

Wybrane zagadnienia zarządzania, administracji i logistyki z badań przeprowadzonych w ramach prac magisterskich i licencjackich oraz zajęć programowych

VOLUME 2

Pod redakcją
Krzysztofa Wodarskiego i Anety Aleksander



**WYBRANE ZAGADNIENIA
ZARZĄDZANIA, ADMINISTRACJI
I LOGISTYKI**

Zapraszamy do naszej księgarni internetowej
www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/



prawolubni 

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!

WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA, ADMINISTRACJI I LOGISTYKI

z badań przeprowadzonych
w ramach prac magisterskich i licencjackich
oraz zajęć programowych

VOLUME 2

Pod redakcją

Krzysztofa Wodarskiego i Anety Aleksander



wydawca

© Copyright by

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa · Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl>; e-mail wydawnictwo@tnoik.torun.pl

Unikatowy identyfikator wydawnictwa

TNOiK - „Dom Organizatora” w Toruniu

55800



Wydawnictwo
„Dom Organizatora”
jest członkiem
Polskiej Izby Książki

Recenzent

dr hab. Zbigniew Pastuszak

prof. UMCS w Lublinie

ISBN 978-83-7285-976-1

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2021 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki

Piotr Kabaciński

Grafika na okładce © Xavier - Adobe Stock

Studio KROPKA dtp · Piotr Kabaciński

tel. kom. 602 303 814

e-mail: biuro@swk.com.pl

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ I

Krzysztof Wodarski, Aneta Aleksander

PRACE BADAWCZE REALIZOWANE NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ WE WSPÓŁPRACY ZE STUDENTAMI	9
--	---

ROZDZIAŁ II

Elżbieta Pawłowska, Nicole Król

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W OBSZARZE TRANSPORTU DROGOWEGO W POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII	25
---	----

ROZDZIAŁ III

Szymon Rubisz, Błażej Bujak

OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH W WYBRANYCH USŁUGACH PUBLICZNYCH	41
---	----

ROZDZIAŁ IV

Tomasz Szewc, Rafał Jabłoński

WPŁYW ZMIAN W PRAWIE SPORTOWYM NA ZARZĄDZANIE KLUBEM PIŁKARSKIM NA PRZYKŁADZIE ZAGŁĘBIA SOSNOWIEC	59
---	----

ROZDZIAŁ V

Krzysztof Skowron, Agnieszka Ficek

MOTYWACJA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZMIANĄ WE WSPÓŁCZESNYM ZAKŁADZIE LECZNICZYM NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ W ŚWIĘTOCHŁOWICACH SP. Z O. O. . . .	71
--	----

ROZDZIAŁ VI

Aneta Aleksander, Patrycja Sadkowska-Warczak

IMPLEMENTACJA NARZĘDZI MARKETINGU INTERNETOWEGO W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE	99
--	----

ROZDZIAŁ VII

Małgorzata Mańka-Szulik, Olga Trepka

REALIZACJA STRATEGII ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZABRZE	119
--	-----

ROZDZIAŁ VIII

Małgorzata Mańka-Szulik, Magdalena Gospodarczyk

WPLYW JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA NA KSZTAŁTOWANIE WIZE- RUNKU ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA ZABRZE	143
---	-----

ROZDZIAŁ IX

Arkadiusz Szmaj, Barbara Górny

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – ASPEKTY WDROŻENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWO-USŁUGOWYM	165
--	-----

ROZDZIAŁ X

Anna Kwiotkowska, Karol Piwko

ORGANIZACJA GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ W CENTRUM MAGA- ZYNOWYM URZĄDZEŃ POREMONTOWYCH NA PRZYKŁADZIE WY- BRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY GÓRNICZEJ	187
--	-----

ROZDZIAŁ XI

Jadwiga Grabowska, Ewa Czopek

ANALIZA PROBLEMÓW W PRZEPIŁYWACH MATERIAŁOWYCH POD- SYSTEMU LOGISTYKI ZAOPATRZENIA WYBRANEGO PRZEDSIĘBIOR- STWA BRANŻY AUTOMOTIVE	205
---	-----

Spis treści

ROZDZIAŁ XII

Jadwiga Grabowska, Kamil Chłodek

PROCES REALIZACJI ZAMÓWIENIA KLIENTA INSTYTUCJONALNEGO NA WYBRANY ASORTYMENT WYROBÓW MEBLARSKICH	223
---	-----

ROZDZIAŁ XIII

Tomasz Szulc, Chitradeep Yadav

COMPARATIVE ANALYSIS OF DELIVERY OF PUBLIC TRANSPORTA- TION SERVICES ON THE EXAMPLE OF SILESIAN METROPOLIS IN POLAND AND HYDERABAD METROPOLITAN AREA	239
--	-----

