich.

SUMMARY

The European markets of electric energy survive universal reorganization, which manifests in way with numerous changes functioning energetic enterprises, can also to observe well-founded the working of possessing customers the guaranteed right free choice of tradesman of energy economically. The liberalization of markets of individual European countries has on aim the adaptation their to

requirements of UE, the different methods the processes of adaptation be realized and from different intensification.

The accomplishment of comparative analysis of similarities is the aim of present article and the differences of transformations the setting on markets of energy in chosen European countries.

BIBLIOGRAFIA

1. Brzóska J., *Strategiczne modele funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śl., Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 27, Gliwice 2006.
2. Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in electricity and repealing directive 96/92/EC, OJ L 176/37 15.07.2003, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176 z dnia 15.07.2003 r.
3. Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing directive 98/30/EC, OJ L 176/57 15.07.2003, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej nr L 176 z dnia 15.07.2003 r.
4. *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*. Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2004.
5. Magazyn Przegląd Wewnętrzny Będzińskiego Zakładu Elektroenergetycznego S.A. nr 5/98, Wydany w Będzinie 1998 r.
6. Magazyn Przegląd Wewnętrzny Będzińskiego Zakładu Elektroenergetycznego S.A. nr 6/99, Wydany w Będzinie 1999r.
7. Ustawa Prawo Energetyczne z dnia 10.04.1997 roku (Dz. U. Nr 54, poz. 348 z późniejszymi zmianami).

MATEUSZ KOPERA

Kontrola zarządcza szansą na racjonalne zarządzanie

Wprowadzenie

Współczesny świat wymaga coraz większych umiejętności i kompetencji oraz określonych specjalizacji od podmiotów życia gospodarczego w globalnych gospodarkach światowych. Wraz ze zmianą postaw, obywatele chcą, aby jakość usług świadczona przez instytucje rządowe była na jak najwyższym poziomie.

Na przestrzeni lat odnotowano nowe podejście do działań, które wykonuje administracja publiczna, nowy nurt ma nazwę Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*). Proces zmian zapoczątkowany został w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii (lata osiemdziesiąte XX wieku) oraz w Stanach Zjednoczonych. Szczególnie w USA na początku lat 90. zauważono, że tradycyjne biurokratyczne zorganizowanie administracji publicznej nie daje oczekiwanych rezultatów, czego efektem była utrata zaufania społeczeństwa amerykańskiego do administracji publicznej. W sytuacji złej oceny działań administracji stanowych i lokalnych zdecydowano się na głębokie reformy przy wykorzystaniu nowoczesnych kierunków w zarządzaniu publicznym. Odniesienie się do tak definiowanego zarządzania w mniejszym lub większym zasięgu ma miejsce także dziś w działaniu wszystkich państw Unii Europejskiej, w tym Polski.

Ważnym aspektem nowego modelu administracji publicznej jest zorientowanie administracji publicznej na osiągnięcie wyznaczonych celów i zakładanych wyników. Fakt zwrócenia uwagi na wyniki bierze się z przeświadczenia, że organizacje sektora publicznego przez zbyt długi czas nie przykładały wagi do jakości świadczonych usług i interesowały się przede wszystkim nakładami na dane działanie, czemu sprzyjała okoliczność, polityczne debaty dotyczyły głównie zasobów administracji publicznej.

Dlatego podejście do zarządzania w administracji publicznej jest dziś konfrontowane z rzeczywistością, która wymusza dokonanie zmian w myśleniu, tak więc kierownicy jednostek sektora finansów publicznych muszą przeistoczyć się w aktywnych menedżerów.

Menedżerowie w administracji publicznej powinni koncentrować się na realizowaniu zadań, na stawianych przed nimi i ich organizacjami celami. Podsumowaniem ich działalności powinna być ocena rezultatów, która ma wynikać z osiągniętych wyników, ocenionych na podstawie wyraźnych i mierzalnych mierników (standardów). Dobrym przykładem takich ocen jest przykład Wielkiej Brytanii czy Nowej Zelandii, gdzie kierownicy jednostek rządowych są zatrudniani na podstawie umowy – kontraktu menedżerskiego, wynagradzani odpowiednio od osiągniętych wyników i zwalniani, jeżeli wyniki nie są wystarczająco dobre. Co więcej oceniając wyniki bierze się pod uwagę nie tylko jakość świadczonych przez administrację publiczną usług (ang. *outputs*) ale także faktyczne zmiany w życiu ludzi będące następstwem działania administracji (ang. *outcomes*)¹.

Chcąc sprostać rosnącym wymaganiom, sektor finansów publicznych musi być elastyczny i stale się doskonalić. Zarządzanie sektorem finansów publicznym przechodzi stałe przeobrażenie, czego dowodem jest pojawienie się narzędzia zarządzania, jakim jest **kontrola zarządcza**².

Celem niniejszego artykułu będzie ukazanie, iż współczesny sektor finansów publicznych wymaga niezbędnego narzędzia do racjonalnego zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych.

1. Wyznaczanie celów

We współczesnym nurcie Nowoczesnego Zarządzania Publicznego wyodrębniły się dwa podejścia w działaniu administracji publicznej. Są nimi wcześniej wspomniane: produkcja usług (ang. *outputs*) i *outcomes* – czyli wpływ na jakość życia. Ten podział jest w zależności od danego kraju większy lub mniejszy. Na przykład produkcję usług eksponuje się zwłaszcza w Nowej Zelandii oraz Wielkiej Brytanii, natomiast drugie rozwiązanie, a więc wpływ na jakość życia jest preferowany bardziej w Stanach Zjednoczonych.

Wiedząc jakie są podejścia do zarządzania, należy w tym miejscu przytoczyć definicję **zarządzania przez rezultat**, którą w wąskim znaczeniu należy definiować jako systemowe podejście do osiągnięcia rezultatów, implikowane przez cykl zarządzania, w czasie którego³:

¹ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, Wolters Kluwers, Warszawa 2012, s. 47.

² Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. Nr 157 poz. 1240).

³ OECD, *Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries*, OECD, Paris 1995.

- cele są ustalane dla każdego programu/działania i zakładają osiągnięcie określonego rezultatu,
- zarządzający mają swobodę wyboru działań mających doprowadzić do osiągnięcia określonego rezultatu,
- rezultaty są mierzone, a informacje o nich publikowane,
- informacja o rezultatach jest uwzględniona przy podejmowaniu decyzji, dotyczących konstruowania programów, kwot środków przeznaczonych na każdy program, a także indywidualnych nagród za osiągnięcia celów i kar za ich nieosiągnięcie,
- informacja o rezultatach jest uwzględniona także przy podejmowaniu indywidualnych decyzji dotyczących pracowników (awansu, pożyczki, zwolnienia itp.).

W praktyce polskiego (ale i nie tylko) zarządzania w administracji publicznej można zaobserwować, że kierownicy jednostek stosunkowo rzadko wyznaczają cele i zadania w sposób sformalizowany oraz komunikatywny, a także prowadzą systematyczną ocenę stopnia ich wykonania.

Wprowadzenie formalnego obowiązku wyznaczania celów i przygotowywania planów zadań dla działu administracji publicznej oraz dla jednostek sektora finansów publicznych, a także sporządzanie sprawozdań z wykonania tych planów jest **warunkiem koniecznym właściwego zarządzania jednostką**, a właściwie efektywnego wykorzystania środków publicznych. Można powiedzieć, że jest to narzędzie, które nie tylko w pewnym stopniu powinno zobligować kierownika jednostki do dbania o rzeczywiste, a nie tylko formalne wypełnianie obowiązków z zakresu zarządzania jednostką, ale także jest ono elementem odpowiedzialnego i jawnego wobec obywateli i podatników gospodarowania środkami publicznymi⁴.

Zasadniczą kwestią w procesie kontroli zarządczej, występującym po zdefiniowaniu zadania/działania, jest określenie właściwych celów, a nawet norm. Według G. R. Griffina norma to cel, z którym porównywane będą późniejsze wyniki⁵.

Cel to pożądaný przyszły stan rzeczy, który pragnie osiągnąć osoba lub organizacja, jest to pożądaný stan docelowy podejmowanych działań⁶. Tak przytoczona definicja niesie ze sobą ważne spostrzeżenie dotyczące istoty formułowania celu:

⁴ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora...*, op. cit., s. 48.

⁵ Dla R. W. Griffina (*Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 591) norma to cel, z którym porównywane będą późniejsze wyniki. Przykładowe normy dla zakładu szybkiego żywienia typu McDonald to:

- minimum 95% klientów „przywitanych” w ciągu 3 minut od przybycia;
- wstępne przygotowane hamburgery nie mogą pozostawać w podgrzewaczu dłużej niż 5 minut przed podaniem klientowi;
- wszystkie puste stoliki muszą być oczyszczone do 5 minut po odejściu gości.

⁶ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora...*, op. cit., s. 48.

- cel odnosi się do przyszłości i zazwyczaj wiąże się ze zmianą stanu istniejącego w chwili obecnej,
- cel może być sformułowany na wiele różnych sposobów: celem może być konkretny obiekt, stan rzeczy lub oddziaływanie na stan rzeczy⁷,
- cel może być określony mniej lub bardziej precyzyjnie, może być uściślony i modyfikowany w trakcie jego osiągnięcia,
- cel stanowi odbicie potrzeb osoby lub organizacji, która do niego dąży i jest wynikiem analizy i konkretyzacji tych potrzeb,
- osiągnięcie celu wymaga podjęcia odpowiedniego działania przez osobę lub organizację, która do niego dąży,
- osiągnięcie celu daje konkretne, pożądane przez osobę lub organizację rezultaty,
- cel może być rozłożony na podcele (cele podrzędne), stojące w hierarchii niżej, pomagające w osiągnięciu celu głównego,
- cel określony na potrzeby organizacji ma zazwyczaj charakter formalny.

Ze względu na horyzont czasowy cele dzieli się na krótkookresowe i długookresowe, odnoszące się zazwyczaj do dokumentów strategicznych. Cele krótkookresowe mają zazwyczaj charakter podrzędny w stosunku do długookresowych i wiążą się ze ściśle określonym horyzontem czasowym ich osiągnięcia.

Wszystkie jednostki sektora finansów publicznych znajdują się w określonym systemie administracyjnym i angażują swoje zasoby do osiągnięcia określonych celów. Z punktu widzenia zarządzania publicznego struktura zarówno jednostki, jak i systemu, w którego w skład wchodzi, oraz ich funkcjonowanie powinny umożliwiać jednorazowe przyporządkowanie określonym działaniom (na które przeznaczają się zasoby publiczne) konkretnych rezultatów operacyjnych (poziom jednostki), jak również ocenienie ich wpływu na skuteczne osiągnięcie zaplanowanych rezultatów średnio i długookresowych (poziom systemu)⁸. Na tej podstawie można stwierdzić, że kierownik jednostki organizacyjnej odpowiada za osiągnięcie celów operacyjnych. Celów zaś średnio i długookresowych osoba pełniąca funkcje organu władzy, i stojąca na czele danego podsystemu.

W związku z tym zgodnie z terminologią przyjętą przez Unię Europejską, zwyczajowo zaczęto dzielić cele na trzy kategorie: cele główne, szczegółowe

⁷ W. Orłowski, *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postuła, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008, s. 82.

⁸ J. Płoskonka, *Zarządzanie przez rezultaty jako metoda wykonywania zadań publicznych*, „Służba Cywilna” 2005, nr 12, s. 7–34; *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, red. J. Czaputowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 171–188.

i operacyjne⁹. Ma to ściśle powiązanie z realizacją programów europejskich: polityka regionalna i polityka spójności.

Ważne jest, aby ustalenie celów głównych na poziomach od decydentów politycznych po te wywodzące się od poszczególnych ministrów, posługiwały się tą samą terminologią. Chodzi w tym momencie o terminologię, związaną z metodą zarządzania przez rezultaty.

Cele główne – strategiczne – są najwyżej w hierarchii i nadrzędne w stosunku do innych, prowadzą zazwyczaj do oddziaływania, czyli dużej i trwałej zmiany istniejącego stanu rzeczy, wykraczającej poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich odbiorców prowadzonych działań¹⁰.

Cele szczegółowe mają charakter pośredni i prowadzą do rezultatu, konkretnych wyników związanych z bezpośrednimi i natychmiastowymi efektami wykonania danego zadania, wyraźnie wpływającymi na zaspokojenie potrzeb beneficjentów indywidualnych czy też jednostki. Cele szczegółowe są zwykle ustalane przez ministra właściwego dla danego działu administracji i dotyczą na ogół zarówno stopnia zaspokojenia określonych potrzeb społecznych, jak i podniesienie poziomu ich jakości. Często temu służą przyjmowanie na poziomie Rady Ministrów bądź na poziomie ministra określone strategie lub programy działania. Również inne organy współodpowiedzialne za określone strategiczne elementy potrzeb społecznych opracowują i przyjmują swoje strategie czy też programy.

Cele operacyjne prowadzą do wytworzenia określonych produktów, które są użyteczne do osiągnięcia pożądaných przez beneficjentów rezultatów. W przekroju operacyjnym zgrupowane są cele oraz rezultaty operacyjne, a więc takie, które są wykonywane przez poszczególne jednostki podczas ich bieżącej działalności. W ramach tego ustalane są poziomy, w których opisuje się wykonywane w jednostkach podległych organom władzy publicznej i nadzorowanych przez nie określonych czynności, przetwarzanie ich poprzez działania łączone w określone podzadania budżetowe wpływające na osiągnięcie celów szczegółowych określonych na poziomie zadania.

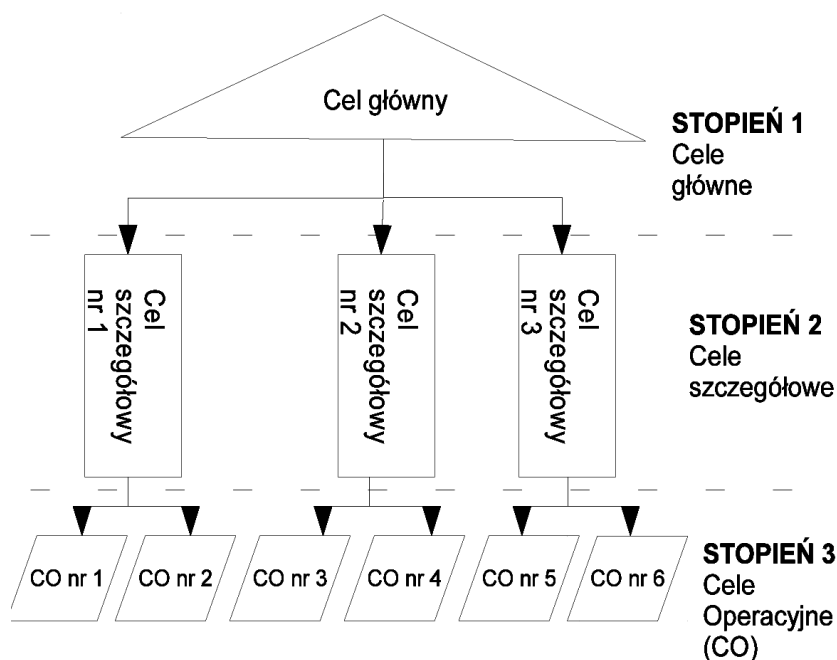
Zestawienie celów, stojącymi przed sektorem finansów publicznych, przedstawia rysunek 1.

Specyfika celów przedstawiona na powyższym rysunku ma odzwierciedlenie w rzeczywistości funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych. Swoista trójstopniowość układu celów jest skutkiem podziału sektora na trzy stopnie: wybrany rząd (główny), resorty – ministerstwa (uszczegóławianie) i jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych (działanie operacyjne).

Poziom celów głównych odpowiada za określenie długookresowej strategii, która jest uszczegóławiana przez konkretne ministerstwa, które implikują

⁹ Por. Wytyczne Komisji Europejskiej z 1998 r.

¹⁰ W. Orłowski, *Cele formułowane w budżecie zadaniowym...*, op.cit., s. 74.



Rysunek 1. Powiązanie celów

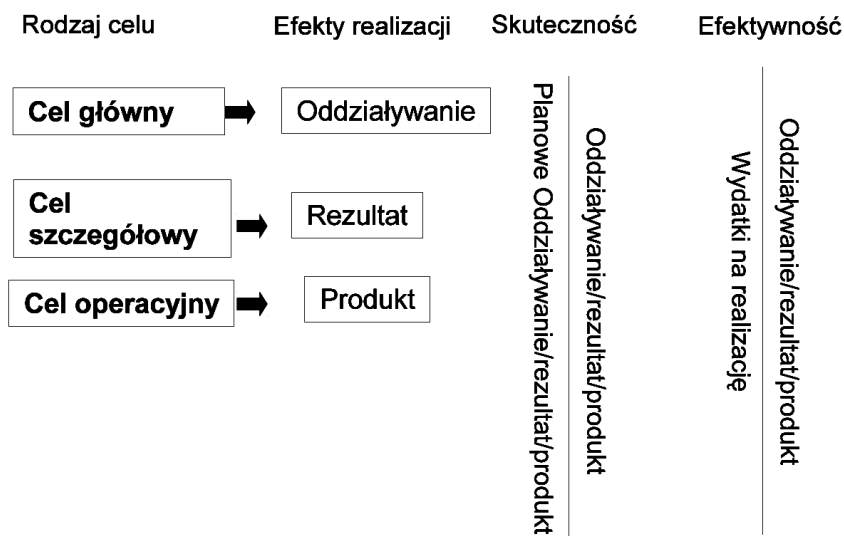
Źródło: Opracowanie własne.

średniookresowe strategie na konkretne zadania i podzadania jednostkom operacyjnym sektora finansów publicznych. Tworzy się w tym układzie drabina celów. Funkcjonowanie państwa jest przecież w głównej mierze oparte na działalności operacyjnej, dostarczaniu szeregu konstytucyjnych dóbr (produktów) do życia społecznego.

Funkcjonowanie tak skonstruowanego systemu, złożonego z ogromnej ilości zadań i jednostek je wykonujących jest bardzo trudnym zadaniem, z punktu widzenia zarządzania sektorem finansów publicznych. Dlatego cele można osiągać w sposób mniej lub bardziej skuteczny i efektywny. Skuteczność mierzy się poprzez odniesienie rzeczywistych efektów do efektów planowanych, a efektywność poprzez odniesienie rzeczywistych efektów realizacji do poniesionych nakładów¹¹. Zależności między poszczególnymi rodzajami celów i efektami ich osiągnięcia przedstawiono na rysunku 2.

Proces wyznaczania celów nie jest łatwy. Dobrze wyznaczony cel można sobie wyobrazić jako punkt otrzymany z przecięcia się trzech krzywych. Pierwsza to wymagania ustalone „w ramach czynników z zewnątrz” (tzw. warunki

¹¹ W. Orłowski, *Cele formułowane w budżecie zadaniowym...*, op. cit., s. 84.



Rysunek 2. Rodzaje celów oraz ich skuteczność i efektywność

Źródło: W. Orłowski, *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi*, [w:] *Budżet Zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postula, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008, s. 84.

brzegowe), na przykład w postaci przepisów prawa lub celów szczegółowych jednostki nadrzędnej. Drugą krzywą tworzą wymagania obywateli – świadomych swoich praw, domagających się określonego standardu działań. Trzecią zaś – szeroko rozumiane zasoby, określające możliwe do poniesienia nakłady i dostępne dla jednostki metody działania. Kto zatem przy takim układzie powinien ustalać cele? Zdania na ten temat są podzielone. Argumentami przemawiającymi za ogólnym formułowaniem celów są:

- zgodność z programem politycznym rządu,
- możliwość dokonania strategiczno-politycznych wyborów oraz jasnej hierarchizacji celów,
- zapewnienie spójności celów.

Z kolei na rzecz formułowania celów na poziomie instytucji realizujących są:

- większa wiedza na temat realiów, w których cel jest osiągany,
- większa akceptacja celów i utożsamianie się z celami jednostek, które je osiągną.

Z punktu widzenia zasad merytorycznych cele powinny być raczej formułowane ogólnie, zaś z punktu widzenia kryteriów operacyjnych – oddolnie.

Należy odnieść to również do szczebla struktury zadaniowej, dla której są ustalane. W 2012 roku w czasie opracowywania ustawy budżetowej udało się sformalizować zasady definiowania celów dla jednostek sektora finansów publicznych, zgodnie z tym cele powinny być¹²: istotne, precyzyjne i konkretne, spójne, mierzalne, określone w czasie, realistyczne.

W podobny sposób jak Polacy, do formułowania celów podchodzą Francuzi, którzy w obowiązującej u nich ustawie¹³ uznali, że cele każdego programu dotyczą jednego z trzech elementów: rezultatów oczekiwanych w każdej realizowanej przez rząd dziedzinie, jakości usług publicznych lub też optymalizacji środków wykorzystywanych przez administrację publiczną. W związku z tym wyróżnia się trzy kategorie celów¹⁴:

- cele skuteczności społeczno-gospodarczej, które zapowiadają oczekiwane korzyści wynikające dla obywatela lub społeczeństwa z realizacji programu w zakresie modyfikacji rzeczywistości społecznej, gospodarczej, kulturowej, ekologicznej, itd.,
- cele jakości usług, które wyznaczają oczekiwaną jakość usług świadczonych dla ich odbiorców, tj. zdolność usatysfakcjonowania beneficjentów, zarówno w ścisłym znaczeniu tego słowa, jak i osób podporządkowanych (np. podatników, skazanych),
- cele efektywności zarządzania, które wyrażają oczekiwaną optymalizację relacji między produktami lub działalnością a wykorzystanymi środkami, głównie finansowymi.

Metodyka przyjęta we Francji jest tożsama z rozwiązaniami metodyki opracowanej w Wielkiej Brytanii, a następnie rozpowszechnionej w wielu krajach na całym świecie, zwanej metodyką SMART¹⁵. Samo angielskie słowo *smart* można przetłumaczyć jako „mądry, inteligentny”. Można zatem mówić o potrzebie wyznaczania inteligentnych celów. W wyniku prac przeprowadzonych we Francji stwierdzono, że cele powinny być dodatkowo: proste, czytelne, oraz akceptowalne¹⁶.

¹² Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012 (Dz. U. Nr 56, poz. 290).

¹³ E. Ruśkowski, K. Zawadzka-Pak, *Prawne problemy konstrukcji i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji – wnioski dla Polski*, Temida, Białystok 2010, s. 80.

¹⁴ La LOLF, *Un nouveau cadre budgtaire pour reformer L'Etat*, red. F. Mordacq, LGDJ, Paris 2006, s. 63–64.

¹⁵ Cele powinny być konkretne (specific), mierzalne (measurable), osiągalne (achievable), istotne (relevant) oraz określone w czasie (timely defined).

¹⁶ S. Maur, *La LOLF est-elle un bon moyen d'évaluer les politiques?*, „Actualite Jurudique-Droit Administratif (AJDA) 2008, nr 25, s. 136.

2. Określanie mierników celów

Już przy określaniu celów obserwuje się wyraźnie trudności związane z prawidłowym wyeksponowaniem celów przy tak różnorodnych rodzajach działalności jednostek sektora finansów publicznych. Gwarantem ich realizacji w systemie kontroli zarządczej jest optymalny dobór mierników.

Tak więc normy ustalone dla kontroli zarządczej powinny być wyprowadzane z celów organizacji i formułowane w mierzalnych kategoriach. Normy kontrolne odzwierciedlają również strategię organizacji. Normą kontrolną dla detalisty może być cel polegający na zwiększeniu rocznej wielkości sprzedaży o 25% w ciągu 5 lat. Celem szpitala może być zwiększenie współczynnika wyzdrowień pacjentów o 98% w ciągu 6 lat. Uniwersytet może przyjąć za normę albo cel ukończenie studiów przez 80% studentów w ciągu 5 lat. Normy kontrolne mogą być tak wąskie lub tak szerokie jak działalność, do której się odnoszą. Poza tym powinny one logicznie wynikać z celów organizacji¹⁷.

Końcowym aspektem ustanawiania norm jest zdecydowanie, który wskaźnik wyników najlepiej się nadaje do kontroli. Kiedy wdraża się nowy produkt, jego wytwórca powinien mieć jakieś wyobrażenie o tym, czy dane na temat sprzedaży z pierwszego miesiąca będą prawidłowo odzwierciedlać tendencję długookresowego wzrostu, czy też trzeba będzie poczekać, by sprzedaż odpowiednio się rozwinęła. W przypadku usług publicznych, jeśli wprowadza się na przykład nową formę walki z bezrobociem, nie należy oczekiwać rezultatów w pierwszym miesiącu. Podobnie kiedy firma sprzedaży detalicznej przyjmuje normę zwiększenia sprzedaży o 12% w ciągu najbliższego roku, jej kierownictwo powinno mieć jakieś wyobrażenie o tym, czy należy oczekiwać regularnego wzrostu miesięcznego w wysokości 2%, czy też może wzrostu o 4% w ciągu pierwszych dziesięciu miesięcy i następnie skoku sprzedaży o 10% w sezonie przedświątecznym. Jeżeli przyjęta zostanie pierwsza norma, to wzrost sprzedaży o 1% w ciągu pierwszych sześciu miesięcy jest poważnym powodem do niepokoju; w drugim przypadku wzrost o 1% do lipca będzie uznany za możliwy do przyjęcia¹⁸.

Przedstawione powyżej przykłady odnoszą się do pojęcia miernika. Mierniki bowiem dostarczają informacji o stopniu realizacji celów/zadań, która jest wykorzystywana w procesie zarządzania przez cele w jednostkach sektora finansów publicznych. Stopień osiągnięcia celów zazwyczaj jest mierzony za pomocą mierników rezultatu. Każdy miernik stanowi reprezentację liczbową lub logiczną zjawiska poddawanego kontroli. Mierniki dostarczają danych liczbowych bądź logicznych o głównych aspektach ocenianej działalności i pozwalają na dokonanie precyzyjnych porównań w zakresie kosztów, obszaru działalności oraz liczby beneficjentów¹⁹.

¹⁷ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora...*, op. cit., s. 54.

¹⁸ R. Griffin, *Podstawy Zarządzania...*, op. cit., s. 591.

¹⁹ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora...*, op. cit., s. 55.

Informacja o osiągnięciu danego celu w największym stopniu jest wykorzystywana do:

- pomiaru postępu w osiąganiu różnego rodzaju celów,
- promowania rozliczalności jednostek sektora finansów publicznych,
- porównywania kosztów wykonania zadań/działań w celu szukania drogi do poprawy efektywności.

Proces pomiaru stopnia osiągnięcia celów składa się z następujących elementów: ustalenia celów wykonania zadań, czyli oczekiwanych (pożądanych) skutków działań jednostek sektora finansów publicznych; ustalenia mierników wykonania celów/zadań, tj. ilościowych lub jakościowych cech wykonania zadań; określenia poziomu oczekiwanego wykonania zadań w odniesieniu do każdego z wykorzystywanych mierników; ustalenia rezultatów wykonania zadań, czyli bieżącego poziomu wykonania zadań w odniesieniu do każdego z wykorzystywanych mierników.

Wyróżnia się dwie kategorie mierników: mierniki działalności (mierniki środków) i mierniki rezultatu. Mierniki działalności pozwalają mierzyć bezpośredni rezultat świadczonych usług i dostarczonych produktów. Przy ich wykorzystaniu nie jest zatem możliwa ocena rzeczywistej skuteczności. Inaczej jest w przypadku mierników rezultatu, które pozwalają zmierzyć stopień osiągnięcia uprzednio wyznaczonych celów. W konsekwencji mierniki rezultatu mają więcej zalet. Wyróżnia się trzy kategorie **mierników rezultatu**²⁰:

- mierniki skuteczności społeczno-gospodarczej, które mierzą oczekiwane przez obywateli korzyści wynikające z realizacji poszczególnych dziedzin polityki publicznej (punkt widzenia obywatela),
- mierniki jakości usług, które mierzą poprawę jakości świadczonych usług publicznych (punkt widzenia beneficjenta),
- mierniki efektywności, które mierzą optymalizację wykorzystywanych środków publicznych w stosunku do wyprodukowanych produktów lub świadczonych usług.

Dla wszystkich mierników rezultatu danego, programu, w przypadku rozwiązań francuskich, wskazuje się rezultaty osiągnięte w poprzednich latach, przewidywane na przyszły rok oraz wartość docelową. Wartość docelowa określa definitywną wartość *ex ante*, którą musi osiągnąć miernik rezultatu w określonym czasie (od roku do pięciu lat) w celu potwierdzenia osiągnięcia celu²¹.

Kolejna klasyfikacja została opracowana przez OECD i przedstawiona w publikacji *Managing Public Expenditure* (Zarządzanie wydatkami publicznymi), w klasyfikacji tej wyróżniono²²:

- **mierniki nakładów** – dotyczące wykorzystania ludzi, wyposażenia, budynków, itd. Nakłady wyrażane są z reguły w kategoriach wielkości

²⁰ Glossaire, *indicateur de performance*, www.performance-publique.gouv.fr.

²¹ Glossaire, *valeur cible*, www.performance-publique.gouv.fr.

²² D. Tommasi, R. Allen, *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*, OECD 2001.

wydatków lub czasu pracy. Mierniki nakładów odnoszą się do oszczędności, z jaką wykorzystywane są nakłady służące do dostarczania wyników (produktów) i skutków. Mierniki nakładu wyrażone w stosunku do wyników i skutków są wykorzystywane, odpowiednio, do pomiarów wydajności i skuteczności kosztów. Nakłady obejmują zarówno bieżące wydatki i amortyzację, jak i wykorzystanie kapitału);

- **mierniki wyników** (produktów) to dobra lub usługi wyprodukowane w ramach programu lub zadania, np. kilometry wybudowanej drogi czy liczba dzieci, które skorzystały z kolonii letnich. Mierniki wyniku wykorzystywane są do oceny wydajności. Wydajność może być mierzona miernikiem nakładu w stosunku do wyników, np. liczba pracowników lub czas pracy pracowników na jednostkę wyniku, prezentowana jako koszt jednostkowy, np. koszt naprawy jednego kilometra drogi albo miernikiem produktywności nakładów, wyrażonego najczęściej jako stosunek wielkości wyniku do nakładu, np. liczba transportowanych żołnierzy podzielona przez koszt tego transportu;
- **mierniki skutków** dotyczą ostatecznych celów danego zadania lub programu. Dotyczą więc tego, co należy osiągnąć poprzez wytworzone wyniki (dobra lub usługi), np. zmniejszenie liczby zachorowań. Mierniki skutków związane są ze skutecznością. W wielu programach rządowych najpierw występują skutki pośrednie, a dopiero na końcu skutki ostateczne (końcowe). Skutki pośrednie nie są zakończeniem oddziaływania danego zadania lub programu. Przykładowo, w przypadku programów z zakresu ochrony środowiska występuje sekwencja następujących po sobie skutków: wprowadzenie uregulowań prawnych, zmiana zachowań społecznych, zmniejszenie wykorzystania trujących substancji, zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska.

Definiowanie skutków oraz tworzenie ich mierników często okazuje się dość trudne lub wręcz niemożliwe. Czasem skutki pojawiają się dopiero po kilku latach. Niekiedy ustalenie, które skutki powstają dzięki zadaniom lub programom rządowym, jest niezwykle trudne. Mierniki skutków w porównaniu z miernikami wyników (produktów) są jednak bardziej istotne w procesie oceny osiągnięć programów, choć mierniki wyniku są generalnie łatwiejsze do zdefiniowania i dokonania pomiarów. Na przykład, w programach dotyczących budownictwa drogowego liczba wybudowanych kilometrów dróg, które są wynikiem (produktem) programu, może być wykorzystywana do oceny skuteczności takich programów. A zatem można stwierdzić, że są miernikami *ex ante* lub według innej klasyfikacji – miernikami progresywnymi²³.

²³ K. Marczewski, A. Pogoda, M. Chrzanowski, *Fundamentalne znaczenie miernika jako elementu ściśle skorelowanego z celami w ramach budżetu zadaniowego*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. M. Postula, P. Perczyński, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008, s. 136–140.

W ramach dotychczasowych prac w Polsce w tym zakresie, na poziomie centralnym dokonany został następujący podział mierników²⁴:

- **mierniki produktu**, które odzwierciedlają wykonanie danego zadania w krótkim okresie i pokazują konkretne dobra i usługi, mierzą bezpośrednią konsekwencję działań w ramach realizacji poszczególnych zadań,
- **mierniki rezultatu** analogicznie do rozwiązań francuskich mierzą tzw. rezultaty pro-efektywnościowe uzyskane w wyniku działań objętych zadaniem; mierzą zatem skutki podejmowanych działań,
- **mierniki oddziaływania** mierzą długofalowe konsekwencje realizacji zadania; mogą mierzyć bezpośrednio skutki wdrażania zadania ujawniające się po dłuższym czasie. W niektórych sytuacjach mierniki oddziaływania odnoszą się do wartości, które tylko w części są skutkiem realizacji zadania (na efekty wpływają także inne, zewnętrzne czynniki). Przykładowe mierniki oddziaływania to: stopa bezrobocia, stopa ubóstwa, eksport wyrobów wysoko zaawansowanych technologicznie jako procent PKB, liczba popełnianych przestępstw, udział w populacji osób w wieku 20–24 lata, które zdobyły wykształcenie średnie.

Pomiar stopnia uzyskania wyżej wymienionych efektów służy do oceny skuteczności działania decydentów odpowiedzialnych za określone działania budżetowe. Istnieje sześć zasad systemu pomiaru wykonania celów/zadań, w którego ramach są tworzone mierniki wykonania celów/zadań²⁵:

- **klarowne cele** – zrozumienie kto, jak i do jakich celów będzie wykorzystywał informację o wykonaniu celów/zadań; przykładowo, kadra kierownicza powinna wykorzystywać informację zadaniową w procesie podejmowania decyzji;
- **zogniskowanie** – informacja zadaniowa powinna być skupiona na priorytetowych celach danej organizacji oraz na tych obszarach, które wymagają usprawnień, choć jednocześnie nie powinna pomijać innych dziedzin działalności;
- **spójność z celami** – system pomiaru wykonania celów/zadań powinien być połączony z procesem formułowania celów. Mierniki wykonania zadań wykorzystywane przez kierownictwo jednostki powinny być spójne z miernikami wykonania zadań całej jednostki, a także państwa;
- **zbilansowanie** – zbiór mierników stopnia osiągnięcia celów powinien dawać pełen obraz wykonania zadań przez daną jednostkę, odzwier-

²⁴ T. Lubińska, T. Strąg, A. Lozano-Platonoff, M. Będzieszak, M. Godek, *Paradygmat budżetowania zadaniowego*, [w:] *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Lubińska, Diffin, Warszawa 2011, s. 67–70.

²⁵ Choosing the Right FABRIC – A Framework For Performance Information, marzec 2011, www.archive.terasury.gov.uk/performance_info/fabric.pdf

ciędląjący główne obszary jej aktywności, włączając w to skutki jej działalności. Powinien on również uwzględniać relację pomiędzy kosztami stosowania mierników wykonania zadań a wartością uzyskanej przy ich użyciu informacji;

- **doskonalenie** – mierniki stopnia osiągnięcia celów powinny uwzględniać zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne, w jakich funkcjonuje dana jednostka;
- **solidność mierników stopnia osiągnięcia celów** – mierniki stopnia osiągnięcia celów powinny być wystarczająco solidne i elastyczne. Niezależna ocena (zewnętrzna i wewnętrzna) powinna przyczyniać się do tego, aby system tworzenia informacji o wykonaniu zadań działał sprawnie.

Każda jednostka sektora finansów publicznych, przystępując do pomiaru stopnia osiągnięcia celów, musi sobie odpowiedzieć na podstawowe pytania: Jakich obszarów jej działalności powinny dotyczyć mierniki stopnia osiągnięcia celów? W jaki sposób osiągnane cele wpisują się w długookresową strategię państwa? Jakie elementy wybranej działalności powinny być mierzone? Kto będzie akceptował ustalone mierniki?

3. Osoby odpowiedzialne w systemie kontroli zarządczej

Autor postara się odpowiedzieć na ostatnie przytoczone pytanie. Otóż w istocie wszystkich systemów, a w szczególności w systemie zarządzania, kluczową rolę odgrywają zasoby ludzkie.

W kontroli zarządczej jednostek sektora finansów publicznych podstawowym elementem jest odpowiedzialność każdego kierownika jednostki za wdrożenie i monitorowanie takich elementów kontroli zarządczej, które pozwalają jednostce osiągać wyznaczone cele w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jednocześnie treść przepisów Ustawy o finansach publicznych przypomina, że obowiązki w zakresie kontroli zarządczej spoczywają nie tylko na kierowniku jednostki, ale też na wielu innych pracownikach zaangażowanych w procesy gospodarcze. Zadania kierownika obejmują jednak dodatkowo dbałość o sprawną organizację całej kontroli, jej dostosowanie do struktury i zadań jednostki (adekwatność kontroli) oraz wypełnianie jej funkcji (skuteczność i efektywność kontroli zarządczej)²⁶. Zgodnie z art. 69 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków:

²⁶ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm.).

- 1) ministra w kierowanych przez niego działach w administracji rządowej;
- 2) wójta, burmistrza, prezydenta miasta, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego;
- 3) kierownika jednostki.

Zgodnie z intencją wyrażoną w uzasadnieniu do projektu ufp, w ustawie tej wprowadzono system kontroli zarządczej na dwóch poziomach:

1. w ramach sektora administracji rządowej:
 - II poziom kontroli zarządczej: system kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej, za który odpowiedzialność ponosił będzie minister kierujący działem administracji rządowej;
 - I poziom kontroli zarządczej: system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach, za który odpowiedzialność ponosił będzie kierownik jednostki;
2. w ramach sektora administracji samorządowej:
 - II poziom kontroli zarządczej: system kontroli zarządczej w jednostce samorządu terytorialnego;
 - I poziom kontroli zarządczej: system kontroli zarządczej w poszczególnych jednostkach organizacyjnych samorządu.

Na przykład w przypadku jednostki samorządu terytorialnego wójt jest odpowiedzialny za zapewnienie funkcjonowania II poziomu kontroli zarządczej w stosunku do własnych jednostek organizacyjnych (np. samorządowych zakładów budżetowych) oraz w ramach I poziomu kontroli zarządczej – w urzędzie gminy. Ponadto kierownicy jednostek organizacyjnych poszczególnych jednostek odpowiedzialni są za stworzenie I poziomu kontroli w tych jednostkach²⁷.

W myśl art. 70 ust. 1 ufp minister kierujący działem może zobowiązać kierownika jednostki w dziale do sporządzania planu działalności na rok następny dla tej jednostki oraz sporządzania sprawozdania z wykonania planu działalności i składania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za poprzedni rok w zakresie kierowanej przez niego jednostki. Warto również wspomnieć o roli ministra finansów, który dodatkowo zapewnia koordynację systemu kontroli zarządczej, który koordynuje go poprzez wydawanie i upowszechnianie standardów kontroli zarządczej, wydawanie wytycznych w tym zakresie, a także poprzez zlecenie audytów wewnętrznych w jednostkach.

Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej wiąże się z szeregiem obowiązków dla kierownictwa jednostki. Jednym z nich jest ustalanie wewnętrznych procedur dotyczących procesów gospodarowania środkami publicznymi.

Jak trudne i czasochłonne jest wdrażanie odpowiednich procedur i procesów w zarządzaniu wielkimi instytucjami, zarówno prywatnymi jak i pań-

²⁷ E. Kowalczyk, *Kontrola zarządcza w jednostce sektora finansów publicznych*, Prescom, Wrocław 2010, s. 39.

stwowym, obrazuje przykład: Główny udziałowiec Media-Saturn, największej w Europie sieci handlowej branży RTV i AGD, ogłosił, że przeprowadzi najpoważniejszą restrukturyzację w jej 35-letniej historii. Była to odpowiedź na wzrastające zagrożenie ze strony handlu w internecie, a zarazem początek kolejnej fazy „wojny” udziałowców niemieckiego giganta.

Jak podała agencja Reuters, licząca ponad 950 placówek w 17 krajach sieć działająca pod markami Media Markt i Saturn chciała bliższej integracji sprzedaży online z tradycyjnymi sklepami i zamierzała stworzyć nowy dział „e-biznesowy”, który miał zajmować się koordynacją nowej strategii. Norberg nazwał planowane zmiany najpoważniejszymi od czasu założenia firmy w 1979 roku. Wejście Media-Saturn do internetu zostało opóźnione do 2010 roku w wyniku konfliktu na temat strategii firmy, jaki od lat toczy się pomiędzy posiadającym większościowy pakiet jej akcji koncernem Metro, a założycielem sieci Erikiem Kellerhalsem, który nadal posiada w niej 22% udziałów.

Ogłoszenie planów restrukturyzacji sieci na nowo rozgrzało wojnę pomiędzy głównymi udziałowcami. Na swojej stronie internetowej Kellerhals zaatakował Metro za sposób zarządzania siecią Media-Saturn i zaapelował o zastąpienie 66-letniego Norberga na fotelu prezesa spółki. Dzień później na zaczepki Kellerhalsa odpowiedział Norberg, zarzucając swojemu adwersarzowi, że swoimi szokującymi komentarzami szkodzi firmie. Zapewnił jednocześnie, że wszyscy właściciele Media-Saturn popierają nową strategię, a jeśli istnieje jakiś opór, to ze strony menedżerów sklepów, którzy kurczowo trzymają się przeszłości. Po początkowych trudnościach sprzedaż internetowa Media-Saturn szybko nabrała tempa, ale niektórzy inwestorzy uważają, że założony przez firmę cel 20-procentowy udział handlu online w ogólnej sprzedaży firmy jest zbyt mało ambitny²⁸.

Jak obrazuje przykład relacje międzyludzkie są istotnym elementem w optymalnym zarządzaniu. Według autora możliwe dokonanie zmian w ciągle ewoluującej kontroli zarządzającej jest możliwe tylko przy odpowiednich kadrach zarządzających. W przemianach współczesnego zarządzania sektorem publicznym kluczową rolę odegrają nie tylko procedury, cele, mierniki, ale również nowoczesne kadry, posługujące się odpowiednio doprecyzowanym narzędziem (kontrola zarządcza). Poprzez odpowiednio dobrany system motywacyjny należy nagradzać jednostki wyróżniające, natomiast złe zarządzanie powinno być piętnowane i eliminowane z życia publicznego, w myśl ustaw (przepisów) go tworzących.

Należy dostrzec, że wśród współczesnych zarządzających sektorem finansów publicznych rośnie motywacja i świadomość skutecznego, i efektywnego zarządzania. Coraz doskonalszym narzędziem sprzyjającym w tak prowa-

²⁸ J. Bereźnicki, *Media Markt i Saturn czeka rewolucja. Wojna udziałowców z internetem w tle*, http://www.biztok.pl/biznes/media-markt-i-saturn-czeka-rewolucja-wojna-udzialowcow-z-internetem-w-tle_a16155.

dzonym zarządzaniu jest wspomniana kontrola zarządcza, będąca narzędziem refleksji i odruchem odpowiedniego wydatkowania środków publicznych wśród kierownictw wyższego i niższego szczebla.

Trzeba dokonać wszelkich starań, aby pozytywne przykłady innych państw, zostały skutecznie zaimplementowane w polskim sektorze finansów publicznych, mając tę świadomość, iż specyfika wielu sektorów działalności wymusza indywidualne podejście do stosowanych rozwiązań.

Zakończenie

Podsumowując należy jeszcze raz wrócić do sedna sprawy, a więc ustalania mierników. Trzeba pamiętać, że mierniki stopnia osiągnięcia celów powinny być skoncentrowane na tych obszarach działań jednostki, które są dla niej najważniejsze. Dlatego też obszary te muszą mieć jasno określone cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Jednostka powinna również mieć odpowiedni system sprawozdawczy, informujący ją o tym, w jakim stopniu te cele są osiągnięte.

Mierniki stopnia osiągnięcia celów powinny skupiać się na wszystkich poziomach działań jednostki, które są odpowiedzialne za realizowanie zamierzonych celów, a nie na jednym lub kilku wybranych. Mierniki na wysokich poziomach powinny dotyczyć ogólnych aspektów osiągnięcia założonych celów. Z kolei mierniki na niższych poziomach powinny dotyczyć obszarów działalności taktycznej, operacyjnej (bieżącej).

Jednostka sektora finansów publicznych powinna również przestrzegać zasady, aby starać się mierzyć to, co jest w jej działalności najważniejsze i co powinno być mierzone, zamiast koncentrować się na tym, co jest łatwe do zmierzenia. Ponadto powinna mieć na uwadze, że zdefiniowane mierniki w sposób pośredni odnoszą się do jakości ekonomicznej uzyskanych rezultatów. W Polsce teoretyczne podejście do problemu mierników od kilku lat znajduje swoje praktyczne zastosowanie w pracach nad nowoczesnymi metodami zarządzania środkami publicznymi (budżetem zadaniowym) i od 2010 r. – w związku z wdrożoną kontrolą zarządczą. Dotychczasowe doświadczenia wskazują na istotną trudność, którą zbyt często sprawiał obowiązek ustalenia prawidłowych wartości bazowych dla poszczególnych mierników, co utrudnia formułowanie oceny wykonania założonego planu. Niemożliwość oceny stopnia postępu w realizacji zadań pozbawia budżet zadaniowy, jak również kontrolę zarządczą jednego z najważniejszych walorów o charakterze informacyjnym. Nie można wtedy ocenić, w jakim stopniu przyjęty poziom wykonania jest realistyczny²⁹.

²⁹ K. Winiarska, *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora...*, op. cit., s. 60.

Analiza zestawienia wartości planowanych, przypisywanych poszczególnym miernikom, z poziomem wykonania tych mierników pozwala wyspecyfikować przyczyny wadliwości, wynikające z różnych czynników, takich jak³⁰:

- wadliwe metodologiczne sformułowanie miernika lub sposobu jego obliczania,
- nieadekwatność danego miernika do charakteru/specyfiki mierzonego przedmiotu zadania/podzadania w zadaniowym planie wydatków (włącznie z uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi jego realizacji),
- brak możliwości pozyskania precyzyjnych danych dla monitoringu wskaźnika, wynikający z niedoskonałości, braku systemu zbierania informacji o poziomie wykonania miernika,
- przyjęcie nieodpowiedniego do posiadanych środków planu wykonania zadań/podzadań (wynik zbyt ambitny lub zakładający możliwość pewnego osiągnięcia celu – przy przyjęciu poziomu na granicy dolnego progu możliwości jednostki),
- wpływ nadzwyczajnych niezależnych czynników zewnętrznych (niemożliwych do przewidzenia w momencie planowania), które w sposób istotny wpłynęły na proces realizacji (np. zbyt późne podpisanie umów z beneficjentami, niezależne od realizującego zadanie),
- brak umiejętności planowania wielkości rzeczowych (brak znajomości specyfiki przedmiotu działań i zewnętrznych uwarunkowań ich realizacji), wynikający z braku odpowiedniej współpracy merytorycznych komórek organizacyjnych dysponenta, odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań, z komórkami finansowo-budżetowymi,
- obiektywny brak możliwości precyzyjnego przewidywania poziomu wykonania jednego z aspektów mierzonego zadania z przyczyn metodologicznych (występowanie stałego czynnika zewnętrznego o charakterze decydującym dla wyniku). Jednak również wtedy wymierne wahania poziomu miernika, w odniesieniu do wartości zaplanowanej, nie zaprzeczają sensowności tego typu pomiaru (np. nie jest możliwe dokładne zaplanowanie liczby uczniów uczestników olimpiad w danym roku, ale w dłuższym okresie można określić jej rząd wielkości, niezależnie od wahań, a także jej tendencję wzrostową).

Z zaprezentowanych powyżej wad mierników, konstruowanych przez polską administrację publiczną, należy wciąż wyciągać wnioski, odnoszące się do poprawy metodologii kontroli zarządczej (budżetu zadaniowego). W tym celu niezbędne jest zbudowanie odpowiedniego łańcucha powiązań i odpowiedzialności za proces kontroli zarządczej w ramach każdej jednostki.

³⁰ Informacja z realizacji wydatków w układzie zadaniowym; Rada Ministrów, maj 2009, Warszawa 2009, www.mf.gov.pl/_files_budzet_zadaniowy/aktualności/informacja.pdf, s. 146–147.

STRESZCZENIE

W artykule opisano sposób zarządzania w jednostkach sektora finansów publicznych, wykorzystując narzędzie Kontroli Zarządczej. Ukazano główne trendy Nowoczesnego Zarządzania Publicznego oraz kierunki dla zarządzania w administracji publicznej. Zaprezentowano problematykę Kontroli Zarządczej przy formułowaniu celu i mierników niezbędnych przy prawidłowym zarządzaniu finansami publicznymi. Wyszczególniono obecne błędy i trudności wprowadzania Kontroli Zarządczej do jednostek sektora finansów publicznych oraz wskazano kierunek budowy nowoczesnego zarządzania sektorem publicznym.

SUMMARY

This article describes management method in entities of public finance sector, where the Management Control is used. Additionally this elaboration presents main trends in modern public management and specializations of management in public administration. The next content are problems in management control aim specifying and measurement selection essential in appropriate public finance management. Mistakes and issues in implementing management control process in public finance sector were indicated. Tendency in structuring modern public sector management were represented.

BIBLIOGRAFIA

1. Bereźnicki J., *Media Markt i Saturn czeka rewolucja. Wojna udziałowców z internetem w tle*, http://www.biztok.pl/biznes/media-markt-i-saturn-czeka-rewolucja-wojna-udzialowcow-z-internetem-w-tle_a16155.
2. Choosing the Right FABRIC, *A Framework For Performance Information*, marzec 2011, www.archive.terasury.gov.uk/performance_info/fabric.pdf.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1996.
4. Kowalczyk E., *Kontrola zarządcza w jednostce sektora finansów publicznych*, Prescom, Wrocław 2010.
5. La LOLF, *Un nouveau cadre budgtaire pour reformer L'Etat*, red. F. Mordacq, LGDJ, Paris 2006.
6. Lubińska T., Strąg T., Lozano-Platonoff A., Będzieszak M., Godek M., *Paradygmat budżetowania zadaniowego*, [w:] *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. Lubińska T., Diffin, Warszawa 2011.

7. Marczewski K., Pogoda A., Chrzanowski M., *Fundamentalne znaczenie miernika jako elementu ściśle skorelowanego z celami w ramach budżetu zadaniowego*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. Postuła M., Perczyński P., Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008.
8. Maur S., *La LOLF est-elle un bon moyen d'évaluer les politiques?*, „Actualité Jurudique- Droit Administratif (AJDA) 2008, nr 2, Paris 2009.
9. OECD, *Governance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries*, OECD, Paris 1995.
10. Orłowski W., *Cele formułowane w budżecie zadaniowym jako niezbędny element zarządzania środkami publicznymi*, [w:] *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, red. Postuła M., Ministerstwo Finansów, Warszawa 2008.
11. Płoskonka J., *Zarządzanie przez rezultaty jako metoda wykonywania zadań publicznych*, „Służba Cywilna” 2005, nr 12, red. Czapotowicz J., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
12. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012 (Dz. U. Nr 56, poz. 290).
13. Ruśkowski E., Zawadzka-Pąk K., *Prawne problemy konstrukcji i funkcjonowania budżetu zadaniowego we Francji – wnioski dla Polski*, Temida, Białystok 2010.
14. Tommasi D., Allen R., *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*, OECD 2001.
15. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. Nr 157 poz. 1240).
16. Winiarska K., *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych*, Wolters Kluwers, Warszawa 2012.

MIRON MICHNIAK

Kapitał ludzki jako podstawowa determinanta budowy gospodarki opartej na wiedzy

Wprowadzenie

Obserwowany współcześnie przełom, polegający na stopniowym przechodzeniu do gospodarki opartej na wiedzy, jest zmianą o charakterze fundamentalnym. Jeszcze w poprzedniej epoce, o rozwoju gospodarczym decydowały takie czynniki jak surowce, tania siła robocza, dobra infrastruktura techniczna i organizacja oraz sprawnie funkcjonujący transport. Ekonomia skoncentrowana była przede wszystkim na opisywaniu i doskonaleniu procesu przetwarzania jednych dóbr materialnych w nowe dobra materialne. Teraz, w dobie gospodarki poprzemysłowej bazującej na wiedzy i nowoczesnych technologiach, wymienione czynniki rozwoju gospodarczego zastępują nowe determinanty, a przede wszystkim wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawcze, infrastruktura informatyczna, a także tworzone przez władze państwowe warunki sprzyjające budowie oraz rozwojowi nowej gospodarki¹.

Proces budowania nowej gospodarki opierającej się na wiedzy rozpoczął się w krajach wysokorozwiniętych. Tam też najlepiej widoczne są rezultaty przechodzenia od tradycyjnej gospodarki materiałochłonnej do gospodarki wiedzechłonnej, opartej na potencjale technologicznym i innowacyjnym. Najbardziej zaawansowane w budowie gospodarki opartej na wiedzy są m.in. takie państwa jak, Stany Zjednoczone, Japonia, Singapur, Korea Południowa i Finlandia. Państwa członkowskie Unii Europejskiej, choć osiągnęły już wiele

¹ Za: *Przegląd Zagranicznej Literatury Progностycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa 1983, s. 10.

na drodze do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy i zaliczane są do grona najbogatszych oraz najbardziej zaawansowanych technologicznie państw na świecie, muszą jeszcze pokonać wiele barier i nadrobić pewne zalety w stosunku, chociażby do Stanów Zjednoczonych czy Japonii².

Gospodarkę opartą na wiedzy charakteryzują współcześnie czynniki związane z nowymi technologiami, wśród których podstawowe znaczenie zyskują: akceleracja tworzenia wiedzy, wzrost tworzenia kapitału niematerialnego, innowacyjność oraz rewolucja w zasobach wiedzy³. Osiągnięcie sukcesu gospodarczego oraz konkurencyjność wymagają zatem pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia na ich podstawie wiedzy wykorzystywanej następnie w sposób praktyczny. Zdaniem A. Kuklińskiego, przejście do gospodarki opartej na wiedzy uwidacznia się m.in. we wzroście przewagi konkurencyjnej państw i regionów specjalizujących się w wytwarzaniu produktów wysoko przetworzonych oraz zaawansowanych technologicznie⁴.

Niewątpliwie podstawą gospodarki opartej na wiedzy jest kapitał ludzki. Zasoby ludzkie właściwe dla zbudowania nowej gospodarki, to pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych opartych o rzetelne wykształcenie, obeznani z techniką informatyczną, znający języki obce, mobilni oraz posiadający motywację do twórczego i efektywnego działania na rzecz nowoczesnej gospodarki.

Celem artykułu jest przedstawienie szczególnej roli, jaką spełnia kapitał ludzki dla tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Kapitał ludzki a właściwie jego rozwój, został przedstawiony jako główny czynnik zrównoważonego rozwoju gospodarki. Dla zrozumienia istoty gospodarki opartej na wiedzy, przedstawione zostały ujęcia definicyjne nowej gospodarki oraz geneza jej tworzenia. Zdefiniowane zostało pojęcie „organizacji uczącej się” oraz przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą.

Ukazane zostały również uwarunkowania rozwoju kapitału ludzkiego. Dbałość o budowę i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach a zarazem w społecznościach lokalnych i regionalnych, przełoży się z czasem na osiągnięcie znamion nowej gospodarki.

² H. Tomaszewska, *Przewodnik po gospodarce opartej na wiedzy*, „Technologie i przemysł”, wykład prof. A. Blikle w ramach Konwersatorium Globalnej Jakości, Warszawa 2005 r.

³ S. Korenik, *Budowa Gospodarki Opartej na Wiedzy w przekroju regionów jako wyzwanie dla procesów integracji krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Innowacyjny jednolity rynek – wyzwaniem dla wymiaru gospodarczego Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2007, s. 79–80.

⁴ A. Kukliński, *O nowym modelu polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 4 (14) 2003, s. 8.

Zdefiniowanie istoty gospodarki opartej na wiedzy

Termin „gospodarka oparta na wiedzy” (*knowledge based economy*), a także stosowane z nim zamiennie inne terminy („nowa gospodarka” – *new economy*, „gospodarka cyfrowa” – *digital economy*, „gospodarka sieciowa” – *network economy*), wiążą się z pojęciem „społeczeństwa informacyjnego”, które pojawiło się w latach 70. XX w. i nawiązywało do słynnej teorii fal technologicznych wybitnego amerykańskiego socjologa i futurologa, A. Tofflera. Kluczowym elementem teorii A. Tofflera jest technologia. Koncepcja fal technologicznych odnosi się do przełomowych wynalazków wdrażanych przez człowieka na przestrzeni dziejów. A. Toffler rozpatruje historię ludzkości w kontekście trzech następujących po sobie faz – fal technologicznych⁵:

- pierwsza fala to fala agrarna – jej początek wiąże się z pojawieniem (około 10 000 lat temu) pierwszych wynalazków i umiejętności związanych z rolnictwem oraz upowszechniającym się osiadłym trybem życia ludzi,
- druga fala to fala przemysłowa – związana jest z wynalazkiem druku oraz maszyny parowej. Fala ta charakteryzuje się wytwarzaniem wielkiej ilości stali, produkcją energii elektrycznej, nieograniczonym wykorzystywaniem kopalnych surowców energetycznych, wprowadzeniem nowych środków transportu (w tym komunikacji masowej) oraz wprowadzeniem standaryzacji i uniformizacji,
- trzecia fala to fala poprzemysłowa – jest to faza współczesna, charakteryzująca się wdrażaniem na masową skalę nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, które dają nieograniczone wręcz możliwości kontaktowania się ludzi ze sobą oraz transferu informacji.

Opisywana przez A. Tofflera „trzecia fala” reprezentuje gospodarkę poprzemysłową, w której kluczowe i coraz większe znaczenie odgrywają informacje oraz to, co jest z nimi w stanie uczynić człowiek wykorzystując swój intelekt. Zmiany, na które zwraca uwagę A. Toffler, są efektem m.in. rewolucji technologicznej związanej z powstałymi stosunkowo niedawno technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi (ICT, *Information and Communication Technologies*), kształtowaniem się gospodarki globalnej oraz coraz ściślejszego związku współczesnej gospodarki z nauką i jej najnowszymi osiągnięciami. Kluczem do zbudowania nowej gospodarki są nowoczesne technologie, a zwłaszcza pojawienie się nowych typów technologii, technologii GPT (*General Purpose Technology*) o „przełomowym znaczeniu i o szerokim zasięgu (o wielu postaciach i różnych rodzajach zastosowań oraz o wielu rodzajach komplementarnych połączeń z innymi technologiami)”.

⁵ A Toffler, *Trzecia fala*, Poznań 2006, s. 98.

Pośród wskazanych technologii najważniejszymi wydają się być najlepiej dziś rozwinięte technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT). Coraz większe znaczenie odgrywają także rozwijane intensywnie technologie nowych materiałów i paliw, biotechnologia oraz nanotechnologia. Niemniej jednak, jak zauważają niektórzy znawcy zagadnienia, wymienione technologie, a zwłaszcza technologie ICT, są niewystarczające do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy. Oprócz nich potrzebne jest jeszcze wyjście poza sferę gospodarczą i odpowiednie zagospodarowanie sfery społecznej. Dzięki temu możliwa będzie realizacja skutecznej polityki technologicznej i innowacyjnej, w których nacisk położony zostanie zarówno na przygotowywanie wykwalifikowanej kadry dla nowej gospodarki, jak i na nowe rozwiązania organizacyjne, nowe sposoby zarządzania oraz związane z nimi instytucje⁶.

Istnieje wiele definicji precyzujących, czym jest nowa gospodarka. Z uwagi na zakres niniejszego artykułu nie jest możliwe przedstawienie wszystkich definicji, warto jednak zwrócić uwagę na jedną z nich. Została ona sformułowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju i zaprezentowana w publikacji poświęconej gospodarce opartej na wiedzy. Według tej definicji, nowy typ gospodarki to gospodarka, która „bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji (*directly based on the production, distribution and use of knowledge and information*)”⁷. W 1999 r. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju określiła gospodarkę opartą na wiedzy jako zbiór przemysłów zaawansowanych technologii, takich jak: informatyka i telekomunikacja oraz sektorów wykwalifikowanej siły roboczej, takich jak: finanse i edukacja.

Z kolei Bank Światowy wyróżnia cztery tzw. filary gospodarki opartej na wiedzy, które jak się wydaje, w najlepszy sposób opisują jej zasięg. Są to: otoczenie instytucjonalno-prawne, systemy innowacji, infrastruktura informacyjna (lub rozwój teleinformatyki), edukacja i szkolenia (lub jakość siły roboczej). Współcześnie postuluje się także konieczność rozwijania kształcenia ustawicznego, dla niedopuszczenia do powstania czy pogłębienia się „przepaści wiedzy” (*knowledge divide*), a także poprawienie jakości edukacji.

Z kolei dla A. K. Koźmińskiego⁸, gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka, w której przedsiębiorstwa opierają swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy, zaś jej budowanie odbywa się poprzez „tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw opierających przewagę konkurencyjną na wiedzy”. Podstawą do zbudowania gospodarki

⁶ J. Woroniecki, *Nowa gospodarka – miraż czy rzeczywistość? Doktryna–Praktyka–Optyka OECD*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwanie dla Polski*, Warszawa 2000, s. 49.

⁷ OECD, *The Knowledge-Based Economy*, Paris 1996, s. 312.

⁸ A. K. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, (red. nauk.) G. W. Kołodko, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155.

opartej na wiedzy są innowacje oraz planowa polityka proinnowacyjna państwa⁹.

Według A. Kuklińskiego, w gospodarce opartej na wiedzy, stymulatorem rozwoju społeczno-gospodarczego staje się ludzka wiedza oraz możliwości jej tworzenia. Prowadzi to do wytworzenia się pomiędzy gospodarką, a społeczeństwem swoistego sprzężenia zwrotnego¹⁰. Amerykański socjolog, D. Bell, zwraca uwagę, że w społeczeństwie postindustrialnym, „wiedza i informacja stały się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, co kapitał i praca w społeczeństwie przemysłowym”¹¹.

Współcześnie determinantami rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są przede wszystkim:

- kapitał ludzki,
- placówki oświatowe oraz instytucje naukowo-badawcze,
- instytucje finansowe i kredytowe,
- infrastruktura teleinformatyczna.

Niewątpliwie spośród wymienionych determinantów, podstawą nowej gospodarki jest kapitał ludzki. Zasoby ludzkie właściwe dla zbudowania nowej gospodarki to pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych, opartych o rzetelne wykształcenie, obeznani z techniką informatyczną, znający języki obce, mobilni oraz posiadający motywację do twórczego i efektywnego działania na rzecz nowoczesnej gospodarki.

Zasoby ludzkie i znaczenie ich rozwoju dla współczesnej gospodarki

Podstawowym warunkiem zrównoważonego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest aktywny udział wyedukowanego kapitału ludzkiego. Kapitał ten powinien być kształtowany zarówno poprzez szerokie działania systemowe na poziomie krajowym i regionalnym, jak również na poziomie konkretnej jednostki gospodarczej. We wszystkich tych obszarach powinna występować korelacja i integrowanie oraz równoważenie.

Celem niniejszego podtytułu, jest charakterystyka zasobów ludzkich jako głównego kreatora zrównoważonego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz wskazanie czynników wpływających na potencjał i rozwój tych zasobów. W gospodarce opartej na wiedzy zasoby ludzkie spełniają kluczową rolę.

⁹ A. Gębczyńska, *Jakość procesów usługowych w jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 77.

¹⁰ A. Kukliński, *O nowym modelu polityki regionalnej*, *Studia Regionalne i Lokalne*, Nr 4 (14) 2003, s. 8.

¹¹ Za: *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa 1983, s. 10.

Człowiek wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami, kreatywnością i kulturą stanowi centralny punkt idei zrównoważonego rozwoju.

W przyjętej przez Ministerstwo Środowiska „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025 roku”, do najważniejszych przesłanek budowania wartości kapitału ludzkiego zaliczono¹²:

- potwierdzenie prawa człowieka do zdrowego i produktywnego życia,
- stworzenie gwarancji czynnej ochrony zdrowia poprzez profilaktykę oraz właściwe warunki leczenia i przeciwdziałanie chorobom uznanym za społeczne,
- gwarancje opieki społecznej i zabezpieczeń socjalnych zapobiegających tworzeniu się znaczących obszarów ubóstwa oraz marginalizacji jednostek i grup społecznych,
- konieczność udziału świadomego i dobrze wyedukowanego społeczeństwa w procesach podejmowania decyzji na rzecz rozwoju zrównoważonego,
- rozwój nauki i techniki, jako koniecznych uwarunkowań osiągnięcia zrównoważonego rozwoju,
- gwarancje dostępu do zatrudnienia poprzez generowanie nowych stanowisk pracy wskutek wspierania rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości oraz gwarancje dostępu do szkoleń i kursów podnoszących kwalifikacje.

W związku z umiejscowieniem człowieka w centrum zrównoważonego rozwoju gospodarki, przewartościowaniu uległo pojęcie zasobów ludzkich. W szczególny sposób zaakcentowane zostały cechy jakościowe oraz siła sprawcza przemian w kierunku zrównoważonego rozwoju gospodarki. Pojęcie kapitału ludzkiego było wielokrotnie definiowane zarówno w naukach ekonomicznych jak i społecznych.

Z perspektywy zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy istotne znaczenie ma definicja sformułowana przez L. Edvinssona, według którego kapitał ludzki wraz z kapitałem strukturalnym stanowią podstawę kapitału intelektualnego, przy czym kapitał ludzki stanowi połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kreatywności poszczególnych pracowników i uczestniczy w tworzeniu wartości organizacji poprzez zdobywanie kompetencji, wprowadzanie innowacji, kształtowanie kultury jednostki i prezentowanie określonych postaw w wykonywaniu zadań organizacji. Warunkiem tych działań jest zdobywanie wiedzy i jej wykorzystywanie na rzecz wykonywania pracy w danej jednostce¹³.

Z kolei, zdaniem S. R. Domańskiego, kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawartej w każdym człowieku i w społe-

¹² *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025 roku*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 1999.

¹³ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działania*, Warszawa 2001, s. 190–191.

czeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań¹⁴.

Natomiast J. Fitz-Enz opisuje kapitał ludzki, jako kombinację takich czynników, jak:

- cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie,
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze a także zdrowy rozsądek,
- motywacje pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą,
- duch zespołowy i orientacja na cel¹⁵.

Warunkiem skutecznego udziału kapitału ludzkiego w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju gospodarki jest zawarcie w polityce społeczno-gospodarczej państwa odpowiednich instrumentów prawnych i ekonomicznych zapewniających budowanie jego wartości. W tym zakresie bardzo istotna jest identyfikacja czynników determinujących wartość kapitału ludzkiego, a następnie określenie barier, które utrudniają lub uniemożliwiają jej kształtowanie.

Przy tworzeniu wartości kapitału ludzkiego istotną rolę odgrywają zarówno czynniki makroekonomiczne związane z polityką państwa, jak i czynniki mikroekonomiczne w powiązaniu z polityką regionalną i lokalną. Z perspektywy mikroekonomicznej ostatnie ogniwo stanowi organizacja, która pozyskując kapitał ludzki do wykonywania swoich zadań może zwiększać jego wartość poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi. Kształtowanie i konkurencyjność kapitału ludzkiego dla zrównoważonego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, wymaga spójnego oddziaływania tych czynników na wszystkich poziomach. Takie spójne oddziaływanie jest natomiast możliwe przy odpowiedniej polityce społeczno-ekonomicznej państwa.

Rolę dostawców wiedzy (pomysłów, technologii), bez której nie można zbudować nowej gospodarki pełnią z kolei placówki oświatowe oraz instytucje naukowo-badawcze. Nauka, a także edukacja niższego szczebla (szeroko rozumiana oświata), stanowią niezbędne uwarunkowania postępu technicznego oraz innowacyjności. Proces budowania gospodarki opartej na wiedzy wymaga ścisłego powiązania sektora naukowo-badawczego z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Taki alians umożliwi efektywne wykorzystanie wiedzy dostarczanej przez infrastrukturę naukowo-badawczą.

Kapitał dla przedsięwzięć gospodarczych wysokiego ryzyka (tzw. *venture capital*) charakteryzujących nową gospodarkę opartą na innowacjach dostarczają natomiast instytucje finansowe i kredytujące. Sprawnie rozwinięty system instytucji finansowych i kredytujących, które służą budowie nowej gospodarki, umożliwia zarówno finansowanie konkretnych przedsięwzięć

¹⁴ S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993, s. 20.

¹⁵ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001, s. 9.

gospodarczych i naukowych, jak i likwidację barier kapitałowych dla podmiotów biorących udział w budowie gospodarki opartej na wiedzy.

Infrastruktura teleinformatyczna obejmuje technologie informatyczne i komunikacyjne (ICT), a także sposoby ich przyswajania przez społeczeństwo i podmioty gospodarcze. W tym zakresie prawdziwą siłą napędową gospodarki opartej na wiedzy jest Internet, który umożliwia nieograniczoną wymianę informacji. Internet stanowi jednocześnie podstawowe narzędzie upowszechniania wiedzy oraz usprawniania łączności pomiędzy instytucjami naukowymi i badawczymi, które są bazą pomysłów dla gospodarki opartej na wiedzy.

Warto zwrócić uwagę, iż wszystkie powyższe czynniki są ze sobą ściśle powiązane a ich rozwój decyduje o postępie nowoczesnej gospodarki. Niski poziom wskazanych czynników tworzy jednocześnie podstawowe bariery przy budowie gospodarki opartej na wiedzy.

Jak już wcześniej podkreślano, w dobie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy szczególna rola przypada placówkom oświatowym. Usprawnianie i doskonalenie systemu oświaty w kontekście gospodarki opartej na wiedzy powinno się odbywać z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania, ukierunkowanych na tworzenie, przesyłanie i wykorzystanie zasobów wiedzy. Jedną z takich strategicznych koncepcji jest koncepcja uczenia organizacyjnego i organizacji uczącej się. Pojawiła się ona w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, ale jej główne zasady wywodzą się z takich kierunków teorii organizacji i zarządzania jak: strategia organizacji, podejście zasobowe (RBV), kultura organizacyjna, struktury organizacyjne, praca zespołowa, delegowanie uprawnień (*empowerment*) itp.

„Organizacje uczące się” i zarządzanie wiedzą

Określenie „organizacja ucząca się” stało się modne po publikacji książki *The fifth discipline*, której autorem był P. Senge¹⁶.

Zdaniem D. Elsnera, podstawowymi cechami „organizacji uczącej się” są¹⁷:

- 1) myślenie systemowe (piąta dyscyplina spajająca wszystkie inne)
 - widzenie wielokierunkowych wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych,
 - widzenie procesów, a nie pojedynczych zdarzeń;
- 2) modele myślowe (mentalne)
 - głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia, obrazy, wyobrażenia,

¹⁶ P. Senge, *The fifth discipline, The Art and Practice of the Learning. Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.

¹⁷ D. Elsner (red.), *Szkola, jako ucząca się organizacja*, Szkoła dla ambitnych, Chorzów 2003, s. 59.

- ta dyscyplina uczy uświadomienia sobie własnych, wewnętrznych obrazów świata i dogłębnego ich analizowania;
- 3) wspólna wizja
- określa nadrzędny cel,
 - podnosi aspiracje ludzi,
 - zmienia stosunek ludzi do organizacji („ich” na „nasza”),
 - stymuluje podejmowanie ryzyka,
 - pozwala uzyskać zaangażowanie uczestników organizacji w działania długofalowe;
- 4) zespołowe uczenie się
- synergia umysłów,
 - zaufanie „operacyjne”,
 - zaangażowanie innych zespołów drogą przekazywania im swoich technik i umiejętności;
- 5) mistrzostwo osobiste
- wyjaśnianie osobistych wizji,
 - utrzymywanie napięcia twórczego (skupienie się na rezultatach, dostrzeganie aktualnej rzeczywistości),
 - dokonywanie wyborów.

Z kolei J. Podłowska twierdzi, że najważniejszymi cechami placówki oświatowej uczącej się są¹⁸:

- budowanie pozytywnego nastawienia wobec innowacji,
- dbałość dyrekcji o poszerzanie doświadczeń zawodowych pracowników poprzez różnorodność stawianych im zadań,
- otwarcie na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, zainteresowanie nowymi rozwiązaniami w zarządzaniu oświatą,
- dążenie nauczycieli do poznania i stosowania nowych metod w nauczaniu, nowych podręczników, poznania różnych aspektów reformy systemu oświaty itp.,
- znaczący, choć jasno określony zakres swobody w doborze metod pracy nauczycieli,
- partnerska, interaktywna formuła nadzoru pedagogicznego.

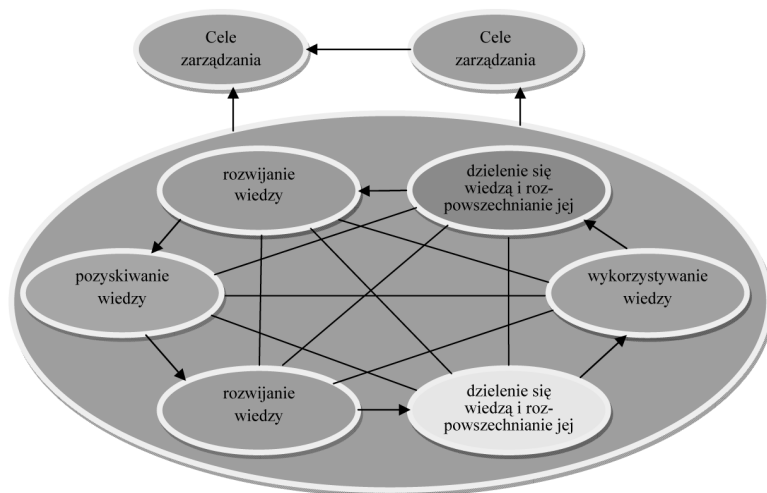
Warto w tym miejscu podkreślić, iż „organizacja ucząca się” powinna być postrzegana raczej jako metafora, niż jako wyraźny typ struktury. Aby można było mówić o „organizacji uczącej się” powinny zachodzić w niej społeczne procesy zmierzające do tworzenia, utrzymywania i pozyskiwania wiedzy. Procesy odbywają się, co do zasady, na poziomie organizacyjnym, a nie tylko indywidualnym. Dla opisanego zjawiska operujemy terminem „uczenie się organizacyjne”. Chodzi tutaj o poprawę produktywności pracowników w zespole. Dobrym przykładem ilustrującym istotę uczenia się w zespole jest

¹⁸ J. Podłowska, *Zarządzanie zmianą a jakość placówki oświatowej*, czasopismo elektroniczne „e-duk@tor z@wodowy” 2006 r., www.koweziu.edu.pl/edukator.

szkolenie sportowców w grach zespołowych lub ćwiczenie gry na instrumencie w orkiestrze. Uczucie się organizacyjne pojawia się, kiedy ludzie w obrębie organizacji doświadczają problemowej sytuacji i poszukują rozwiązań zgodnych z misją tej organizacji. Zarządzanie pracownikami w organizacji uczącej się powinno zasadniczo skupić się na ocenianiu, zarządzaniu i zachęcaniu do indywidualnego rozwoju swoich pracowników. Jednakże pracownik zdobywający nową wiedzę niekoniecznie czyni to ku pożytkowi swojego pracodawcy. Pracownicy mogą na przykład zdobywać umiejętności przydatne wyłącznie im samym. Przykładami zachowań niezgodnych z misją organizacji, niewątpliwie związanymi z uczeniem się są m.in.: poszukiwanie sposobów uniknięcia kontroli przez pracodawcę¹⁹.

Na zarządzanie wiedzą w placówkach oświatowych należy popatrzeć w dwóch aspektach. Po pierwsze, szkoły wiedzę w pewnym sensie „produkują” (istnieją po to, by umożliwić uczącym się jej zdobywanie). Z drugiej zaś strony, szkoły same potrzebują wiedzy i umiejętności do takiego organizowania swojej pracy, która gwarantuje, iż ta „produkcja” wiedzy będzie najlepsza z możliwych.

W placówce oświatowej można zastosować ogólną koncepcję zarządzania zasobami intelektualnymi, jaka ma miejsce w nowoczesnych dzisiejszych organizacjach. Schemat takiego modelu przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1. Kluczowe elementy zarządzania wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 46.

¹⁹ A. Fazlagić, M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, cz. 1, „Manager” 2002, nr 1, s. 8.

Na zarządzanie wiedzą w każdej organizacji, a więc także w placówce oświatowej, podstawowy wpływ ma sześć czynników²⁰:

- 1) pozyskiwanie wiedzy – znaczna część zasobów wiedzy każdej organizacji pochodzi ze źródeł zewnętrznych (kontakty z klientami, dostawcami, firmami partnerskimi). Problem polega na tym, iż rzadko firmy (także placówki oświatowe) wykorzystują te darmowe źródła. Można też zakupić wiedzę, czyli zatrudnić ekspertów zewnętrznych,
- 2) rozwijanie wiedzy – na ten proces składa się zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych „produktów”, usprawnianie istniejących procesów. Dołączyć tu także można prowadzenie badań rynkowych, w tym badań potrzeb. Na tym etapie poznawany jest sposób, w jaki organizacja odnosi się do nowych pomysłów i kreatywności pracowników,
- 3) dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej – należy odpowiedzieć tu na pytania:
 - kto powinien wiedzieć?
 - jak dużo?
 - na jaki temat?
 - w jaki sposób usprawnić proces rozpowszechniania wiedzy?

Proces rozpowszechniania ma na celu udostępnienie pojedynczych wyizolowanych informacji i umiejętności pracowników tak, aby mogły służyć całej organizacji. Zatem najważniejsze jest tu zbadanie, w jaki sposób „wiedza grupowa” jest tworzona poprzez wiedzę indywidualną.

Nie mniej ważną rolę od samego zdobywania wiedzy odgrywają takie czynniki jak jej wykorzystywanie, zachowywanie, a także lokalizowanie. I tak, wykorzystywanie wiedzy wymaga skupienia się na produktywnym wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy organizacji, a przede wszystkim na pokonaniu barier, takich jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości, łamanie niepisanych reguł, źle zorientowane przywództwo – *złe, co nie nasze*. Pozyskiwana wiedza musi być również w odpowiedni sposób zachowana. Zachowywanie wiedzy odbywa się poprzez jej selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych i ma na celu zapobieżenie utracie cennych zasobów intelektualnych. Z kolei lokalizowanie wiedzy polega na opracowaniu metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania, np. poprzez opracowanie struktur prezentacji zasobów intelektualnych organizacji (zarówno przedsiębiorstwa jak i placówki oświatowej)²¹.

Warto też zwrócić uwagę na sprzężenie zwrotne w przedstawionym powyżej modelu. Na rysunku znajdują się dodatkowo dwa „zewnętrzne obszary”: *ocena wiedzy* i *cele zarządzania wiedzą*. Cele nadają kierunek za-

²⁰ W. Zalech, *Modele zarządzania wiedzą (3): Model zarządzania wiedzą według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta*, „Gazeta IT”, nr 9 (39) 2005; www.gazeta-it.pl/zw/modele_zw_3.html.

²¹ A. Fazlagić, *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” nr 3 2005, s. 14.

rządzaniu wiedzą, pozwalają na przyjęcie odpowiednich założeń, określenie planów i wyznaczenie konkretnych zadań. Założenia dotyczą budowania kultury „wiedzy” w organizacji. Plany określają zasoby kluczowe do budowania przewagi rynkowej w przyszłości. Natomiast ocena wiedzy polega na odkrywaniu sposobów pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy.

Niestety przeciętna polska szkoła nie spełnia wciąż sformułowanych przez P. Senge kryteriów „organizacji uczącej się”. Brakuje podejścia systemowego i zespołowego uczenia się. Podnoszenie kwalifikacji jest raczej postrzegane jako spełnianie pewnych biurokratycznych wymogów niż dążenie do „mistrzostwa osobistego”. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się powinna odbywać się poprzez zmianę modeli myślenia o roli szkoły i roli nauczyciela w społeczeństwie (tabela 1).

Tabela 1. Ewolucja w kierunku organizacji uczącej się

Od...	Do...
<ul style="list-style-type: none"> – postawy „wiedza daje władzę”, wielu poziomów zarządzania, nieregularnego szkolenia, – władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska, tytułomani, – nierówno rozłożonej odpowiedzialności, – kultury obwiniania innych, – kultu zasad. – funkcjonalnych silosów – unikania ryzyka, – orientacji na przedsiębiorstwo, – skrytości i braku przejrzystości, – racjonowanego i kontrolowanego dostępu do informacji, – koncentracji na ekspertach i najlepszych pracownikach, – postawy „co ja z tego będę miał?”; „to nie moja działka”; „jeśli to nie nasz pomysł, to na pewno zły pomysł”, – cynizmu zespołów zadaniowych dobieranych przez zarząd. 	<ul style="list-style-type: none"> – postawy „cenimy dzielnie się wiedzą”, niewielu poziomów zarządzania, nieustannego uczenia się, – władzy wynikającej z przynależności do sieci ekspertów, niezwracania uwagi na tytuły, – wspólnej odpowiedzialności, – kultury odpowiedzialności, – kultu wartości. – zespołów multidyscyplinarnych, – ducha przedsiębiorczości, – orientacji na klienta, – pełnej przejrzystości działań zarządu. – pełnego dostępu pracowników do informacji, – koncentracji na wszystkich pracownikach, – postawy „co z tego będzie miał klient?”; „jak mogę pomóc?”; „wykorzystać najlepsze pomysły bez względu na pochodzenie”. – kultury celebrowania współpracy wspólnot praktyków.

Źródło: B. Hacket, *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report 1262-00-RR, s. 48.

Proces uczenia się wśród nauczycieli występuje nie tylko w działaniu (*learning-by-doing*), lecz także poza klasą: na kursach, szkoleniach, w czasie rad pedagogicznych i innych tego typu spotkaniach, odbywających się na terenie szkoły i poza nią. Wiedza nauczycieli jest w dużym stopniu ukryta (*tacit*). Utrudnia to jej przekazywanie, dlatego w szkoleniu nauczycieli istot-

ne znaczenie ma takie narzędzie przekazywania wiedzy, jak „lekcja pokazowa”²².

Polska szkoła może stać się organizacją uczącą się, jeśli wśród polskich nauczycieli zacznie pokutować pogląd, że indywidualne podnoszenie kompetencji nie jest wystarczającym warunkiem do osiągnięcia tego celu. Najbardziej zanedbywane jak dotąd w systemie doskonalenia zawodowego nauczycieli są aspekty organizacji pracy szkoły. Nauczyciele odbywają wiele szkoleń z zakresu psychologii i pedagogiki, lecz niewiele kursów doskonalenia zawodowego dotyczy wiedzy organizacyjnej.

Zanim jednak zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie przybierze postać rozwiązań systemowych, wiele uwagi należy poświęcić na budowanie świadomości w środowisku nauczycieli. Proces ten rozpoczyna się zazwyczaj od ustalenia wspólnego rozumienia kluczowych zagadnień definiujących system. Tymczasem, jak wskazuje A. Fazlagić, polscy menedżerowie oświaty nie do końca rozumieją samo pojęcie „organizacji uczącej się”²³. Z przeprowadzonych przez tego autora badań wynika, że wśród sformułowanych przez nauczycieli definicji, trudno odnaleźć jeden dominujący wątek. Praktycznie każda definicja jest inna, co świadczy o braku istnienia wspólnej płaszczyzny odniesienia do dyskusji na temat zarządzania wiedzą w oświacie.

Definicje te A. Fazlagić dzieli na deskryptywne (opisujące rzeczywistość), np.²⁴:

- *„Organizacja ucząca się zatrudnia ludzi, którzy są świadomi faktu, że należy się nieustannie uczyć – życie ludzkie przebiega po spirali – wracamy tam, skąd przyszliśmy i stale trafiając na wcześniejsze tropy, wspinamy się na coraz wyższy poziom z każdym takim cyklem w spirali”*,
- *„Organizacja ucząca się to placówka, w której wiedza tworzy ciąg zdarzeń, decyzji i doświadczeń; powstają w niej innowacyjne projekty; charakteryzuje ją umiejętność wyciągania wniosków”*

oraz definicje preskryptywne (zawierające zalecenia i pożądane sposoby postępowania) np.:

- *„Organizacja ucząca się powinna wykorzystywać potencjał wiedzy pracowników, wspierać ich oraz mobilizować do «szukania wiedzy nowych rozwiązań» po to, aby tworzyć modyfikować transferować wiedzę”*,
- *„Organizacja ucząca się wychodzi naprzeciw potrzebom i możliwościom osoby (dziecka, ucznia, osoby dorosłej), spełnia oczekiwania podmiotu; dostosowuje formy spełnia oczekiwania i metody do podmiotu”*,
- *„Organizacja ucząca się to taka organizacja, która umiejętnie (skutecznie, efektywnie, sprawnie) reaguje na zmiany zewnętrzne i wewnętrzne,*

²² G. Dryden, J. Voss, *Rewolucja w uczeniu się*, Poznań 2003, s. 273.