ROZDZIAŁ XIV

Tomasz Szulc, Mudit Acharya

SUSTAINABLE MUNICIPAL SOLID WASTE MANAGEMENT IN SELEC- TED REGIONS OF POLAND AND INDIA	255
---	-----

ROZDZIAŁ XV

Jolanta Bijańska, Martyna Czapla, Sara Rupacz, Patryk Wojtas

WYBRANE ASPEKTY WDROŻENIA I STOSOWANIA WSPÓŁCZE- SNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	273
---	-----

ROZDZIAŁ I

Krzysztof Wodarski¹, Aneta Aleksander²

PRACE BADAWCZE REALIZOWANE NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ WE WSPÓŁPRACY ZE STUDENTAMI

Angażowanie studentów w realizację prac badawczych staje się bardzo powszechnym i jednocześnie pożądanym zjawiskiem. Jest to jeden z celów uczenia się studentów na uczelniach wyższych. Polska Komisja Akredytacyjna, której misją jest dbałość o spełnianie standardów jakościowych przyjętych dla szkolnictwa wyższego, nawiązujących do najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjnej oraz wspieranie uczelni publicznych i niepublicznych w procesie doskonalenia jakości kształcenia, a także budowania kultury jakości, przyjęła kilka zaleceń, będących kryteriami dokonywania oceny programowej jednostek naukowych, które wprost nawiązują do konieczności **przygotowania studentów do pracy naukowej** (Polska Komisja Akredytacyjna, www.pka.edu.pl, dostęp 2021). Standard 3.2 wskazuje, że „system weryfikacji efektów uczenia się umożliwi monitorowanie postępów w uczeniu się oraz rzetelną i wiarygodną ocenę stopnia osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, a stosowane metody weryfikacji i oceny są zorientowane na studenta, umożliwiają uzyskanie informacji

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

zwrotnej o stopniu osiągnięcia efektów uczenia się oraz motywują studentów do aktywnego udziału w procesie nauczania i uczenia się, jak również pozwalają na sprawdzenie i ocenę wszystkich efektów uczenia się, w tym **w szczególności przygotowania do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności**” (Załącznik nr 2 do Statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej, dostęp 2021). Standard 8.1, który odwołuje się do wsparcia studentów w uczeniu się, rozwoju społecznym, naukowym lub zawodowym i wejściu na rynek pracy mówi, że „wsparcie studentów w procesie uczenia się jest wszechstronne, przybiera różne formy, adekwatne do efektów uczenia się, uwzględnia zróżnicowane potrzeby studentów, **sprzyja rozwojowi naukowemu**, społecznemu i zawodowemu studentów poprzez zapewnienie dostępności nauczycieli akademickich, pomoc w procesie uczenia się i osiągnięciu efektów uczenia się oraz **w przygotowaniu do prowadzenia działalności naukowej lub udziału w tej działalności**, motywuje studentów do osiągania bardzo dobrych wyników uczenia się, jak również zapewnia kompetentną pomoc pracowników administracyjnych w rozwiązywaniu spraw studenckich” (Załącznik nr 2 do Statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej, dostęp 2021).

Oczywistym jest, że podstawową formą realizacji ww. standardów jest praca naukowa studentów wynikająca z przygotowania prac dyplomowych, w szczególności magisterskich. Przygotowanie tych prac polega na samodzielnym rozwiązaniu zadania w ramach dyscypliny naukowej zgodnej z kierunkiem studiów, z wykorzystaniem metod naukowych do osiągnięcia celu pracy. Student w przygotowaniu pracy magisterskiej wykazuje się pogłębioną wiedzą oraz umiejętnością jej zastosowania w zakresie podjętego tematu. Dodatkowo wykazuje się biegłością poszukiwania i wykorzystania piśmiennictwa wspierającego cel pracy. Oczywiście wiele prac licencjackich spełnia te same kryteria, chociaż ich rezultaty mają mieć głównie charakter użytkowy, to wielu autorów przyjmuje cele o charakterze poznawczym. Na tego typu badaniach naukowych koncentruje się niniejsza monografia. Spośród jej 14 rozdziałów, 13 przedstawia wyniki badań osiągniętych w ramach przygotowywanych prac magisterskich i inżynierskich prowadzonych w Katedrze Zarządzania i Logistyki na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Drugim obszarem aktywności studentów, jest włączanie ich w badania naukowe prowadzone w jednostce naukowej. Aktywności te

przybierają różne formy, od włączania się w program projektów PBL (ang. Project-based learning), aż po realizację prac badawczych stanowiących część większych badań w ramach wybranego problemu naukowego. Niniejsza monografia zawiera jeden rozdział, który jest prezentacją wyników badań studentów realizowanych w ramach laboratorium z przedmiotu Koncepcje zarządzania. Rozdział ten kończy monografię, a jednocześnie stanowi wstęp i zapowiedź dalszych prac przygotowanych na podstawie projektów badawczych realizowanych wspólnie ze studentami podczas zajęć projektowych, zajęć prowadzonych w trybie Project-based learning (PBL), czy też w ramach działalności kół naukowych.

Prace dyplomowe, a zwłaszcza prace magisterskie, nad którymi pracują studenci ostatnich lat studiów, pozwalają na dogłębne poznanie i rozwiązanie problemów i pytań badawczych, których źródła związane są z praktycznym funkcjonowaniem organizacji – przedsiębiorstw, zarówno dużych, jak i sektora MŚP, jednostek samorządu terytorialnego, jednostek ochrony zdrowia, klubów sportowych, organizacji związanych z edukacją i kulturą i wielu innych. Prace realizowane przez studentów niejednokrotnie dostarczają organizacjom ocen i analiz podjętej aktywności, konkretnych rekomendacji i wskazówek do dalszych działań, pozwalają na podjęcie właściwych decyzji, modyfikację lub wdrożenie przygotowanych wcześniej planów. Są także przygotowaniem, bądź niekiedy inspiracją do podjęcia pracy naukowej w przyszłości.

Niniejsza monografia stanowi drugą część z serii zawierającej prezentacje wyników badań prowadzonych wraz ze studentami przez pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w roku akademickim 2019/2020. Zostały w niej zawarte prezentacje wyników prac dyplomowych magisterskich i licencjackich oraz inżynierskich realizowanych na kierunkach Administracja, Zarządzanie, Logistyka oraz Zarządzanie i Inżynieria Produkcji. Prezentowana monografia obejmuje jedynie wybrane tematy i zagadnienia, które zostały opracowane w ramach realizowanych prac. Wśród pozostałych tematów, które były przedmiotem naukowych rozważań dyplomantów w Katedrze Zarządzania i Logistyki w roku akademickim 2019/2020 można wymienić poniższe:

- Polityka kontroli wewnętrznej na przykładzie Urzędu Miejskiego w Pyskowicach.

- Audyt wewnętrzny na przykładzie jednostki administracji publicznej.
- Rozwój zawodowy pracowników jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Pyskowice.
- Analiza możliwości wykorzystania koncepcji zarządzania talentami w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie Polska Grupa Energetyczna Górnictwo i Energetyka.
- Motywacja jako element zarządzania zmianą we współczesnym zakładzie leczniczym.
- Jakość usług świadczonych przez organizacje publiczne na przykładzie Urzędu Miejskiego w Kuźni Raciborskiej.
- Proces rekrutacji i selekcji na podstawie przedsiębiorstwa produkcyjnego.
- Analiza struktury organizacyjnej w kontekście rozwoju CFE Polska na przestrzeni lat.
- Rozwój klastra branży medycznej.
- Rozwój przedsiębiorstwa innowacyjnego w branży górniczej.
- Rola kapitału społecznego w rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa.
- Rozwój start-upów w Polsce.
- Rola parków technologicznych w rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw.
- Ocena innowacyjności internetowej platformy streamingu video Onet Work TV.
- Promowanie filmów artystycznych i komercyjnych.
- Badanie relacji z klientem w małych i średnich przedsiębiorstwach.
- Budowanie wizerunku organizacji non-profit na przykładzie Akademii Piłkarskiej Fundacji Espanol.
- Rozwój kariery zawodowej pracowników na przykładzie kancelarii doradztwa podatkowego.
- Analiza przebiegu procesów w wybranym przedsiębiorstwie.
- Ocena przygotowania organizacji do zmian na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego – ekspansja na nowy rynek.
- Strategia promocji w wybranym przedsiębiorstwie.
- Nowe metody w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie wybranego szpitala powiatowego.
- Zarządzanie kompetencjami na przykładzie Urzędu Miasta Zabrze.

- Perspektywa rozwoju przemysłu 4.0 w branży automotive na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa.
- Wpływ jakości obsługi klienta na kształtowanie wizerunku organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Zabrze.
- Zarządzanie ryzykiem projektu inwestycyjnego w przedsiębiorstwie lotniczym.
- Projekt redukcji ilości wadliwych wyrobów z użyciem metodologii *six sigma* w wybranym przedsiębiorstwie.
- Analiza projektowa organizacji imprezy masowej w kontekście zamówień publicznych.
- Projekt rozwoju strategii marketingowej w wybranej firmie.
- Projekt aktywizacji osób bezrobotnych na terenie Miasta Zabrze.
- Wprowadzenie do produkcji seryjnej nowego silnika BSG do samochodu Fiat 500.
- Interesariusze w projektach inwestycyjnych.
- Projekt modernizacji linii montażowej przedsiębiorstwa w branży samochodowej.
- Projekt uruchomienia produkcji nowej poduszki powietrznej.
- Ryzyko i możliwość jego pomiaru w zarządzaniu projektem.
- Projekt restrukturyzacji dyspozytury zakładu transportu kolejowego.
- Projekt wdrożenia nowego produktu na rynku w wybranym przedsiębiorstwie.
- Projekt opracowania i wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji wybranej organizacji.
- Projekt wdrożenia tradycyjnej metodyki zarządzania projektami PM Book do zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.
- Projekt utworzenia firmy wykonującej usługi systemów automatycznego nawadniania.
- Projekt opracowania i wdrożenia bazy genealogicznej w wybranym przedsiębiorstwie.
- Projekt wdrożenia systemu skanowania w wybranej firmie.
- Projekt opracowania i wdrożenia polityki ochrony danych osobowych.
- Projekt opracowania i wdrożenia pokoju indukcyjnego na bloku operacyjnym.
- Projekt budowy Śląskiego Centrum Inżynierskiego Wspomagania Medycyny i Sportu.