²³ A. Fazlagić, *Marketingowe Zarządzanie Szkołą*, Wydawnictwo Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Seria: *Zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003, s. 97.

²⁴ Ibidem, s. 102.

a w rezultacie TRWA (mimo wszystko). Organizacja ucząca się oznacza umiejętność reagowania na zmiany”,

- „Organizacja ucząca się jako szkoła – kieruje się wspólnie zdobytą wiedzą i doświadczeniami, kładąc nacisk na rozwój jednostki «najmniejszej», dzięki której osoby «największe» posiadają wiedzę pragmatyczną, w wielu przypadkach ukazującą stan „wiedzy” całej organizacji”.

Wśród definicji organizacji uczącej się, pojawiają się także elementy myślenia systemowego:

- „Szkoła jako organizacja ucząca się jest «żywym» organizmem systematycznie rozwijającym się, «karmiącym się» potencjałem intelektualnym: «wzrastającym» – poruszającym się w określonym «stusznym» kierunku, aby «zakwitnąć» najwyższą jakością”,
- „Organizacja ucząca się to «organizm», który winien charakteryzować się mądrością «jej organów»”,
- „Organizacja ucząca się tworzy i przekazuje struktury wiedzy”,
- „Pracownicy są świadomi udziału w procesie tworzenia wizerunku organizacji i budują indywidualny, niepowtarzalny zespół ludzi, którzy mają wpływ na wszystkie obszary rozwoju oraz zmian zachodzących w organizacji; tworzą kulturę organizacji dostosowaną do specyfiki środowiska, w którym funkcjonują; angażują się nie tylko liderzy (kierownicy), ale także pracownicy niższego szczebla; mają wpływ na transfer wiedzy, a także sami ją tworzą”,
- „Organizacja ucząca się to system ukierunkowany na zdobywanie wiedzy i twórczy rozwój”,
- „Organizacja ucząca się zakłada stałe doskonalenie się i podnoszenie jakości tych organizacji w zakresie: organizacji (struktura, podległości), powiązań, zasobów (materialnych i niematerialnych), uwzględniając aktualne osiągnięcia (w ujęciu szerokim)”,
- „Organizacja ucząca się wykorzystuje wiedzę i doświadczenie pracowników w swoich przedsięwzięciach, prowadzi wewnętrzny system doskonalenia pracowników (również z wykorzystaniem ich wiedzy)”,
- „Organizacja ucząca się rozwija się holistycznie w kręgach: intelekt, emocje, ciało, dusza”.

Definicje relacyjne akcentują znaczenie pracy kolektywnej:

- „Wewnątrz organizacji uczącej się ludzie wzajemnie się inspirują, dzielą się tym, co dla nich ważne, kluczowe, co czyni ich działalność bardziej sensowną, skuteczną”,
- „Członkowie organizacji dążą do zdobycia wiedzy, informacji z różnych dziedzin”,
- „Organizacja ucząca się to zespół ludzi uczących się w konkretnym celu, wynikającym z potrzeb danej instytucji; zbiorowość ludzka ucząca się razem tradycyjnymi metodami (uczeń uczniowie) lub ucząca się od siebie wzajemnie (poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem)”.

- „Szkoła jako organizacja ucząca się opiera się na pracy zespołowej, w której ludzie tworzą misję swojej szkoły, opierają się na wspólnym (uzgodnionym) systemie wartości oraz planie działania (jak doprowadzić do realizacji misji). Praca zespołowa powinna umożliwiać rozwój osobisty zgodny z własnym systemem wartości i planowaną ścieżką kariery)”,
- „W organizacji uczącej się ludzie wspólnie tworzą plany, działania, rozwiązują problemy, poddają się refleksji, uwzględniają je potem w działaniu. Relacje między ludźmi muszą być autentyczne, tworzone w szczerych, głębokich rozmowach”.

W niektórych definicjach podkreślano znaczenie refleksyjności:

- „W organizacji uczącej się promowany jest rozwój, nabywanie wiedzy i doświadczeń; stworzone są warunki do wykorzystania potencjału pracowników; dokonuje się unikatowej analizy pojawiających się problemów w kierunku rozwoju organizacyjnego. Organizacja ucząca się kwestionuje stan obecny – szuka nowych perspektyw i możliwości”,
- „Organizacja ucząca się wyciąga wnioski z dotychczasowych działań w celu wykorzystania ich w przyszłości”,
- „Organizacja ucząca się to struktura otwarcie i aktywnie uczestnicząca w życiu społecznym, politycznym i gospodarczym itd., łamiąca schematy; zmieniająca się razem ze społeczeństwem”,
- „Szkoła ucząca się – świadomie i skutecznie zarządza wiedzą, motywuje i wymaga uczenia się od wszystkich członków organizacji; potrafi definiować ważne dla jej rozwoju źródła wiedzy i pozyskiwać tę wiedzę; tworzyć nową wiedzę i dzielić się nią; dąży do mistrzostwa w posiadanej wiedzy”.

Na koniec trzeba wspomnieć o grupie definicji, których autorzy podkreślali znaczenie procesów uczenia się:

- „Członkowie organizacji pogłębiają swoją wiedzę merytoryczną”,
- „Organizacja ucząca się stosuje dobre doświadczenia pochodzące z innych organizacji, rezygnuje z własnych nieskutecznych działań; wszyscy członkowie organizacji działają wspólnie”,
- „Szkoła jako organizacja ucząca się: uczy jak się uczyć, promuje osobisty rozwój i mistrzostwo nauczycieli, ma czas na kontakty i spotkania wszystkich członków organizacji”,
- „Organizacja ucząca się wymaga i motywuje do uczenia się”.

Wśród wyżej wymienionych definicji warto zwrócić na następujące ich atrybuty, które różnią się nieco od „pięciu dyscyplin” wskazanych przez P. Senge. Są to:

- praca zespołowa,
- tworzenie struktur wiedzy (zamiast tworzenia wiedzy),
- mobilizowanie do uczenia się,

- spełnianie potrzeb pracowników, w tym w szczególności tworzenie warunków do wykorzystania potencjału wiedzy pracowników,
- unikanie błędów z przeszłości jako cel uczenia się.

Gospodarka oparta na wiedzy zbyt często traktowana jest jako chwytliwe hasło propagandowe, gdy tymczasem w określeniu tym kryje się wiele wyzwania dla różnych obszarów życia gospodarczo-społecznego. Jednym z podstawowych jest edukacja. Jak zauważa Nelson, wiedza w systemie edukacji rozwija się bardzo powoli w porównaniu z innymi dziedzinami. Dobre praktyki w nauczaniu są znane od wielu pokoleń. I nie można stwierdzić z całkowitą pewnością, że wiemy dzisiaj o tym (jak dobrze nauczać) więcej niż sto lat temu²⁵. Szkoła pod tym względem nie zmieniła się znacząco przez ostatnie 100 lat. D. Foray dochodzi do wniosku, że wiedza w oświacie przypomina wiedzę w medycynie na początku XIX wieku – jest to wiedza funkcjonująca w mało konkurencyjnym otoczeniu, oparta na modelu humanistycznym, gdzie formalne badania naukowe mają drugorzędne znaczenie, a stopień kodyfikacji wiedzy nie jest wysoki²⁶.

Jednak należy się liczyć z postępującym procesem kodyfikacji wiedzy nauczycieli. Na początku XIX wieku wiedza medyczna także była w dużym stopniu nieskodyfikowana. Kształcenie lekarzy opierało się na relacjach typu mistrz – uczeń. Dziś wiedza medyczna jest dostępna w formie skodyfikowanej. Prawdopodobnie podobna ewolucja czeka wiedzę o nauczaniu w oświacie. Zanim to jednak nastąpi, muszą zostać utrwalone nowe postawy i zachowania w środowisku nauczycieli.

Używając terminologii P. Senge można wśród nich wymienić takie postawy – modele mentalne – jak²⁷:

- „większość wiedzy jest już dostępna – należy jedynie odnaleźć jej źródło lub posiadacza”;
- „mam prawo wyboru sposobu pozyskania wiedzy w zależności od mojego indywidualnego stylu uczenia się”;
- „doskonalenie umiejętności pedagogicznych jest jednocześnie obowiązkiem i przywilejem”;
- „jestem ogniwem «systemu zarządzania wiedzą» – muszę być gotowy na dzielenie się wiedzą i pozyskiwanie wiedzy – transakcja wymiany wiedzy z otoczeniem jest dla mnie korzystna”;
- „większość wiedzy może zostać skodyfikowana”;
- „wiedza o «ekspertach» powinna być przechowywana w postaci baz wiedzy (*know-who*)”.

²⁵ R. R. Nelson, *Technology, learning, and innovation, Experiences of Newly Industrializing Economies*, Cambridge 2000, s. 69.

²⁶ D. Foray, D. Hargreaves, *The Development of Knowledge of Different Sectors: a Model and Some Hypotheses*, Referat z konferencji *Knowledge Management in Education and Learning*, Oxford, 18–19 marca 2002, s. 7.

²⁷ P. Senge, op. cit., s. 110.

Od czasu ukazania się pierwszych publikacji dotyczących zarządzania wiedzą w Polsce, takich autorów jak m.in. M. Strojny²⁸ i E. Skrzypek²⁹, upłynęło już ponad 10 lat. Wśród badań nad zarządzaniem wiedzą w Polsce niewiele jest opracowań dotyczących wybranych aspektów zarządzania wiedzą – np. dotyczących grup zawodowych, branż lub wybranych procesów zarządzania wiedzą (m.in. wykorzystania wiedzy w procesie decyzyjnym). Dlatego też wskazane są w tym zakresie badania ukierunkowane branżowo i regionalnie.

Organizacje oparte na wiedzy wytwarzają produkty bogate w wiedzę lub wykonują usługi oparte w dużym stopniu na wykorzystaniu wiedzy i muszą w tym celu zatrudniać specjalistów o odpowiednich kompetencjach. Warunkiem rozwoju i konkurencyjności organizacji w gospodarce opartej na wiedzy jest wprowadzanie innowacyjnych produktów i procesów. Do osiągnięcia tak sformułowanego celu nie wystarcza doskonalenie kwalifikacji zawodowych, ale konieczne są takie zmiany potencjału kapitału ludzkiego i rozwój kompetencji pracowników.

Uwarunkowania rozwoju zasobów ludzkich

Najistotniejszymi cechami kapitału ludzkiego są: niematerialność i fakt przypisania do człowieka. Kapitał ludzki, jako ucieleśniony w człowieku, nie może być odstępowany na takiej samej drodze jak inne formy kapitału³⁰. Natomiast dzięki niemu, człowiek jako jednostka, ale też jako członek grupy społecznej, czy w końcu społeczeństwa, może z niego czerpać konkretne i wymierne profity w postaci satysfakcjonującej w sensie zawodowym i finansowym pracy. Te zdobyte w ciągu życia zdolności, przynoszą pozytywne efekty, które są cenne nie tylko dla jednostki, lecz również dla społeczeństwa. Dbłość o budowę kapitału ludzkiego w społecznościach lokalnych i regionalnych przełoży się z czasem na wzrost gospodarczy i rosnący dobrobyt.

W badaniach nad kapitałem ludzkim zdecydowanie największy nacisk kładzie się na analizy struktur demograficznych oraz ocenę poziomu edukacji i jakości wykształcenia. Do innych elementów, które wpływają na rozwój oraz jakość kapitału ludzkiego, zalicza się ponadto rozwój nauki, który z kolei wpływa na budowę przewag konkurencyjnych regionów i wzrost innowacyjności w gospodarce lokalnej. Analizy dotyczą też wskaźników, którymi można ocenić stan zdrowia ludności. Nieraz ocenie poddaje się kwestie migracyj-

²⁸ M. Strojny, *Gospodarka oparta na wiedzy: Stan diagnoza i wnioski dla Polski*, Warszawa 2002, s. 241.

²⁹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Lublin 2000, s. 58.

³⁰ K. Janc, *Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego na Dolnym Śląsku*, [w:] *Endo i egzogeniczne determinanty obszarów wzrostu i stagnacji w województwie dolnośląskim w kontekście Dolnośląskiej Strategii Innowacji*, Wrocław 2009, s. 69.

ne, które mogą obrazować mobilność zasobów ludzkich, związaną ze zmianą pracy, ale także umiejętność dostosowania do zmieniających się warunków na rynku pracy. Z drugiej strony, w przypadku regionów odpływowych, ruchy migracyjne mogą istotnie wpłynąć na osłabienie kapitału ludzkiego.

Coraz częściej kapitał ludzki jest wiązany z kapitałem społecznym. O ile kapitał ludzki jest determinowany przez strukturę wiekową i wykształcenie populacji, wiedzę i umiejętności posiadane i nabywane w procesie edukacji i kształcenia ustawicznego oraz wielkość i produktywność zasobów pracy, o tyle kapitał społeczny jest pewnego rodzaju uzupełnieniem o tradycje kulturowe, normy zachowań społecznych, powiązania sieciowe między podmiotami, instytucjami i obywatelami³¹.

W Polsce zasady kształtowania kapitału ludzkiego reguluje ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku³², w myśl której państwo ma obowiązek zapewnienia powszechnego i bezpłatnego kształcenia dzieci i młodzieży oraz zmniejszenia różnic w warunkach kształcenia, wychowania i opieki między poszczególnymi regionami kraju, dostosowywania kierunków i treści kształcenia do wymogów rynku pracy, a także kształtowania podstaw sprzyjających aktywnemu uczestnictwu w życiu gospodarczym.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące uwarunkowań rozwoju kapitału ludzkiego można wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na pierwszy etap kształcenia w systemie oświaty, czyli wychowanie przedszkolne obejmujące dzieci w wieku od trzech do sześciu lat. Edukacja przedszkolna daje podstawy do nabywania umiejętności na wyższych szczeblach nauczania. W związku z tym wprowadzenie form wychowania i edukacji dzieci w wieku od trzech do sześciu lat (zespoły i punkty przedszkolne) powinny stać istotnym uzupełnieniem sieci placówek przedszkolnych szczególnie na obszarach wiejskich oraz w zaniedbanych środowiskach wielkich miast. Chodzi przede wszystkim o wyrównanie dysproporcji w upowszechnianiu wychowania przedszkolnego między miastem a wsią.

W kontekście rozwoju kapitału ludzkiego należy szczególnie podkreślać wysoki poziom komputeryzacji w obszarach słabszych społecznie i gospodarczo. Ostatnie lata wiążą się z przeznaczaniem coraz większych nakładów na zaopatrzenie szkół w komputery. Z pewnością fakt ten wpłynie na proces wyrównywania szans w obrębie regionu, tym bardziej, że dokonuje się w grupie dzieci, którym umożliwia się edukację i dostęp do wiedzy na równi z obszarami lepiej rozwiniętymi, zapobiegając w ten sposób „cyfrowemu wykluczeniu”³³.

³¹ *Rozwój Regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 78.

³² *Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r.* (Dz. U. Nr 256, poz. 2572 ze zm.)

³³ J. Osiecka-Chojnacka, *Komputeryzacja szkolnictwa. Sytuacja w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych 2006.

W ostatnich latach nastąpił w Polsce duży wzrost liczby studentów na kierunkach technicznych, ścisłych oraz eksperymentalnych, co jest bardzo korzystne w kontekście tworzenia środowiska proinnowacyjnego oraz kreowania i wdrażania nowych technologii.

Podsumowanie

Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jest długotrwałym i skomplikowanym procesem. Jest to też proces istotnie zróżnicowany pod względem regionalnym. Szczególnie widoczne jest to w Polsce, która charakteryzuje się występowaniem diametralnych różnic w zakresie potencjału i możliwości rozwojowych poszczególnych regionów. Ważnym czynnikiem rozwoju jest stan zasobów ludzkich w organizacjach funkcjonujących w gospodarce. Niski poziom zaangażowania tych organizacji w proces modernizowania gospodarki przekłada się na stan polskiej gospodarki, który mocno jeszcze odbiega od bogatych krajów Unii Europejskiej.

Każda organizacja może efektywnie włączyć się w kształtowanie niezbędnych dla niej cech kapitału ludzkiego, czyniąc go nadrzędną wartością opartą na kompetencjach, kreatywności i motywacji.

Na poziomie organizacji zasoby ludzkie stanowią kompendium indywidualnego kapitału ludzkiego i kapitału ludzkiego zespołów³⁴. W wymiarze indywidualnym kapitał ludzki jest zasobem stanowiącym źródło większych zarobków i przyszłej satysfakcji, wynikającej z poszerzenia zakresu postrzeganych i dostępnych wyborów. Kapitał ludzki jest jak gdyby częścią człowieka (swego posiadacza); nie można go nabyć, ale można go w sobie wytworzyć dzięki nakładom czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób. Osoba nie może oddzielić od siebie kapitału, który jest w niej ucieleśniony i który towarzyszy jej zawsze, niezależnie od rodzaju działalności, jaką ta osoba prowadzi. Stanowi to o istotnych różnicach w sposobie funkcjonowania kapitału ludzkiego i rzeczowego.

Kapitał ludzki zespołu jest składową kapitałów indywidualnych. Tworzy on kapitał ludzki (pracowniczy) organizacji, będący korelatem wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników oraz kierownictwa organizacji. Aby organizacja mogła skutecznie i efektywnie wykorzystać kapitał ludzki, konieczne jest zaistnienie w systemie organizacji i zarządzania efektu synergii pomiędzy zespołami kapitału ludzkiego. Chodzi tu o osiągnięcie przez organizację takiego stanu, w którym współdziałanie różnych czynników razem będzie przynosiło lepsze skutki niż suma ich oddzielnych działań.

³⁴ B. Mikula, A. Pietruszyńska-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002, s. 48.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji sprowadza się do ich pozyskania i rozwoju w dostosowaniu do potrzeb organizacji. Sposób pozyskiwania kapitału ludzkiego ściśle wiąże się z polityką personalną organizacji, specyfiką jej działalności, a także zewnętrznymi warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. Przemysłane, strategiczne ujęcie polityki personalnej, zmierzające do pozyskiwania a następnie do zarządzania zasobami ludzkimi – wpłynie na dostosowanie tych zasobów do potrzeb każdego przedsiębiorstwa. Tylko takie przedsiębiorstwa mają szansę stać się organizacjami tworzącymi gospodarkę opartą na wiedzy.

STRESZCZENIE

W poprzedniej epoce gospodarczej, o rozwoju gospodarczym decydowały takie czynniki jak surowce, tania siła robocza, dobra infrastruktura techniczna i organizacja oraz sprawnie funkcjonujący transport. Ekonomia skoncentrowana była przede wszystkim na opisywaniu i doskonaleniu procesu przetwarzania jednych dóbr materialnych w nowe dobra materialne. Obecnie, w dobie gospodarki poprzemysłowej bazującej na wiedzy i nowoczesnych technologiach, wymienione czynniki rozwoju gospodarczego zastępują nowe determinanty, a przede wszystkim wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawcze, infrastruktura informatyczna oraz stworzone przez władze państwowe warunki sprzyjające budowie oraz rozwojowi nowej gospodarki³⁵. Podstawowym determinantem tworzenia nowej gospodarki, zwanej gospodarką opartą na wiedzy, jest niewątpliwie kapitał ludzki. Niewątpliwie podstawą gospodarki opartej na wiedzy są zasoby ludzkie. Rozwój tych zasobów poprzez właściwe zarządzanie wiedzą i wprowadzenie przedsiębiorstw na drogę „organizacji uczących się”, staje się szansą dla zbudowania gospodarki opartej na wiedzy.

SUMMARY

In the previous era of business, economic development determined by factors such as raw materials, cheap labor, good technical infrastructure and organization and a well-functioning transport. Economics focused primarily on describing and improving the processing of some material

³⁵ Za: *Przegląd Zagranicznej Literatury Progностycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa 1983, s. 10.

goods with new material goods. Today, in the era of post-industrial economy based on knowledge and modern technologies, these factors override the new economic development determinants, and above all highly qualified employees, universities and research centers, infrastructure and created by the state authorities the conditions for the construction and development of the new economy. The primary determinant of creating a new economy, called knowledge-based economy, human capital is undoubtedly. Undoubtedly the basis of the knowledge economy is human resources. The development of these resources through proper management of knowledge and the introduction of enterprise on the road "learning organizations", it becomes an opportunity to build a knowledge-based economy.

BIBLIOGRAFIA

1. Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa 1993.
2. Dryden G., Voss J., *Rewolucja w uczeniu się*, Poznań 2003.
3. Elsner D. (red.), *Szkoła, jako ucząca się organizacja*, Szkoła dla ambitnych, Chorzów 2003.
4. Fazlagić A., *Marketingowe Zarządzanie Szkołą*, Wydawnictwo Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Seria: *Zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003.
5. Fazlagić A., Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, cz. 1, „Manager” 2002, nr 1.
6. Fazlagić A., *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” nr 3/2005.
7. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków 2001.
8. Foray D., Hargreaves D., *The Development of Knowledge of Different Sectors: a Model and Some Hypotheses*, Referat z konferencji *Knowledge Management in Education and Learning*, Oxford, 18–19 marca 2002.
9. Gębczyńska A., *Jakość procesów usługowych w jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
10. Hackett B., *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report 1262-00-RR.
11. Janc K., *Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego i społecznego na Dolnym Śląsku*, [w:] *Endo i egzogeniczne determinanty obszarów wzrostu i stagnacji w województwie dolnośląskim w kontekście Dolnośląskiej Strategii Innowacji*, Wrocław 2009.
12. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Warszawa 2001.
13. Korenik S., *Budowa Gospodarki Opartej na Wiedzy w przekroju regionów jako wyzwanie dla procesów integracji krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Innowacyjny jednolity rynek – wyzwaniem dla wymiaru gospodarczego Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2007.

14. Koźmiński A. K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, (red. nauk.) G. W. Kołodko, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
15. Kukliński A., *O nowym modelu polityki regionalnej*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 4 (14) 2003.
16. Mikula B., Pietruszyńska-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa 2002.
17. Nelson R. R., *Technology, learning, and innovation, Experiences of Newly Industrializing Economies*, Cambridge 2000.
18. Osiecka-Chojnacka J., *Komputeryzacja szkolnictwa. Sytuacja w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych 2006.
19. Podłowska J., *Zarządzanie zmianą a jakość placówki oświatowej*, czasopismo elektroniczne „e-duk@tor z@wodowy” 2006 r., www.koweziu.edu.pl/edukator.
20. *Rozwój Regionalny w Polsce. Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.
21. Senge P., *The fifth discipline, The Art and Practice of the Learning. Organization*, Doubleday Currency, New York 1990.
22. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Lublin 2000.
23. Strojny M., *Gospodarka oparta na wiedzy: Stan diagnoza i wnioski dla Polski*, Warszawa 2002.
24. *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025 roku*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 1999.
25. Toffler A., *Trzecia fala*, Poznań 2006.
26. Tomaszewska H., *Przewodnik po gospodarce opartej na wiedzy*, „Technologie i przemysł”, wykład prof. A. Blikle w ramach Konwersatorium Globalnej Jakości, Warszawa 2005 r.
27. *Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r.* (Dz. U. Nr 256, poz. 2572 ze zm.).
28. Woroniecki J., *Nowa gospodarka – miraż czy rzeczywistość? Doktryna–Praktyka–Optyka OECD*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwanie dla Polski*, Warszawa 2000.
29. Zalech W., *Modele zarządzania wiedzą (3): Model zarządzania wiedzą według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta*, „Gazeta IT”, nr 9 (39) 2005; www.gazeta-it.pl/zw/modele_zw_3.html.
30. *Za: Przegląd Zagranicznej Literatury Progностycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa 1983.

MARCIN LISIŃSKI

Rola mentoringu formalnego i nieformalnego w budowaniu satysfakcji i zaangażowania organizacyjnego

Wprowadzenie

Słowo Mentor znane było już od wielu wieków i pochodzi od greckiego imienia jednej z postaci Odysei¹. Mentor był przyjacielem Odyseusza i kiedy to on wyruszał na wojnę przeciwko Troi powierzył Mentorowi opiekę nad swoim domem i rodziną. Do głównego obowiązku Mentora należało sprawowanie opieki nad jego synem. Mentor miał uczyć, wychowywać i doskonalić syna Odyseusza – Telemacha. Tak więc od najdawniejszych czasów starożytnych Greków słowo mentor kojarzyło się nie tylko z osobą, ale i cechami oraz rolą, którą reprezentuje w ówczesnym, antycznym świecie. Mentor to więc osoba, której rola skoncentrowana jest głównie na sprawowaniu opieki oraz pomocy w rozwijaniu powierzonego lub osobiście wybranego protegowanego. Chociaż korzenie słowa Mentor osadzone są głęboko w historii naszej cywilizacji, bo sięgają aż czasów Starożytnej Grecji, słowo to funkcjonuje do dnia dzisiejszego, a jego znaczenie zapożyczone zostało do nauk dziedziny zarządzania, staje się coraz bardziej popularne.

Koncepcja mentoringu w literaturze przedmiotu

Chociaż słowo mentor znane było już w czasach antycznych to dopiero lata 80-te XX spopularyzowały jego znaczenie i spowodowały przypisanie go

¹ Odyseja – epos grecki, przypisywany Homerowi, oparty na antycznej ustnej tradycji epickiej, a w formie pisanej istniejący przypuszczalnie od VIII wieku p.n.e. – zob. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Odyseja>, 16.03.2014 r.

do nauk dziedziny zarządzania. Stało się tak wynikiem zmian podejścia do zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. W tym okresie organizacje zmieniały często swój charakter spojrzenia na zarządzanie kadrami. Skoncentrowane ono zostało na rozwijaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje organizacja. Wprowadzając takie nowe podejście organizacje określone zostały mianem Organizacji Wiedzy. Podejście to cechowała przede wszystkim zmiana koncepcji postrzegania zasobów ludzkich. Kadry zarządzające upatrywały w swoich pracownikach potencjał, który dobrze ukierunkowany i szkoleny przyniesie w rezultacie korzyści, nie tylko powodując uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ale także zakładany wynik finansowy. Wtedy właśnie na pierwszym planie pojawiały się rozmaite programy poprawiające wiedzę i doświadczenie pracowników, programy coachingowe i mentorskie. Pojawił się też mentorzy – określani jako opiekunowie, młodszych, niedoświadczonych jeszcze podwładnych nazywanych protegowanymi. Mentorzy wg podejścia do koncepcji literatury zarządzania to przede wszystkim osoby zdefiniowane jako fachowcy z zaawansowanym doświadczeniem i wiedzą, których celem jest dostarczanie wsparcia swoim protegowanym w planowaniu i realizacji ich ścieżki kariery i awansu (K. E. Kram, 1985)². Egzystująca teoria K. E. Krama kojarzy więc mentoring z pozytywnymi postawami w odniesieniu do pracy i kariery. W roku 1978 *Harvard Business Review* opublikował raport wywiadów z managerami, w których każdy z nich stwierdził, że temu, komu się powiodło w karierze zawodowej miał mentora lub mentorów³. W tym samym roku opublikowano książkę D. J. Levinson, C. Darrow, E. Klein, M. Levinson, B. McKee, „Pory roku życia człowieka”⁴, w której zacytowane konkluzje wywiadów przeprowadzonych z 40 mężczyznami świadczyły również o tym, że mentoring jest jedną z najważniejszych relacji rozwojowych w karierze pracownika⁵. Te dowody zyskały dużą popularność wśród badaczy zagadnień związanych z relacjami pracowniczymi i dały początek wielu kolejnym publikacjom na ten temat. Jak przedstawia S. Karwala (s. 67) definicję mentoringu traktować należy jako to partnerską relację między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem), zorientowaną na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia⁶. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mentora, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób **samoświadomo-**

² K. E. Kram, *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview IL, Scott, Foresman, 1985 r.

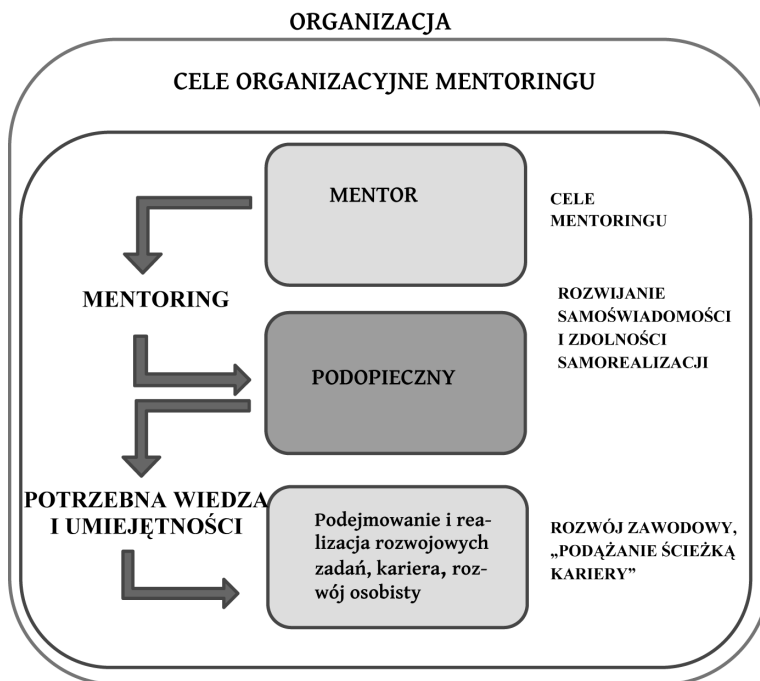
³ E. Collins, P. Scott, *Everyone Who Makes It Has a Mentor*, „Harvard Business Review”, nr 56, s. 89–101.

⁴ D. J. Levinson, C. Darrow, E. Klein, M. Levinson, B. McKee, *The Seasons of a Man's Life*, New York, Alfred A. Knopf, 1978 r.

⁵ M. J. Lankau, B. G. Chung, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, 1998, nr 39, s. 14–20.

⁶ S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU 2007, s. 67.

mość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą **samorealizacji**. Obejmuje on także doradztwo, **ewaluację** oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia”⁷. Mentoring traktowany jest jako relacja między dwojgiem osób powiązanych ze sobą najczęściej służbowo powodującym u protegowanego rozwój dwóch kluczowych cech i/lub umiejętności ściśle powiązanych ze sobą. Są nimi samoświadomość i samorealizacja. Autor traktuje również wszystkie zachodzące relację w sposób jednokierunkowy, kierując całą siłą oddziaływania na protegowanego. Koncepcja ta jest jedną z wielu modeli postrzegania mentoringu w nowoczesnym modelu zarządzania pracownikami. Poniższy rysunek 1 przedstawia koncepcję programu mentorskiego opartą na założeniach samoświadomości i samorealizacji oraz możliwości rozwoju osobistego.



Rysunek 1. Organizacyjne cele mentoringu

Inni badacze uważają jednak, że mentoring to i owszem relacja, ale nie jedno lecz dwu kierunkowa. Koncepcje te w swojej strukturze znajdują miejsce na relację skierowaną w również stronę mentora, sugerując na korzyści, które również otrzymuje mentor w relacji z protegowanym. Tak więc wiele organizacji chcąc czerpać korzyści z budowania mentorskich programów

⁷ Ibidem, s. 67.

organizacyjnych kierowało swe działania kładąc nacisk na rozwój formalny programów mentoringu (R. J. Burke & C. A. McKeen, 1989)⁸. Na początku programy te były jeszcze niedoskonałe i jedynie stwarzały pozory posiadania programu mentorskiego (A. Bragg, 1989)⁹, a sam formalny mentoring był identyfikowany jako wschodzący trend w nowe millenium (K. Tyler 1989)¹⁰. W dniu dzisiejszym charakter programów mentoringu bardzo pozytywnie się zmienił. W organizacjach o dużej liczebności programy wydają się być dobrze dopasowane, bardziej świadome w doborze mentorów i protegowanych.

Rola mentoringu w budowaniu satysfakcji zaangażowania pracowniczego

Mentoring jest obecnie istotnym zjawiskiem w organizacjach. Dzięki wprowadzaniu programów mentoringu organizacje pracownicze kształtują osobisty rozwój swoich pracowników, planują im kariery, przyczyniają się do wzrostu ich wydajności i zaangażowania w pracę. Badania wpływu mentoringu na przestrzeni ostatnich 25 lat skierowane były głównie do grup managerskich. Badano wpływ na wyniki zawodowe, osobiste reakcje na programy mentorskie głównie w organizacjach związanych z biznesem. Od niedawna badania sprowadzono do poziomu pracowników liniowych. Zwrot w kierunku badań z zakresu mentoringu nastąpił w wyniku dostrzeżenia kolejnych potrzeb pracowniczych związanych z samorealizacją i rozwojem i był następstwem zmiany sposobu postrzegania systemów zarządzania kadrami. Na początku programy rozwoju mentoringu obserwowano w krajach rozwiniętych o stabilnej sytuacji materialnej swojego społeczeństwa. W pierwszej kolejności były to programy skierowane do przedstawicieli kadry managerskiej, potem programy zaczęły obejmować szersze grono członków organizacji po liniowych pracowników włącznie. Badania naukowe potwierdzają, że mentorzy spełniają trzy podstawowe funkcje w relacji ze swoimi protegowanymi:¹¹

1. Zapewniają zawodowe wsparcie.
2. Oferują pomoc psychospołeczną.
3. Pełnią rolę modelowania kariery i rozwoju pracownika.

⁸ R. J. Burke, C. A. McKeen, *Developing formal mentoring programs in organizations*, „Business Quarterly” 1989, nr 53, s. 76–99.

⁹ A. Bragg, *Is a mentor program in Your future?*, „Sales and Marketing Management”, 1898, nr 141, s. 54–59.

¹⁰ K. Tyler, *Mentoring programs link employees and experienced execs*, „HR Magazine”, 1998, nr 43, s. 98–103.

¹¹ M. J. Lankau, B. G. Chung, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: 1998, nr 39; s. 14–20, zob. T. A. Scandura, R. E. Viator, op. cit.; E. A. Fagenson, *The Mentor Advantage: Perceived Career/ Job Experiences of Proteges vs. Non-Proteges*, *Journal of Organizational Behavior*, nr 10, s. 309–320.

Zawodowe wsparcie obejmuje działania związane z pracą, takie jak sponsoring, coaching, ochronę i przydzielanie trudnych zadań. Wsparcie psychospołeczne wymaga od mentora uważnego słuchania i doradztwa podopiecznemu w temacie problemów i relacji zarówno w pracy i poza nią oraz zapewnienie akceptacji i przyjaźni. Mentor służy również jako wzór pożądanych cech i zachowań do naśladowania oraz jako osoba, z którą protegowany może się identyfikować pod względem postaw w pracy i wartości. Mentoring spotęgował rozwój kariery zawodowej oraz doświadczenie w pracy młodych pracowników. Udział w relacjach mentorskich wiąże się przecież z większymi stawkami premiovymi oraz płacowymi, również z poprawą postaw w relacjach pracowniczych, takich jak zadowolenie z pracy, zaangażowanie w organizację i zamiar pozostania w organizacji. Wiele firm bardzo pozytywnie przyjęło korzyści organizacyjne jakie niesie ze sobą mentoring. Duże organizacje (Bank of America, Merrill Lynch, IBM, JC Penney) jedna po drugiej zaczęły wdrażać programy mentorskie stawiając sobie za cel szkolenie i utrzymanie pracowników pretendujących na stanowiska kierownicze¹². W roku 1984 badanie relacji mentorskich w organizacjach związanych z turystyką i hotelarstwem D. G. Rutherforda wykazało, że posiadanie mentora potwierdziło 40 respondentów od kadry managerskiej po stanowiska biurowe¹³. Badanie to jednak nie wskazało na istotne różnice w zadowoleniu z pracy pomiędzy pracownikami, którzy posiadali mentora a tymi, którzy go nie mieli. Rok później przeprowadzono kolejne badania analizujące formę i dynamikę relacji mentorskich pomiędzy dyrektorami generalnymi¹⁴. Również te badania były spójne z poprzednimi wnioskami badań mentorskich dla innych branż spotykanych w literaturze. Dopiero badania przepływu kariery i związanego z tym poziomem satysfakcji i sukcesu dały obraz wpływu relacji mentorskich na zaangażowanie pracownicze. Respondenci wykazywali większe zadowolenie z wykonywanej pracy kiedy u ich boku znajdował się mentor. Badania również udowodniły jaki pozytywny wpływ ma mentoring w planowaniu i realizowaniu polityki karier dla menagerów. Kierownicy wskazali na wiele elementów, które podczas realizacji programów mentorskich przyczyniły się znacząco do ich osobistego sukcesu i wzrostu poziomu zadowolenia z pracy. Do najważniejszych elementów należały pomoc w uzyskaniu awansu i polecenie ich osób podczas planowania podwyżek płacowych. Mentorzy również dostarczali im porad w zakresie orientacji w wyborze kariery, zadaniowego coachingu oraz dostępu do sieci i informacji. Badanie mentoringu przeprowadzone przez M. J. Lankau, B. G. Chung (część projektu organizowanego

¹² M. J. Lankau, B. G. Chung, op. cit., s 14–20.

¹³ D. G. Rutherford, *Mentoring Hospitality Managers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 1984, nr 25, s. 16–19.

¹⁴ D. G. Rutherford, J. Wiegenstein, *The Mentoring Proces in Hotel general Managers' Careers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 1985, nr 25, s. 16–23.

przez Instytut Edukacji Hotelarstwa przy współudziale Amerykańskiego Stowarzyszenia Moteli – gdzie udział wzięli pracownicy trzech organizacji hotelarskich)¹⁵ wykazało po pierwsze sposób w jaki pracownicy postrzegają mentora, po drugie opisywało korzyści z posiadania opiekuna. Pracownicy na zadane pytanie o to, w jaki sposób wyobrażają sobie mentora – odpowiedzieli: „jest to osoba, która ma bardzo duże doświadczenie, pomaga i wspiera mnie w mojej pracy i karierze”. Ponadto pracownicy, którzy odpowiedzieli twierdząco na pytanie „czy posiadają mentora” wypełniali ankietę dodatkową badającą cechy mentora oraz badającą satysfakcję w pracy i zaangażowanie organizacyjne. 29,8% badanych stwierdziła, że byli podopiecznymi w relacji mentorskiej. Analiza statystyczna przeprowadzona między protegowanymi i osobami bez mentorów nie wykazała co prawda istotnych różnic w odniesieniu co do wieku, płci pochodzenia etnicznego, wykształcenia czy zatrudnienia i stażu w organizacji, jednak wyniki były to dość zaskakujące ponieważ zaprzeczyły poprzednim wynikom badań w innych grupach zawodowych, w których wykazano, że istnieją różnice pomiędzy protegowanymi i nieprotegowanymi w odniesieniu do płci, wieku czy poziomu wykształcenia. Menedżerowie, którzy byli w relacjach mentorskich zaliczali się do młodszych, byli bardziej wykształceni, lecz mniej doświadczeni. Natomiast w przypadku pracowników liniowych żaden konkretny profil demograficzny nie charakteryzował podopiecznych. Respondenci odpowiedzieli na 12 różnych kwestii związanych z ich zakładem pracy¹⁶:

1. Możliwości rozwoju.
2. Relacje z bezpośrednim przełożonym.
3. Poziom płac.
4. Interakcje ze współpracownikami.
5. Rodzaj zadań wykonywanych na bazie codziennej pracy.
6. Ilość informacji otrzymywanych od Zarządu.
7. Uznania.
8. Rodzaju szkoleń.
9. Systemu wynagradzania.
10. Oceny wyników pracy.
11. Otrzymanych narzędzi pracy.
12. Zasad ogólnych.

Bardzo ciekawe okazało się to, że protegowani osiągnęli ten sam poziom zadowolenia w prawie wszystkich kwestiach w miejscu pracy a wyniki okazały się bardzo podobne do wyników badań przeprowadzonych przez D. G. Rutherforda w 1984 roku¹⁷. Istotną różnicą, która pojawiła się badaniu była ocena działania. Pracownicy posiadający mentora byli bardziej zadowo-

¹⁵ M. J. Lankau, B. G. Chung, op. cit., s 14–20.

¹⁶ Ibidem, s, 14–20.

¹⁷ D. G. Rutherford, op. cit., s. 16–19.

leni ze sposobu oceny ich wyników z pracy niż osoby nie posiadające mentora.

Chociaż posiadanie mentora nie miało wpływu na większość różnych aspektów satysfakcji z pracy to zmieniło kilka elementów w zaangażowaniu pracowników branży hotelarskiej. Pracownicy, którzy poproszeni zostali o wskazanie poziomu ich obecności w organizacji wykazywali większy poziom zaangażowania niż pracownicy bez mentorów. Pracownicy z mentorami czuli się bardziej dumni ze swojej pracy, czuli również inspirację w wykonywanych zadaniach, zbieżność wartości osobistych i organizacyjnych oraz troskę o przyszłość swojej organizacji. Tak więc zaangażowanie w relacji mentorskiej wydaje się być istotnym czynnikiem w zamiarze pracowników do opuszczenia organizacji. Około 71% pracowników deklarujących posiadanie mentora nie wykazało jakichkolwiek oznak do chęci opuszczenia swojej organizacji, w porównaniu do 58% pracowników, którzy deklarowali chęć odejścia a byli bez mentorów, 59% pracowników będących w relacjach mentorskich zadeklarowało chęć pozostania w organizacji w porównaniu do 48% pracowników bez mentorów, którzy zamierzali odejść¹⁸. Tak, więc badanie to wskazało, że pracownicy zaangażowani w relacje mentorskie są bardziej zadowoleni z tego jak się ich ocenia, są bardziej skłonni do identyfikacji z organizacją i odbierają bardziej pozytywnie swoją pracę niż ci pracownicy, którzy nie posiadają mentorów. Posiadanie mentora wydaje się również mieć znaczenie w podejmowaniu decyzji o pozostaniu w organizacji. Zachowanie to z kolei przekłada się bezpośrednio na jakość usług i kosztochłonność pracy.

Mentoring formalny i nieformalny, podobieństwa i różnice oraz rola w budowaniu satysfakcji i zaangażowania

Biorąc pod uwagę relacje jakie panują między stronami zaangażowanymi w mentoring studia badawcze pozwoliły wydzielić dwa podstawowe jego rodzaje – formalny i nieformalny. Podział na relacje formalne i nieformalne jest najważniejszym z podziałów mentoringu. Formalne i nieformalne relacje mentorskie są wielowymiarowe i mogą mieć wpływ na satysfakcję z relacji oraz na postawy pracownicze reprezentowane przez protegowanych (cf. B. R. Ragins i J. Cotton, 1999)¹⁹. Nieformalne relacje mentorskie cechuje przede wszystkim interakcja między mentorem a protegowanym. Jest ona nieformalna i w żaden sposób nie jest usystematyzowana jakimkolwiek zapisem procedury występującej w organizacji.