- Projekt wdrożenia i opracowania transportu międzynarodowego w przedsiębiorstwie transportowo – spedycyjnym.
 - Projekt przygotowania i wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie przemysłowym.
 - Projekt opracowania i wdrożenia instrumentów marketingowych w wybranym przedsiębiorstwie.
 - Projekt opracowania i wdrożenia nowego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie energetycznym.
 - Projekt wdrożenia systemu informatycznego CRM w przedsiębiorstwie.
 - Plan projektu wprowadzenia usługi odgazowania górotworu przez firmę sektora wydobywczego.
 - Badanie zakłóceń w procesach magazynowych dużego centrum dystrybucji towarów spożywczych.
 - Bariery prawno – organizacyjne logistycznego systemu gospodarowania odpadami stałymi i komunalnymi w wybranym powiatowym mieście.
 - Badanie zakłóceń w procesie realizacji zamówienia na usługę transportową części i elementów przeznaczonych dla branży motoryzacyjnej.
 - Badanie czynników wpływających na wybór gałęzi transportu biomasy.
 - Analiza logistycznych aspektów systemu obsługi klienta sprzedaży leków w wybranej aptece.
 - Bezpieczeństwo w transporcie ładunków ponadgabarytowych.
 - Determinanty organizacji transportu sieci dystrybucji margaryny.
 - Analiza procesu transportu w systemie logistycznym dystrybucji mieszanki betonowej i jego wpływ na jakość obsługi klienta w wybranym przedsiębiorstwie.
 - Analiza cyklu realizacji zamówienia produktu z usługą pogwarancyjną.
 - Analiza kosztów organizacji procesów transportowych w przewozach morskich.
 - Pozycjonowanie strategii obsługi logistycznej w łańcuchach dostaw.
- Monografia składa się z piętnastu rozdziałów. W rozdziale pierwszym jej redaktorzy podkreślają istotę i znaczenie prac naukowych,

w których uczestniczą studenci i dyplomanci. Zwrócono uwagę na fakt, iż prace realizowane przez studentów ostatnich lat stanowią odpowiedź na realne problemy i zagadnienia wynikające z praktycznego funkcjonowania organizacji. W rozdziale tym zaprezentowano także tematy prac dyplomowych realizowanych przez studentów kierunków Administracja, Zarządzanie, Logistyka oraz Zarządzanie i Inżynieria Produkcji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

W rozdziale drugim pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne w obszarze transportu drogowego w Polsce i Wielkiej Brytanii” autorstwa Elżbiety Pałowskiej i Nicole Król omówiono rolę partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze transportu drogowego na przykładzie wspomnianych w tytule państw. W rozdziale podjęto próbę identyfikacji i wyjaśnienia różnic w regulacjach prawnych oraz finansowaniu projektów dotyczących formuły partnerstwa publiczno-prywatnego. Autorki zwracają uwagę na fakt, iż obligatoryjność realizacji projektów, przy jednoczesnym deficycie środków budżetowych samorządów terytorialnych, opłacalność przydziału ryzyka, czy wyższy poziom wykonywanych usług skłaniają do korzystania z formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w wykonywaniu zadań publicznych, w tym również dotyczących transportu.

Rozdział trzeci pt. „Ochrona danych osobowych w wybranych usługach publicznych” autorstwa Szymona Rubisza i Błażeja Bujaka rozwija aktualną w ostatnich czasach problematykę ochrony danych osobowych. Autorzy wskazują, iż dane osobowe są obecnie wykorzystywane na niespotykaną dotąd skalę, a ich ochrona stanowi szczególnego rodzaju wyzwanie dla organizacji nimi dysponujących. W opracowaniu skoncentrowano się głównie na analizie podstaw prawnych przetwarzania danych osobowych przez wybrane instytucje publiczne, których zadaniem jest przede wszystkim realizacja potrzeb społecznych. W pracy uwzględniono regulacje zawarte w prawie ubezpieczeń społecznych, prawie oświatowym oraz prawie ochrony zdrowia.

Dwa wskazane wyżej rozdziały zawierają wyniki prac licencjackich realizowanych na kierunku Administracja. Rozdziały od czwartego do dziewiątego powstały w efekcie prac dyplomowych magisterskich na kierunku Zarządzanie.

W rozdziale czwartym pt. „Wpływ zmian w prawie sportowym na zarządzanie klubem piłkarskim na przykładzie Zagłębia Sosnowiec”

autorzy Tomasz Szewc i Rafał Jabłoński koncentrują się na omówieniu regulacji w prawie sportowym. Autorzy podkreślają, iż obecnie bardziej niż kiedykolwiek przedtem istnieje konieczność badania problematyki prawa sportowego w kontekście zarządzania klubem sportowym. Sytuacja ta jest wynikiem masowości, która cechuje współczesne wydarzenia sportowe, rozwoju techniki i nauki, a także profesjonalizacji sportu. Z uwagi na fakt, iż coraz więcej osób jest zaangażowanych w sport, zarówno w roli zawodników, widzów, jak i działaczy sportowych, nieformalne zasady nie są już wystarczające, a w związku z tym prawo sportowe nabiera coraz większego znaczenia. Na potrzeby opracowania autorzy dokonali wyboru dwóch aspektów prawnych, które miały bezpośredni wpływ na zarządzanie klubem sportowym wskazanym w tytule. Omówiono prawo sportowe dotyczące statusu zawodników w najwyższych klasach rozgrywkowych w Polsce i ich transferów, a także zaprezentowano wpływ epidemii koronawirusa i związanych z jej wybuchem decyzji administracyjnych w omawianym klubie piłkarskim.