¹⁸ M. J. Lankau, B. G. Chung, op. cit., s 14–20.

¹⁹ B. R. Ragins & J. Cotto, *Gender and wiliness to mentor in organizations*, Journal of Management 19, s. 97–111.

Jak twierdzi K. E. Kram (1985)²⁰ nieformalne relacje są często prowadzone przez potrzeby rozwojowe protegowanych, a wg E. H. Eriksona (1963)²¹ dodatkowo generują wartość dodaną do wkładu naukowego dla przyszłych pokoleń. Wg D. J. Levinsona (Levinson et. al. 1978)²² relacje spełniają również wczesne potrzeby karier protegowanych, których elementami są poradnictwo, wsparcie i afirmacja. Relacje nieformalne dodatkowo rozwijają wzajemną identyfikację: mentorzy wybierają swoich protegowanych, widząc w nich swoje kopie z początków ich kariery, a protegowani wybierają mentorów, w których widzą model swojej przyszłej roli w organizacji. Ta wzajemna identyfikacja przyczynia się często do zacieśnienia więzów pomiędzy mentorami i ich protegowanymi (K. E. Kram 1985). Członkowie nieformalnych relacji mówią o niej również jako o wzajemnej chemii i przyciąganiu wywołującej ich rozwój (K. E. Kram, 1985). Nieco inaczej jest z mentoringiem formalnym. Relacje w formalnym mentoringu zależą bezpośrednio od polityki wewnętrznej organizacji, są usystematyzowane, posiadają cel, program i czas w jakim ta relacja będzie występować. Protegowani zostają przypisani do danego mentora wg określonej procedury. W wielu przypadkach mentor i protegowany nie znali się wcześniej (M. Murray, 1991)²³. Relacje między nimi mogą się rozwinąć w wyniku w poznania oczekiwań organizacyjnych i poprzez bycie dobrym członkiem organizacji. Dlatego, że mentorzy formalni w wielu przypadkach mogą dostrzegać bardziej wyraźnie uznanie organizacyjne niż mentorzy nieformalni (P. A. Poldre, 1994)²⁴, mogą być oni również mniej wrażliwi na dostrzeganie wewnętrznych potrzeb związanych z poziomem rozwojowym ich protegowanych. Mentorzy formalni mogą być również mniej zmotywowani z relacjami i mogą mniej personalnie inwestować w rozwój swoich protegowanych niż mentorzy nieformalni. Relacje formalnego i nieformalnego mentoringu również różnią się w swej długości i strukturze. Nieformalne relacje są nieustrukturyzowane, są to często spotkania oparte na relacjach partnerskich i wynikają z pożądanego lub potrzeby, i jak potwierdziły wielokrotne badania średni okres ich trwania to czas pomiędzy trzema a sześcioma latami (K. E. Kram, 1985). Dla kontrastu relacje mentoringu formalnego są zakontraktowane pomiędzy sześcioma miesiącami a rokiem, w trybie i częstotliwości dość sporadycznej a opartym na kontakcie podpisanym przez obie strony (M. Murray, 1991; P. A. Poldre, 1994). Krótszy czas trwania relacji formalnego mentoringu mogą zredukować więc szansę mentora co do

²⁰ K. E. Kram, *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman 1985 r.

²¹ E. H. Erickson, *Childhood and Society*, New York, Norton 1963 r.

²² D. J. Levinson, C. Darrow, E. Klein, M. Levinson, B. McKee, *The Seasons of a Man's Life*, New York: Alfred A. Knopf, 1978 r.

²³ M. Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*, San Francisco: Josey-Bass 1991 r.

²⁴ P. A. Poldre, *Mentoring programs: A question of design*, Interchange, 1994, nr 25, s. 183–193.

wpływu na karierę protegowanego oraz jego postawę w pracy. Inną różnicą między nieformalnymi i formalnymi relacjami mentorskimi jest ich cel. Relacje nieformalne są często skupione na pomocy protegowanym na osiągnięciu długoterminowego celu kariery (K. E. Kram, 1985). Dlatego są one skierowane na realizację zadań koniecznych do osiągnięcia tych celów, protegowani mogą być bardziej usatysfakcjonowani ze swoich kierunków pracy i ścieżki rozwoju kariery, które reprezentują progres w kierunku osiągnięcia długoterminowych celów. Inaczej jest w przypadku mentoringu formalnego – mentorzy są często zakontraktowani do skupienia się na celach kariery które są krótkoterminowe i dotyczą tylko kierunku pozycji protegowanych (A. H. Geider-DuMond i S. K. Boyle, 1995, M. Murray, 1991)²⁵. Od czasu wprowadzenia formalnych relacji mentorskich, kiedy stały się one bardziej relacjami publicznymi, monitorowanymi przez koordynatorów programu, mentor formalny stał się mniej lubiany niż mentor nieformalny. Tak więc formalne programy mentorskie poprzez brak koncentracji na celach kariery protegowanych, stały się użytecznymi dla nowo zatrudnionych podczas wprowadzania ich do organizacji i prowadzenia z nimi pierwszych treningów pracowniczych (M. Murray, 1991). Inaczej jest z relacjami nieformalnego mentoringu. Mogą one ulec zmianie wraz czasem jaki trwają: niektóre relacje mogą być wysoko satysfakcjonujące, a inne mogą być satysfakcjonujące, ale tylko marginalnie lub nawet zupełnie nie satysfakcjonujące. Można natomiast łagodzić efekt braku satysfakcji z relacji poprzez kombinację satysfakcjonujących lub nie satysfakcjonujących relacji w połączeniu ich z relacjami nie mentorskimi. Fargenson-Eland, Marks i Amendola (1997)²⁶ zbadali, że protegowani będący w nieformalnych relacjach z ich mentorami otrzymywali więcej psychologicznego wsparcia niż protegowani w relacjach formalnych, lecz niestety ich studia nie zbadały postaw lub kontroli satysfakcji z relacji. Seibert (1999)²⁷ założył, że formalnie mentorowani pracownicy doświadczali większej satysfakcji z pracy niż niementorowani zatrudnieni, lecz grupy nie różniły z kolei biorąc pod uwagę zaangażowanie organizacyjne oraz rolę stresu i samooceny w pracy. Obecne studia nad mentoringiem dostarczają więcej kompletnych obrazów badawczych efektów tych różnorodnych postaw w pracy. G. T. Chao, P. M. Waltz i P. D. Gardner (1992) hipotetyzowali, że nieformalni protegowani podawali wysoki poziom satysfakcji z pracy i socjalizacji z organizacją niż formalni protegowani, którzy z kolei opisywali wysoki poziom niementorskich cech relacji. Autorzy również znaleźli to że nieformalnie mentoro-

²⁵ A. H. Geiger-DuMond, S. K. Boyle, *Mentoring A Practitioner's guide*, Training and Development 1993, nr 45, s. 51–54; zob. M. Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*, San Francisco: Josey-Bass, 1991 r.

²⁶ E. A. Fargenson-Eland, M. A. Marks, K. L. Amendola, *Perceptions of mentoring relationships*, Journal of Vocational Behavior, 1997, nr 51, s. 29–42.

²⁷ S. Seibert, *The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment*, Journal of Vocational Behavior, 1999, nr 54, s. 483–502.

wani protegowani mają więcej satysfakcji z pracy niż ci niementorowani, formalni protegowani nie różnili się znacząco od niementorowanych pracowników biorąc pod uwagę satysfakcję z pracy. Tak więc poszukując przysłowiowego „złotego środka” warto jest połączyć obie te formy mentoringu tworząc program ściśle dopasowany do członków organizacji czerpiący z obu form najlepsze cechy. Studia G. T. Chao et. al (1991)²⁸ zrobiły ważny pierwszy krok naprzód łącząc różnice postaw w formalnym i nieformalnych relacjach, B. R. Ragins, J. L. Cotton i J. S. Miller zrobili krok następny badając jak ranga satysfakcji w relacjach mentorskich wpływa na pracę i postawę kariery między formalnie mentorowanymi, nieformalnie mentorowanymi i niementorowanymi pracownikami. Badanie to stworzyło również nowy grunt poprzez eksplorację zależności między charakterystyką formalnych programów mentorskich i powiązanych z nimi – efektywnością i wynikami. Raport w tej sprawie wskazuje to, że programy formalnego mentoringu znacznie się różnią względem struktury, celu i jakości (S. Gibb i D. Meggison, 1993)²⁹. Dlatego też dowiedziono pozytywnej relacji między efektywnością programów mentorskich, pracą i postawą skierowaną na budowanie kariery oraz satysfakcją z relacji. Teoretycy mentoringu sugerowali, że formalne programy, które są w swej konstrukcji podobne do nieformalnych relacji, powinny być bardziej efektywne niż programy, które są do nich niepodobne (R. J. Burke i C. A. McKeen, 1989)³⁰. Na przykład, program mentorski, który jest dobrowolny, umożliwia członkom wybór dopasowanego procesu, i skupia się na rozwoju kariery protegowanego, który powinien mieć silniejszą relację z postawą w pracy niż programy obowiązkowe, które dostarczają tylko podstawowej orientacji w pracy. Tabela 1 podsumowuje najważniejsze skutki obu form mentoringu oraz różnice jakich doszukali się badacze tego zagadnienia.

Programy mentorskie mogą również różnić się w charakterystykach swej struktury. Mogą mieć orientację skierowaną na nieformalny mentoring. Dzieje się tak dlatego, że formalni mentorzy mogą nie mieć tej samej motywacji co mentorzy nieformalni, mogą spędzać mniej czasu ze swoimi protegowanymi. Inną potencjalną różnicą jest to, że nieformalni mentorzy opisują to, że otrzymują wzajemne uznanie dla swojej pracy z protegowanymi” (B. R. Ragins i T. A. Scandura, 1999)³¹, lecz formalni mentorzy mogą nie otrzymywać tego samego typu wzajemnego uznania dla swoich przydzielonych funkcji. Próbę rozwiązania tego problemu podjęli projektanci niektórych programów

²⁸ G. T. Chao, P. M. Waltz, P. D. Gardner, *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*, *Personel Psychology*, 1992, nr 45, s. 619–636.

²⁹ S. Gibb, D. Meggison, *Inside corporate mentoring schemes: A new agenda of concerns*, „*Personnel Review*”, 1993, 22, s. 40–54.

³⁰ R. J. Burke, C. A. McKeen, op. cit., s. 76–99.

³¹ B. R. Ragins, T. A. Scandura, *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, „*Journal of Organizational Behavior*”, 1999, nr 20, s. 493–509.

Tabela 1. Skutki mentoringu formalnego i nieformalnego

Mentoring formalny	Mentoring nieformalny
Wpływ relacji mentorskiej zawężona jest do konkretnych efektów: rozwój protegowanego jako kolejny krok w karierze, wzrost kompetencji protegowanego jako wartość dodana dla organizacji	Wpływ relacji mentorskiej może mieć szerszy kontekst i stanowić wartość dodaną dla wkładu naukowego
Mniejsza emocjonalność w relacji mentor – protegowany, mentoring jako wynik polityki wewnętrznej organizacji	Wzajemna identyfikacja – rozwijanie silnych więzów w relacji mentor – protegowany
Wysoki poziom zadowolenia z posiadania mentora (uznania ze strony organizacji)	Wysoki poziom zadowolenia wynikający z zainteresowania mentora oraz wyboru protegowanego
Usystematyzowany system oceny wyników pracy skutkujący formalnym rozwojem pracownika (celem i następstwem mentoringu jest rozwój jego kariery w organizacji)	Niesformalizowany system oceny wyników rozwoju protegowanego uzależniony jest od woli mentora
Uznanie w organizacji dla mentora biorącego udział w programach mentorskich	Uznanie dla pracy mentora pozostaje w świadomości zarówno mentora jak i protegowanego
Rozwój umiejętności ściśle dobranych do protegowanego	Przypadkowo dobierany rozwój umiejętności i kompetencji protegowanego
Trójstronna korzyść – protegowany, mentor, organizacja	Dwustronna korzyść – protegowany, mentor

formalnych, którzy to oferują członkom wytyczne, co do częstotliwości interakcji (A. H. Geiger-DuMond i S. K. Boyle, 1995) i oferują formalne uznanie mentorom za dobrowolne uczestnictwo w programie (C. A. Douglas, 1997)³². Gdyby w oparciu o przytoczone powyżej wnioski badawcze pokusić się o stworzenie projektu programu mentorskiego dla każdego z rodzajów, program wyglądałby tak:

Tabela 2. Etapy mentoringu formalnego i nieformalnego

	Mentoring formalny	Mentoring nieformalny
ETAP I	Badanie potrzeb – analiza celów i potrzeb organizacji, analiza możliwości organizacyjnych do wdrożenia projektu, określenie profili mentora i podwładnego, określenie kryteriów selekcji mentorów i podopiecznych, określenie mierników sukcesu projektu	Nawiązanie nieformalnej relacji między przyszłym mentorem a protegowanym

³² C. A. Douglas, *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Tabela 2. Cd.

ETAP II	Projektowanie programu – komunikacja programu w organizacji, projektowanie narzędzi do rekrutacji i selekcji mentorów i podopiecznych, ocena kompetencji uczestników projektu, spotkania indywidualne z przyszłymi mentorami i podopiecznymi	Krystalizacja relacji /relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i poczuciu korzyści ze wspólnej pracy/ i jej zmiana w interwencji mentoringowej
ETAP III	Wdrożenie projektu – dobór par mentor – podopieczny, przygotowanie i przeprowadzenie warsztatów umiejętności dla mentorów i warsztatów wprowadzających dla podopiecznych, spotkania indywidualne mentor – podopieczny	Wyznaczenie celów dla mentoringu – znalezienie wspólnego mianownika dla codziennych celów pracowniczych a długofalowymi celami postawionymi dla protegowanego
ETAP IV	Wsparcie w trakcie programu – indywidualne sesje superwizyjne dla mentorów, grupowe warsztaty coachingowe dla mentorów, warsztaty umiejętności miękkich/ specjalistycznych dla podopiecznych	Rozwinięcie relacji – Właściwa praca nad postawionymi celami: określenie talentu ucznia, informacja zwrotna od mentora, wspólne poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, wspieranie i inspirowanie
ETAP V	Zakończenie i badanie efektywności – badanie efektywności projektu na podstawie wcześniej opracowanych wskaźników, oficjalne zakończenie programu, wskazanie obszarów rozwojowych w celu dążenia organizacji do ponadprzeciętnych wyników	Zakończenie – wspólna decyzja mentora i podwładnego o zakończeniu mentoringu z uwagi na wysoką samodzielność podniesienie kompetencji podopiecznego
ETAP VI	Działanie długofalowe – mentoring jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji	Zmiana relacji mentorskiej na przyjacielską , relację partnerską w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Sadecka, *Mentoring krok po kroku, cz. 1 i cz. 2*, <http://bardzohr.pl/2012/06/27/mentoring-krok-po-kroku-cz-1-z-2/>; <http://bardzohr.pl/2012/07/04/mentoring-krok-po-krokucz-2-i-ost/> oraz <http://www.k2training.pl>

Całość programu mentorskiego podzielono na etapy, które pozwalają nie tylko na usystematyzowanie całego procesu przebiegu relacji mentorskiej w organizacji, ale dodatkowo pozwalają na oszacowanie czasu oraz miejsca w jakim może znajdować się mentor czy jego podopieczny w tym procesie.

Mentoring wzajemny korzystną formą rozwoju pracowniczego w organizacji

Jak wspomniano w poprzednim rozdziale programy mentorskie mogą być formalne i nieformalne i w zasadzie jakość oddziaływania w każdym z rodzajów jest podobna. Programy nieformalne korzystają z zespołów po-

dejmowania decyzji lub z występowania coachingu i mentoringu podczas wykonywania zadań. Zespoły o cross-funkcyjnym charakterze zbierają pracowników różnych szczebli pracowniczych. Te zespoły mogą służyć jako skarbnica wiedzy do nauki zależności organizacyjnych i indywidualnych w przedsiębiorstwie. Promowaniu relacji mentorskich sprzyja również przebudowa bardzo zindywidualizowanych prac w zespołach pracowniczych. Wzajemny mentoring jest relacją 1 na 1 pomiędzy pracownikami na tym samym lub podobnym poziomie w firmie, który angażuje pracowników z większym doświadczeniem w prowadzeniu psychosocjalnego wsparcia i nauczania nowych pracowników i pomocy w osiągnięciu szybszej efektywności (T. D. Allen 1997)³³. Wiele aspektów wiedzy wzajemnego mentoringu jest trudna do zidentyfikowania dlatego, że wynika z osobistego doświadczenia i z interakcji z drugą osobą. Tak więc, mentoring wzajemny jest kierowany głównie do nowych pracowników, ze względu na fakt, iż jest przydatny w szybszym nauczaniu i przetransferowywaniu ważnej wiedzy pracownikom przez mentorów (S. E. Bryant 2005)³⁴. Literatura z dziedziny wiedzy organizacyjnej sugeruje, że transferowanie wiedzy między pracownikami może pomóc firmie kreować przewagę konkurencyjną (S. E. Bryant 2005; Grant 1996)³⁵. Głównymi celami relacji mentoringu wzajemnego jest więc, dzielenie się wiedzą związaną z pracą (transferowanie technicznej wiedzy na temat znaczenia pracy i umiejętności) oraz prowadzenie psychologicznego wsparcia (K. E. Kram, 1985, K. E. Kram i L. A. Isabella, 1985, L. T. Eby 1997)³⁶. Mentoring wzajemny występuje jako kompetencja angażująca głównie wiedzę związaną z pracą. Ten punkt widzenia jest zgodny z badaniami mentoringu wzajemnego oraz jego samej konstrukcji (K. E. Kram 1985, L. T. Eby 1997). Definicja „kompetencji” jest zgodna z innymi definicjami kompetencji zawierającymi kombinację umiejętności, wiedzy i postaw (M. M. Grzeda 2005, G. Akin 1987, S. I. Tannenbaum 1997)³⁷. Kilku innych badaczy wysunęło twierdzenie, że lojalność zatrudnionych może konkurować z ich profesją i zaangażowaniem organizacyjnym, gdzie zaangażowanie jest większe dla jednych a mniejsze dla innych (S. G. Baugh i R. M. Roberts, 1994; J. R. Sorenson,

³³ T. D. Allen & M. L. Potet, *Developing effective mentoring relationships: Strategies from mentor's viewpoint*, „Career Development Quarterly”, 1999, nr 48, s. 59–73.

³⁴ S. E. Bryant, *The impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical Study in a Software Firm*, „Group & Organization Management”, 2005, nr 30, s. 319–338.

³⁵ ?????????????

³⁶ K. E. Kram, L. A. Isabella, *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, „Academy of Management Journal”, 1985, nr 28, s. 110–132; zob. L. T. Eby, *Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature*, „Journal of Vocational Behavior”, 1997, nr 51, s. 125–141.

³⁷ M. M. Grzeda, *In Competence We Trust? Addressing Conceptual Ambiguity*, „Journal of Management Development”, 2005, nr 24, s. 530–545; zob. G. Akin, *Varieties of Managerial Learning*, „Organizational Dynamics” 1987, nr 16, s. 36–48; zob. S. I. Tannenbaum, *Enhancing from Multiple Companies*, „Human Resource Management”, 1997, nr 36, s. 437–452.

1967)³⁸. Natomiast inni sugerują, że osoby mogą być bardzo zaangażowane i w organizację i w profesję (T. J. Hoff, 2001; J. E. Wallace, 1993)³⁹. Ostatnie badania odkrywały ten potencjalny organizacyjno-profesyjny konflikt (E. M. Bamber i V. M. Iyer, 2002; S. G. Baugh i R. M. Roberts, 1994; J. E. Wallace, 1993; 1995)⁴⁰ i dowiodły tego, że raczej, osoba może pozytywnie identyfikować się i z profesją i z organizacją (E. M. Bamber i M. Iyer, 2002) i mieć zaangażowanie zarówno w profesję jak i zaangażowanie organizacyjne (T. J. Hoff, 2001; J. E. Wallace, 1993). Badania IS (Vandenberg & Scarpello, 1994)⁴¹ specyficznie wyjaśniły, że istnieje potrzeba do rozróżnienia większej ilości różnych form zaangażowania i sposobu ich wpływu. Poprzednie badania oparte na konflikcie organizacyjno-profesyjnym (Bamber & Iyer 2002; T. J. Hoff 2001)⁴² sugerowały możliwość, że zaangażowanie w profesję moderuje relacje między zaangażowaniem organizacyjnym a zachowaniem pracownika w organizacji zwanym OCB⁴³, zwłaszcza, osoby które postrzegają siebie jako zaangażowanych w organizację mogą spotkać się z tym, że wysoki poziom zaangażowania w profesję będzie dla nich wyzwaniem dla zdolności do akceptacji, internalizacji i działaniach na sprawach związanych z OCB (E. M. Bamber & M. Iyer, 2002)⁴⁴. Badania przeprowadzone przez S. E. Bryant, D. Moshavi i T. V. Nguyen dowiodły również poszerzenia limitowanych badań IS w różnych typach zaangażowania i OCB. Do osiągnięcia tego, badacze zaprojektowali profesjonalne oprogramowanie, które przebadalo relacje zachodzące pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem w profesję i szczególnymi zachowaniami obywatelskimi nazwanymi wzajemnym mentoringiem. Wyniki badań wykazały, że jednym z aspektów organizacyjnych zaangażowania – afektywne pozytywnie łączyło się z mentoringiem wzajemnym, podczas gdy zaangażowanie normatywne łączyło się negatywnie. Zaangażowanie trwania nie miało zasadniczo istotnego związku

³⁸ S. G. Baugh, R. M. Roberts, *Professional or Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing*, IEEE Transactions On Engineering Management, 1994, nr 41, s. 108–114; zob. J. R. Sorenson, *Professional and Bureaucratic Organization in the Public Accounting Firm*, „Accounting Review”, 1967, nr 42, s. 553–565.

³⁹ T. J. Hoff, *Exploring Dual Commitment Among Physician Executives in Managed Care*, „Journal of Healthcare Management”, 2001, nr 46, s. 91–110; zob. J. E. Wallace, *Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, 1993, nr 40, s. 228–255.

⁴⁰ E. M. Bamber, V. M. Iyer, *Big 5 Auditors’ Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?*, Auditing, 2002, nr 21, s. 21–39; zob. S. G. Baugh, R. M. Roberts, op. cit., s. 333–349.

⁴¹ R. J. Vandenberg, V. Scarpello, *A Longitudinal Assessment of Determinant Relationships Between Employee Commitments to the Occupation and Organization*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, nr 15, s. 535–547.

⁴² E. M. Bamber, V. M. Iyer, op. cit., s. 21–39; T. J. Hoff, op. cit., s. 91–110.

⁴³ OCB (Organizational Citizenship Behaviors) to zespół kilku płaszczyzn na których można rozpatrywać zachowanie się pracownika w organizacji – zob. <http://www.psychologia.biz.pl/model-ocb-w-srodowisku-pracy/>, 16.03.2014 r.

⁴⁴ Ibidem, s. 21–39.

z mentoringiem trwania, podczas, gdy zaangażowanie w profesję pozytywnie reagowało z mentoringiem wzajemnym. Wnioski te sugerują, że managerowie zarządzający oprogramowaniem tworzącym relacje mentorskie powinni skupić się na konkretnych aspektach zaangażowania, które w badaniach wykazywały pozytywne interakcje⁴⁵.

Podsumowanie

Z uwagi na fakt, iż jednym z elementów budowania zaangażowania organizacyjnego jest między innymi zaspokojenie potrzeby samorealizacji, mentoring zajmuje bardzo ważne miejsce i odgrywa istotną rolę w nowoczesnym zarządzaniu. Fakt samego posiadania mentora nie jest dla pracownika jedynym kluczem do osiągnięcia sukcesu w samorealizacji. Badacze zachęcają jednak do tworzenia programów mentorskich opartych na formalnych bądź mniej formalnych zależnościach. Ważnym elementem jest to, że programy czy to formalne czy nie powinny mieć usystematyzowany charakter aby stały się skuteczne w budowaniu zaangażowania i służyły rozwojowi pracowników. Ważnym jest też to, aby został określony jasno cel jaki program mentorski ma spełniać, powinna być również przypisana osoba do sprawowania kontroli, ustalone wytyczne dla konkretnego programu dopasowanego do podopiecznego. Ważnym jest też, aby istniała skuteczna interakcja w komunikowaniu pomiędzy mentorem a podopiecznym. Skuteczna realizacja programu mentorskiego zależy przede wszystkim od posiadania najwyższego wsparcia ze strony mentora. W gospodarce charakteryzującej się przewlekłymi niedoborami pracy, managerowie powinni poszukiwać sposobów, które pozwolą zachować pracowników. Wspieranie skutecznych programów mentorskich nie kosztuje zbyt wiele, a może zbudować rodzaj lojalności pracowników, który zachęca do pozostania i tłumi fluktuację kadr.

STRESZCZENIE

Treść niniejszego artykułu przybliży czytelnikowi pojęcie mentoringu funkcjonującego i coraz częściej używanego w świecie biznesu. Wskazuje na najważniejsze cechy koncepcji jakie opisują mentoring z punktu widzenia nauki zarządzania. Dokonana zostaje jego geneza oraz wskazane zostają kierunki jakimi opisać można mentoring w świecie

⁴⁵ S. E. Bryant, *The impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical Study in a Software Firm*, „Group & Organization Management”, 2005, nr 30, s. 61–74.

nowoczesnego biznesu. W dalszej części artykułu zostanie porównany mentoring formalny i nieformalny – najważniejszy z podziałów funkcjonujących w dziedzinie nauki o zarządzaniu, zostają opisane cechy, jakie każdy z elementów posiada oraz ich wpływ na budowanie satysfakcji i zaangażowania członków organizacji. Ostatnia część artykułu traktuje o równie ważnym i korzystnym z punktu widzenia zarówno pracodawcy jak i pracownika mentoringu wzajemnym. Dokonana zostanie jego charakterystyka jak i szczegółowy opis cech, z których wynika, że obie strony – pracodawca i pracownik – czerpią obopólne korzyści realizując ich własne potrzeby.

SUMMARY

The content of this article brings the reader to the concept of mentoring viable and increasingly used in the business world. It indicates the most important characteristics of the concept and describe mentoring from the point of view of science management. Its Genesis is made, and it shall be as you describe directions mentoring in the world of modern business. The rest of the article is to compare a formal and informal mentoring – the most important of the divisions operating in the field of management science, describe the characteristics of science and the characteristics of what each holds and their impact on building the satisfaction and commitment of the members of the organization. The last part of the article deals with the equally important and beneficial from the point of view of both the employer and the employee mutual mentoring. Will be its characteristics as well as a detailed description of the characteristics, from which it follows that both the employer and employee-benefit mutual benefit in carrying out their own needs.

BIBLIOGRAFIA

1. Allen T. D. & Poteet M. L., *Developing effective mentoring relationships: Strategies from mentor's viewpoint*, „Career Development Quarterly”, 1999, nr 48.
2. Bamber E.M., Iyer V. M., *Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?*, „Auditing”, 2002, nr 21.
3. Baugh S. G., Roberts R. M., *Professional or Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing*, IEEE Transactions On Engineering Management 1994, nr 41.
4. Bragg A., *Is a mentor program in You future?*, Sales and Marketing Management, 1898, nr 141.

5. Bryant S. E., *The impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical Study in a Software Firm*, Group & Organization Management, 2005, nr 30.
6. Bryant S. E., Moshavi Nguyen D. I T. V., *A Field of Study on Organizational Commitment, Professional Commitment and Peer Mentoring*, Database for Advances in Information Systems, 2007, nr 38.
7. Burke R. J., McKeen C. A., *Developing formal mentoring programs in organizations*, „Business Quarterly”1989 r.
8. Chao G. T., Waltz P. M., Gardner P. D., *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*, „Personel Psychology”, 1992, nr 45.
9. Collins E., Scott P., *Everyone Who Makes It Has a Mentor*, „Harvard Business Review”, nr 56.
10. Douglas C. A., *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
11. Erickson E. H., *Childhood and Society*, New York: Norton 1963 r.
12. Fagenson E. A., *The Mentor Advantage: Perceived Career/ Job Experiences of Proteges vs. Non-Proteges*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 10.
13. Fargenson-Eland E. A., Marks M. A. i Amendola K. L., *Perceptions of mentoring relationships*, „Journal of Vocational Behavior”, 1997, nr 51.
14. Geiger-DuMond A. H., Boyle S. K., *Mentoring A Practitioner’s guide*, „Training and Development”, 1993, nr 45.
15. Gibb S., Megginson D., *Inside corporate mentoring schemes: A new agenda of concerns*, „Personnel Review”, 1993, nr 22.
16. Hoff T. J., *Exploring Dual Commitment Among Physician Executives in Managed Care*, „Journal of Healthcare Management”, 2001, nr 46.
17. Grzeda M. M., *In Competence We Trust? Addressing Conceptual Ambiguity*, „Journal of Management Development”, 2005, nr 24.
18. Kram K.E., *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman 1985 r.
19. Kram K. E., Isabella L. A., *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, „Academy of Management Journal”, 1985, nr 28.
20. Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU 2007 r.
21. Lankau M. J. , Chung B. G., *Mentoring for line-level employees*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; 1998; nr 39.
22. Levinson D. J., Darrow C., Klein E., Levinson M., McKee B., *The Seasons of a Man’s Life*, New York: Alfred A. Knopf, 1978 r.
23. Murray M., *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*, San Francisco: Josey-Bass 1991 r.
24. Poldre P. A., *Mentoring programs: A question of design*, Interchange 1994, nr 25.
25. Raggins B. R. & Cotton J., *Gender and wiliness to mentor in organizations*, „Journal of Management”, nr 19.
26. Raggins B. R., Scandura T. A., *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, „Journal of Organizational Behavior” 1999, nr 20.
27. Rutherford D. G., *Mentoring Hospitality Managers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1984, nr 25.
28. Rutherford D. G., Wiegenstein J., *The Mentoring Proces in Hotel general Managers’ Careers*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 1985, nr 25.

29. Seibert S., *The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment*, „Journal of Vocational Behavior”, 1999, nr 54.
30. Sorenson J. R., *Professional and Bureaucratic Organization in the Public Accounting Firm*, „Accounting Review”, 1967, nr 42.
31. Tyler K., *Mentoring programs link employees and experienced execs*, „HR Magazine” 1998, nr 43.
32. Vandenberg R. J., Scarpello V., *A Longitudinal Assessment of Determinant Relationships Between Employee Commitments to the Occupation and Organization*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, nr 15.
33. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Odyseja>.
34. <http://www.psychologia.biz.pl/model-ocb-w-srodowisku-pracy/>
35. <http://bardzohr.pl/2012/07/04/mentoring-krok-po-krokucz-2-i-ost/>.
36. <http://bardzohr.pl/2012/07/04/mentoring-krok-po-krokucz-2-i-ost/>.
37. <http://www.k2training.pl>.

HENRYK WOJTASZEK

Rotacja pracowników w organizacji bankowej

Wprowadzenie

Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi powoduje syntetyczną diagnozę pracownika w świetle całościowego układu organizacji. Wzorowy współczesny menadżer¹, racjonalny kierownik posiadający umiejętność zarządzania zróżnicowanym zespołem kulturowo² powinien być przygotowany do odpowiedniego reagowania na problemy XXI wieku.

Jednym z istotnych problemów w bankowości są wzrastające ruchy kadrowe będące przeszkodą dla prawidłowego funkcjonowania zespołu wewnątrz organizacji, jak i poza nią w aspekcie kluczowym – jakościowym obsługi klienta³.

Czasy kryzysu, pogarszająca się sytuacja „portfeli klientów banku” powodują brak zaspokojenie potrzeb pracodawców banku, jak i samych klientów. Powstają braki kadrowe, pracownicy bankowi nie realizują założonych celów sprzedażowych, zwalniali się bez podjęcia jakichkolwiek działań, którego podłożem byłaby naprawa obecnego stanu rzeczy⁴. Przyczyny związane z tym aspektem problematyki mogą mieć różnorodny charakter organizacyjny. Organizacja może mieć problemy zespołowe z właściwą motywacją pracownika oraz częstymi zwolnieniami chorobowym. Istnieją zespoły bankowe, które cyklicznie rekrutują osoby na dane stanowiska, nie potrafią utrzymać dobrego pra-

¹ H. Wojtaszek, *Wzorowy współczesny menadżer*, (red.), Smolań i inni, [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 215–216.

² H. Wojtaszek, *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, [w:] *Ekspatrianci w Polsce*, (red.), S. Przytuła, Wydawnictwo Naukowe Texter 2014, s. 185–186.

³ H. Wojtaszek, *Zarządzanie systemami motywacyjnymi, a jakość. Studium przypadku na przykładzie banku komercyjnego*, [w:] E. Skrzypek, *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014, s. 232–233.

⁴ R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany, a strategia działania organizacji*, [w:] *Problemy Zarządzania Organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, (red.), J. Rokity, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2010, s. 57–58.

cownika na swoim dotychczasowym miejscu pracy. Braki kadrowe zwiększają stopień ryzyka prawidłowej obsługi klientów. Należałoby dokonać wszelkich czynności, które mają na celu ocenę racjonalizacji wyniku zjawiska i wprowadzenie zmian przywracających założone struktury bankowe⁵.

1. Rotacyjna fluktuacja pracowników bankowych

Częste zmiany miejsca pracy pracowników bankowych kojarzą się ze zmianami kadrowymi, ruchami oraz rotacją negatywną, czyli w efekcie postępującym zagrożeniem występującej rotacji XXI wieku⁶.

Wyjaśniono pojęcie negatywnej rotacji, jako zespół działań pracowniczych wykonywanych świadomie bądź nie, powstałych częściej z inicjatywy pracownika, którego skutkiem działania jest zwolnienie miejsca pracy poprzez przejście do innego banku o atrakcyjniejszym spektrum działania z perspektywy pracownika.

Scharakteryzowano pojęcie rotacyjnej fluktuacji pracowników bankowych, jako specyficzny system masowego zwalniania się pracowników bankowych oraz poszukiwania lepszego alternatywnego rozwiązania, który jest istotnym problemem zagrażającym sprawne zarządzanie w XXI wieku⁷. Skutkami tego zjawiska są ograniczone zasoby pracownicze w placówkach bankowych zaobserwowane coraz częściej w strukturach bankowych.

W poniższym rysunku (rys. 1) przedstawiono schemat naprawy fluktuacyjnego problemu XXI wieku dotyczącego pracowników bankowych.



Rys. 1. Schemat naprawy fluktuacyjnego problemu pracowników bankowych

Źródło: Opracowanie własne.

⁵ H. Wojtaszek, *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków*, Wyzwania i Perspektywy Współczesnego Zarządzania, [w:] Logistyka. Marketing. Kapitał ludzki, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s.116.

⁶ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005, s. 33.

⁷ H. Wojtaszek, *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym*, (red.), A. Krzysztofek, [w:] *Zarządzanie i Marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 171.

Celem rozwiązania powyższego problemu zasugerowano wdrożenie przez Zarząd banku planu zatrzymania pracownika oraz coaching. Następstwem tego działania jest pozostanie pracownika na miejscu pracy i oraz wyzwole nie w nim poczucie przydatności na zajmowanym stanowisku. Kierownicy zapominają, jak ważną istotną rolą jest właściwa motywacja pracownika, zwiększenie relacyjności oraz wzajemna współpraca. Zalecono wprowadzenie szkoleń z zakresu fluktuacyjnej rotacji, które byłyby działaniem wspierającym zarządzanie oraz pokazujące zagrożenie dla dzisiejszej organizacji bankowej. Należałoby zwiększyć świadomość narastającego zjawiska.

Tradycyjna definicja rotacji w pracy polega na planowym zmienianiu określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracowników⁸. Rotację wskazuje liczba pracowników, którzy dobrowolnie odeszli z organizacji, zostali zwolnieni, odeszli na emeryturę lub zmarli w trakcie wykonywania pracy. Rotacja prowadzi do zmiany kapitału ludzkiego i intelektualnego organizacji oraz wpływa na wydajność. Rotacja ma bezpośredni wpływ na koszty, zarówno jeśli chodzi o ograniczenie płac, jak i większe wydatki na rekrutację pracowników. Rotacja pracy w ujęciu potocznym może się kojarzyć z fluktuacją zatrudnienia – rotacją personelu (kadr) rozumianą jako przychodzenie i odchodzenie pracowników z miejsca zatrudnienia (dobrowolne lub niedobrowolne). Jeszcze do niedawna rotację w pracy kojarzono tylko z pozytywnymi zmianami, którego skutkiem był awans, zdobycie nowych kwalifikacji oraz zdobywanie nowych doświadczeń⁹.

Problem płynności zatrudnienia w bankowości¹⁰ jest w praktyce aktualny. Banki pomimo wysokiego bezrobocia oraz wykształconych specjalistów z tego zakresu mają w dalszym ciągu problemy ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Nawet jeśli organizacja znajdzie pracownika, który będzie odpowiadał jej potrzebom, to problemem w dłuższej perspektywie czasowej może wyniknąć w sytuacji zatrzymania takiego pracownika w organizacji. Przyczyny rotacji mogą być różne, zależne od pracodawcy lub wymuszone przez sytuację na rynku.

Rotacja, czyli przemieszczanie się pracowników, a dokładniej ich przychodzenie i odchodzenie z pracy w określonym czasie. Odejście pracownika jest uznawane za:

- dobrowolne, czyli spowodowane jego rezygnacją. Wpływają na to takie czynniki jak: atmosfera w pracy, więzi między przełożonym i współpracownikami oraz skorzystanie z atrakcyjniejszej pracy,

⁸ Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1992, s. 379.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2003, s. 320–324.

¹⁰ H. Wojtaszek, *Bezpieczeństwo, a nowoczesne technologie w bankowości*, (red.), Jerzy Kciuk, tom 1, [w:] *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2014, s. 663.

- niedobrowolne, czyli niezależne od samego pracownika powstałe w wyniku decyzji przełożonych bądź niespodziewanych działań struktur banku. Zaliczamy tutaj:
 - zwolnienie pracownika spowodowane m.in. redukcją personelu,
 - likwidację danego stanowiska pracy,
 - wygaśnięcie umowy, która była podpisana na czas określony,
 - zwolnienie dyscyplinarne,
 - rezygnację pod przymusem,
 - realizację jakiegoś przedsięwzięcia,
 - starzenie się pracownika,
 - przejście na emeryturę bądź rentę,
 - choroba bądź śmierć pracownika¹¹.

Do najważniejszych przyczyn wewnętrznych, oprócz przyczyn naturalnych związanych z przejściem na emeryturę, czy z urlopami okolicznościowymi, należą:

- zmiana struktury organizacyjnej i związana z nią reorganizacja,
- brak motywacji, niskie wynagrodzenie, zła atmosfera, zakłócenia komunikacyjne
- błędy w zarządzaniu,
- złe warunki pracy, niewystarczające narzędzia konieczne do pracy i zabezpieczenia socjalnego,
- brak jasno określonych kryteriów oceny,
- mała efektywność pracowników spowodowana wypaleniem zawodowym lub nadmiernym obciążeniem pracą.

Do ważniejszych przyczyn zewnętrznych można zaliczyć:

- fuzje przedsiębiorstw,
- silną konkurencję,
- nowoczesne technologie,
- nowe rynki pracy dla pracowników¹².

Rotacja jako zjawisko negatywne:

- koszty jakie ponosi firma w związku ze zwolnieniem pracownika,
- koszty jakie ponosi firma w związku z zatrudnieniem nowego pracownika (np. koszty szkoleń), który może okazać się nieodpowiedni na dane stanowisko,
- brak osoby zatrudnionej na danym stanowisku pracy przyczynia się m.in. do niezrealizowania jakiegoś przedsięwzięcia w określonym terminie,
- rutyna, przyzwyczajenie i brak motywacji do działania spowodowane niedokonywaniem przemieszczeń wewnątrz firmy,

¹¹ W. F. Cascio, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 37.

¹² A. Pocztowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, AE Kraków, Kraków 2000, s. 96.

- wysoki poziom wskaźników ruchliwości personelu świadczy o nieprawidłowym zarządzaniu organizacją.

W praktycznym ujęciu badanego zjawiska występuje rotacja powstała w wyniku rozwiązania umowy o pracę którego inicjatorem był sam pracownik. Pracownicy bankowi skarżą się na portalach internetowych o dużą rotację pracowników w swoim oddziale bankowym. Problem dotyka coraz więcej banków w dzisiejszych czasach. Bankowcy dzielą się swoimi informacjami, wymieniają poglądy na różnych portalach związanych z pracą, dokonując w ten sposób wymiany informacji¹³.

Zbyt duży nacisk ze strony kierownictwa na realizację planów sprzedażowych przy zachowaniu jak najwyższego współczynnika dostosowania oferty do potrzeb klienta często powoduje brak realizacji założonych celów sprzedażowych. Spoglądając w centra miast widzimy na jednej, nawet krótkiej ulicy około 20 banków, gdzie nie trudno zauważyć zdezorientowanie klienta. Z drugiej strony pożądana przez pracodawcę wybierają pozornie atrakcyjniejsze oferty pracy. Realizują swoje plany sprzedażowe wykorzystując umiejętności interpersonalne poprzez nawiązanie osobistych relacji z klientem.

1.1. Ruchy pracownicze (fluktuacja)

Przedsiębiorstwo powinno posiadać wymaganą ilość zatrudnionych osób, w przypadku jej braku jest planowane zatrudnienie nowych pracowników czyli rekrutacja. Rekrutacja polega na znalezieniu odpowiednich kandydatów posiadających właściwe kwalifikacje do objęcia określonego stanowiska pracy¹⁴.

Odchodzenie pracowników na urlopy macierzyńskie i tacierzyńskie oraz powołanie do służby wojskowej stanowi jedną z przyczyn ruchów pracowniczych, której charakter jest przejściowy¹⁵. Pracodawca zobowiązany jest do zatrudnienia pracownika na poprzednio zajmowanym stanowisku. Rozwiązanie stosunku pracy może nastąpić wyłącznie z następujących przyczyn: w razie upadłości lub likwidacji zakładu pracy, wówczas pracownikowi przysługuje miesięczna odprawa, z przyczyn ekonomicznych, zmian organizacyjnych, produkcyjnych lub technologicznych, wówczas również pracownik ma prawo do miesięcznej odprawy, z winy pracownika, wówczas pracodawca ma prawo rozwiązać umowę o pracę bez wypowiedzenia¹⁶.

¹³ http://www.bankier.pl/forum/temat_re-duza-rotacja-pracownikow-klopotem-bankow,4889420.html (2014-04-14).

¹⁴ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003, s. 80.

¹⁵ www.prawo.egospodarka.pl (2014-04-01).

¹⁶ www.wojsko-polskie.pl(2014-04-01).

Awans zawodowy jest to przejście pracownika na wyższe stanowisko. Wiąże się on ze zmianą stanowiska, podwyższeniem wynagrodzenia, ale również większymi obowiązkami oraz większą odpowiedzialnością¹⁷.

Odejście pracownika z pracy może być spowodowane wieloma przyczynami:

- niewłaściwe stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie,
- ciężkie warunki pracy, szkodliwość pracy dla zdrowia pracownika,
- zmiana miejsca zamieszkania pracownika,
- podjęcie przez pracownika samodzielnej działalności gospodarczej,
- możliwość uzyskania przez pracownika lepszych warunków pracy, możliwości szybszego awansu, możliwość w pełni wykorzystania kwalifikacji zawodowych pracownika.

Degradacja stanowi swoistą karę dla pracownika, jest to karne przeniesienie na niższe stanowisko pracy, a tym samym zmniejszenie wynagrodzeń, prestiżu pracy. Degradacja stanowi przeciwieństwo awansu¹⁸.

Odejście na rentę lub emeryturę pracownik, który spełnia wymogi emerytalne. Pracownikowi wówczas przysługuje prawo do odprawy, która stanowi gratyfikację w związku z zakończeniem pracy. Odejście na rentę czy emeryturę stanowi przyczynę ruchów pracowniczych o charakterze stałym.

Zwolnienie pracownika ma również stały charakter ruchów pracowniczych. Zwolnienie z pracy to środek ostateczny wykorzystywany wówczas, gdy inne środki nie dały oczekiwanego rezultatu. Rozwiązanie stosunku pracy może nastąpić: na mocy porozumienia stron, w drodze wypowiedzenia umowy o pracę, bez wypowiedzenia umowy o pracę, zwolnienie dyscyplinarne.

Śmierć pracownika zobowiązuje pracodawcę do wypłacenia na rzecz rodziny pracownika odprawę pośmiertną. Wysokość odprawy pośmiertnej zależy od okresu zatrudnienia pracownika^{19 20}.

2. Zarządzanie sieciowe rozwiązaniem XXI wieku. Mapa organizacji

Mapa organizacji to narzędzie, które przy pomocy wbudowanych statystyk ukazuje role pracowników, pracę działów i całej firmy, przepływy zasobów i miejsca ich blokad. Mapa organizacji umożliwi odwzorowanie niefor-

¹⁷ S. Dębski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1997, s. 329.

¹⁸ Z. Janowska, *Patologia sprawowania władzy ustawodawczej*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, (red.), Zdzisława Janowska, UŁ, 2008, s. 65–68.

¹⁹ Kodeks Pracy Art. 93, par. 2, pkt. 2.

²⁰ Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 213.

malnej struktury firmy, czyli rzeczywistych praktyk pracowników, przez co pozwala we właściwy sposób zaplanować, zrealizować i monitorować działania przeciwdziałające nadmiernej i kosztownej rotacji pracowników. Najczęściej stosowane schematy mapy organizacji, opisują sposoby tworzenia i interpretację wdrożeń analizy sieci pomagających rozwiązać problemy powszechnie występujące w firmach i organizacjach. Schematy te prezentują przykład nowoczesnego zarządzania poprzez wykorzystanie i rozwój wiedzy pracowników²¹, zarządzania zasobami ludzkimi poprzez zmniejszenie kosztów odejścia pracowników i ich zastępstw oraz zarządzanie sprzedażą poprzez zwiększenie sprzedaży wiązanej i rozszerzonej oraz rozwój efektywnych kanałów sprzedaży²².

W badanej jednostce bankowej brakuje zarządzania sieciowego, które rozwiązałoby powstały problem. Mapa sieciowa przeciwdziała problematyce fluktuacji sugerując stworzenie warunków, w których pracownicy mają poczucie wykorzystywania własnego potencjału oraz zadawalający komfort pracy wynikający z właściwego obciążenia pracą, przejrzystej komunikacji i zadawalających relacji z kierownictwem i współpracownikami. Podwyżka, czy też gratyfikacja finansowa nie koniecznie rozwiązuje problem rotacji pracowników^{23 24}.

Reasumując, dzięki odwzorowaniu rzeczywistych praktyk obecnych w firmie i możliwości ich wielopoziomowej interpretacji mapa organizacji jest narzędziem, które pozwala obniżyć rotację pracowników i znacząco zniwelować jej negatywne konsekwencje, niestety nie jest stosowana w badanym banku.

3. Analiza braków kadrowych zachodzących w banku komercyjnym. Studium przypadku

Dla potrzeb zbadania niniejszego zagadnienia zbudowano ankietę, która posłużyła jako narzędzie w badaniu, jakie elementy istotnie wpływają na pojawiające się problemy braków kadrowych w badanym banku komercyjnym?

Ankieta została przeprowadzona w kwietniu 2014 roku podsumowując 6 ostatnich miesięcy pracy w badanym banku komercyjnym.

Przyjęto hipotezę badawczą – informującą, iż główną przyczyną braków kadrowych jest brak coachingów, motywacji oraz zakłócenia komunikacyjne.

²¹ Janikowski R., *Nieprzewidywalność jako kategoria biznesowa*, Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe Obszary Badań, (red.), J. Rokity, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2013, s. 133–134.

²² [https://www.mapaorganizacji.pl/pricing\(2014-05-01\)](https://www.mapaorganizacji.pl/pricing(2014-05-01)).

²³ Gray D., Vander Wal T., *The Connected Company*, O'Reilly Media, Cambridge University Press 2012, s. 8–12.

²⁴ [http://www.deloitte.com/assets/dcom-global/local%20assets/documents/human%20capital/us_talent2020_september2012_09142012.pdf\(2014-05-04\)](http://www.deloitte.com/assets/dcom-global/local%20assets/documents/human%20capital/us_talent2020_september2012_09142012.pdf(2014-05-04)).

Wyniki przeprowadzonego sondażu pozwoliły podjąć próbę zbadania hipotezy oraz wskazać możliwe obszary do poprawy.

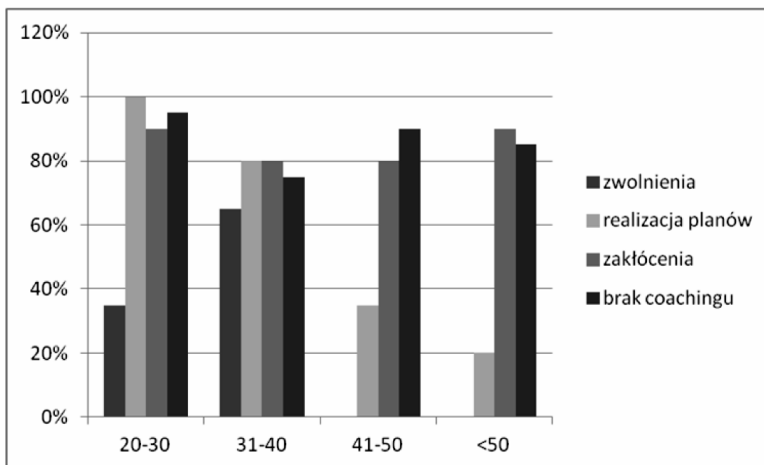
Przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników bankowych (całego oddziału operacyjnego). Ankieta została przeprowadzona spośród 22 osób, z czego 18 osób (81% populacji) to – mężczyźni, a 6 osób (19% populacji) to kobiety. Respondenci zostali podzieleni na cztery grupy wiekowe:

- 20–30 lat – 9 osób, co stanowi 40,9% badanej populacji,
- 31–40 lat – 5 osób, co stanowi 22,7% badanej populacji,
- 41–50 lat – 6 osób, co stanowi 27,3% badanej populacji,
- powyżej 50 lat – 2 osoby, co stanowi 9,1% badanej populacji.

Z przedstawionych danych wynika, że najwięcej jest osób w wieku 20–30 lat, aż 40,9% badanej populacji, najmniej jest pracowników powyżej 50 lat.

W badanym banku minimalnym wymogiem przy zatrudnieniu jest posiadanie wykształcenia wyższego. Wszyscy respondenci posiadają wykształcenie wyższe kierunkowe bankowe.

Poniższy wykres przedstawia przyczyny dla których pracownicy rozwiązali stosunek pracy. W odpowiedzi na to pytanie odpowiedziały również osoby będące świadkami ww. zdarzenia, ale nie będące stroną zwolnienia.



Wykres 1. Przyczyny rotacji negatywnej oraz poziom realizacji planów sprzedażowych i poziom zwolnień według poszczególnych grup wiekowych

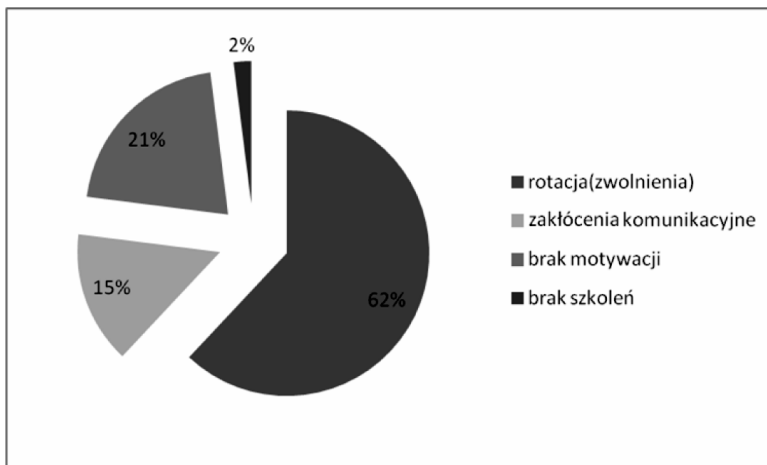
Źródło: Opracowanie własne.

Wykres pokazuje pracowników bankowych w ujęciu wiekowym oraz ich opinie ze względu na:

- coaching,
- zakłócenia,
- realizacja planów,
- zwolnienia.

Wykonane badanie pozwala zasięgnąć opinii pracowników pracujących i tych, którzy już nie pracują. Niezależnie od wieku większa część pracowników twierdzi, że w badanym oddziale bankowym brakuje coachingu oraz zachodzą zakłócenia. Tendencja realizacji planów sprzedażowych wraz z wiekiem danych pracowników w aspekcie wykonalności staje się mniejsza w realizacji. Proces zwolnienia jest stroną wszystkich pracowników w przedziale wiekowym zarówno tych rentownych dla organizacji i nie rentownych. Istnieje prawdopodobieństwo, że pracownicy, którzy nie zrealizowali swoich planów sprzedażowych zostali zwolnieni, a pracownicy realizujący te plany odeszli do atrakcyjniejszych miejsc pracy. Pracownicy w przedziale wiekowym od 41 powyżej 50 nie realizują planów sprzedażowych.

Kolejnym pytaniem wśród respondentów była informacja w zakresie przyczyn braku zrealizowania założonego planu zespołowego.

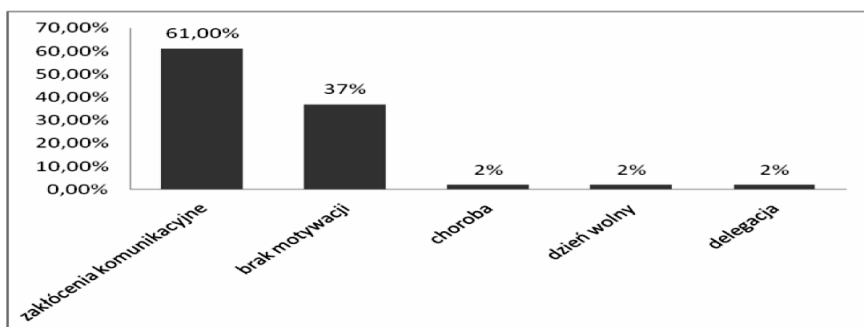


Wykres 2. Przyczyny braku realizacji planu zespołowego

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawową przyczyną braku realizacji planu zespołowego jest rotacja pracowników wskutek zwolnień, aż 62% badanych respondentów była stroną rozwiązania umowy o pracę. Kolejnymi prawie równorzędnymi spośród badanych czynników jest brak motywacji oraz zaburzenia komunikacji. Zauważono, że przyczyną nie tylko braku realizacji planów sprzedażo-

wych, ale też rotacji mogą być zakłócenia komunikacyjne oraz brak motywacji.



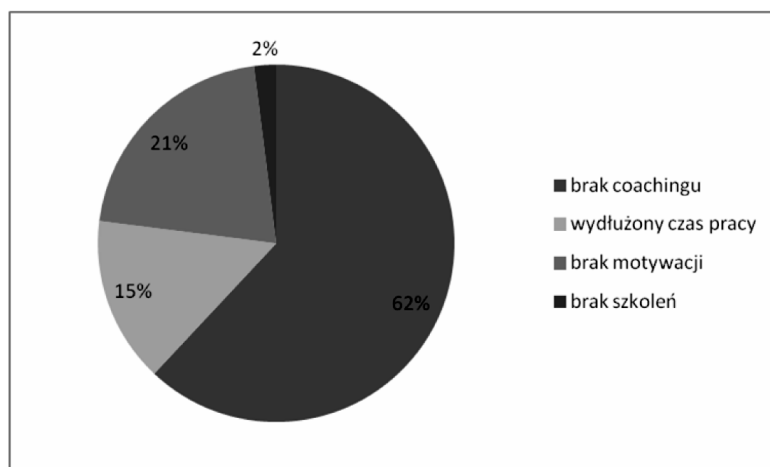
Wykres 3. Przyczyny nieobecności pracowników w oddziale banku

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym pytaniem wśród respondentów była informacja w zakresie nieobecności pracowników. Badanie wykazuje osoby, które mają nawiązany stosunek pracy, ale nie są obecne w pracy. Większa część badanych respondentów wykazała, że tym powodem są zakłócenia komunikacyjne. Na zakłócenia komunikacyjne mogą składać się różne czynniki tj. brak informacji o premii, błędne informacje o systemie motywacyjnym, brak możliwości racjonalnego zaplanowania urlopu. Naturalne jest, że zgodnie z Kodeksem pracy pracownikowi należy się urlop. Natomiast praktyka oraz skład osobowy oddziału pokazują inne elementy składowe tychże sytuacji²⁵. Natomiast 37% wykazało, że powodem jest brak motywacji. Na zwolnieniu chorobowym spośród badanych respondentów jest jedna osoba, która istotnie nie wpływa na powstały problem rotacji pracowników. Założono, że pracownik będący na zwolnieniu chorobowym faktycznie jest chory i nie może wstawić się do pracy.

Najczęstszymi zakłóceniami występującymi w pracy była sytuacja braku coachingu, w badanej jednostce nie ma podstawowej spełnionej zasady komunikacyjnej, takiej jak rozmowa między pracownikami, a przełożonym i odwrotnie. Jest to czynnik w którym 62% respondentów wskazało jako główny powód zakłóceń komunikacyjnych. Niepokojącym elementem jest wydłużony czas pracy, co prawda uplasował się na pozycji 15% niemniej jednak w połączeniu z innymi może stać się groźny dla całej organizacji bankowej.

²⁵ Z. Janowska, *Motywacyjne aspekty partycypacji pracowniczej i dialogu społecznego. Europa a Polska*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, (red.), Piotr Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2011, s. 462–464.



Wykres 4. Rodzaje zakłóceń komunikacyjnych

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Postawiona hipoteza pozwala jednoznacznie stwierdzić, iż głównym czynnikiem powodującym ruchy kadrowe, czy też rotację w badanym oddziale bankowym są powstałe zakłócenia komunikacyjne, brak coachingów oraz brak motywacji.

Zauważono, że plan sprzedażowy realizują osoby młode w przedziale wiekowym od 20 do 40 lat, jak i również te osoby podejmują częściej decyzję o zmianie pracy. W aspekcie zwolnień nie mają znaczenia przedziały wiekowe, ma jedynie znaczenie kto był stroną wypowiedzenia. W badaniu stron zwolnień nie rozróżniono aspektu podmiotowości zwolnienia, natomiast przekazano informacje wynikające z obserwacji uczestniczącej, która wskazuje osoby zwalniane – to te, które nie realizowały planów sprzedażowych oraz osoby odchodzące – to te, które realizowały swój plan sprzedażowy.

Pojawiający się problem ruchów kadrowych w formie zwolnień pracowników niezależnie od strony inicjującej powoduje poważne w konsekwencjach zaburzenia działania organizacji bankowej w XXI wieku. Organizacja do niedawna była przygotowana na pozytywne działania rotacyjne związane z awansem, nieobecnością pracownika na czas szkolenia. Sytuacja kryzysowa, niekorzystne notowania funduszy, niska jakość portfela klienta, brak jego zdolności kredytowej powodują pogłębiające niezadowolenie zarówno pracownika bankowego, jak i zarządcy, czego rezultatem jest zmiana kadrowa polegająca na rozwiązaniu umowy o pracę jednej ze stron, zazwyczaj ren-

townego pracownika²⁶. Cykliczny brak pełnej obsady pracowników bankowych prowadzi do zaniedbania klientów.

Istnieją nowoczesne narzędzia XXI wieku wspierające przeciwdziałanie sytuacji rotacji pracowników w formie map organizacyjnych w dziedzinie zarządzania sieciowego, ale w badanym banku nie są stosowane. Zarząd banku powinien rozważyć możliwość zastosowania ww. narzędzia.

Pracownicy potrzebują coachingów, „pozytywnych rozmów”, a przede wszystkim oparcia ze strony kierownictwa. Wszelkiego rodzaju zakłócenia należałoby na bieżąco rozwiązywać. Pracownik powinien być doceniany, mieć poczucie o swojej osobie, jako ważny podmiot organizacji. Jeśli zaobserwowano objawy rotacji negatywnej, czy też wszelkich zmian kadrowych należałoby podjąć wszelkie działania powodujące zatrzymanie pracownika. Jeśli jednostka bankowa nie jest w stanie zorganizować programu naprawczego służącego zatrzymaniu pracownika – może skorzystać z gotowych rozwiązań, które oferują wyspecjalizowane jednostki zajmujące się przykładowo zarządzaniem sieciowym w tym mapa organizacji, która istotnie przyczynia się do zniwelowania zaistniałego problemu badawczego.

STRESZCZENIE

W niniejszej pracy wskazano zmiany ruchowe pracowników w organizacji bankowej jako problem zarządzających XXI wieku. Dokonano charakterystyki rotacji występującej w bankowości. Pokazano nowoczesne narzędzie stworzone do przeciwdziałania rotacji pracowników. Przeprowadzono analizę braków kadrowych zachodzących w banku komercyjnym stosowując studium przypadku.

SUMMARY

In this study indicated changes in movement of workers in the banking organization as a problem of managing the twenty-first century. There have been characteristic rotation occurring in banking. Showing modern tool designed to counteract the rotation of employees. An analysis of shortages occurring in a commercial bank he applies a case study.

²⁶ A. Peszko, *Ewolucja nauk ekonomicznych i jej wpływ na teorię i praktykę zarządzania organizacjami na przełomie XX i XXI wieku*, [w:] *Problemy Zarządzania Organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, (red.), J. Rokita, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2010, s. 239.

BIBLIOGRAFIA

1. Beech N., McKenna E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg Sja, Warszawa 1999.
2. Cascio W. W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Dębski S., *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1997.
4. Gray D., Vander Wal T., *The Connected Company*, O'Reilly Media, Cambridge University Press 2012.
5. Janowska Z., *Motywacyjne aspekty partycypacji pracowniczej i dialogu społecznego. Europa a Polska*, [w:] *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, (red.), P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2011.
6. Janikowski R., *Nieprzewidywalne zmiany, a strategia działania organizacji*, Problemy Zarządzania Organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian, (red.), J. Rokita, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2010.
7. Janikowski R., *Nieprzewidywalność jako kategoria biznesowa*, Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe Obszary Badań, (red.), J. Rokita, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2013.
8. Peszko A., *Ewolucja nauk ekonomicznych i jej wpływ na teorię i praktykę zarządzania organizacjami na przełomie XX i XXI wieku*, Problemy Zarządzania Organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian, (red.), J. Rokita, Zeszyty Naukowe GWSH, Katowice 2010.
9. Poczrowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, AE Kraków, Kraków 2000.
10. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2003.
11. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 1992.
12. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005.
13. Wojtaszek H., *Bezpieczeństwo, a nowoczesne technologie w bankowości*, (red.), Jerzy Kciuk, tom 1, [w:] *Współczesne zagrożenia w zarządzaniu i bezpieczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych, Katowice 2014.
14. Wojtaszek H., *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym*, (red.), A. Krzysztofek, [wyd.], *Zarządzanie i Marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
15. Wojtaszek H., *Wzorowy współczesny menadżer*, (red.), Smoląg i inni, [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Częstochowa 2014.
16. Wojtaszek H., *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków*, Wyzwania i Perspektywy Współczesnego Zarządzania, [w:] *Logistyka. Marketing. Kapitał ludzki*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
17. Wojtaszek H., *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, (red.), S. Przytuła, [w:] *Ekspatrianci w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Texter 2014.
18. Wojtaszek H., *Zarządzanie systemami motywacyjnymi, a jakość. Studium przypadku na przykładzie banku komercyjnego*, [w:] E. Skrzypek, *Jakość w procesie*

integracji systemów zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014.

INNE ŹRÓDŁA

1. Kodeks Pracy Art. 93, par. 2, pkt 2.
2. http://www.bankier.pl/forum/temat_re-duza-rotacja-pracownikow-klopotem-bankow,4889420.html (2014-04-14).
3. www.prawo.egospodarka.pl (2014-04-01).
4. www.wojsko-polskie.pl (2014-04-01).
5. <https://www.mapaorganizacji.pl/pricing> (2014-05-01).

DARIUSZ PILCH

E-mail marketing sposobem na skuteczną promocję

Wprowadzenie

W dwudziestym pierwszym wieku Internet niewątpliwie staje się medium reklamowym numer jeden dla przedsiębiorstw i instytucji na całym świecie. W niektórych krajach wydatki na reklamę w Internecie przewyższyły wydatki na reklamę w telewizji¹. W Polsce już ponad 16% wydatków na reklamę należy do rynku reklamy internetowej, choć jeszcze pozostają one w tyle za wydatkami na reklamę telewizyjną². Internet oferuje wiele różnych form reklamowych do dyspozycji biznesu. Wśród nich wymienić możemy tak popularne formy reklamowe, jak: SEM³, SEO⁴, reklama display'owa, czy e-mail marketing. Ten ostatni typ reklamy możliwy do stosowania w sieci Internet zasługuje na szerszą analizę, gdyż reprezentuje on trend, tak zwanego permission

¹ Tak stało się już, na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie wydatki na reklamę w Internecie przewyższyły wydatki na reklamę w radiu czy telewizji. Szerzej, zobacz: *Raport AdStandard 2010*, Internet Standard, Luty 2010 [dostęp 06 luty 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1316/Raport.adstandard.2010.html>, s. 5–8.

² *Raport AdStandard 2012*, Internet Standard, Marzec 2012 [dostęp 06 luty 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/news/event/8/1114102/003386410519acb426e3b0d0c366730d>, s. 14.

³ Search Engine Marketing – marketing w wyszukiwarkach internetowych polegający na prowadzeniu kampanii reklamowej w wyszukiwarce, na przykład Google za pomocą narzędzia umożliwiającego tworzenie i emisję reklam pojawiających się podczas dokonywania zapytań w wyszukiwarce przez użytkowników. Zob.: T. Alby, B. Funk, *Search Engine Marketing in Small and Medium Companies: Status Quo and Perspectives*, [w:] M. M. Cruz-Cunha, J. Varajão, *E-Business Managerial Aspects, Solutions and Case Studies*, IGI Global, Hershey 2011, s. 206.

⁴ Search Engine Optimization, to zabiegi na serwisie www i poza nim pozwalające na osiągnięcie wyższych pozycji adresu URL tegoż serwisu w wyszukiwarkach na frazy kluczowe. Szerzej, zob.: J. L. Ledford, *SEO Search Engine Optimization Bible*, Wiley Publishing, Indianapolis 2009, s. 15.

marketingu⁵, czyli otrzymywania informacji reklamowych przez internautów-konsumentów za ich przyzwoleniem. To właśnie dzięki e-mail marketingowi reklamodawca może skutecznie dotrzeć z reklamą swojego produktu, czy usługi do potencjalnego klienta w sposób absolutnie nie nachalny, ale za wcześniejszym jego na to pozwoleniem. Skuteczność reklam mailowych jest od wielu lat bardzo wysoka, a sama wysyłka reklam stosunkowo tania, dlatego właśnie ta forma reklamy jest szczególnie doceniana przez marketerów na całym świecie. Poniższe opracowanie ma przybliżyć zasadę działania e-mail marketingu, wskazać możliwości wykorzystywania tej formy promocji, jak również omówić jej skuteczność.

Istota i znaczenie e-mail marketingu

Możliwości reklamowe jakie niesie za sobą Internet rozpoczęły się przede wszystkim w chwili powstania poczty elektronicznej. W 1971 roku Ray Tomlinson wymyślił możliwość przesyłania wiadomości elektronicznych pomiędzy użytkownikami sieci Internet.⁶ Wydarzenie to zapoczątkowało erę wykorzystywania sieci do wzajemnej komunikacji pomiędzy jej użytkownikami na całym świecie. Obecnie system komunikacji e-mailowej wykorzystywany jest codziennie, praktycznie w każdej sferze naszego życia. E-mail jest jednym z najczęściej używanych narzędzi komunikacyjnych w Internecie. Początkowo poczta elektroniczna dawała możliwość przesyłania pomiędzy nadawcą a odbiorcą wiadomości jedynie tekstu. W miarę popularyzacji tej usługi rosły również jej możliwości technologiczne i tak, obecnie komunikacja mailowa to nie tylko komunikacja za pomocą tekstu, ale również zdjęć, grafik, kodu HTML, jak również animacji GIF⁷, czy odnośników do stron www. Poczta elektroniczna jest obecnie podstawowym narzędziem do komunikacji pomiędzy użytkownikami sieci, w tym również pomiędzy przedsiębiorstwami, a ich obecnymi czy potencjalnymi klientami. Jej popularność wiąże się z kilkoma ważnymi cechami:

⁵ Zgodnie z ideą permission marketingu, czyli marketingu za pozwoleniem, to odbiorca sam deklaruje chęć otrzymywania wiadomości, natomiast marketer realizuje do niego wysyłki dzięki uzyskaniu takiej zgody. Jednocześnie odbiorca komunikatów ma zawsze możliwość łatwego wypisania się z takiej subskrypcji, w związku z czym marketer powinien dbać o to, aby dzięki prowadzonej przez niego komunikacji, odbiorca chciał jak najdłużej pozostać na jego liście adresowej. Zobacz: P. Sala, *E-mail marketing*, [w:] *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*. Praca zbior. pod red. J. Królewski, P. Sala, PWN, Warszawa 2013, s. 160.

⁶ Zobacz: A. Hutchinson, *Big Ideas: 100 Modern Inventions That Have Transformed Our World*, Hearst Books, New York 2009, s. 69.

⁷ GIF (Graphics Interchange Format) to popularny format cyfrowego zapisu obrazu ograniczony do 256 kolorów wykorzystywany najczęściej w grafikach wymagających mniejszej ilości kolorów, takich jak: obrazy clip Art, logo, czy ikony. Zob.: P. Carey, *New Perspectives on Creating Web Pages with HTML, XHTML, and XML*, Cengage Learning, Boston 2009, s. 154.

- a) po pierwsze, jako iż jest to najstarsza usługa internetowa, użytkownicy zdążyli po prostu do niej przywyknąć,
- b) po drugie na przełomie lat została tak udoskonalona, aby spełniała w jak największym stopniu ich oczekiwania związane z jej częstym użytkowaniem,
- c) po trzecie jest prosta w obsłudze, szybka w działaniu, mobilna i tania.

W związku z tymi właśnie cechami, bardzo szybko zauważono olbrzymi potencjał poczty elektronicznej jako nośnika informacji reklamowych⁸.

Obecnie e-mail jest najbardziej rozpowszechnioną i wartościową usługą w palecie usług internetowych. Już w roku 2011 na świecie istniało prawie trzy miliardy kont pocztowych, do których codziennie wysyłanych jest prawie 190 miliardów wiadomości, nie wliczając w to wiadomości typu SPAM⁹. Ta popularność poczty elektronicznej jest analogiczna i na naszym rodzimym rynku, co potwierdzają badania przeprowadzone na zlecenie Wirtualnej Polski przez IIBR, z których wynika iż 97% internautów w Polsce korzysta z poczty elektronicznej, z czego prawie 70% korzysta z niej każdego dnia. Ponad dwie trzecie polskich internautów uważa, że jest to najważniejsza forma komunikacji w sieci¹⁰. E-mail towarzyszy nam dosłownie wszędzie. Dzięki ogromnej popularyzacji urządzeń mobilnych z dostępem do Internetu możemy sprawdzać pocztę elektroniczną nie tylko w domu, czy w pracy, ale również w podróży, podczas odpoczynku na łonie natury, na spotkaniach towarzyskich, czy nawet podczas kąpieli¹¹. Z faktu tego bardzo dobrze zdają sobie sprawę marketerzy, którzy wykorzystują ten kanał komunikacji do działań promocyjnych. Taka komunikacja na linii marka-klient za pośrednictwem poczty elektronicznej określana jest mianem działań e-mail marketingowych. I jak się okazuje, działania te są szybkie, łatwo personalizowane, opłacalne i bardzo skuteczne, co zostanie omówione w dalszej części niniejszego artykułu¹². Nasuwa się tu jednak pytanie do czego marketerzy powinni wykorzystywać e-mail marketing. Okazuje się, że e-mail marketing może być z powodzeniem wykorzystywany do wszelkich działań marketingowych, a w szczególności do:

- 1) pozyskiwania nowych klientów,
- 2) zwiększania sprzedaży,

⁸ T. Maciejowski, *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 134.

⁹ SPAM – nie zamawiana komunikacja e-mailowa wysyłana z zamierzeniem bezpośredniego lub pośredniego jej dostarczenia do szerokiego grona bliżej nie określonych odbiorców, pomimo występowania zabezpieczeń zapobiegających jej dostarczeniu. Szerzej, zob.: G. V. Cormack, *Email Spam Filtering: A Systematic Review*, Now Publishers, Hannover 2008, s. 2.

¹⁰ P. Sala, *E-mail marketing*, [w:] *E-marketing...*, op. cit., s. 159–160.

¹¹ J. Freeman, *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, Simon and Schuster, New York 2009, s. 4.

¹² S. Jenkins, *The Truth About Email Marketing*, FT Press, New Jersey 2008, s. 2–4.

- 3) zwiększania lojalności klientów,
- 4) generowania ruchu na stronie www,
- 5) informowania o nowościach, itp.¹³

Bazy mailingowe i ich rodzaje

W e-mail marketingu kluczowe znaczenie przypisuje się bazie adresów mailowych, gdyż dopiero posiadanie takiej bazy, pozyskanej w odpowiedni, zgodny z przepisami prawa i ideą „permission marketingu” sposób, uprawnia do jej wykorzystywania w celu komunikacji na linii marka-klient. W praktyce pozyskiwanie bazy e-mailowej odbywa się na kilka sposobów. Pierwszym z nich jest zbudowanie przez firmę własnej bazy adresów mailowych do potencjalnych czy obecnych klientów, na przykład poprzez udostępnienie na firmowej stronie www elektronicznego formularza, tak zwanego newslettera, który to umożliwi zbieranie adresów e-mailowych osób zainteresowanych cyklicznym otrzymywaniem informacji od tejże firmy. Newsletter to formularz zapisu do bazy adresów e-mail, w którym po wpisaniu naszego adresu i potwierdzeniu chęci zapisania go do bazy, stajemy się tak zwanymi subskrybentami. Procedura zapisu do bazy newslettera odbywa się dwuetapowo. W pierwszym etapie wpisujemy nasz adres e-mailowy i zaznaczając odpowiednie pola wyrażamy dodatkowo zgodę na przetwarzanie naszych danych osobowych przez firmę X z siedzibą w Y, w celu korzystania z prowadzonej przez nią usługi „Newsletter”. Dodatkowo potwierdzamy, że zapoznaliśmy się z pouczeniem dotyczącym prawa dostępu do treści naszych danych i możliwości ich poprawiania, jak również iż jesteśmy świadomi, że nasza zgoda może być odwołana w każdym czasie, co skutkować będzie usunięciem naszego adresu e-mail z listy dystrybucyjnej usługi „Newsletter”¹⁴. Taka zgoda pociąga za sobą jedynie fakt, że zostaliśmy zapisani do bazy newslettera, jednak nie pociąga za sobą możliwości wysyłania nam przez przedsiębiorstwo jakichkolwiek ofert handlowych. Dlatego właśnie w formularzach newslettera wymagane jest zazwyczaj wyrażenie zgody również na otrzymywanie informacji handlowych drogą elektroniczną od przedsiębiorstwa, na którego formularz się zapisujemy. Graficzny przykład formularza newslettera zawierającego opisywane wyżej kwestie wyrażenia zgód przedstawia rysunek 1.

¹³ P. Sala, *Świeże podejście do e-mail marketingu*, FreshMail, Kraków 2011, s. 21.

¹⁴ *Formularz zapisu na newsletter*, [dostęp 14 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <https://news.giodo.gov.pl/>

NEWSLETTER

Jeśli chcesz otrzymywać informacje na temat promocji i nowości w naszej ofercie, to zapisz się na nasz newsletter.

Atrakcyjne informacje od nas będziesz otrzymywał nie częściej niż jeden raz w miesiącu.

WAŻNE: W każdym momencie będziesz mógł bezproblemowo wypisać się z naszego newslettera klikając w link znajdujący się w wiadomości, którą otrzymasz

Podaj swój adres e-mail:

Wyrażam zgodę na gromadzenie i przetwarzanie danych osobowych w celach marketingowych przez _____, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 1997 r., nr 133, poz. 883 z późniejszymi zmianami). Jednocześnie oświadczam, że dane podaję dobrowolnie. Osobie podającej dane przysługuje prawo wglądu do swoich danych osobowych oraz prawo ich poprawiania.

Wyrażam zgodę na otrzymywanie informacji poprzez wiadomość drogą elektroniczną (zgodnie z Ustawą z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz.U. nr 144, poz. 1204)

zapisz się >>

Rysunek 1. Formularz zapisu na newsletter

Źródło: Wesob.com.pl, [dostęp 14 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://wesob.com.pl/newsletter>

W drugim etapie zapisywania się na newsletter musimy natomiast potwierdzić, że podczas procesu zapisu podaliśmy nasz prawdziwy adres e-mail, w związku z czym musimy załogować się na skrzynkę pocztową, której adres podaliśmy w formularzu newslettera, odebrać wiadomość, która została do nas przesłana z tegoż formularza i kliknąć w link potwierdzający, że podaliśmy poprawny i nasz własny adres e-mail, aby ostatecznie zakończyć zapisywanie się do bazy e-mailowej. Całość zapisu na newsletter odbywa się więc w tak zwanej opcji „double-opt-in”, czyli najpierw podania adresu e-mail w formularzu z wyrażeniem odpowiednich zgód, a następnie potwierdzenia poprawności podanego adresu e-mail w celu zapisania się do bazy newslettera¹⁵.

Dzięki takiemu samodzielnemu zapisaniu się na newsletter firmy, może ona wysłać do swoich subskrybentów cykliczne informacje handlowe związane, na przykład z jej produktami, usługami, ofertami specjalnymi, obniżkami, konkursami, itp. Wiele firm na całym świecie właśnie w taki sposób tworzy sobie bazy e-mailingowe obecnych i potencjalnych klientów, nie rzadko stosując szereg różnorodnych zachęt, aby zwrócić uwagę użytkownika i po-

¹⁵ A. Kernek, *Creating E-mail Newsletters – A Practical Guide for the Real Estate Community*, Pacifica Endeavors LLC, Carlsbad 2004, s. 8.

zyskać jego adres e-mail do swojej bazy. Ta forma pozyskiwania bazy subskrybentów ma dla przedsiębiorstw wiele zalet:

- 1) mogą one pozyskać do swej bazy obecnych oraz potencjalnych klientów,
- 2) mogą wysyłać subskrybentom tyle informacji i w takim okresie czasu jaki uznają za stosowne,
- 3) mogą wysyłać subskrybentom dowolne stworzone przez siebie przekazy reklamowe,
- 4) budowanie bazy jest bardzo tanie,
- 5) pozwala na związanie się z użytkownikami na długi okres czasu.

Drugim sposobem pozyskiwania bazy mailingowej jest jej zakup lub wynajem. W przeciwieństwie do kupowania bazy mailingowej, wynajmowanie jej jest z w większości przypadków ogólnie przyjętą i całkowicie legalną praktyką. Wynajmowanie bazy do jednorazowej czy wielorazowej wysyłki e-maili reklamowych ma swoje zalety, do których należą, między innymi:

1. Brak konieczności zmuadnego i długotrwałego pozyskiwania własnych subskrybentów, co omówione zostało w przypadku budowania własnej bazy newsletterowej, gdyż wystarczy znaleźć firmę, która taką bazę już posiada i za określoną cenę wynajmując ją do rozesłania mailingu reklamowego.
2. Niskie koszty wysyłki mailingu, gdyż bazy na wynajem, ze względu właśnie na ich przeznaczenie są z reguły wykorzystywane do rozsyłania treści reklamowych w imieniu podmiotów trzecich, stąd koszty takich wysyłek są zazwyczaj bardzo przystępne.
3. Brak konieczności posiadania przez firmę zlecającą wysyłkę specjalistycznego oprogramowania do masowego i kontrolowanego wysyłania e-maili, gdyż dostawcy wynajmowanych baz oferują zazwyczaj wysyłkę mailingu reklamowego już właśnie poprzez profesjonalne oprogramowanie, które posiadają.
4. Duże możliwości targetowania wysyłek reklamowych do różnych odbiorców, na przykład po: płci, wieku, miejscu zamieszkania, czy zainteresowaniach, gdyż podmioty posiadające bazy e-mailowe z reguły dbają o to, aby zleceniodawcy wysyłek mogli różnorodnie targetować swoje reklamy w zależności od preferowanych cech grupy docelowej odbiorców.

Takie wieloadresowe bazy mailingowe są zazwyczaj w posiadaniu dużych informacyjnych serwisów internetowych, typu Interia.pl, Wp.pl, Gazeta.pl, czy też specjalistycznych serwisów tematycznych, które udostępniając użytkownikom możliwość założenia własnego darmowego konta pocztowego uzurpują sobie możliwość wysyłania im informacji handlowych w imieniu swoim lub podmiotów trzecich. Serwisy takie bardzo chętnie podejmują się więc wysyłki e-maili reklamowych na zlecenie przedsiębiorstw za odpowiednią opłatą, z reguły uzależnioną od takich zmiennych, jak: wielkość bazy, czy

rodzaj targetowania. Wysyłka mailingu na zlecenie do wynajętej bazy mailingowej odbywa się zazwyczaj już bezpośrednio przez podmiot wynajmujący bazę do wysyłki, który to nakłada na stronę zlecającą konieczność opracowania wiadomości html-owej o określonych parametrach technicznych.

Inną możliwością pozyskania bazy mailingowej w celu wysłania do niej mailingu reklamowego jest jej zakup. W Internecie można znaleźć bardzo dużo ogłoszeń na temat sprzedaży baz e-maili. Niestety wiele takich list adresowych to zestawienia tworzone przez tak zwanych spamerów¹⁶, którzy pozyskują adresy e-mailowe bez zgody i wiedzy ich adresatów, a więc w sposób nielegalny. Dlatego zakup takiej bazy, a następnie wysyłka do niej niezamówionej korespondencji e-mailowej może zostać odebrana przez jej użytkowników jako SPAM, co w ostateczności może przysporzyć stronie kupującej taką nielegalnie pozyskaną bazę konsekwencji prawnych. Dlatego też kupowanie baz e-mailowych w celu wysłania do nich przesyłek reklamowych jest dosyć rzadko spotykane w e-mail marketingu.

Podstawy prawne i ograniczenia e-mail marketingu

Na gruncie ustawodawstwa polskiego adres poczty elektronicznej może, ale nie musi być daną osobową. Konieczna jest ku temu analiza wszelkich informacji związanych z tym adresem takich, jak chociażby adres IP komputera, czy też dane wysyłane z formularza podczas tworzenia konta pocztowego. Informacje w ten sposób uzyskane mogą pozwolić na bezpośrednią bądź pośrednią identyfikację osoby fizycznej, która taki adres podała. Bardzo ważnym kryterium przy określaniu, czy dany adres e-mail identyfikuje osobę fizyczną, a przez to, podczas zapisywania go w bazie, nakazuje zastosowanie ustawy o ochronie danych osobowych jest jego treść, przykładowo jan.kowalski@gmail.com. Nie zawsze jednak może prowadzić to do identyfikacji konkretnej osoby. W związku z powyższym adres poczty elektronicznej należy zawsze traktować jako informację, która potencjalnie może być daną osobową, jednak należy uwzględnić przy tym wszelkie dodatkowe informacje pozwalające lub nie na identyfikację osoby fizycznej w konkretnie rozpatrywanym przypadku¹⁷. Dlatego też przedsiębiorstwa i instytucje zbierające adresy

¹⁶ Spamer – osoba zajmująca się nielegalnym pozyskiwaniem baz adresów e-mailowych dla wysłania do nich niezamówionych przesyłek reklamowych w celu czerpania z tego korzyści finansowych. Więcej na temat spamerów oraz wysyłanych przez nich wiadomości typu SPAM, w: *New Technologies for Digital Crime and Forensics: Devices, Applications, and Software*, praca zbior. pod red. Chang-Tsun Li, Anthony T. S. Ho, IGI Global, Hershey 2011, s. 75–78.

¹⁷ *W jaki sposób agencja reklamowa może przeprowadzić zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych akcję promocyjną, polegającą na zebraniu adresów e-mail i przekazaniu ich swojemu klientowi do celów marketingowych?*, [dostęp 24 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: http://www.giodo.gov.pl/1520008/id_art/2856/j/pl/

mailowe, aby zabezpieczyć swoje interesy, powinny zbierać odpowiednie zgody dotyczące gromadzenia i przetwarzania danych osobowych, a także chronić te dane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Na gruncie polskiego prawa e-mail marketing obwarowany jest dwoma ustawami, które nakładają pewne obowiązki i ograniczenia na podmioty pozyskujące adresy e-mailowe, a następnie wykorzystujące tak zebrane bazy adresowe do wysyłki e-maili reklamowych. Pierwszą z nich jest ustawa o ochronie danych osobowych, która nakłada na podmioty zbierające adresy e-mail obowiązek rejestrowania tak powstałych zbiorów danych osobowych w Biurze Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, w skrócie GODO. Zgodnie z tą ustawą do zadań GODO należy, między innymi:

- 1) kontrola przestrzegania danych osobowych zgodnie z postanowieniami ustawy,
- 2) prowadzenie rejestru danych osobowych oraz informowanie o zarejestrowanych zbiorach,
- 3) rozpatrywanie skarg w sprawach dotyczących wykonywania przepisów o ochronie danych osobowych.