Rozdział piąty pt. „Motywacja jako element zarządzania zmianą we współczesnym zakładzie leczniczym na przykładzie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o.o., którego autorami są Krzysztof Skowron i Agnieszka Ficek porusza zagadnienie motywacji i jej roli w zarządzaniu organizacją, a w szczególności w procesie wdrażania zmian. Jak piszą autorzy, kluczowym zasobem organizacji są ludzie, ich wiedza, umiejętności, kompetencje, doświadczenie zawodowe oraz postawy wobec wykonywanej pracy. Do zarządzających należy zaś zbudowanie właściwych więzi z pracownikami, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, stworzenie warunków, które sprawią, że pracownik będzie odczuwał satysfakcję z pracy oraz przejawiał chęć dalszego rozwoju. Jak podkreślają autorzy, stworzenie przejrzystego systemu motywacyjnego jest przyszłością nowoczesnych organizacji. Nieodzownym elementem zarządzania jest także realizowanie procesów zmian, które stanowią źródło nowych szans dla organizacji. Autorzy postawili sobie zatem za cel poznanie systemu motywacyjnego, występującego w procesie zarządzania zmianą w wybranym zakładzie leczniczym.

W rozdziale szóstym pt. „Implementacja narzędzi marketingu internetowego w małym i średnim przedsiębiorstwie” autorki Aneta Aleksander i Patrycja Sadkowska-Warczak podkreślają rolę i znaczenie realizacji

działań marketingowych w Internecie oraz prezentują zestaw narzędzi marketingu internetowego, które zapewniają skuteczność podejmowanych działań. Autorki wskazują na trzy ogólne rodzaje działań marketingowych w Internecie – marketing w wyszukiwarkach i związany z nim SEO, content marketing, czy GoogleAds, marketing w mediach społecznościowych oraz e-mail marketing. Autorki zaznaczają jednocześnie, że punktem wyjścia wszelkich działań w Internecie jest dobrze zaprojektowana i przyjazna strona internetowa poszerzona o sklep internetowy. Współczesne przedsiębiorstwa niezależnie od ich wielkości, branży, czasu funkcjonowania, czy lokalizacji, chcąc z sukcesem realizować swoje cele, muszą mieć swoją wizytówkę w sieci Internet. Nie oznacza to oczywiście konieczności rezygnacji z tradycyjnych działań marketingowych, jednak jak potwierdzają zrealizowane badania, nowoczesne narzędzia marketingowe zapewniają skuteczniejsze dotarcie do klienta końcowego, możliwości elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów, a także szybką odpowiedź na działania konkurencji, co w efekcie prowadzi do uzyskania przewagi rynkowej i większych zysków. Tego typu działania nabrały szczególnego znaczenia w ostatnich czasach, kiedy mamy do czynienia z ogólnoswiatową pandemią koronawirusa. Autorki podkreślają także, iż w przypadku braku odpowiednich kompetencji i umiejętności cyfrowych w danym przedsiębiorstwie, firmy mają możliwość skorzystania z usług agencji interaktywnej.

Rozdział siódmy pt. „Realizacja strategii rozwoju na przykładzie miasta Zabrze” autorstwa Małgorzaty Mańki – Szulik i Olgi Trepki przywołuje zapisy wskazanej w tytule strategii oraz priorytety rozwoju, cele strategiczne i horyzontalne w mieście Zabrze, które jest jednym z większych miast aglomeracji śląskiej i Śląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, w którym mieszka ponad 170 tys. mieszkańców. Autorki zwracają uwagę na fakt, iż rozwój miasta determinowany jest rozwojem jego poszczególnych podmiotów, które reprezentują różne sektory i które jednocześnie ze sobą współpracują i konkurują. Jak piszą autorki strategia rozwoju jest podstawowym dokumentem planistycznym, który określa politykę miasta, cele oraz zadania, które powinny zostać zrealizowane. Ma istotny wpływ na tworzenie takich dokumentów, jak wieloletnie plany inwestycyjne, strategie poszczególnych sektorów oraz programy operacyjne, wnioski o uwzględnienie w programach ponadlokalnych

województw i organów administracji centralnej poszczególnych projektów, czy wnioski aplikacyjne współfinansowane z funduszy europejskich. W pracy zaprezentowano wyniki badań, których celem jest ocena skuteczności realizacji strategii rozwoju miasta Zabrze.

W rozdziale ósmym pt. „Wpływ jakości obsługi klienta na kształtowanie wizerunku organizacji na przykładzie Urzędu Miasta Zabrze” autorki Małgorzata Mańka – Szulik oraz Magdalena Gospodarczyk prezentują wyniki badań, których celem było zdobycie wiedzy na temat powiązań jakości obsługi klienta oraz wizerunku organizacji publicznej, jaką jest Urząd Miasta Zabrze. Przeprowadzone badania potwierdzają przyjęte założenie, iż występuje znacząca korelacja pomiędzy jakością świadczonych usług, a postrzeganiem danej organizacji przez klientów. Jak piszą autorki, do kształtowania wizerunku urzędu przyczynia się wiele aspektów takich jak: otoczenie, czytelne oznakowanie urzędu, poziom kompetencji pracowników, uprzejmość i profesjonalizm przedstawicieli administracji lokalnej, umiejętność przekazywania informacji przez urzędników czy czas oczekiwania na załatwienie sprawy. W głównej mierze o postrzeganiu urzędu decydują wiedza, umiejętności i zachowanie pracowników. Zrealizowane badania wskazują, iż zadowolenie z jakości świadczonych usług w Urzędzie Miejskim w Zabrzu plasuje się na bardzo wysokim poziomie, co też przekłada się na kształtowanie ogólnie pozytywnego wizerunku w otoczeniu. Jak wskazali ankietowani, dopracowania wymaga strona internetowa urzędu, co w przyszłości może przyczynić się do jeszcze lepszego świadczenia usług przez omawiany urząd.