GODO może kontrolować przedsiębiorstwa oraz instytucje w zakresie wykonywania przez nie obowiązków wynikających z ustawy terenowo, w miejscach gdzie gromadzenie i przetwarzanie danych jest przez te podmioty realizowane. W przypadku stwierdzenia naruszeń przepisów wynikających z ustawy o ochronie danych osobowych, organ ten ma prawo do nakazania takiemu podmiotowi przywrócenia stanu zgodnego z prawem, a w przypadku nie zastosowania się do tego nakazu, przekazać zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa do organu powołanego do ścigania przestępstw¹⁸. Dlatego właśnie podmioty zbierające adresy e-mailowe w postaci formularzy zapisu na newsletter, zakładania darmowych kont pocztowych, formularzy papierowych, czy też w innej formie, powinny chronić swoje interesy i takie bazy danych rejestrować w GODO, a następnie stosować środki techniczne i organizacyjne pozwalające chronić te dane, zgodnie ze wspomnianą ustawą.

Drugą ustawą nakładającą pewne ograniczenia i obowiązki na podmioty obsługujące bazy e-mailowe jest ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną¹⁹, która to stanowi implementację części przepisów Dyrektywy nr 2000/31/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 8 czerwca 2000 roku do krajowego porządku prawnego, w szczególności handlu elektronicznego w ramach rynku wewnętrznego. W ustawie tej, w artykule drugim punkcie czwartym znajdziemy definicję świadczenia usług drogą elektroniczną jako,

¹⁸ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. z 2002 r., nr 101, poz. 926 ze zm.

¹⁹ Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. 2002, nr 144, poz. 1204 ze zm.

cyt. „wykonanie usługi świadczonej bez jednoczesnej obecności stron (na odległość), poprzez przekaz danych na indywidualne żądanie usługobiorcy, przesyłanej i otrzymywanej za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania, włącznie z kompresją cyfrową i przechowywania danych, która jest w całości nadawana, odbierana lub transmitowana za pomocą sieci telekomunikacyjnej”²⁰. Na tej podstawie przesyłanie informacji w ramach e-mail marketingu włączone zostaje do przedmiotowego zakresu wyżej wymienionej ustawy, a tym samym istnieje konieczność podporządkowania rygorom nakładanym przez ustawę wszystkich podmiotów zajmujących się wykorzystywaniem adresów e-mail do wysyłki informacji handlowych. Dodatkowo ustawa ta definiuje również termin informacji handlowej, którą według niej jest, cyt. „każda informacja przeznaczona bezpośrednio lub pośrednio do promowania towarów, usług lub wizerunku przedsiębiorcy lub osoby wykonującej zawód (...) z wyłączeniem informacji umożliwiającej porozumiewanie się za pomocą środków komunikacji elektronicznej z określoną osobą oraz informacji o towarach i usługach nie służącej osiągnięciu efektu handlowego pożądanego przez podmiot, który zleca jej rozpowszechnianie (...)”²¹. W świetle tej definicji zastosowanie ustawy może odnosić się praktycznie do każdej formy przesyłania informacji handlowych za pośrednictwem poczty elektronicznej, ponieważ zadaniem wysyłanych w ten sposób informacji jest przede wszystkim promocja towarów bądź usług, czy też samej marki. Bardzo ważną kwestią w tejże ustawie jest również jej część zakazująca przesyłania niezamówionej informacji handlowej, którą znajdziemy w artykule dziesiątym. Ustęp drugi tegoż artykułu definiuje informację zamówioną jako taką, na którą odbiorca komunikatu wyraził wcześniej zgodę, która to, zgodnie z ustępem czwartym tegoż artykułu, nie może być w żaden sposób domniemana czy też dorozumiana z oświadczenia woli odbiorcy o innej treści. Co ważne, ciężar udowodnienia istnienia takiej zgody wyrażonej przez odbiorcę wiadomości spoczywa po stronie podmiotu świadczącego usługi drogą elektroniczną²². W związku z tym powszechnie przyjętą praktyką jest otrzymywanie zgody wyrażonej przez osobę zapisującą się, czy to na newsletter, czy w inny sposób do bazy mailingowej, poprzez opcję double-opt-in, której zasada działania omówiona została wcześniej. Z opcją tak zwanego podwójnego zapisu wiąże się także opcja opt-out zakładająca, że osoba, która zapisała się do bazy mailingowej może się z niej również wypisać za pomocą tak zwanego aktywnego sprzeciwu²³.

²⁰ *Uwarunkowania prawne marketingu w społeczeństwie informacyjnym. Zagadnienia wybrane*, praca zbior. pod red. A. Mokrysz-Olszyńska, B. Targański, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 126.

²¹ Tamże, s. 127.

²² Tamże, s. 127.

²³ P. Litwiński, *Świadczenie usług drogą elektroniczną*, [w:] *Prawo Internetu*, praca zbior. pod red. P. Podrecki, Lexis Nexis, Warszawa 2007, s. 194.

Poza zgodami wyrażanymi przez użytkownika na gromadzenie i przetwarzanie jego danych osobowych oraz otrzymywanie przez niego informacji handlowych drogą elektroniczną, bardzo ważną kwestią wydaje się być kwestia SPAMU, czyli nie zamówionej korespondencji mailowej. Przesłanie do użytkownika takiej informacji handlowej w postaci e-maila określa ten czyn jako czyn nieuczciwej konkurencji, zgodnie z ustawą o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji²⁴, co grozi odpowiednimi sankcjami. Dodatkowo ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną określa go jako wykroczenie, które to ścigane jest na wniosek pokrzywdzonego i grozi karą grzywny wynoszącą nawet 5000 złotych²⁵. Wszelkie podstawy prawne i ograniczenia dotyczące zbierania, przetwarzania i wykorzystywania adresów e-mail do przesyłania korespondencji handlowej mają więc za zadanie nie tylko ochronę danych osobowych osób fizycznych, ale również ochronę interesów podmiotów wykorzystujących te adresy w działaniach e-mail marketingowych.

Skuteczność mailingów reklamowych – metody pomiaru, ocena skuteczności

W opracowaniach dotyczących e-mail marketingu dostępnych na rynku, bardzo często podkreśla się skuteczność tej formy promocji. E-mail marketing to bardzo skuteczne narzędzie marketingowe doceniane przez marketerów na kontynencie europejskim jak i poza nim. Przykłady z rynków europejskich, w tym z rynku francuskiego pokazują jak mocno właśnie ta forma reklamy pobudza sprzedaż produktów i usług, w tym produktów sprzedawanych online. Obrazuje to tabela 1, która wskazuje na fakt, że aż 41% użytkowników Internetu we Francji, którzy dokonali zakupu online pod wpływem reklamy, zrobiło to właśnie pod wpływem reklamy e-mailowej.

Również na polskim rynku skuteczność e-mail marketingu nie jest obca polskim marketerom. Jak pokazują badania, gruntownie przemyślana i opracowana kampania mailingowa może prowadzić do osiągnięcia 67% skuteczności, wyrażonej otwarciem e-maili przez odbiorców, prowadzącymi do ich przejścia na tak zwany landing page, czyli stronę docelową reklamowanego produktu lub usługi²⁶. Na rynku znane są przykłady tak spektakularnych kampanii e-mail marketingowych, jak na przykład kampania biura podróży Triada przeprowadzona w roku 2010, w której jedna złotówka zainwestowana

²⁴ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 1993, nr 47, poz. 211.

²⁵ *Uwarunkowania prawne marketingu w społeczeństwie informacyjnym. Zagadnienia wybrane*, praca zbior. pod red. A. Mokrysz-Olszyńska, B. Targański, op. cit., s. 128.

²⁶ R. Wiliński, *Skuteczny Mailing Reklamowy*, [dostęp 27 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://emailbiznes.pl/skuteczny-mailing-reklamowy/>

Tabela 1. Użytkownicy Internetu we Francji, którzy dokonali zakupu online pod wpływem reklamy, czerwiec 2013 (% respondentów w każdej grupie)

	Kilka razy	Raz	Nigdy
Reklama poprzez e-mail	41%	19%	40%
Recenzje i polecenia online	38%	18%	44%
Bezpośrednia reklama poprzez e-mail	31%	20%	49%
Reklama telewizyjna	24%	21%	55%
Reklama radiowa	14%	15%	71%
Reklama w sieci społecznościowej	9%	10%	81%
Reklama poprzez SMS	7%	8%	85%

Źródło: *Email is Top Purchase Driver for Web Users in France* [dostęp 28 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.emarketer.com/Article/Email-Top-Purchase-Driver-Web-Users-France/1010401>

w reklamę e-mailową dała zwrot z inwestycji na poziomie 3796 złotych. Ten niebywały sukces osiągnięto wysyłając na Dzień Kobiet personalizowaną wiadomość e-mail do klientów tegoż biura z kuponem upoważniającym ich do otrzymania prezentu w przypadku zakupu oferty wczasów²⁷. Podobnym sukcesem e-mail marketingowym może poszczycić się również inne biuro podróży TUI, które w roku 2011 dzięki odpowiedniej segmentacji własnej bazy mailingowej klientów oraz targetowaniu wysyłki reklam e-mailowych po lojalności klientów, z każdej złotówki zainwestowanej w kampanię e-mail marketingową osiągnęło 1300 złotych sprzedaży online²⁸. Jak pokazują badania z rynku amerykańskiego przeprowadzone przez organizację Direct Marketing Association, każdy dolar wydany w Stanach Zjednoczonych na działania e-mail marketingowe przynosi średnio 48 dolarów zysku. Natomiast inne badanie, przeprowadzone przez agencję Detran Media wskazuje na fakt, że aż 80% marketerów uważa e-mail marketing za najskuteczniejsze narzędzie promocji²⁹.

Zastanawiając się z czego wynika tak duża skuteczność mailingów reklamowych warto przyjrzeć się samej strukturze wiadomości e-mail. Aby była

²⁷ Case study *Kampania na Dzień Kobiet – Biuro podróży Triada*, [w:] P. Sala, *Świeże podejście do e-mail marketingu*, op. cit., s. 119–122.

²⁸ Case study *TUI – przykład długotrwałej relacji z odbiorcami*, Tamże, s. 123–127.

²⁹ J. Mullen, D. Daniels, *Godzina dziennie z e-mail marketingiem*, Helion, Gliwice 2010, s. 39.

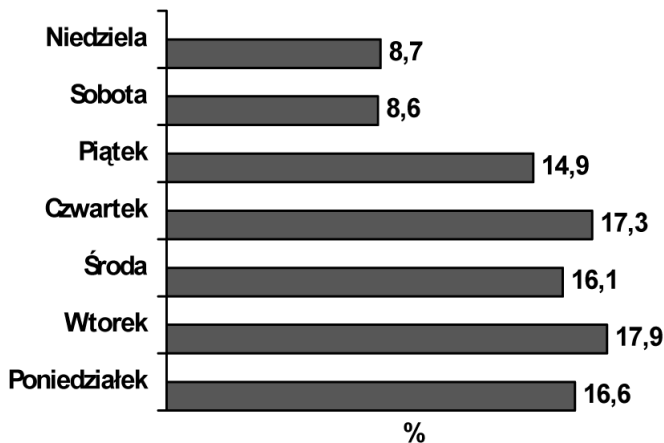
ona skuteczna, a więc zachęcała odbiorcę do jej otwarcia i zagłębienia się w jej przekaz, powinna odznaczać się następującymi cechami:

1. Prostota zapisu do bazy mailingowej – wystarczy zaproponować konsumentom, że dzięki zapisowi na newsletter będą, od czasu do czasu, otrzymywać informacje na temat ofert specjalnych. To zazwyczaj wystarczy, aby przekonać ich do pozostawienia adresu e-mail w bazie.
2. Ważne jest odpowiednie wykorzystanie pola „Od” w wysyłanej wiadomości, aby odbiorca wiedział, że może zaufać nadawcy wiadomości. Najlepiej opisać to pole nazwą firmy lub instytucji wysyłającej e-mail.
3. Niezwykle ważny jest odpowiednio opracowany temat wiadomości. To pole przesądza zwykle o fakcie, czy wiadomość zostanie odczytana, czy też trafi do folderu „kosz”. Jedną z możliwości odpowiedniego wykorzystania tego pola jest skupienie wzroku odbiorcy i zaciekawienie go. To co przyciąga uwagę czytelników, to przede wszystkim promocje, obniżki i oferty specjalne.
4. Należy unikać skrótów, żargonu, czy hiperboli. Warto sprawdzić jakie tematy sami usuwamy do kosza, czy też zgłaszamy jako spam i na tej podstawie wyciągać wnioski, jak nie powinien brzmieć temat wiadomości.
5. Ograniczenie obrazów do minimum. Zbyt długo ładujący się e-mail reklamowy ze względu na dużą pojemność zdjęć w nim zawartych, to źle opracowany nośnik. Kwestią na którą warto w tym miejscu zwrócić uwagę jest fakt, że programy pocztowe wielu odbiorców nie wyświetlają obrazów, do chwili gdy Ci sami nie klikną na link „pobierz obrazy”.
6. Opisywanie obrazów treścią. W ten sposób osoby, które nie pobiorą obrazów dowiedzą się co tracą, jeśli nie wyświetlą ich w swoim programie pocztowym.
7. Jednoznaczne i rzucające się w oczy wezwanie do działania. Dzięki zastosowaniu tego elementu w e-mailu reklamowym jego odbiorca powinien wykonać zaplanowaną przez nas akcję, na przykład kliknąć w wiadomość i przejść na landing page.
8. Kluczowe znaczenie ma personalizacja wiadomości. Odbiorca nigdy nie przejdzie obojętnie obok wiadomości e-mail rozpoczynającej się od jego imienia i nazwiska, czy choćby samego imienia.
9. Poinformowanie odbiorcę w jaki sposób może szybko i łatwo skontaktować się z nami. Ważne jest umieszczenie danych kontaktowych przynajmniej w stopce wiadomości³⁰.

³⁰ *How-To: 13 Tips for Effective Email Marketing*, [dostęp 28 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketingvox.com/how-to-effective-email-marketing-037608/>

Wszystkie wymienione wyżej reguły pozwalają na to, aby przesyłki mailingowe były skuteczne i osiągały postawione przed nimi cele marketingowe czy sprzedażowe. Jednak odpowiednio skonstruowany mailing, to jedynie połowa drogi do realizacji skutecznej kampanii mailingowej. Okazuje się, że bardzo ważne są również dzień i godzina wysyłki wiadomości na skrzynki odbiorców, aby mailing okazał się skuteczny.

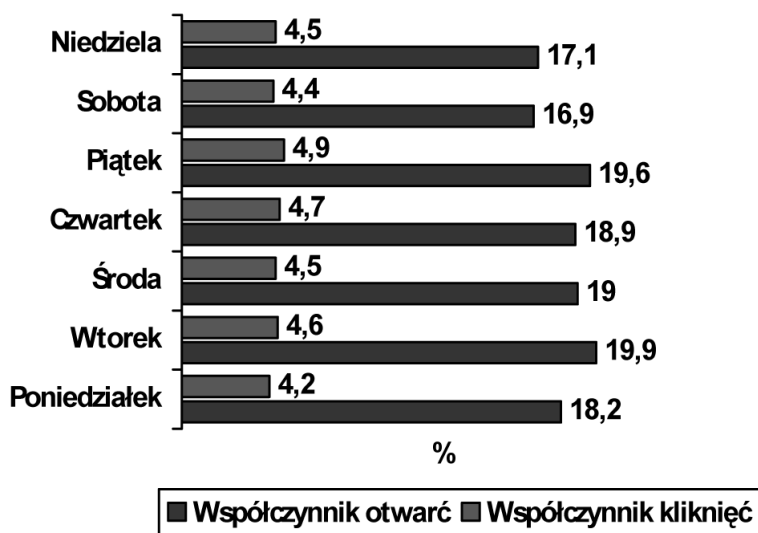
W e-mail marketingu istnieją pewne trendy czasowe kiedy wysyłane są mailingi reklamowe na całym świecie. Okazuje się, że najczęściej e-maili reklamowych wysyłanych jest we wtorki, najmniej natomiast w soboty. Obrazuje to wykres 1.



Wykres 1. Udział e-maili reklamowych wysyłanych na świecie w poszczególnych dniach tygodnia w roku 2013 (% z całości)

Źródło: *Consumer Click on Marketing Emails Most on Friday*, [dostęp 3 marca 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.emarketer.com/Article/Consumers-Click-on-Marketing-Emails-Most-on-Friday/1010325>

Nie jest to działanie przypadkowe, gdyż wynika ono z popularności otwarć e-maili reklamowych w poszczególnych dniach tygodnia. I tak okazuje się, że właśnie we wtorek średnio 19,9% odbiorców e-maili reklamowych otwiera je, natomiast 4,6% dodatkowo klika w te e-maile, aby dowiedzieć się więcej informacji na temat zawartych w nich treści. Dniem równie dobrym pod względem otwarć mailingów reklamowych jest piątek, w którym 19,6% osób otwiera e-maile, z tą przewagą piątku nad wtorkiem, iż aż 4,9% z nich klika w e-mail przechodząc na landing page. Sobota wychodzi pod tym względem najsłabiej, notując odpowiednio 16,9% otwarć maili i 4,4% kliknięć. Obrazuje to wykres 2.



Wykres 2. Procentowe porównanie otwarć do kliknięć e-maili reklamowych na świecie w poszczególne dni tygodnia w roku 2013

Źródło: *Consumer Click on Marketing Emails Most on Friday*, [dostęp 3 marca 2014].
Dostępny w World Wide Web: <http://www.emarketer.com/Article/Consumers-Click-on-Marketing-Emails-Most-on-Friday/1010325>

Biorąc pod uwagę powyższe dane, marketerzy powinni zastanowić się nad wysyłaniem mailingów właśnie w piątki, gdyż osiągając podobne wskaźniki otwarć e-maili, jak we wtorki, mogą zwiększyć ich skuteczność poprzez większy wskaźnik kliknięć realizowany właśnie w piątki.

Dobrze zaprojektowany i odpowiednio wysłany e-mail reklamowy powinien zagwarantować sukces kampanii e-mail marketingowej. Jednak bardzo ważną kwestią odnoszącą się bezpośrednio do tegoż sukcesu jest sposób jego zmierzenia. Określenie skuteczności kampanii e-mail marketingowej możliwe jest zazwyczaj na podstawie danych generowanych przez oprogramowanie służące do wysyłki mailingów reklamowych. Aby zbadać skuteczność takiej kampanii należy wziąć pod uwagę dwa główne wskaźniki skuteczności mailingów reklamowych: wskaźnik otwarć oraz wskaźnik kliknięć. Wskaźnik otwarć e-maili reklamowych wskazuje na zainteresowanie użytkownika tematem wiadomości. Sygnalizuje więc potencjalne zainteresowanie odbiorcy e-maila ofertą czy firmą ją wysyłającą, co może służyć realizacji celu jakim jest zwrócenie uwagi konsumentów na produkt lub usługę, tudzież samą markę. Wskaźnik kliknięć natomiast to wskaźnik obrazujący ile osób z tych, które otwarło e-mail kliknęło w niego, aby uzyskać więcej informacji na temat eksponowanej w nim oferty. Dodatkowo określając stosunek kliknięć

w e-mail do jego otwarć możemy określić skuteczność działań e-mail marketingowych pod względem realizacji celu wskazującego na zaangażowanie odpowiedniej grupy klientów w przesyłany im przekaz reklamowy tudzież promocyjny³¹. Dzięki takim miernikom jesteśmy w stanie określić, czy kampania reklamowa z wykorzystaniem e-mail marketingu osiągnęła cele, jakie przed nią postawiono i w jakim stopniu. Podczas dokonywania pomiarów skuteczności należy pamiętać, iż kampanie e-mail marketingowe generują najwięcej reakcji w przeciągu trzech pierwszych dób od wysyłki e-maili reklamowych, a dane dotyczące wyżej wymienionych wskaźników należy zbierać nawet po kilku dniach od jej emisji.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat skuteczności e-mail marketingu powinno się zwrócić uwagę na fakt, że jest to jedyna forma promocji w Internecie, która dociera do klienta za jego uprzednim na to przyzwoleniem. Takie wiadomości e-mailowe zawierające przekaz promocyjny docierają codziennie na skrzynki pocztowe milionów odbiorców na całym świecie. Wysokie współczynniki otwarć e-maili oraz ich klikalności wskazują na fakt bardzo dużej skuteczności tej formy reklamowej. Potwierdzają to liczne przykłady mniejszych i większych sukcesów kampanii e-mail marketingowych nie tylko z rynku światowego, ale również z rynku polskiego. Zestawiając ideę permission marketingu, jaka przyświeca tej formie promocji, ze współczynnikiem otwarć e-maili reklamowych dochodzącym do 20% i ponad 4% współczynnikiem ich klikalności, nie dziwi fakt, że pomimo kilkudziesięciu lat stosowania jest to nadal jedna z najczęściej wykorzystywanych i najbardziej docenianych form reklamowych przez marketerów na całym świecie.

STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie e-mail marketingu jako sposobu na skuteczną promocję. W artykule omówione zostały takie zagadnienia, jak: istota i znaczenie tej formy reklamowej, podstawy prawne i ograniczenia z nią związane, rodzaje baz mailingowych, jak również jej skuteczność. Artykuł wskazuje na fakt, iż e-mail marketing jest jedyną formą reklamy w Internecie zgodną z ideą permission marketingu, a takie jego cechy, jak: olbrzymi zasięg, prostota stosowania,

³¹ S. Jenkins, *Marketing e-mailowy*, Walters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 175–178.

szybkość, mobilność i niska cena wpływają na fakt, iż pomimo kilkudziesięciu lat stosowania jest to nadal jedna z najbardziej popularnych form reklamowych wykorzystywanych przez marketerów na całym świecie. Z artykułu wynika, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na skuteczność tej formy promocji jest struktura wiadomości e-mail oraz czas jej wysyłki, a miarami tej skuteczności są współczynniki otwarć wiadomości oraz kliknięć. W treści artykułu ujęto także różne możliwości pozyskiwania baz adresów e-mailowych oraz regulacje prawne dotyczące tego zagadnienia, w tym kwestie spamu.

SUMMARY

The purpose of this article was to present the email marketing as a way of effective promotion. The article discusses: the nature and importance of this form of advertising, the legal basis and limitations associated with it, types of mailing databases, as well as the effectiveness of such advertisement. Article points to the fact that email marketing is the only form of advertising on the Internet being in accordance with the idea of ??permission marketing. Its characteristics such as: huge range, ease of use, speed, mobility and low price affect the fact that despite several decades of use, it is still one of the most popular forms of advertising used by marketers worldwide. Article shows that the proper construction of an email and a time of its delivery are the key factors influencing its effectiveness, and the measures of this effectiveness are coefficients openings and clicks on email message. In the article also recognized the possibility of obtaining various databases of email addresses and a regulations on this issue including spam.

BIBLIOGRAFIA

1. Carey P., *New Perspectives on Creating Web Pages with HTML, XHTML, and XML*, Cengage Learning, Boston 2009.
2. Cormack G. V., *Email Spam Filtering: A Systematic Review*, Now Publishers, Hannover 2008.
3. Cruz-Cunha M. M., Varajão J., *E-Business Managerial Aspects, Solutions and Case Studies*, IGI Global, Hershey 2011.
4. *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, praca zbiorowa. pod red. Królewski J., Sala P., PWN, Warszawa 2013.
5. Freeman J., *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, Simon and Schuster, New York 2009.

6. Hutchinson A., *Big Ideas: 100 Modern Inventions That Have Transformed Our World*, Hearst Books, New York 2009.
7. Jenkins S., *Marketing e-mailowy*, Walters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.
8. Jenkins S., *The Truth About Email Marketing*, FT Press, New Jersey 2008.
9. Kernek A., *Creating E-mail Newsletters – A Practical Guide for the Real Estate Community*, Pacifica Endeavors LLC, Carlsbad 2004.
10. Ledford J. L., *SEO Search Engine Optimization Bible*, Wiley Publishing, Indianapolis 2009.
11. Maciejowski T., *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
12. Mullen J., Daniels D., *Godzina dziennie z e-mail marketingiem*, Helion, Gliwice 2010.
13. *New Technologies for Digital Crime and Forensics: Devices, Applications, and Software*, praca zbiorowa. pod red. Chang-Tsun Li, Anthony T. S. Ho, IGI Global, Hershey 2011.
14. *Prawo Internetu*, praca zbiorowa, pod red. Podrecki P., Lexis Nexis, Warszawa 2007.
15. Sala P., *Świeże podejście do e-mail marketingu*, FreshMail, Kraków 2011.
16. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz. U. 1993, nr 47, poz. 211.
17. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych*, Dz. U. z 2002 r., nr 101, poz. 926 ze zm.
18. *Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną*, Dz. U. 2002, nr 144, poz. 1204 ze zm.
19. *Uwarunkowania prawne marketingu w społeczeństwie informacyjnym. Zagadnienia wybrane*, praca zbiorowa pod red. Mokrysz-Olszyńska A., Targański B., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012.

POZYCJE INTERNETOWE:

1. *Consumer Click on Marketing Emails Most on Friday*, [dostęp 3 marca 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.emarketer.com/Article/Consumers-Click-on-Marketing-Emails-Most-on-Friday/1010325>
2. *Email is Top Purchase Driver for Web Users in France*, [dostęp 28 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.emarketer.com/Article/Email-Top-Purchase-Driver-Web-Users-France/1010401>
3. *Formularz zapisu na newsletter*, [dostęp 14 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <https://news.giodo.gov.pl/>
4. *How-To: 13 Tips for Effective Email Marketing*, [dostęp 28 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.marketingvox.com/how-to-effective-email-marketing-037608/>
5. *Raport AdStandard 2010*, Internet Standard, Luty 2010 [dostęp 06 luty 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/whitepapers/1316/Raport.adstandard.2010.html>

6. *Raport AdStandard 2012*, Internet Standard, Marzec 2012 [dostęp 06 luty 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.internetstandard.pl/news/event/8/1114102/003386410519acb426e3b0d0c366730d>
7. *W jaki sposób agencja reklamowa może przeprowadzić zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych akcję promocyjną, polegającą na zebraniu adresów e-mail i przekazaniu ich swojemu klientowi do celów marketingowych?*, [dostęp 24 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: http://www.giodo.gov.pl/1520008/id_art/2856/j/pl/
8. Wiliński R., *Skuteczny Mailing Reklamowy*, [dostęp 27 lutego 2014]. Dostępny w World Wide Web: <http://emailbiznes.pl/skuteczny-mailing-reklamowy/>

IWONA KAPUSTKA

Czym jest inteligentne miasto?

Wprowadzenie

Polskie miasta zagęszczają się i „rozlewają”, co w konsekwencji często prowadzi do ograniczania roli centrów miast i coraz bardziej rozproszonej zabudowy. Stają one przed bezprecedensowymi demograficznymi, środowiskowymi, gospodarczymi, społecznymi i przestrzennymi wyzwaniami.

To, jak będziemy rozwijać nasze miasta, miasteczka i wsie w nadchodzących latach będzie miało wpływ na jakość życia milionów ludzi i będzie stanowiło dziedzictwo dla przyszłych pokoleń¹. Zwłaszcza że dwie trzecie ludności Europy to mieszkańcy miast. W Polsce stanowią oni 60% całej ludności kraju, a rozszerzając wpływ miasta na obszary funkcjonalne podlegające również w jakiś sposób urbanizacji, śmiało możemy liczbę tę podnieść do ok. 75%². Zgodnie z przewidywaniami amerykańskiego Instytutu Technologii w Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology) w miastach zamieszkiwać będzie blisko 90% populacji świata, wytwarzających 80% wszystkich dóbr i konsumując 60% światowej energii³. Warto też zauważyć, że szacunkowo ok. 80% światowej populacji korzysta z usług świadczonych przez miasta. W związku z powyższym pojawiają się różne koncepcje dotyczące takiego zarządzania miastem, aby jak najbardziej skutecznie odpowiadać na potrzeby obecnych i przyszłych mieszkańców.

Jedną z typologii proponuje Elżbieta Węclawowicz-Bilska, która wyróżnia 4 typy miast: ekologiczne, inteligentne, skoncentrowane oraz ekstensywne. Każdy z typów przeważa jej zdaniem w innej części globu i uzależniony jest m.in. od uwarunkowań ekonomicznych i kulturowych⁴. Jednak warto za-

¹ *Krajowa Polityka Miejska* (projekt). Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, marzec 2014, s. 3.

² Tamże.

³ <http://cities.media.mit.edu/about/cities>, 29.04.2014.

⁴ E. Węclawowicz-Bilska, *Miasto przyszłości – tendencje, koncepcje, realizacje*, „Architektura. Czasopismo Techniczne”, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, nr 1-A/2/2012, s. 323–330.

ryzykować twierdzenie, że pojęcie inteligentnego miasta (*smart city*) jest pojęciem szerszym niż to zaproponowane w artykule i raczej nie powinno się stawiać go na równi z tymi, które zostały przywołane w powyższej typologii, ponieważ *smart city* zawiera w sobie cechy miasta ekologicznego, a – w zależności od swojej zabudowy – może być intensywne lub ekstensywne. Jako przykład przywołać można jedno z miast uznane za „one of the smartest cities in the world”⁵, czyli New Songdo City, które zostało wybrane przez ONZ na siedzibę Zielonego Funduszu Klimatycznego i ogłoszone miastem ekologicznym XXI wieku⁶. Projekt Songdo zakłada osiągnięcie następujących celów: otwartą i zieloną przestrzeń; dogodny transport; zrównoważoną konsumpcję wody; przechowywanie i utylizację; oszczędną emisję dwutlenku węgla i minimalizację zużycia energii; recycling; zrównoważone zarządzanie miastem⁷. W tym ujęciu miasto ekologiczne jest jednocześnie miastem inteligentnym, jednak warto zagadnieniu temu przyjrzeć się o wiele bardziej dokładnie. Koncepcja *smart city* jest relatywnie nowa i nie ma jednej, powszechnie uznanej, uniwersalnej definicji.

Czym jest smart city?

Jak wskazuje Andrzej Gontarz: *smart city* określa się raczej przez opisy konkretnych zastosowań, projektów, wdrożeń i rozwiązań realizowanych w konkretnych miejscach niż przez ustalony, jednolity model ogólny. W podejmowanych próbach uporządkowania zagadnienia zwraca się uwagę na różne aspekty i kładzie nacisk na różne czynniki, dobierane często w zależności od celów, którym dana klasyfikacja ma służyć⁸. I jak zauważa w dalszej części swego artykułu, jednoznaczne zdefiniowanie inteligentnego miasta utrudniają m.in. działania marketingowe i PR-owe firm, głównie z branży IT, które za podstawowy jego wyróżnik uważają wykorzystanie na szeroką skalę technologii informacyjno-komunikacyjnych⁹. Inteligencja miasta w tym ujęciu jest tożsama z automatyzacją działań¹⁰.

Warto mieć na uwadze, że sposób postrzegania inteligentnego miasta zależy również od lokalizacji geograficznej¹¹.

⁵ <http://www.worldfinance.com/inward-investment/could-songdo-be-the-worlds-smartest->, 30.03.2014.

⁶ http://forsal.pl/artykuly/656765,new_songdo_city_smart_city_czyli_ekologiczne_miasto_xxi_wieku.html, 30.03.2014.

⁷ Tamże.

⁸ <http://westival.szczecin.art.pl/aktualnosci/smart-city-technologie-czy-zarzadzanie>, 18.04.2014.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

¹¹ A. Sobczak, T. Kulisiewicz, *Otwarty Rząd i ponowne wykorzystanie informacji publicznej. Inspirujące wzorce z Polski i ze świata*, Ośrodek Studiów nad Cyfrowym Państwem, Łódź 2014, s. 9.

W Unii Europejskiej kładzie się głównie nacisk na działania związane z redukcją emisji dwutlenku węgla oraz efektywnym wykorzystaniu energii w każdym aspekcie miejskiej przestrzeni przy jednoczesnej poprawie jakości życia mieszkańców. Podejście takie znajduje odzwierciedlenie m.in. w projekcie Komisji Europejskiej „Energia 2020 – strategię dla konkurencyjnej, zrównoważonej i bezpiecznej energii”, który zakłada osiągnięcie efektywności energetycznej w Europie poprzez przeobrażenie systemu transportowego, budownictwa i sieci energetycznych w miastach oraz wzmocnienie sprawności systemów dostaw energii¹².

W Stanach Zjednoczonych dominują koncepcje oparte na technologiach informacyjnych i komunikacyjnych¹³, czego przykładem może być m.in. działalność Instytutu Technologii w Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology) na rzecz rozwoju miast.

W południowej części globu, w Australii, w odniesieniu do smart city na pierwszy plan wysuwa się raczej rolę cyfrowych mediów, przemysłu kreatywnego czy inicjatyw kulturalnych¹⁴.

Obecnie bardzo popularne są rankingi na najbardziej inteligentne miasta poszczególnych krajów, kontynentów czy nawet globu, w których wygrywają – w zależności od przyjętej metodologii i kryteriów – różne miasta, co też pokazuje rozbieżności w rozumieniu smart city.

Do najbardziej inteligentnych miast planety redakcja amerykańskiego czasopisma „Fast Company” zaliczyła¹⁵:

1. Songdo (Korea Południowa),
2. Lavasa (Indie),
3. PlanIT Valley (Portugalia),
4. Skolkovo (Rosja),
5. Masdar (Zjednoczone Emiraty Arabskie),
6. Wuxi (Chiny),
7. King Abdullah Economic City (Arabia Saudyjska),
8. Dubuque, Iowa (USA),
9. Ho Chi Minh City (Wietnam),
10. Nano City (Indie).

Pod uwagę brano sytuację ekonomiczną miasta, podejmowane działania innowacyjne, poziom oświaty, w tym szkolnictwo wyższe, oceniano poziom świadczonych usług, w tym dostęp do Internetu, a także strukturę demograficzną. Co ciekawe, większość tych miast znajduje się poza Europą, a zdecydowanie przodują tu miasta azjatyckie.

¹² Tamże.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ <http://www.fastcompany.com/3010696/the-10-smartest-cities-on-the-planet-slideshow#3>, 30.03.2014.

Natomiast w prestiżowym rankingu opracowanym przez Mercer, grupę konsultingową o globalnym zasięgu, jako miejsce najlepsze do życia, a tym samym najbardziej inteligentne, zostały wskazane następujące miasta:

1. Wiedeń (Austria),
2. Zurych (Szwajcaria),
3. Auckland (Nowa Zelandia),
4. Monachium (Niemcy),
5. Vancouver (Kanada),
6. Duesseldorf (Niemcy),
7. Frankfurt (Niemcy),
8. Genewa (Szwajcaria),
9. Kopenhaga (Dania),
10. Berno (Szwajcaria) i Sydney (Australia)¹⁶.

Oceniano m.in. jakość życia, ofertę spędzania czasu wolnego, kompleksową opiekę zdrowotną, infrastrukturę, w tym tereny zielone, zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańcom czy transport publiczny. Według ankiet przeprowadzonych przez grupę – w odróżnieniu od wcześniejszego rankingu – 15 z 25 najlepszych na świecie miast znajduje się w Europie. Niemcy i Szwajcaria w pierwszej dziesiątce mają aż po trzy miasta (dla porównania Warszawa zajęła dopiero 89 miejsce).

Obecnie w próbach odpowiedzi na pytanie, czym jest smart city, wyróżnić można co najmniej pięć głównych nurtów, które różnią się rozłożonymi akcentami. Według tych tendencji miasto inteligentne definiowane jest jako miasto nowoczesnych technologii, inteligentnych sieci, jako miasto ekologiczne, miasto tworzone przez inteligentnych ludzi lub jako miasto zrównoważonego rozwoju i wysokiej jakości życia. Jedno jest pewne – smart city to miasto przyszłości.

Miasto nowoczesnych technologii

Technologie informacyjno-komunikacyjne pozwalają przenieść zarządzanie miastem z płaszczyzny fizycznego kształtowania przestrzeni miejskiej na zarządzanie tą przestrzenią poprzez wykorzystanie różnorodnych, często zintegrowanych i wysoko przetworzonych informacji o sytuacji w poszczególnych obszarach funkcjonowania miasta, np. system sterowania uliczną sygnalizacją świetlną zamiast dodatkowego pasa ruchu dla samochodów¹⁷.

W tym ujęciu smart city jest tożsame z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć cywilizacyjnych, w tym inteligentnych systemów, do bieżącego za-

¹⁶ <http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2014>, 30.03.2014.

¹⁷ <http://westival.szczecin.art.pl/aktualnosci/smart-city-technologie-czy-zarzadzanie>, 18.04.2014.

rzządzania miastem oraz z inteligentnym długofalowym planowaniem z użyciem nowoczesnych technologii, które są czynnikiem rozwoju, co bliskie jest miastu cyfrowemu (*digital city*)¹⁸.

Inteligentne systemy najprościej zdefiniować jako takie, które w inteligentny sposób reagują na zmienione warunki i informują zainteresowanych o zmianie. Wdrażane w obszarze transportu mogą zarządzać ruchem miejskim (np. poprzez punkty nadzoru wizyjnego, rejestrowanie natężenia ruchu czy sygnalizację akomodacyjną) czy ułatwić parkowanie¹⁹.

Miasto w tej koncepcji jest miejscem rozwoju technologii oraz ułatwia do niej dostęp. Jednym z elementów tej facylitacji jest z pewnością tworzenie i wdrażanie urządzeń, których obsługa jest bardzo intuicyjna, często niewymagająca żadnych instrukcji. Z drugiej strony zadaniem stojącym przed zarządzającymi miastami jest budowanie świadomości na temat konieczności rozwijania nowych technologii i osvajania z nimi m.in. poprzez edukację oraz kształcenie pozaformalne, zwłaszcza wśród osób, które ze względu na wiek czy ubóstwo są zagrożone wykluczeniem społecznym.

Według Andrzeja Sobczaka inteligentne miasto w takim ujęciu powinno spełniać następujące warunki:

- a) przepływ informacji bez barier – jednostki samorządowe mogą skutecznie się ze sobą komunikować m.in. dzięki wdrożeniu mechanizmów efektywnej wymiany informacji kanałami elektronicznymi nie tylko na poziomie technicznym czy informacyjnym, ale także na poziomie organizacyjnym (zasada interoperacyjności);
- b) mieszkańiec w centrum uwagi – innowacyjne usługi publiczne świadczono są różnymi kanałami, dzięki czemu mieszkaniec może z jednej strony wybrać sposób kontaktu z administracją samorządową i w trakcie świadczenia usługi publicznej zmienić go (np. z kanału internetowego przejść na kanał mobilny), a efektem świadczenia tej usługi będzie załatwienie konkretnej sprawy;
- c) otwartość i partycypacja – wyznacznikami inteligentnych miast jest przejrzystość działań władz samorządowych i możliwość partycypacji mieszkańców w podejmowaniu decyzji publicznych na każdym etapie dzięki wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań;
- d) prawo do prywatności – pomimo że inteligentne miasto będzie dysponować zintegrowanymi danymi o mieszkańcach (pochodzącymi z różnych rejestrów i ewidencji), to jednakże chroni je przed niewłaściwym użyciem (zarówno na poziomie przepisów prawa, jak i na poziomie

¹⁸ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, M. Turała, *Koncepcja „smart city” jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miast*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 721 z 2012 r., *Studia Informatica* nr 29, s. 99.

¹⁹ T. Parteka, *Inteligentny rozwój miast – mit czy dobra perspektywa dla Polski?*, [w] *Unia Europejska. Dylematy XX*, pr. zbior. pod red. A. Kuklińskiego, J. Woźniaka, Kraków 2011, s. 180.

technicznym); jest to wymóg konieczny, szczególnie w kontekście pierwszej idei – przepływu informacji bez barier²⁰.

Takie podejście stanowi punkt wyjścia do budowania społeczeństwa obywatelskiego, ponieważ dzięki nowoczesnym rozwiązaniom telekomunikacyjnym możliwy jest większy udział mieszkańców w procesach zarządzania poprzez szersze możliwości komunikowania się z administracją publiczną i załatwiania spraw, np. przez Internet, przez całą dobę bez konieczności wychodzenia z domu.

Miasto inteligentnych sieci

U podstaw tej koncepcji leży pojęcie *smart grid*, czyli inteligentne sieci elektroenergetyczne, w ramach których istnieje komunikacja między wszystkimi uczestnikami rynku energii. Głównym celem jest dostarczanie usług energetycznych przy jednoczesnym zapewnieniu obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności oraz zintegrowaniu rozproszonych źródeł energii, w tym także energii odnawialnej²¹.

Ideą *smart grid* jest stworzenie platformy komunikacji między wszystkimi uczestnikami poprzez sieć, która integruje wytwórców energii (elektrownie) oraz jej odbiorców w jedną całościową strukturę. Aby możliwe był scalenie wszystkich elementów system energetycznego w funkcjonalną sieć, należy spełnić dwa warunki – konieczna jest automatyka wykorzystująca najnowsze rozwiązania technologiczne oraz stworzenie systemu teleinformatycznego. *Smart grid* rozpoznaje, gdzie i kiedy powstaje największe zapotrzebowanie na energię i skąd można najbardziej efektywnie ją pozyskać – następuje inteligentne kierowanie nadwyżek energii tam, gdzie zostanie ona w najwyższym stopniu wykorzystana, co zwiększa efektywność, niezawodność i bezpieczeństwo łańcucha dostaw energii. Umożliwia także użytkownikom końcowym aktywne uczestniczenie w rynku energii i tym samym świadome przyczynianie się do ochrony klimatu. Jednym z przykładów publicznego systemu energetycznego może być drogowa infrastruktura oświetleniowa²².

Podstawowe cechy inteligentnych sieci to:

- integracja działań wszystkich uczestników procesów generacji, przesyłu, dystrybucji i użytkowania energii;
- poprawa jakości dostaw energii elektrycznej;
- możliwość produkcji energii elektrycznej na własne potrzeby przez odbiorców końcowych;

²⁰ <http://inteligentnemiasta.pl/inteligentne-miasto-to-cyfrowe-panstwo-w-mikroskali/5078/>, 20.04.2014.

²¹ <http://www.cities.com.pl/pl/technical-solutions/5/>, 30.04.2014.

²² Tamże.

- powiązanie producentów i odbiorców, mogących być również producentami, w jeden system o cechach niezawodności ilościowej i jakościowej²³.

Efektywne zarządzanie i monitorowanie inteligentnych sieci jest dużym wyzwaniem dla zarządzających nimi podmiotów, w tym miast.

Szerokie rozumienie sieci rozwijane jest poprzez Inicjatywę „City Science” (*The City Science Initiative*) prowadzoną przez MIT Media Lab, gdzie rozwijane są nowoczesne technologie informatyczne. W ramach projektu umożliwiono współpracę grupom badaczy doświadczonych w projektowaniu technologii i infrastruktury, analizie dużej ilości danych i rozwijaniu teorii naukowych. Badają oni czynniki wpływające na wzrost poziomu projektowania, uczynienie miasta miejscem atrakcyjnym do życia oraz na wzrost zrozumienia dynamicznych procesów związanych z przeobrażaniem się przestrzeni miejskich.

Do celów tej innowacyjnej sieci współpracy należy przede wszystkim:

- redukcja emisji CO₂;
- zredukowanie kongestii transportowej (tzw. „wąskich gardeł”);
- wzrost poziomu życia;
- pobudzanie kreatywności²⁴.

Science Initiative at the MIT Media Lab bada technologie, aby wspomóc rozwój miast, co ułatwi w przyszłości stworzenie pożądanых cech przestrzeni zurbanizowanej, jak na przykład wspólne pojazdy elektryczne, dające się przystosowywać środowiska życia i elastyczne przestrzenie pracy²⁵.

Wybitnym przedstawicielem tej koncepcji był prof. William John Mitchell, australijski architekt i projektant przestrzeni miejskich, który był jedną z czołowych postaci Instytutu Technologii w Massachusetts.

Badacze MIT definiują inteligentne miasto jako inteligencję wynikającą z połączenia coraz efektywniejszych cyfrowych sieci telekomunikacyjnych, które porównane zostały do układu nerwowego. Posługując się powyższym obrazowaniem za odpowiednik mózgu można byłoby uznać inteligencję wbudowaną w obecne w miejskiej przestrzeni urządzenia, rolę narządów zmysłu pełniłyby czujniki i znaczniki, a wiedzę i kompetencje poznawcze w cyfrowym świecie zastąpiłoby oprogramowanie²⁶. Wymiar inteligentnego miasta to przede wszystkim wymiar cyfrowy, gdzie istotną rolę pełnią wbudowane systemy informatyczne, sieci i telefony komórkowe oraz czujniki. Zdaniem badaczy dynamicznie zwiększa się liczba nakładających się na siebie w ramach sieci połączeń między systemami mechanicznymi i elektrycznymi istniejącymi w budynkach, systemami wbudowanymi w sprzęty AGD, systema-

²³ T. Parteka, *Inteligentny rozwój miast...*, dz. cyt., s. 179.

²⁴ <http://cities.media.mit.edu/about/initiative>, 5.05.2014.

²⁵ Tamże.

²⁶ A. Sobczak, T. Kulisiewicz, *Otwarty Rząd...*, dz. cyt., s. 7.

mi transportu, sieciami energetycznymi, wodociągowymi i kanalizacyjnymi, wreszcie systemami zapewniającymi bezpieczeństwo mieszkańców miasta²⁷.

Miasto ekologiczne

Do podstawowych założeń ekomiasta należy wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii (OZE), uzyskiwanie wody pitnej z odsolonej wody morskiej, a żywności z ekologicznych upraw, co prowadzić ma do znaczącego zużycia surowców i zmniejszenie zużycia energii. Dążeniem władz ekologicznego miasta są rozwiązania, które docelowo mają całkowicie wyeliminować emisję CO₂. Przykładem takiego miasta może być Masdar City w Zjednoczonych Emiratach Arabskich²⁸.

Takie ujęcie bardzo bliskie jest również miastom europejskim, co pokazuje m.in. Inicjatywa *Smart City*, która została oficjalnie powołana przez Komisję Europejską 21 czerwca 2011 roku w Brukseli podczas Konferencji *Smart Cities & Communities Initiative*²⁹. Jej istotą jest zrównoważony rozwój, który zdefiniowany został jako dążenie do poprawy jakości życia przy zachowaniu równości społecznej, bioróżnorodności i bogactwa zasobów naturalnych³⁰.

Zaangażowanie miast europejskich w osiągnięcie celów pakietu klimatyczno-energetycznego (przyjętego przez Parlament Europejski w grudniu 2008 r.) ma prowadzić do zrównoważonych działań w dziedzinie energii, transportu, informacji i technologii komunikacyjnych. Jednym z podstawowych wyzwań stało się przyspieszenie na szeroką skalę innowacyjnej technologii niskoemisyjnej, która została zaprezentowana przez Komisję Europejską w projekcie „Energia 2020 – Strategie dla konkurencyjnej, zrównoważonej i bezpiecznej energii”, promującej m.in. oszczędność energii na terenach zurbanizowanych³¹. Inicjatywa ta stanowi część planu Strategicznej Technologii Energetycznej (*Strategic Energy Technology – SET*) i wspiera projekty pilotażowe w miastach, które podejmą się przekształcenia systemu transportu, budownictwa i sieci energetycznych³².

Idea *smart city* w tym ujęciu to przede wszystkim optymalizacja zużycia energii, ograniczenie emisji zanieczyszczeń, tworzenie przyjaznego do życia środowiska aż po pewną samowystarczalność, np. poprzez produkcję energii przy wykorzystaniu źródeł odnawialnych.

²⁷ Tamże.

²⁸ E. Węclawowicz-Bilska, *Miasto przyszłości – tendencje...*, dz. cyt., s. 324.

²⁹ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-760_en.htm, 3.04.2014.

³⁰ M. Gerwin, *Plan zrównoważonego rozwoju dla Polski. Lokalne inicjatywy rozwojowe*, Earth Conservation, Sopot 2008, s. 3.

³¹ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1492_pl.htm, 24.01.2014.

³² http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/127079_en.htm, 24.01.2014.

Miasto, które tworzą inteligentni ludzie

Punktem wyjścia dla tej koncepcji jest stwierdzenie, że koncentrowanie się na technologii i twardej infrastrukturze stanowi jeden z podstawowych błędów popełnianych podczas opracowywania strategii budowy inteligentnego miasta³³. Rozwój technologii powinien służyć celom wyższym (społecznym), a w jego projektowaniu należy uwzględnić tempo uczenia się ludzi. Punkt ciężkości położony zostaje w innym miejscu – samorządy powinny zapewnić udział mieszkańców w zarządzaniu poprzez umożliwienie bezpośredniej aktywności obywateli³⁴.

Ujęciu temu bliskie jest miasto oparte na wiedzy (*knowledge-based city*), które koncentruje się przede wszystkim na edukacji, rozwoju kapitału intelektualnego, permanentnym uczeniu się, kreatywności oraz utrzymywaniu wysokiego poziomu innowacyjności³⁵.

Istota inteligencji miasta polega na wykorzystaniu inteligencji i wiedzy mieszkańców, którzy – zaopatrzeni często w proste narzędzia – są w stanie samodzielnie zaspokoić swoje potrzeby w sposób efektywniejszy niż mogłaby to zrobić lokalna administracja. Dzięki temu można uniknąć kosztownych inwestycji infrastrukturalnych, a zastąpić je kapitałem społecznym, czyli energią współpracy aktywnych obywateli³⁶. Jako przykład miasta przyszłości autorzy raportu wskazują na kolumbijskie Medellín, które pod koniec 2012 r. uznane zostało za najbardziej innowacyjne miasto świata, wyprzedzając w rankingu Nowy Jork i Tel Awiw³⁷.

Miasto zrównoważonego rozwoju i wysokiej jakości życia

Definicja zaproponowana przez badaczy zaangażowanych w projekt pn. *Smart City* prezentuje chyba jedno z najszerszych spojrzeń na zagadnienie inteligentnego miasta. Bazuje ona na przekonaniu, że realizacja koncepcji smart city nie może być tożsama z wdrażaniem zaawansowanych technologii, ponieważ są one tylko narzędziem służącym podnoszeniu jakości życia oraz zrównoważonemu rozwojowi wskazanym jako główne cele.

W roku 2007 rozpoczęto realizację partnerskiego projektu, który zakładał porównanie 70 europejskich miast (z Polski: Rzeszów, Białystok, Bydgoszcz,

³³ Tamże.

³⁴ E. Bendyk, M. Bonikowska, P. Rabiej, W. Romański, *Energia nowego miasta*, [w] *Przyszłość miast. Miasta przyszłości. Strategie i wyzwania innowacyjne, społeczne i technologiczne*, pod red. P. Rabieja, W. Romańskiego, ThinkTank, Warszawa 2013, s. 4.

³⁵ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez, M. Turała, *Koncepcja „smart city”...*, dz. cyt., s. 99.

³⁶ E. Bendyk, M. Bonikowska, P. Rabiej, W. Romański, *Energia nowego miasta...*, dz. cyt., s. 4.

³⁷ Tamże, s. 4.

Szczecin i Kielce) oraz ich rankingowanie. Działania projektowe realizowały trzy uczelnie – Uniwersytet Techniczny w Wiedniu, Uniwersytet Lublański w Lublanie oraz Uniwersytet Techniczny w Delft³⁸.

Jako podstawowe kryteria przy wyborze tych miast wzięto pod uwagę:

- liczbę mieszkańców (100 tys. – 500 tys.) – badaczom zależało na miastach średniej wielkości;
- funkcjonowanie na ich terenie przynajmniej jednej uczelni wyższej;
- obszar funkcjonalny zamieszkiwany przez mniej niż 1,5 mln ludzi (aby wyeliminować miasta zdominowane przez większe, które mogłyby być zlokalizowane w ich sąsiedztwie).

Główne obszary, które były badane miały w jak najpełniejszy sposób oddawać to, czym jest smart city, to:

1. inteligentna ekonomia,
2. inteligentny transport,
3. inteligentne środowisko,
4. inteligentni ludzie,
5. inteligentne mieszkanie,
6. inteligentne zarządzanie³⁹.

Inteligentna ekonomia w przypadku miasta została zdefiniowana jako jego konkurencyjność, w tym zabieganie o kapitał inwestycyjny, produkcyjny, usługowy i mieszkaniowy⁴⁰ oraz innowacyjność, pobudzanie przedsiębiorczości i elastyczności rynku pracy, w tym wzmocnienie elastyczności w kreowaniu kwalifikacji i poprawie jakości zasobów ludzkich, jak i stymulacja mobilności pracowniczej, a także lepsze zarządzanie rynkiem pracy i narzędziami aktywnej polityki w tym zakresie⁴¹. Innymi cechami inteligentnej ekonomii jest produktywność miasta rozumiana jako wykorzystanie zasobów ludzkich i naturalnych czy kapitału oraz stworzenie odpowiedniego wizerunku gospodarczego i rozpoznawalnych „znaków handlowych”, jak i pozycja miasta na arenie międzynarodowej.

Drugim badanym obszarem był **inteligentny transport**, na który składa się lokalna i międzynarodowa dostępność oraz zrównoważony, innowacyjny i bezpieczny system transportowy, który powinien być przyjazny środowisku i zapewniać maksimum mobilności przy minimalnym zużyciu surowców⁴².

³⁸ <http://www.smart-cities.eu>, 20.12.2013.

³⁹ *Smart cities. Ranking of European medium-sized cities*, Vienna University of Technology, Wiedeń 2007, s. 10–12.

⁴⁰ R. Blazy, *Konkurencyjność miast w aglomeracji policentrycznej na przykładzie Górnośląskiego Związku Metropolitalnego*, „Czasopismo Techniczne A”, z. 5-A/2008, s. 176.

⁴¹ *Elastyczność polskiego rynku pracy*, pod red. M. Boniego, [w] *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?*, „Zeszyty BRE Bank – CASE”, nr 73/2004, s. 50–51, s. 10.

⁴² A. Liszka: *Ruch rowerowy jako integralna część ekologicznego transportu miejskiego – polityka rowerowa miasta Poznania na tle najlepszych praktyk europejskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 60, Organizacja i Zarządzanie 2013, s. 76.

Do tego obszaru przynależy też poziom dostępności infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej.

Kolejnym atrybutem inteligentnego miasta w tym ujęciu jest **inteligentne środowisko**, czyli ochrona zasobów naturalnych. Warunkiem koniecznym jest tu świadome i rozważne gospodarowanie dostępnymi dobrami, co z jednej strony prowadzi do dostrzeżenia atrakcyjności warunków naturalnych, a z drugiej zmusza do głębszej refleksji nad stopniem zanieczyszczenia środowiska.

Za jeden z najważniejszych obszarów uznano kapitał społeczny i ludzki, czyli **inteligentnych ludzi**. Potencjał ten bada się m.in. poprzez mierzenie poziomu kwalifikacji, zdolności do uczenia się przez całe życie, a także pobudzania kreatywności i elastyczności. Inteligentni ludzie to tacy, którzy aktywnie uczestniczą w życiu publicznym oraz angażują się na rzecz lokalnych środowisk. Akceptują różnorodność społeczną i etniczną, jednocześnie zachowując szacunek dla własnej tradycji i korzeni.

Kolejnym obszarem charakteryzującym smart city jest **inteligentne mieszkanie** (poziom życia), na które składa się możliwość korzystania z dóbr kultury, troska o zdrowie publiczne, a także dostęp do edukacji zarówno dla dzieci, młodzieży, jak i dorosłych. Elementami integralnymi tego obszaru są również: poziom bezpieczeństwa mieszkańców, jakość mieszkalnictwa oraz atrakcyjność turystyczną miasta. Wszystkie te czynniki składają się na spójność społeczną rozumianą jako wyraz takiego rozwoju społeczno-gospodarczego, którego efektem jest równomierna społecznie i przestrzennie poprawa warunków życia, wzrost kapitału ludzkiego oraz zwiększenie poziomu społecznej partycypacji, a co za tym idzie – wzrost gospodarczy, w którym wszyscy obywatele uczestniczą i z którego wszyscy korzystają⁴³.

Ostatnim obszarem, wymienionym w projekcie badawczym, było **inteligentne zarządzanie** miastem, którego podstawowymi cechami jest transparentność i uczestnictwo, polegające m.in. na dopuszczeniu lokalnych społeczności do głosu w sprawie kierunków rozwoju czy przy podejmowaniu kluczowych decyzji poprzez debaty i konsultacje społeczne.

W tym ujęciu, które najszerzej traktuje pojęcie smart city w porównaniu z wyżej wymienionymi, inteligentne miasto to miasto konkurencyjne, wspierające przedsiębiorczość i innowacje oraz zapewniające odpowiednią infrastrukturę telekomunikacyjną i informatyczną. To miejsce przyjazne dla mieszkańców, ponieważ dostrzega olbrzymi potencjał kapitału ludzkiego, więc stara się zapewnić prawidłowe funkcjonowanie organów i instytucji miejskich, a także wspiera działalność kulturalną, rozrywkową, rekreacyjną, pobudza świadomość obywatelską, daje poczucie bezpieczeństwa. Olbrzymią warto-

⁴³ S. Golinowska, E. Kocot, Z. Morecka, A. Sowa, *Spójność społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015* (ekspertyza), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2011, s. 13–20, s. 3.

ścią jest środowisko naturalne, o które miasto dba zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W stworzonym rankingu zdecydowanie dominują państwa skandynawskie – w pierwszej dziesiątce znalazły się następujące miasta:

1. Luksemburg (Luksemburg),
2. Aarhus (Dania),
3. Turku (Finlandia),
4. Aalborg (Dania),
5. Odense (Dania),
6. Tampere (Finlandia),
7. Pulu (Finlandia),
8. Eindhoven (Holandia),
9. Linz (Austria),
10. Salzburg (Austria).

Bardzo podobną definicję proponuje A. Caragliu, który określa inteligentne miasto jako takie, gdzie inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę transportową i bazującą na technologiach telekomunikacyjnych i informatycznych wspierają zrównoważony wzrost gospodarczy oraz podnoszą jakość życia, opierając się na mądrym zarządzaniu zasobami naturalnymi poprzez zarządzanie uczestniczące⁴⁴.

Podsumowanie

Obecnie wśród badaczy tego zagadnienia dominuje kilka koncepcji inteligentnego miasta – definiowane jest jako miasto nowoczesnych technologii, inteligentnych sieci, jako miasto ekologiczne, miasto tworzone przez inteligentnych ludzi lub jako miasto zrównoważonego rozwoju i wysokiej jakości życia.

Niezależnie od tego, gdzie położony został akcent, smart city w rozwoju miast oznacza nowe podejście do planowania przestrzennego miasta. Decyzje o rozwoju muszą być podejmowane w taki sposób, aby promować osiąganą w długim okresie trwałość wzrostu, współdziałanie i optymalne wykorzystanie zasobów.⁴⁵ Docelowo wszystkie działania prowadzą z jednej strony do chronienia środowiska naturalnego i zrównoważonego zarządzania w tym zakresie, m.in. poprzez tworzenie inteligentnych sieci, wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii czy ograniczanie emisji dwutlenku węgla do atmosfery, z drugiej – starają się zaspokoić potrzeby mieszkańców. Podejście zintegrowane – czyli takie zarządzanie miastami, aby podnosić jakość życia przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju – wydaje się najlepiej odzwierciedlać ideę smart city, miasta przyszłości.

⁴⁴ A. Sobczak, T. Kulisiewicz, *Otwarty Rząd...*, dz. cyt., s. 8.

⁴⁵ T. Parteka, *Inteligentny rozwój miast...*, dz. cyt., s. 178.

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest próba zdefiniowania, czym jest inteligentne miasto (smart city) w oparciu o dominujące obecnie koncepcje – od tych, które kładą nacisk na innowacje o nowoczesne technologie, aż po te, które inteligencję miasta utożsamiają z inteligencją jego mieszkańców. Jednak niezależnie od tego, gdzie położony został akcent, smart city w rozwoju miast oznacza nowe podejście do planowania przestrzennego miasta i zarządzania nim w taki sposób, aby podnieść jakość życia przy jednoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju.

SUMMARY

The main purpose of the article is an attempt to create of “smart city” definition. This idea is in close relationship with sustainable development and high quality of citizens life. The significance of these two assets – social and environmental capital – itself goes a way to distinguish smart cities from twentieth-century cities. It is a city of the future.

BIBLIOGRAFIA

1. Bendyk E., Bonikowska M., Rabiej P., Romański W., *Energia nowego miasta*, [w:] *Przyszłość miast. Miasta przeszłości. Strategie i wyzwania innowacyjne, społeczne i technologiczne*, pod red. P. Rabieja, W. Romańskiego, ThinkTank, Warszawa 2013.
2. Blazy R., *Konkurencyjność miast w aglomeracji policentrycznej na przykładzie Górnośląskiego Związku Metropolitalnego*, „Czasopismo Techniczne A”, z. 5-A/2008.
3. *Elastyczność polskiego rynku pracy*, pod red. M. Boniego, [w:] *Elastyczny rynek pracy w Polsce. Jak sprostać temu wyzwaniu?*, „Zeszyty BRE Bank – CASE”, nr 73/2004.
4. Gerwin M., *Plan zrównoważonego rozwoju dla Polski. Lokalne inicjatywy rozwojowe*, Earth Conservation, Sopot 2008.
5. Golimowska S., Kocot E., Morecka Z., Sowa A., *Spójność społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015* (ekspertyza), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 2011.
6. *Krajowa Polityka Miejska* (projekt). Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, marzec 2014.
7. Liszka A., *Ruch rowerowy jako integralna część ekologicznego transportu miejskiego – polityka rowerowa miasta Poznania na tle najlepszych praktyk europejskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 60, Organizacja i Zarządzanie 2013.

8. Parteka T., *Inteligentny rozwój miast – mit czy dobra perspektywa dla Polski?*, [w:] *Unia Europejska. Dylematy XX*, Pr. zbior. pod red. A. Kuklińskiego, J. Woźniaka, Kraków 2011.
9. *Smart cities. Ranking of European medium-sized cities*, Vienna University of Technology, Wiedeń 2007.
10. Sobczak A., Kulisiewicz T., *Otwarty Rząd i ponowne wykorzystanie informacji publicznej. Inspirujące wzorce z Polski i ze świata*, Ośrodek Studiów nad Cyfrowym Państwem, Łódź 2014.
11. Stawasz D., Sikora-Fernandez D., Turała M., *Koncepcja „smart city” jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miast*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 721 z 2012 r., Studia Informatica nr 29, s. 99.
12. Węclawowicz-Bilska E., *Miasto przyszłości – tendencje, koncepcje, realizacje*, „Architektura. Czasopismo Techniczne”, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, nr 1-A/2/2012.

STRONY INTERNETOWE

1. <http://www.cities.com.pl/pl/technical-solutions/5/>, 30.04.2014.
2. <http://cities.media.mit.edu/about/cities>, 29.04.2014.
3. <http://cities.media.mit.edu/about/initiative>, 5.05.2014.
4. http://europa.eu/legislation_summaries/energy/european_energy_policy/l27079_en.htm, 24.01.2014.
5. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1492_pl.htm, 24.01.2014.
6. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-760_en.htm, 3.04.2014.
7. <http://www.fastcompany.com/3010696/the-10-smartest-cities-on-the-planet-slideshow#3>, 30.03.2014.
8. http://forsal.pl/artykuly/656765,new_songdo_city_smart_city_czyli_ekologiczne_miasto_xxi_wieku.html, 30.03.2014.
9. <http://inteligentnemiasta.pl/inteligentne-miasto-to-cyfrowe-panstwo-w-mikroskali/5078/>, 20.04.2014.
10. <http://www.mercer.com/press-releases/quality-of-living-report-2014>, 30.03.2014.
11. <http://www.smart-cities.eu>, 20.12.2013.
12. <http://westival.szczecin.art.pl/aktualnosci/smart-city-technologie-czy-zarzadzanie>, 18.04.2014.
13. <http://www.worldfinance.com/inward-investment/could-songdo-be-the-worlds-smartest->, 30.03.2014.

ELŻBIETA WANSACZ

Zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Uście Gorlickie (pl) i Obec Zborov (sk)

Wprowadzenie

Zmieniająca się sytuacja społeczno-gospodarcza wymusza na gminach konieczność prowadzenia rozważnej i długoterminowej polityki rozwojowej. Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez dostosowanie do współczesnych wyzwań systemu zarządzania, umożliwiającego sprawną realizację i kontrolę założonych w planie rozwojowym zadań oraz stały rozwój zasobów ludzkich.

Kadencyjność radnych i wójtów powoduje, że procesy decyzyjne w samorządach często stają się mało skuteczne. Każdy z radnych chce spełnić jak najwięcej obietnic przedwyborczych wymuszając realizację zadań inwestycyjnych na obszarze swojej miejscowości, nie patrząc na to, czy jest to celowe pod względem strategicznym i finansowym dla rozwoju całej gminy. Decyzje strategiczne często są nieprzemyślane i podejmowane w pośpiechu, w wyniku impulsu, ze względów prestiżowych, pod presją wójta lub radnych. Zdarza się, że ambicje decydentów powodują, iż samorządy nie dokonując rachunku ekonomicznego rywalizują ze sobą o to, kto pozyska więcej środków zewnętrznych, czy też, kto wybuduje większy i bardziej reprezentacyjny obiekt.

Rozwój gminy – tak jak rozwój prężnej korporacji, zależy od zdolności do sformułowania strategicznych kierunków rozwoju, przyjęcia konkretnych programów operacyjnych oraz zmotywowania członków organizacji do realizacji zaplanowanych działań. To wyzwanie sprawia, że radni i wójtowie muszą stawać się menedżerami publicznymi, którzy zarządzają rozwojem swoich jednostek samorządowych. Wymaga to oczywiście nowych kompetencji, obej-

mujących nie tylko znajomość nowoczesnych narzędzi zarządzania, ale i umiejętności ich stosowania w praktyce.

Właściwie sformułowana i realizowana strategia rozwoju gminy powinna przyczynić się do redukcji niepewności funkcjonowania i rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego oraz stworzenia takich warunków, które z uwzględnieniem wymagań zmieniającego się otoczenia ułatwiają przełamywanie barier rozwojowych.

Celem artykułu jest przedstawienie studium porównawczego w zakresie zarządzania w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie polskiej gminy Uście Gorlickie i słowackiej Zborov (Obec Zborov). Na podstawie badań dokumentów scharakteryzowano strukturę organizacyjną samorządów lokalnych Uście Gorlickie (PL) i Zborov (SK). Opinie mieszkańców na temat badanych jednostek przedstawiono na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych. Badaniami w gminie Uście Gorlickie objęto 15 radnych, i pracowników gminy oraz jej mieszkańców. Po stronie słowackiej wykonano badania bazujące również na opinii pracowników gminy i 5 radnych.

Charakterystyka badanych jednostek samorządowych

Gminy w Polsce i na Słowacji są podstawowymi jednostkami samorządowymi, posiadają one podobne kompetencje i zadania. Stanowisko wójta w Rzeczypospolitej Polskiej i stanowisko starosty w Republice Słowackiej są organami monokratycznymi. Jedna osoba jest upoważniona do wydawania decyzji. Posiada swój aparat pomocniczy w postaci urzędu, ale on nie może podejmować rozstrzygnięć bez upoważnienia organu monokratycznego. Zaletą takich organów jest szybkość działania w określonym zakresie spraw, fachowa wiedza, elastyczność, operatywność oraz jasno określona odpowiedzialność ale niestety także subiektywność. Organem ustawodawczym są rady gminy składające się z różnej liczby radnych w zależności od liczby mieszkańców.

Różnice występują w obszarze administracyjnym gmin. Polskie gminy obejmują swym obszarem od kilku do kilkunastu miejscowości a gminy słowackie administrują jedno sołectwo. Akcesja Rzeczypospolitej Polskiej i Republiki Słowackiej do struktur Unii Europejskiej pozwoliła na zacieśnienie współpracy przygranicznych samorządów i wspólne składanie projektów zarówno infrastrukturalnych jak i społecznych.

Przygraniczne położenie niektórych gmin polskich i słowackich sprzyja współpracy niemal we wszystkich dziedzinach życia. Dla gmin pogranicza polsko-słowackiego położonego w masywie górskim Karpat szansą dla rozwoju jest zwiększenie oferty usług turystycznych, rozwój agroturystyki z wykorzystaniem specyficznych atrakcji turystycznych regionu, nowe trendy

związane ze spędzaniem czasu wolnego. Ze względu na to przygraniczne położenie oraz wieloletnią współpracę do badań wybrano gminy Uście Gorlickie i Zborov.

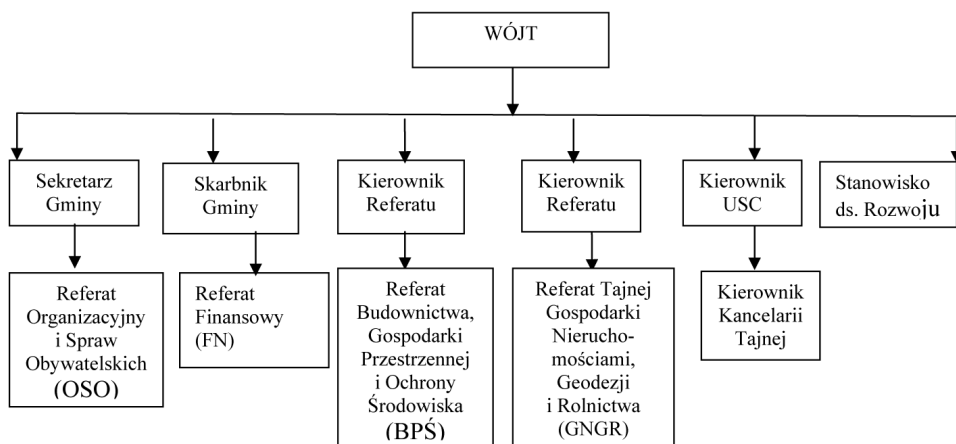
Gmina Uście Gorlickie wchodzi w skład powiatu gorlickiego w województwie małopolskim. W skład gminy wchodzi 20 wsi. Obejmuje swym obszarem 287 km² i należy do jednej z największych gmin w Polsce. Charakteryzuje się bardzo niskim zaludnieniem 23 osoby na 1 km², przy ogólnej liczbie ludności 6500. Lasy zajmują ok. 60% powierzchni gminy, użytki zielone 20%, ok. 12% pola uprawne. Największym bogactwem gminy są bogate zasoby wód mineralnych podziemnych, znajdujących się w miejscowości uzdrowskiej Wysowa-Zdrój, zlokalizowane na terenie parku zdrojowego. Wody te to cenne lecznicze szczawy alkaliczne nasycone dwutlenkiem węgla o bardzo zróżnicowanym stopniu mineralizacji od 1000 do 25000 mg/dcm³, wykorzystane w lecznictwie uzdrowskim oraz do produkcji wód leczniczych i mineralnych. Na terenie gminy znajduje się Uzdrowsko Wysowa-Zdrój oraz największa w Europie stadnina koni huculskich w Regietowie.

Gmina Zborov ma charakter wiejski i liczy ponad 2 tys. mieszkańców, przy czym charakteryzuje się relatywnie wysokim odsetkiem populacji romskiej. Zborov położony jest w pobliżu (10 km) miasta powiatowego Bardejov i uzdrowska Bardejovské Kúpele. Gmina ma własną szkołę, ośrodek zdrowia, mają tu swoją siedzibę także niektóre organy administracji państwowej, jak urząd leśny. W gminie panuje stosunkowo wysoki poziom bezrobocia, szczególnie w przypadku populacji romskiej. Środowisko naturalne wykazuje relatywnie niski stopień zanieczyszczenia, gmina ma charakter rolniczy, na jej terenie występują jedynie małe prywatne zakłady. Gmina Zborov nie ma połączenia kolejowego, drogi lokalne są w stosunkowo złym stanie technicznym, przy czym przez gminę przechodzi główna trasa do Rzeczypospolitej Polskiej przez przejście graniczne Konieczna – Becherov. W Gminie znajduje się największa liczba zabytków kultury i historii w powiecie Bardejov, a najcenniejszym obiektem jest zamek Makovica.

Struktura zatrudnienia w gminach Uście Gorlickie i Zborov

Analizując strukturę zatrudnienia w gminie Uście Gorlickie wskazuje się, że w Urzędzie Gminy Uście Gorlickie zatrudnionych jest 36 osób, gdzie 24 to stanowiska urzędnicze i 12 pracowników obsługi, do których wlicza się kierowcę, sprzątaczkę i pracowników gospodarczych, którzy wykonują prace porządkowe i remontowo konserwatorskie w obiektach gminnych. Analizując strukturę organizacyjną Urzędu Gminy Uście Gorlickie stanowią ją:

- Kierownictwo Urzędu Gminy, w skład którego wchodzi: Wójt Gminy, Skarbnik Gminy, Sekretarz Gminy, Kierownicy Referatów.
- Referaty Urzędu oraz komórki równorzędne: Referat Organizacyjny i Spraw Obywatelskich, Referat Finansowy, Referat Budownictwa, Planowania Przestrzennego i Ochrony Środowiska, Referat Gospodarki Nieruchomościami Geodezji i Rolnictwa, Urząd Stanu Cywilnego oraz Stanowisko ds. rozwoju, co obrazuje poniższy schemat.



Rys. 1. Schemat organizacyjny Urzędu Gminy Uście Gorlickie

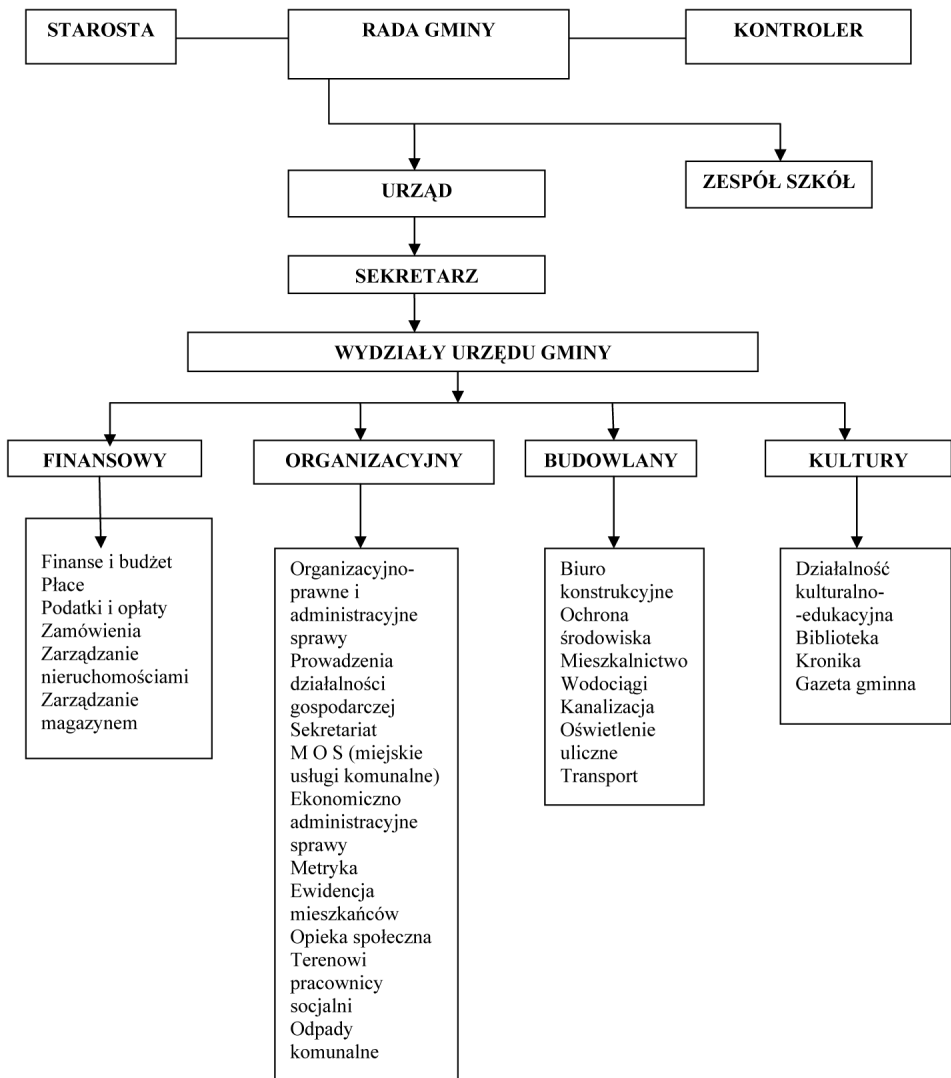
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Załącznik nr 4 do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Gminy Uście Gorlickie¹.

Na czele Urzędu Gminy Zborov stoi Starosta, innymi kierowniczymi stanowiskami są:

- Audytor gminy;
- Dyrektor Szkoły Podstawowej i Przedszkola;
- Naczelnikiem Urzędu;
- Kierownikiem Działu Finansowego;
- Kierownik Działu Budownictwa;
- Kierownik Działu Kultury.

Podział zadań pomiędzy poszczególne wydziały przedstawia poniższy schemat.

¹ file:///C:/Documents%20and%20Settings/E1%C5%BCbieta%20Wansacz/Pulpit/ela%20najnowsza/RegulaminOrganizacyjnyUGUG_zal4.pdf Załącznik nr 4 do Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Gminy Uście Gorlickie [data wejścia; 02.05.2014]



Rys. 2. Schemat organizacyjny Obec Zborov

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Schematu Organizacyjnego Obec Zborov².

Proces zarządzania strategicznego i operacyjnego w badanych jednostkach na podstawie badań ankietowych

² www.zborov.sk/samosprava/organizacna-struktura.html [data wejścia; 02.05.2014]

Respondenci wykazali w badaniu, że ich gminy korzystają głównie ze strategii rozwoju gminy (patrz rys. 3). W przypadku polskiej Gminy Uście Gorlickie respondenci zwrócili uwagę na stosowanie strategii rozwoju strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz innej strategii, tzn. strategii rozwoju uzdrowiska znajdującego się na terenie tej gminy, o czym nie wspomnieli pracownicy i radni słowackiej gminy.

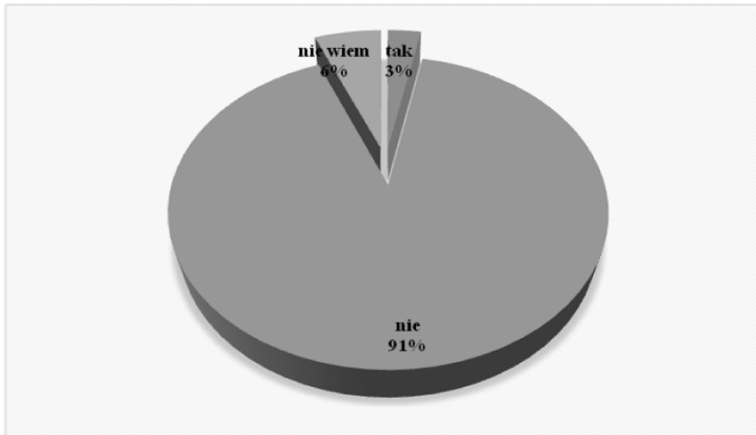


Rys. 3. Posiadanie strategii przez gminę³

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rys. 3 wynika, iż polska gmina korzysta z większej zasobności dokumentów strategicznych. Jednak niekorzystnym aspektem jest, iż w tej gminie nie ma strategii długofalowej, która obejmowałaby swojej zasięgiem plany kilkunastoletnie. Dodatkowo, pracownicy polskiej gminy wykazali, że nie wiedzą, czy taka strategia istnieje, a jedna osoba (3% grupy) była przekonana, że ona istnieje. Świadczy to nie tylko o ich niewiedzy, ale i o ignorancji na sprawy strategiczne gminy (rys. 4).

³ Uście Gorlickie ($n_1 = 33$ – liczba respondentów; $n_2 = 107$ – liczba zaznaczonych odpowiedzi); Zborov ($n_1 = 20$ – liczba respondentów; $n_2 = 48$ – liczba zaznaczonych odpowiedzi).

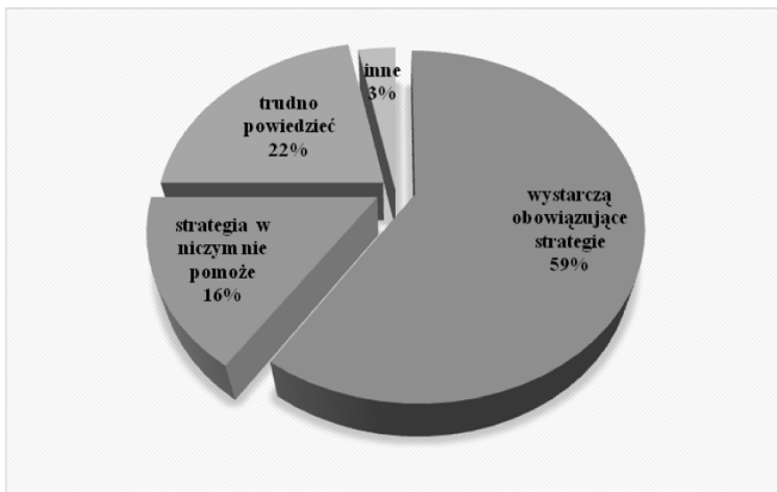


Rys. 4. Posiadanie strategii długofalowej rozwoju Gminy Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

W słowackiej gminie Zborov 100% respondentów wskazało, że ich gmina nie posiada dodatkowej długofalowej strategii rozwoju.

W gminie Uście Gorlickie nikt nie domagał się wprowadzenia takiego dokumentu. 100% respondentów, w tej gminie wskazało, że nie zna takiej osoby/jednostki, a w przypadku gminy Zborov 100% respondentów, nie wie czy ktoś podejmował kroki dla wdrożenia takiej strategii.



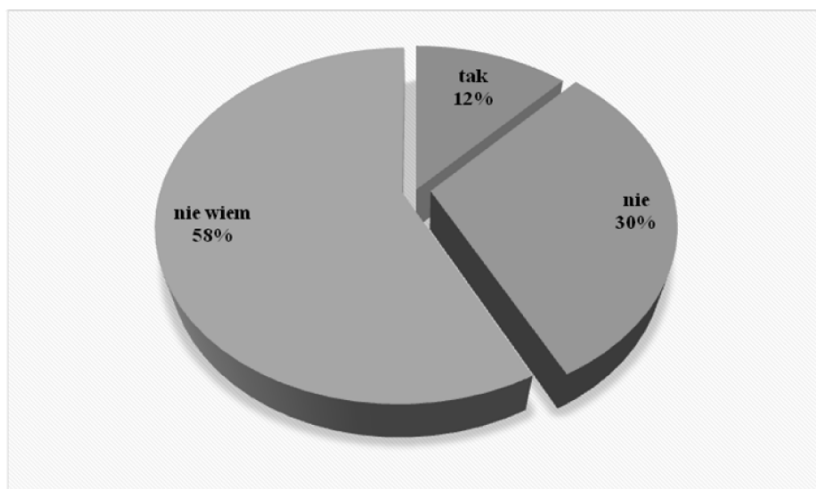
Rys. 5. Przyczyny braku posiadania strategii długofalowej w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

Brak takiego dokumentu w gminie Uście Gorlickie wynika z faktu, iż wystarczają już obecnie stosowane strategie. Ponadto 22% osób ankietowanych w polskiej gminie nie ma swojego zdania na temat obowiązywania strategii długofalowej, a 16% jest przekonana, że taka strategia w niczym nie pomoże (rys. 5).

W przypadku gminy Zborov wszyscy respondenci ($n=20$) wskazali, że wystarczą dla ich jednostki obecnie obowiązujące strategie. Powyższe dane zebrane w Polsce i Słowacji świadczą o „zamknięciu” zarówno radnych, jak i pracowników na wdrażanie polityki długofalowej w zarządzaniu gminą.

Jednocześnie badania wykazały, że respondenci nie mają zdania na temat dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie zgody z potrzebami (patrz rys. 6).

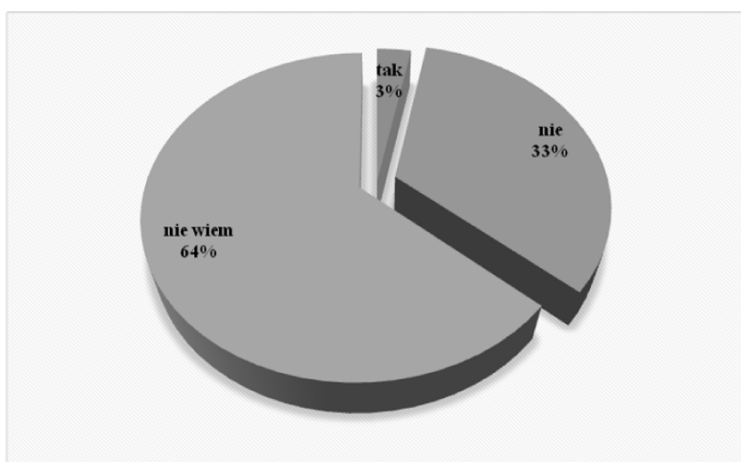


Rys. 6. Dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie zgody z potrzebami w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

W gminie Zborov wszystkie badane osoby podkreśliły, że nie dokonuje się u nich analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie zgody z potrzebami. Nie dokonuje się także w tej gminie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie zgody z potrzebami gminy, z najniższymi kosztami, z osiąganymi celami, a także pod kątem korzyści dla różnych grup odbiorców i trwałości osiągniętych efektów.