Arkadiusz Szmaj i Barbara Górny w rozdziale pt. „Strategiczna Karta Wyników – aspekty wdrożenia w przedsiębiorstwie handlowo-usługowym” wskazują, iż Strategiczna Karta Wyników (SKW) jest coraz częściej podejmowanym kierunkiem działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem, także małym i średnim. Autorzy podkreślają uniwersalizm SKW, zaznaczając jednocześnie konieczność odpowiedniego dopasowania do wymagań i charakteru organizacji. W rozdziale przedstawiono etapy wdrożenia SKW oraz efekty tego procesu z oceną przydatności SKW dla zarządzania badanym przedsiębiorstwem handlowo-usługowym. Jak piszą autorzy, wdrożenie działań zawartych w SKW przedsiębiorstwa może nieść za sobą także pewnego rodzaju ryzyko związane z podejmowaniem komplementarnych działań służących realizacji planów i nie-

właściwym doбором odpowiednich wskaźników i mierników sprawności działania. Warto więc dokonać krytycznej ewaluacji kształtu SKW przed podjęciem decyzji o jej aplikacji. W badanym przedsiębiorstwie wdrożenie SKW pokazało wszystkim zainteresowanym stronom, jakie działania powinny zostać wykonane w celu realizacji strategii oraz poprzez jakiego rodzaju wskaźniki można obserwować stopień ich realizacji.

Trzy kolejne rozdziały zawierają prezentację wyników prac magisterskich opracowanych na kierunku Logistyka. Pierwszy z nich, autorstwa Anny Kwiotkowskiej i Karola Piwko, pt. „Organizacja gospodarki magazynowej w centrum magazynowym urządzeń poremontowych na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa branży górniczej” zawiera próbę adaptacji wybranych rozwiązań identyfikacji automatycznej do usprawnienia funkcjonowania magazynu. Analizę przeprowadzono w przedsiębiorstwie zajmującym się wydobywaniem węgla kamiennego. W rozdziale przedstawiono krótką charakterystykę wybranego przedsiębiorstwa branży górniczej pod kątem stosowanego w nim systemu zarządzania gospodarką remontową i magazynową. Zaprezentowano także zadania i aktualne zasady obowiązujące podczas odbioru, magazynowania oraz wydawania maszyn i urządzeń poremontowych w nowo powstałym magazynie urządzeń poremontowych – jednostce CUP (Centrum Urządzeń Poremontowych). Na podstawie przeprowadzonych analiz zaproponowano usprawnienia funkcjonowania tejże jednostki polegające na wdrożeniu technologii opartej na RFID (ang. *Radio Frequency Identification*) i chmurze z danymi pozwalające na skrócenie czasu potrzebnego na usunięcie awarii oraz efektywniejsze wykorzystanie maszyn i urządzeń w procesie produkcji.

Rozdział jedenasty pt. „Analiza problemów w przepływach materiałowych podsystemu logistyki zaopatrzenia wybranego przedsiębiorstwa branży automotive”, którego autorkami są Jadwiga Grabowska oraz Ewa Czopek, zawiera analizę procesów zaopatrzeniowych oraz opracowane mapy dla procesu zaopatrzenia w materiały do produkcji w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Jak piszą autorki, powiązania przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku motoryzacyjnym z otoczeniem są wielowymiarowe, co czyni tę branżę bardzo skomplikowaną. Sieci korelacji kształtowane przez producentów samochodów są niezwykle rozległe i zalicza się do nich wiele odrębnych podmiotów, m.in. poddostaw-

ców, dostawców, interesariuszy, lokalnych importerów i dystrybutorów, sieć dealerów samochodowych oraz instytucje finansowe. Przedsiębiorstwa działające w branży automotive są ogniwami będącymi częścią rozbudowanych łańcuchów dostaw. Ze względu na złożoność procesów, nawet w najlepiej działającym systemie pojawiają się problemy i błędy. Źródłem ryzyka mogą być wszelkie nieplanowane sytuacje powodujące zakłócenia systemu powstałe zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostki, a także zdarzenia losowe. W związku z tym nieodzownym elementem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej jest systematyczna analiza ryzyka potencjalnych zakłóceń powstałych w kanałach przepływu materiałów oraz towarzyszących im informacji.

W rozdziale dwunastym pt. „Proces realizacji zamówienia klienta instytucjonalnego na wybrany asortyment wyrobów meblarskich” autorstwa Jadwigi Grabowskiej i Kamila Chłodka zaprezentowano studium przypadku realizacji procesu zamówienia w wybranym przedsiębiorstwie branży meblarskiej. Jak podkreślają autorzy, właściwa obsługa klienta, czyli zespół czynności powiązanych z realizacją wymagań konsumentów, staje się konieczna w budowaniu satysfakcji i lojalności. W celu utrzymania długofalowych relacji z klientami, przedsiębiorstwa muszą dostarczać im produkty i usługi o jak najwyższej jakości. Wymusza to bezustanne badanie wymagań klientów, aby zrozumieć pojęcie wartości w taki sam sposób jak klient. W ramach przeprowadzonych badań wykonano analizę preferencji klientów instytucjonalnych metodą QFD. Z pomocą metody 5Why ukazano przyczynę zbyt długiego czasu dostawy mebli, natomiast do przedstawienia przyczyn wysokich kosztów produkcji mebli wykorzystano Diagram Ishikawy.