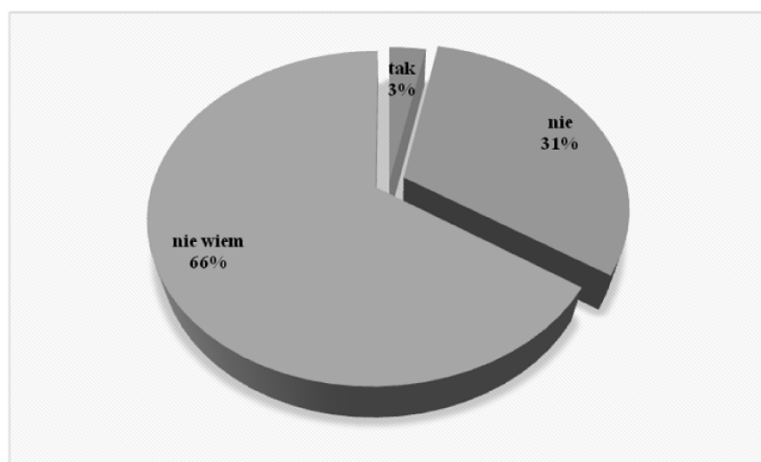
W przypadku polskiej gminy, aż 64% respondentów nie wie, czy w ich gminie dokonuje się analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie osiągnięcia niskich kosztów (patrz rys. 7).



Rys. 7. Dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie osiągnięcia niskich kosztów w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

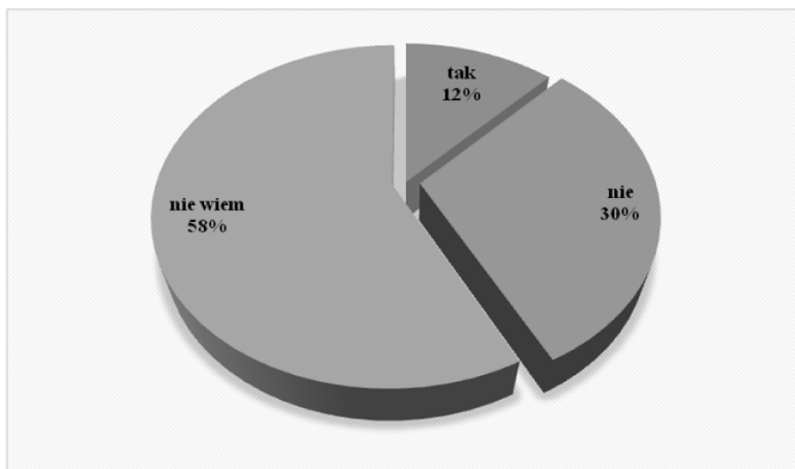
66% respondentów nie wie, czy w ich gminie dokonuje się analiz z zakresie osiągnięcia celu (patrz rys. 7).



Rys. 8. Dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie osiągnięcia celu w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

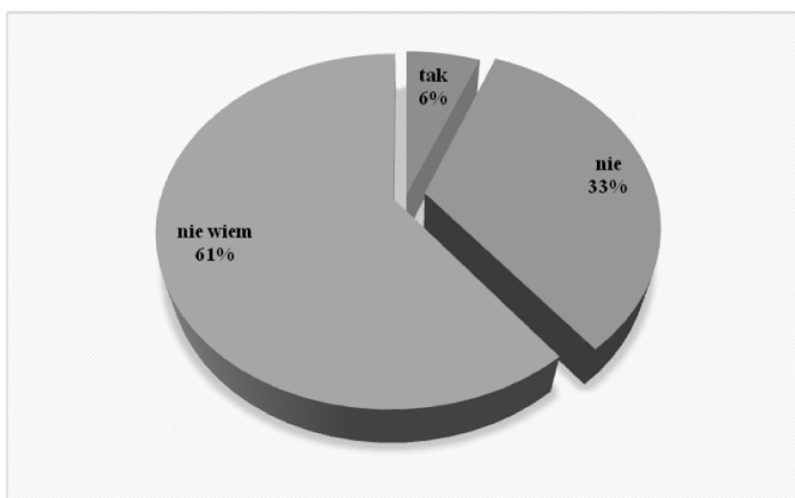
58% respondentów nie wie, czy w ich gminie dokonuje się analiz z zakresie korzyści dla poszczególnych grup w gminie (patrz rys. 9).



Rys. 9. Dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie korzyści dla poszczególnych grup w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

61% respondentów nie wie, czy w ich gminie dokonuje się analiz z zakresie trwałości efektów w Gminie Uście Gorlickie (patrz rys. 10).

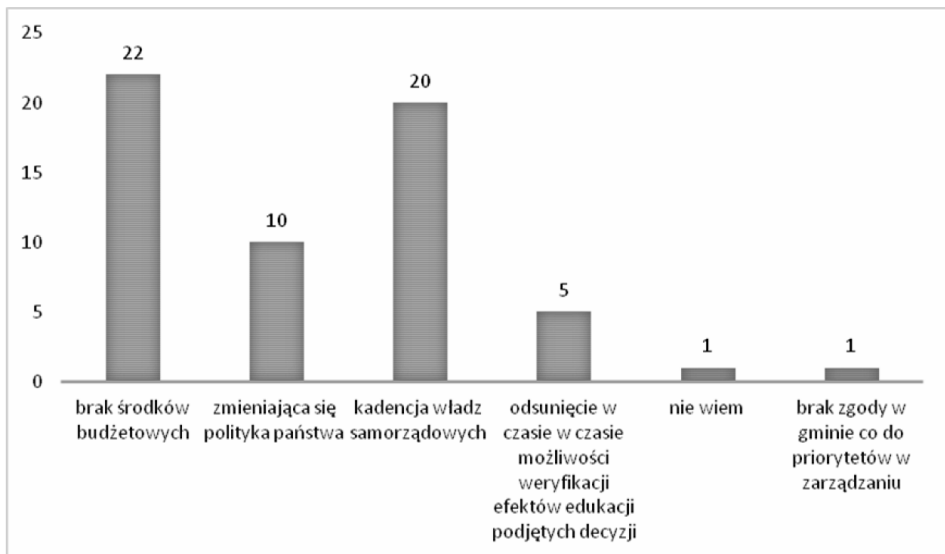


Rys. 10. Dokonywanie analiz z wykonania zakończonej strategii w zakresie trwałości efektów w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe wyniki przedstawione na rys. świadczą o nie wiedzy pracowników i radnych gminy Uście Gorlickie na temat oceny procesów strategicznych zachodzących w ich Gminie. Własna obserwacja i analiza materiałów źródłowych wykazała, przy tym, że taka ocena w gminie Uście Gorlickie nie jest dokonywana. Zatem gminy Zborov i Uście Gorlickie wymagają nie tylko wprowadzenia strategii długookresowej, ale także procedur związanych z monitorowaniem i wykonywaniem takiej strategii.

Określając bariery dla wdrożenia planowania strategicznego w Gminie Uście Gorlickie należy zwrócić uwagę na bariery finansowe oraz zbyt krótką kadencję organów gminy (patrz rys. 11). Szczególnie ten drugi aspekt, zbyt krótka kadencja, wydaje się szczególnie ważny, gdyż w planowaniu i realizacji planów okres czterech lat, jest okresem bardzo krótkim. Dlatego wdrażanie w gminach strategii długookresowych wymagałoby przede wszystkim zmian ordynacji wyborczych i wydłużenia kadencji wójta i rady do, np. 7–10 lat. Dlatego w pracy postuluje się, by w przypadku takiej zmiany wójt (w Słowacji starosta) mógłby być wybierany na maksymalnie dwie kadencje.



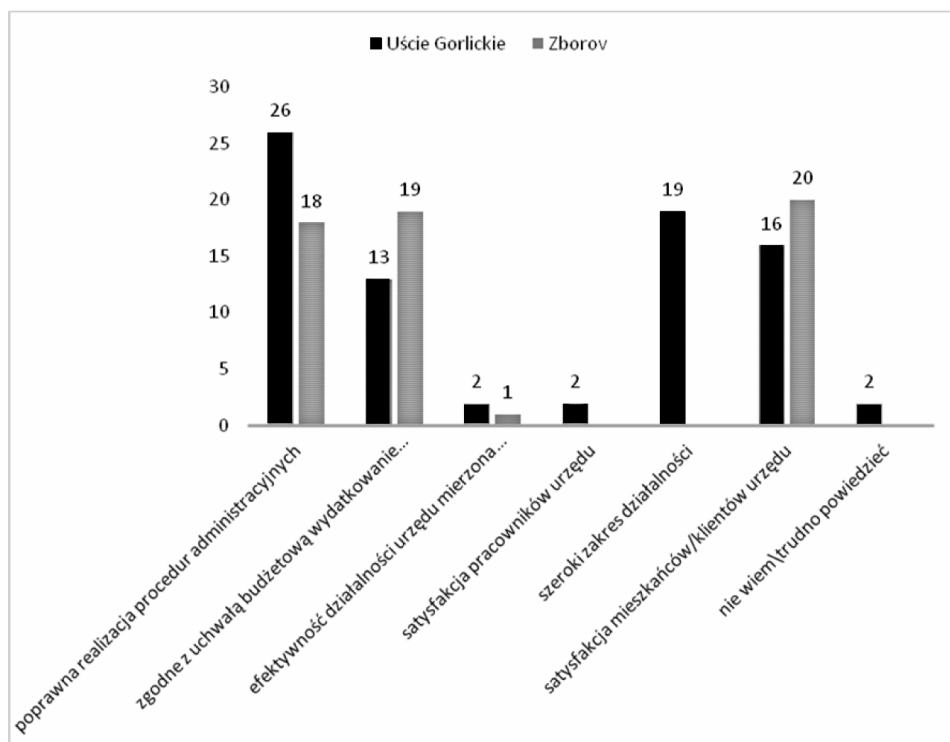
Rys. 11. Bariery w planowaniu strategicznym w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku Gminy Zborov jej pracownicy oraz radni nie potrafili określić barier dla przyjęcia strategii w Gminie, co świadczy o ich niewiedzy na temat realizowania strategii długookresowej. Dlatego w pracy postuluje się

nie tylko o potrzeby doształcania radnych i pracowników jednostek samorządu terytorialnego, ale o zmiany na poziomie organizacyjnym, jakim byłoby wydłużenie długości kadencji, co dałoby jednostkom obieralnym perspektywę dla długoletniego planowania.

Podkreślając znaczenie szkolenia pracowników jednostek samorządu terytorialnego na poziomie gmin należy zwrócić uwagę na edukację w zakresie stosowania mierników zwłaszcza na poziomie jakości pracy. Dla większości polskich i słowackich samorządowców miernikami tymi są poprawne realizowanie procedur pracy, satysfakcja mieszkańców i wydatkowanie zgodne z uchwałą budżetową (rys. 12). Należy podkreślić, że dla respondentów ważnym elementem planowania jest analiza wydatków i dochodów budżetowych. Polscy samorządowcy dodatkowo podkreślają, że ważnym czynnikiem dla mierzenia jakości pracy jest szeroki zakres działalności, podkreślając tym samym wielość zadań, jakie administracja centralna przenosi na gminy.



Rys. 12. Najważniejsze czynniki dla mierzenia jakości pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy i radni gminy Uście Gorlickie wykazali w badaniu, że wpływ władz centralnych na jakość pracy w ich gminie jest niewielki (patrz tabela 1). Informacja ta wskazuje na dużą samodzielność gminy jako jednostki samorządu społecznego w Polsce.

Tabela 1. Wpływ władz centralnych na jakość pracy w Gminie Uście Gorlickie

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	1	0	1
	%	6,7%	,0%	3,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	4	2	6
	%	26,7%	11,1%	18,2%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	6	2	8
	%	40,0%	11,1%	24,2%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	3	8	11
	%	20,0%	44,4%	33,3%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	1	2	3
	%	6,7%	11,1%	9,1%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	4	4
	%	,0%	22,2%	12,1%
Ogółem	n	15	18	33
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				2,36

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku gminy Zborov jej pracownicy i radni wskazali, że władza centralna ma decydujący wpływ na jakość pracy w ich Gminie. Zatem różnica tego wpływu w opinii polskich i słowackich respondentów są znaczne.

Tabela 2. Wpływ władz centralnych na jakość pracy w Gminie Zborov

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	9	11	20
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
Ogółem	n	9	11	20
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				5,00

Źródło: Opracowanie własne.

Według respondentów z gminy Uście Gorlickie decydujący wpływ na jakość pracy mają władze ich gminy (patrz tabela 3). Sytuacja ta wynika z założeń ustrojowych warunkujących szeroką „samorządność” polskich jst.

Tabela 3. Wpływ władz gminy na jakość pracy w Gminie Uście Gorlickie

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	12	16	28
	%	80,0%	88,9%	84,8%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	2	0	2
	%	13,3%	,0%	6,1%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n		1	2
	%	6,7%	5,6%	6,1%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	1	1
	%	,0%	5,6%	3,0%
Ogółem	n	15	18	33
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				4,66

Źródło: Opracowanie własne.

Analogicznie jak w przypadku polskich respondentów, także i słowaccy wskazali, iż władze gminy mają decydujący wpływ na jakość pracy (tabela 4). Dlatego należy zauważyć, że tworzenie wszelkich systemów zarządzania jakością pracowniczą w gminach, ich kontrolowanie itp. powinno wynikać z oddolnych inicjatyw jednostek zarządzających ich pracą, jak np. wójt.

Tabela 4. Wpływ władz gminy na jakość pracy w Gminie Zborov

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	8	11	19
	%	88,9%	100,0%	95,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	1	0	1
	%	11,1%	,0%	5,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
Ogółem	n	9	11	20
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				4,95

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie o ile respondenci wykazali, że to władze gminy ponoszą odpowiedzialność za jakość pracy pracowników, to już w przypadku gminy Uście Gorlickie uważają, że sami pracownicy, a więc po części respondenci, mają na to niewielki wpływ (patrz tabela 5).

Tabela 5. Wpływ pracowników gminy na jakość pracy w Gminie Uście Gorlickie

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	0	1	1
	%	,0%	5,6%	3,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	0	1	1
	%	,0%	5,6%	3,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	3	0	3
	%	20,0%	,0%	9,1%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	8	7	15
	%	53,3%	38,9%	45,5%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	2	8	10
	%	13,3%	44,4%	30,3%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	2	1	3
	%	13,3%	5,6%	9,1%
Ogółem	n	15	18	33
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				1,75

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy gminy Zborov są za to odmiennego zdania wskazując, że posiadają oni znaczny wpływ na jakość pracy w ich gminie (tabela 6). Świadczy to o większej świadomości własnych możliwości u słowackich respondentów, niż u polskich.

Tabela 6. Wpływ pracowników gminy na jakość pracy w Gminie Zborow

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	1	0	1
	%	11,1%	,0%	5,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	6	7	13
	%	66,7%	63,6%	65,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	2	4	6
	%	22,2%	36,4%	30,0%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	1	0	1
	%	11,1%	,0%	5,0%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
Ogółem	n	9	11	20
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				3,85

Źródło: Opracowanie własne.

Polscy respondenci wykazali duży rozrzut odpowiedzi na zagadnienie odnośnie wpływu mieszkańców na jakość pracy w gminie Uście Gorlickie. O ile pracownicy tej gminy wskazali, że mieszkańcy mają decydujący wpływ na pracę urzędu, o tyle radni wskazali, że wpływ ten w ogóle nie istnieje (patrz tabela 7). Ogółem większość osób badanych (45,5%) wskazało, że wpływ ten jest niewielki.

Tabela 7. Wpływ mieszkańców gminy na jakość pracy w Gminie Uście Gorlickie

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	6	1	1
	%	40,0%	5,6%	3,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	5	1	1
	%	33,3%	5,6%	3,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	2	0	3
	%	13,3%	,0%	9,1%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	1	7	15
	%	6,7%	38,9%	45,5%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	8	10
	%	,0%	44,4%	30,3%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	1	1	3
	%	6,7%	5,6%	9,1%
Ogółem	n	15	18	33
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				1,75

Źródło: Opracowanie własne.

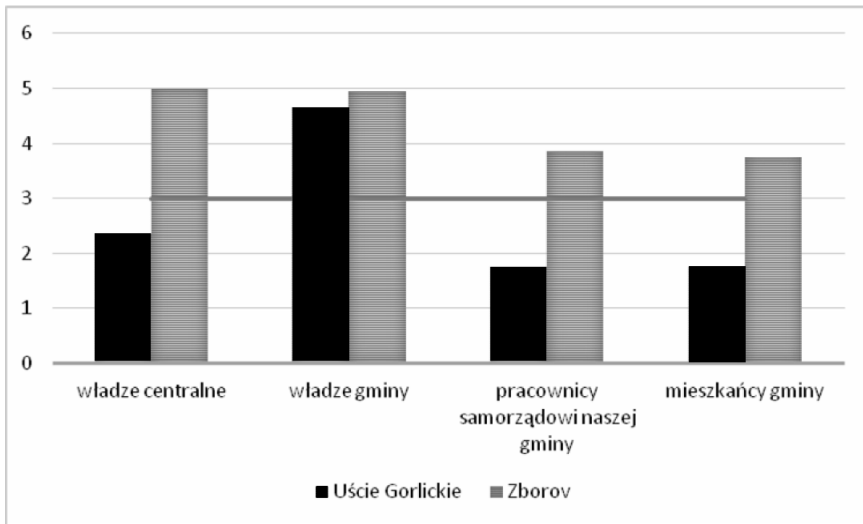
W przypadku respondentów z gminy Zborov zauważa się zgodność zarówno pracowników, jak i radnych, co do wskazania, iż mieszkańcy ponoszą znaczny wpływ na jakość pracy w ich urzędzie (tabela 8). Wyniki te wskazują, iż radni z polskiej gminy nie doceniają tego wpływu, bądź widzą ten aspekt inaczej.

Tabela 8. Wpływ mieszkańców gminy na jakość pracy w Gminie Zborow

		Pracownicy samorządu	Radni	Ogółem
mają wpływ w decydującym stopniu ($\omega_1=5$)	n	1	0	1
	%	11,1%	,0%	5,0%
Mają wpływ w znacznym stopniu ($\omega_2=4$)	n	6	7	13
	%	66,7%	63,6%	65,0%
mają wpływ w średni stopniu ($\omega_3=3$)	n	2	4	6
	%	22,2%	36,4%	30,0%
mają wpływ w niewielkim stopniu ($\omega_4=2$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
wcale nie mają wpływu ($\omega_5=1$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
nie wiem ($\omega_6=0$)	n	0	0	0
	%	,0%	,0%	,0%
Ogółem	n	9	11	20
	%	100,0%	100,0%	100,0%
Średnia ważona (pozytywna>3>negatywna)				3,75

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wskazuje się, że o ile słowaccy samorządowcy podkreślają wpływ wszystkich powyżej opisywanych czynników na aspekt pracy w ich gminie, to polscy samorządowcy wykazali, iż wyłącznie władzę gminy decydują o jakości pracy ich samorządu (rys. 13).



Rys. 13. Wpływ poszczególnych jednostek na jakość w Gminie Uście Gorlickie i Zborov⁴

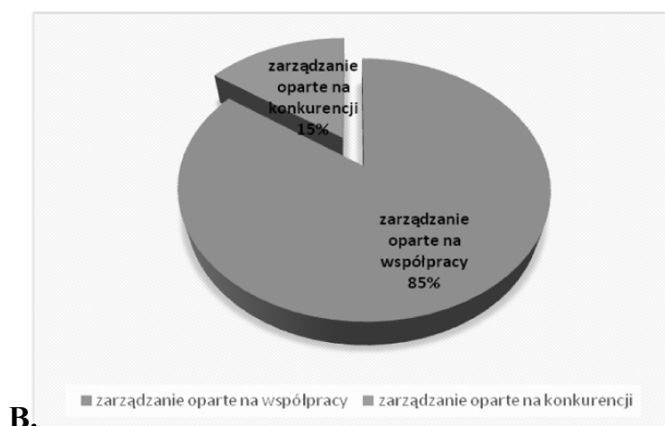
Źródło: Opracowanie własne.

Modele zarządzania w badanych jednostkach

Badania wykazały, że zarówno respondenci z Gminy Uście Gorlickie i Obec Zborov wskazali, że w ich gminie zarządzanie oparte jest o współpracę (patrz rys. 14.A). Jednocześnie bardziej przekonani do tego faktu byli respondenci słowaccy (patrz rys. 14.B).



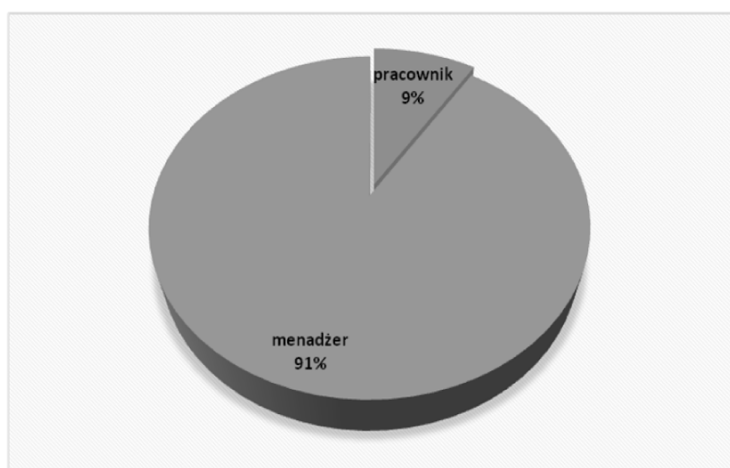
⁴ Średnia ważona (pozytywna > 3 > negatywna).



Rys. 14. Forma zarządzania [A – w Gminie Uście Gorlickie; B – w Gminie Zborov]

Źródło: Opracowanie własne.

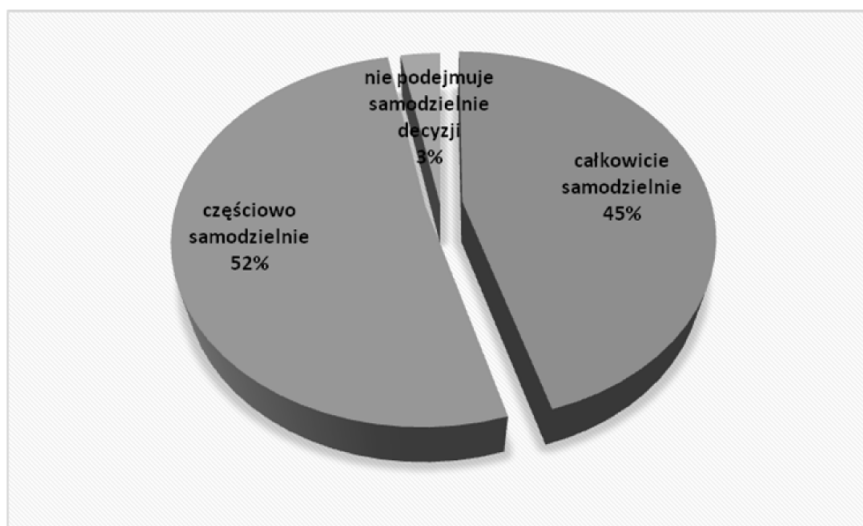
W gminie Uście Gorlickie 91% osób badanych, jest zdania, iż wójt pełni w ich gminie funkcje menadżera, nie zaś pracownika. (patrz rys. 15). Jednocześnie w przypadku Gminy Zborov 100% respondentów ($n=20$) wskazało, że wójt pełni funkcję menadżera. Panowanie tej opinii dobrze świadczy o badanych jednostkach, gdyż można je postrzegać jako podmioty gotowe do przeprowadzenia szerokich zmian w zakresie zarządzania. Nie są to jednostki zbiurokratyzowane, których zwierzchnik pełni funkcje szeregowego pracownika, ale jest zdolny do podejmowania działań menadżerskich.



Rys. 15. Wójt jako podmiot zarządzający w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

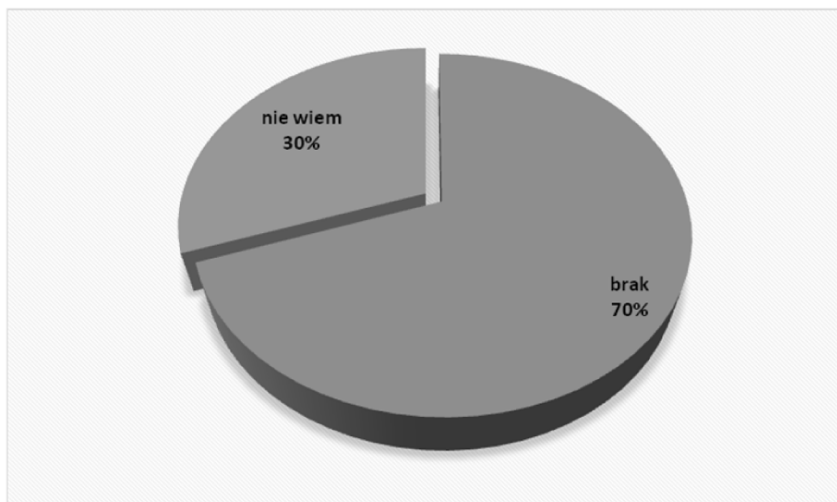
Analizując płaszczyznę decydowania w aspekcie finansowym w gminie Uście Gorlickie należy wskazać, że wójt podejmuje na ogół częściowo samodzielnie, na co wskazało 52% respondentów (rys. 16). W przypadku Gminy Zborov 100% respondentów ($n=20$) wskazało, że podejmowanie decyzji w zakresie dysponowania środkami finansowymi przez starostę (wójta) ma charakter częściowo samodzielny. Zatem należy podkreślić, że wójt/starosta, który działa, jako menadżer konsultuje swoje decyzje w urzędzie gminy oraz z radnymi.



Rys. 16. Podejmowanie decyzji przez wójta nt. użycia dodatkowych środków finansowych w Gminie Uście Gorlickie

Źródło: Opracowanie własne.

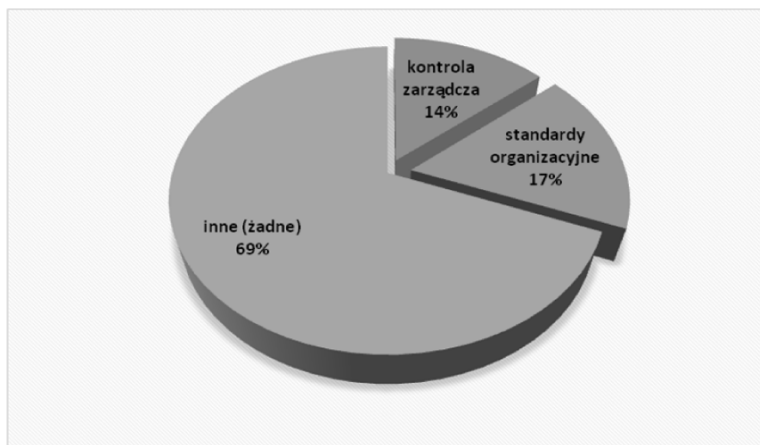
Analizując zarządzenie w badanych gminach należy podkreślić, że nie stosuje się w nich żadnego formalnego systemu zarządzania, jak CAF i ISO. Jednocześnie może dziwić, iż prawie 1/3 polskich respondentów nie wie czy w ich gminie taki system działa (patrz rys. 17). W przypadku Gminy Zborov 100% respondentów ($n=20$) wskazało, że w ich gminie brakuje systemu zarządzania.



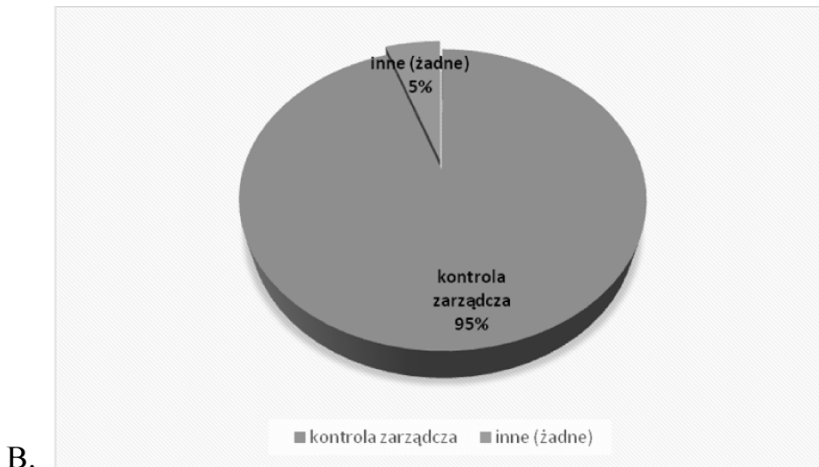
Rys. 17. Obowiązujące systemy zarządzania w Gminie Uście

Źródło: Opracowanie własne.

W gminie Uście Gorlickie respondenci, wskazali, że nie tylko nie ma żadnego certyfikowanego systemu zarządzania, ale nie obowiązuje w tej gminie żaden system zarządczy (rys. 18.A). Natomiast słowaccy respondenci wskazali, że w ich urzędzie stosuje się system zarządczy w aspekcie kontrolno-zarządczym (rys. 18.B).



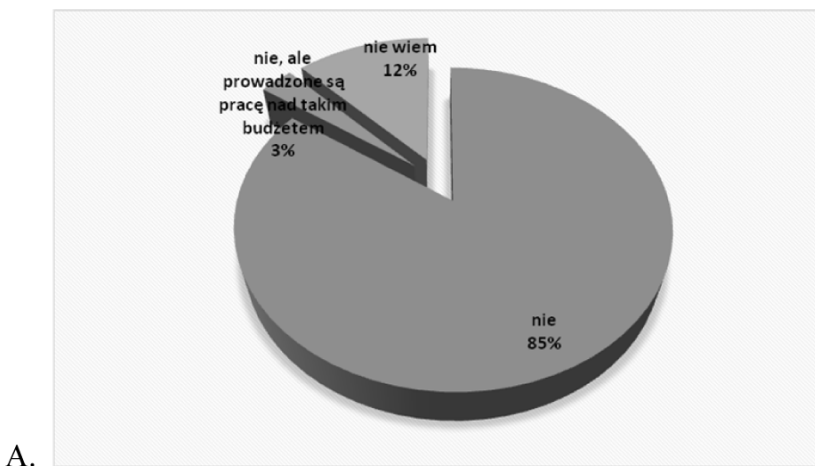
A.

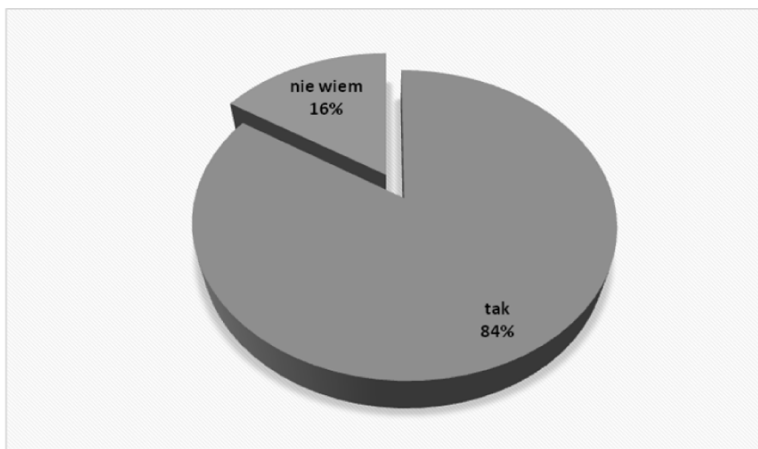


Rys. 18. Obowiązujące systemy zarządcze
[A – w Gminie Uście Gorlickie; B – w Gminie Zborov]

Źródło: Opracowanie własne.

Interesującym aspektem w analizowanych jednostkach jest stosowanie w nich budżetu zadaniowego. W przypadku gminy Uście Gorlickie budżet ten nie ma zastosowania (rys. 19.A), natomiast w przypadku gminy Zborov jest on stosowany (rys. 19.B). Świadczy to o lepsze sytuacji, w jakiej znajduje się gmina Zborov, która posiada lepszy ogląd polityki budżetowania.



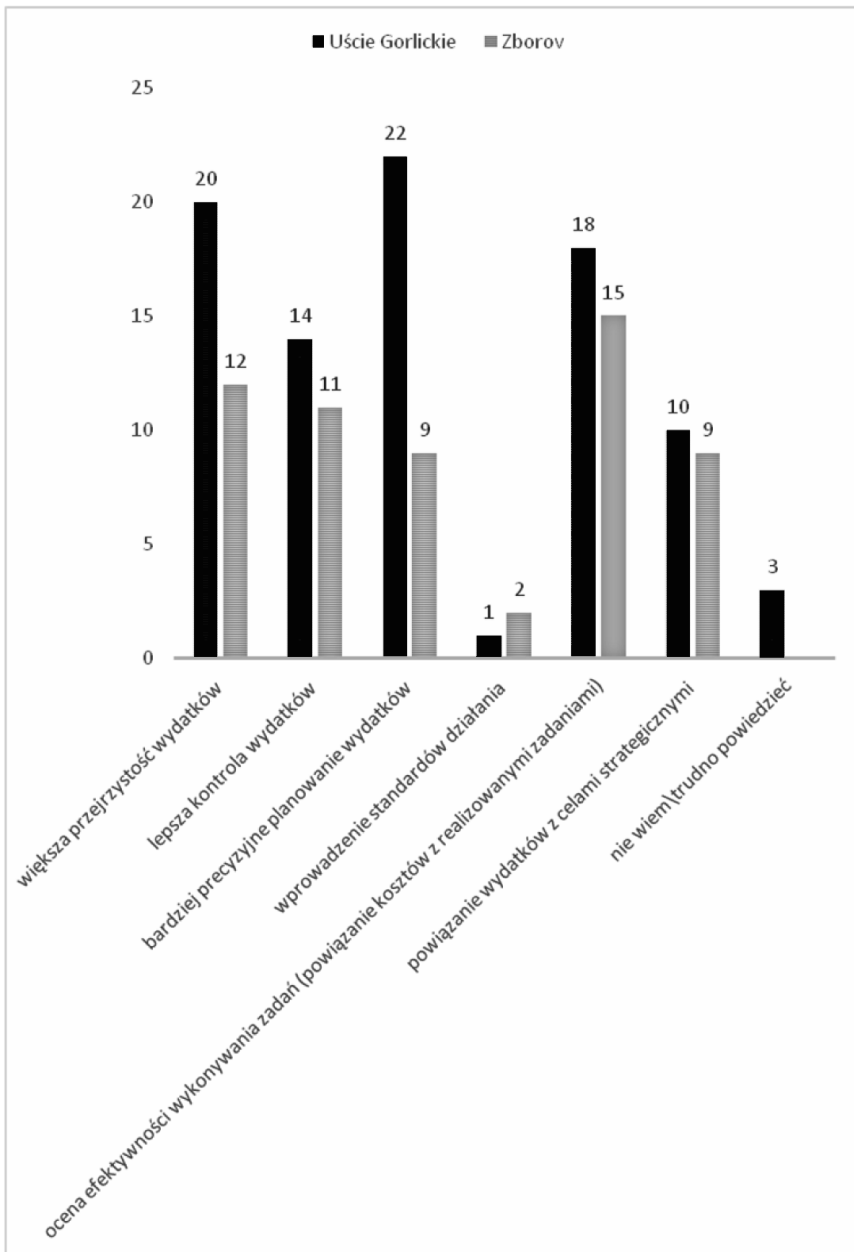


B.

Rys. 19. Stosowanie budżetów zadaniowych
[A – w Gminie Uście Gorlickie; B – w Gminie Zborov]

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując kluczowe aspekty w kwestii budżetowania gmin, respondenci z Uścia Gorlice zwracają uwagę na precyzyjne planowanie budżetu i przejrzystość wydatków (rys. 20). W przypadku gminy Zborov kluczowymi aspektami w planowaniu budżetu jest ocena efektywności wykonywania zadań, poprzez powiązania kosztów z realizowanymi zadaniami.



Rys. 20. Cele kluczowe dla budżetu w Gminach⁵

Źródło: Opracowanie własne.

⁵ Uście Gorlickie ($n_1 = 33$ – liczba respondentów; $n_2 = 88$ – liczba zaznaczonych odpowiedzi); Zborov ($n_1 = 19$ – liczba respondentów; $n_2 = 58$ – liczba zaznaczonych odpowiedzi).

Podsumowanie

Planowanie strategiczne jest podstawą przygotowania oraz podejmowania decyzji o kierunkach, skali i tempie rozwoju jednostki terytorialnej. Podejmowanie czynności i działań dzięki którym organizacja może projektować swoją przyszłość tak, by nie decydowały o niej przypadkowe wydarzenia jest jego istotą. Planowanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego jest podejmowaniem strategicznych decyzji dotyczących zagospodarowania oraz poziomu zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej, realizowane przy współdziałaniu przedstawicieli lokalnego społeczeństwa. Władze samorządowe planując działania na kolejne lata powinny przeanalizować własne mocne i słabe strony, tak by uniknąć mogących wystąpić trudności. Właściwie sformułowana i realizowana strategia rozwoju gminy powinna przyczynić się do redukcji niepewności funkcjonowania i rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego oraz stworzenia takich warunków, które z uwzględnieniem wymagań zmieniającego się otoczenia ułatwiają przełamywanie barier rozwojowych. Planowanie strategiczne w gminach to zaledwie część sukcesu. Istotą właściwie prowadzonych działań w samorządach powinna być kreacja takiego systemu wspierającego system zarządzania, którego zadaniem jest przełożenie strategii i służących jej realizacji, planów niższego szczebla, na konkretne cele i miary, które zapewnią sprawność procesów decyzyjnych. System ten powinien stwarzać możliwość szybkiego reagowania i podejmowania decyzji w przypadku zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych czy politycznych. Możliwością uelastycznienia procesu zarządzania jest zaproponowana przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona – Zrównoważona Karta Wyników (ZKW).

Sposobem adaptowania celów strategicznych na niższe poziomy zarządzania będzie wykorzystanie mapy strategii, która grupuje przyjęte perspektywy oceny realizacji zamierzeń i łączy je za pomocą zależności przyczynowo-skutkowych. Odpowiednie połączenie procesów zużycia zasobów organizacji (określonych w ZKW) ze strategią, stanowić będzie podstawę do przełożenia strategii na budżety roczne – a więc odniesie się do poziomu operacyjnego zarządzania w organizacji. ZKW pozwala stworzyć pakiety celów w perspektywach skupionych w ramach służenia określonym celom związanym z klientem. Wymusi to na organizacji (w tym przypadku na gminie) dostosowanie swojej struktury i przededefiniowanie procesów w niej zachodzących.

Skoncentrowanie posiadanych przez samorząd zasobów na kluczowych obszarach, pozwoli na podejmowanie przemyślanych i trafnych społecznie oraz ekonomicznie, decyzji strategicznych. Przyczyni się to, do wyposażenia radnych i wójta w informacje, niezbędne do podejmowania bardziej świadomych decyzji, które prowadzą do poprawy efektywności zarządzania gminą. Dzięki wykorzystaniu ZKW będzie można sprawdzać nie tylko osiągnięcie ce-

łów finansowych, ale także takich celów, jak utrzymanie bądź osiągnięcie określonego poziomu jakości usług, relacji między pracownikami, czy skuteczności wprowadzanych zmian, bądź zasad organizacyjnych. Wprowadzenie ZKW wpłynie na lepszą komunikację celów strategicznych – między najwyższym kierownictwem, a pozostałymi pracownikami samorządu lokalnego. Uczyni proces zarządzania rozwojem gminy, bardziej elastycznym – w związku z zachodzącymi zmianami, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz jednostki samorządu terytorialnego. Aplikacja koncepcji ZKW Kaplana-Nortona do kształtowania i monitorowania strategii rozwoju gminy przyczyni się do uelastycznienia procesów zarządzania w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego w tym przypadku w gminie Uście Gorlickie i Obec Zborov.

STRESZCZENIE

Kadencyjność radnych i wójtów powoduje, że procesy decyzyjne w samorządach często stają się mało skuteczne. Decyzje strategiczne często są nieprzemyślane i podejmowane w pośpiechu, w wyniku impulsu, ze względów prestiżowych, pod presją wójta lub radnych. Zdarza się, że ambicje decydentów powodują, iż samorzady nie dokonując rachunku ekonomicznego rywalizują ze sobą o to, kto pozyska więcej środków zewnętrznych, czy też, kto wybuduje większy i bardziej reprezentacyjny obiekt.

Celem artykułu jest przedstawienie studium porównawczego w zakresie zarządzania w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego na przykładzie polskiej gminy Uście Gorlickie i słowackiej Zborov.

SUMMARY

Councilors and mayors tenure makes decision-making processes in local governments often become ineffective. Strategic decisions are often ill-conceived and undertaken in a hurry, as a result of the pulse, for reasons of prestige, under pressure from the mayor or councilors. It happens that the ambitions of policymakers cause that local government is not making economic calculations compete with each other to see who will gain more external funds or who will build a larger and more representative object.

The purpose of this article is to present a comparative study of management in the primary unit of local government on the example of Polish municipalities Uście Gorlickie and Slovak Zborov.

BIBLIOGRAFIA

1. Kaplan R. S., Norton D. P., *Balanced Scorecard Report Hall of Fame 2005*, Balanced Scorecard Report Issue, Mar 3, 2005.
2. Kaplan R. S., Norton D. P., *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, Sep 1, 2000.
3. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
4. Kaplan R. S., Norton D. P., „*Strategiczna karta wyników*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Krukowski K., *Zarządzanie rozwojem jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] W. Kosiedowski (red.), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego*, Toruń 2005.
6. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego i lokalnego*, [w:] Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*, Warszawa 2008.

Zeszyty Naukowe
Wydziału Zarządzania GWSH



GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA
im. Wojciecha Korfańtego

40-659 Katowice, ul. Harcerzy Września Nr 3
tel. (48 32) 35 70 500, fax (48 32) 202 61 06,
www.gwsh.pl