Dwa kolejne rozdziały powstały jako efekt prac magisterskich zrealizowanych w ramach ścieżki angielskiej na kierunku Zarządzanie i Inżynieria Produkcji.

Rozdział autorstwa Tomasza Szulca i Chitradeep'a Yadav'a pt. „Comparative analysis of delivery of public transportation services on the example of Silesian Metropolis and Hyderabad Metropolitan Area” zawiera analizę porównawczą świadczenia usług transportu publicznego w Katowicach (Polska, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia) i Hydrabadzie (Indie). W rozdziale przedstawiono kluczowe terminy i definicje

dotyczące logistyki miejskiej i mobilności, czynniki stymulujące logistykę miejską oraz taksonomie związane z mobilnością miejską. Jak piszą autorzy, w ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia transportu publicznego w miastach. Płynny przepływ pasażerów i towarów jest jednym z wyznaczników charakteryzujących inteligentne i zrównoważone miasta. Na obszarach miejskich i w miastach prowadzona jest różnorodna działalność, która wymaga efektywnego, wydajnego i odpowiedniego transportu osób i towarów. W efekcie przeprowadzonych badań opracowano wnioski i rekomendacje zarówno dla miasta Katowice, jak i miasta Hyderabad. Zaproponowano także pewne dobre praktyki, które są stosowane w Katowicach i z powodzeniem mogłyby zostać wdrożone w Indiach, w tym m.in. stworzenie wysokiej jakości infrastruktury, która umożliwi rozwój usług transportu publicznego, zapewnienie wsparcia rządowego dla transportu publicznego o wysokiej przepustowości, czy poprawa ogólnej jakości usług świadczonych przez transport publiczny.

Tomasz Szulc i Mudit Acharya w rozdziale czternastym, pt. "Sustainable municipal solid waste management in selected regions of Poland and India" opisują zrównoważoną gospodarkę odpadami komunalnymi w wybranych regionach Polski – Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia i Indii – Metropolia Raipur. Autorzy przedstawiają ramy prawne dotyczące zagospodarowania odpadów komunalnych w Polsce i w Indiach, metody utylizacji odpadów komunalnych w Raipur i na Śląsku, systemy zbiórki i logistykę odpadów we wskazanych regionach, ogólną efektywność systemów gospodarki odpadami komunalnymi w Raipur i na Śląsku. Zrównoważona gospodarka odpadami powinna zapewniać maksymalne wykorzystanie odpadów w połączeniu z bezpiecznym unieszkodliwianiem odpadów resztkowych poprzez rozwój składowisk i zakładów odzyskiwania surowców. Jak piszą autorzy, mechanizmy zbierania i przetwarzania odpadów muszą stać się wydajne i efektywne kosztowo. Poprzez rozwój infrastruktury potrzebnej do ekologicznego i efektywnego kosztowo systemu zbierania i transportu, recyklingu, przetwarzania i usuwania odpadów, możliwe jest zmniejszenie ilości odpadów, które trafiają na składowiska, jak również odzyskiwanie większej ilości surowców z odpadów. Oryginalność prezentowanych badań polega na analizie porównawczej dwóch zupełnie różnych rynków zagospodarowania odpadów w Polsce i w Indiach, które podlegają różnym regulacjom prawnym.

Niniejszą monografię kończy rozdział pt. „Wybrane aspekty wdrożenia i stosowania współczesnych koncepcji zarządzania” autorstwa Jolanty Bijańskiej, Martyny Czapli, Sary Rupacz oraz Patryka Wojtasa. Rozdział ten powstał w efekcie prac badawczych realizowanych przez studentów studiów II stopnia na kierunku Zarządzanie, w ramach przedmiotu Koncepcje zarządzania, prowadzonego przez dr hab. inż. Jolantę Bijańską, prof. PŚ. Opracowanie jest próbą odpowiedzi na pytania badawcze, dotyczące m.in. powszechności i popularności koncepcji zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach w Polsce, związku stosowanych koncepcji z wielkością przedsiębiorstw, przedmiotem ich działalności lub okresem funkcjonowania, przesłanek dotyczących wdrażania koncepcji zarządzania, powiązania koncepcji zarządzania z koniecznością realizacji szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników i kadry menedżerskiej, czy z koniecznością inwestowania w środki trwałe. Pytania obejmowały także identyfikację barier i problemów związanych ze stosowaniem określonych koncepcji zarządzania. Analizie poddano następujące koncepcje zarządzania: benchmarking, reengineering, outsourcing, lean management, time based management, just in time, organizacje oparte na wiedzy – uczącą się i inteligentną oraz organizację wirtualną. Badania przeprowadzono techniką ankietową, której podstawowym narzędziem był opracowany kwestionariusz zawierający 10 pytań. Badania miały charakter wstępny i były przeprowadzone na próbie pilotażowej, obejmującej 116 respondentów – przedstawicieli wybranych przedsiębiorstw. Rozdział ten stanowi zapowiedź dalszych wspólnych prac i publikacji we współautorstwie ze studentami poszczególnych kierunków Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Żywimy nadzieję, iż prezentowana monografia spotka się z zainteresowaniem czytelników i będzie stanowiła odpowiedź na wiele pytań i wątpliwości pojawiających się w praktycznym funkcjonowaniu organizacji, a z drugiej strony będzie inspiracją do dyskusji i rozważań naukowych w przyszłości.

Bibliografia

Dokumenty wewnętrzne Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej – karty dyplomanta z roku akademickim 2019/2020.

Strona własna Polskiej Komisji Akredytacyjnej, <https://www.pka.edu.pl/o-pka/misja-pka/> [dostęp 18.02.2021].

Załącznik nr 2 do Statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Szczegółowe kryteria dokonywania oceny programowej. Profil ogólnoakademicki, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/zal-2_Szczego%CC%81%C5%82owe_kryteria_dokonywania_oceny_programowej.pdf [dostęp 18.02.2021].

Elżbieta Pawłowska¹, Nicole Król²

PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W OBSZARZE TRANSPORTU DROGOWEGO W POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII

1. Wstęp

Samorząd terytorialny odgrywa znaczącą rolę zarówno w państwie, jak i gospodarce, co determinowane jest jego usytuowaniem w prawie. Jest więc on elementem składowym ustroju państwowego w kwestii realizacji zadań publicznych. Realizacja tych zadań może odbywać się ze wsparciem prywatnych partnerów działających zgodnie z normami dotyczącymi sfery zamówień publicznych. Obligatoryjność realizacji projektów przy jednoczesnym deficycie środków budżetowych samorządów terytorialnych, opłacalność przydziału ryzyka, czy wyższy poziom wykonywanych usług skłaniają do korzystania z formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w wykonywaniu zadań publicznych, w tym również dotyczących transportu.

Transport w rozumieniu przepisów Unii Europejskiej stanowi część zbioru przemysłów sieciowych. Świadczenie usług z zakresu transportu musi być zatem nastawione na progresywność i na wszelkiego rodzaju

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Licencjat. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne w obszarze transportu drogowego w Polsce i Wielkiej Brytanii”.

modyfikacje. Działania te powinny koncentrować się w czasie wspólnym ze zintensyfikowaniem gospodarczym kraju, jak i możliwym wzrostem popytu na tego rodzaju zobowiązania. Istotne jest zatem zaadaptowanie infrastruktury transportu do istniejących przepisów międzynarodowych, celów kształtowanych przez rynek pracy, rynek towarowy oraz konceptów ekologicznych, regionalnych.

Rozumiany w po wyższy sposób rozwój powinien być zatem poddawany ocenie z punktu widzenia wielu kryteriów. Wynika z tego konieczność jego poprawnego ustalania, projektowania i wykonywania. Należy nadmienić istotną rolę dostosowania rodzajów i podłoża zaangażowanych środków finansowych. Działanie takie pozwala na wykluczenie bądź zmniejszenie dominującej roli postulatów społecznych jak i politycznych nad ekonomicznymi. Możliwe jest usprawnienie działalności inwestycyjnej w dziedzinie transportu, co w efekcie wypracowuje aktywa finansowe pozyskane w nakładzie pieniężnym publicznych środków.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie roli partnerstwa publiczno-privatnego w obszarze transportu drogowego na przykładzie Polski oraz Wielkiej Brytanii. Założono, iż formuła partnerstwa publiczno-privatnego odgrywa ważną rolę w rozwoju transportu drogowego w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii. W rozdziale podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie czy w Polsce i Wielkiej Brytanii występują znaczne różnice w regulacjach prawnych oraz finansowaniu projektów dotyczących formuły partnerstwa publiczno-privatnego. Dla usystematyzowania wiedzy jak i zgromadzonych danych koniecznych w realizacji postawionego celu oraz omówienia studiów przypadków formuły partnerstwa publiczno-privatnego również poza krajem, zastosowano szeroki zakres metod badawczych, w tym metodę monograficzną, metodę analizy literatury i badania dokumentów.

2. Koncepcja partnerstwa publiczno-privatnego – ujęcie teoretyczne

Partnerstwo publiczno-privatne, jako mechanizm wykonywania zadań publicznych został uregulowany na podstawie wielu aktów prawnych. Unormowanie w przepisach nie stanowi jednak rozumienia tego pojęcia w innych krajach stosujących taki rodzaj finansowania.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym (zwana dalej: u.p.p.p.) definiuje partnerstwo publiczno-prywatne (dalej zwane PPP) jako zobowiązanie partnera prywatnego do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, zaś podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego (Kołodziejczyk-Jeziorska, 2016). Wynika z tego, że podjęcie takiego rodzaju operacji sprowadza się do określonego postępowania. Opiera się ono o część składową, jaką jest majątek, podlegający zarówno podtrzymaniu jak i zarządzaniu. Wyznacza ramy czasowe ciągłości umowy poprzez użycie go w celach finalizacji publiczno-prywatnego przedsięwzięcia.

Na gruncie prawa unijnego pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego cechuje mnogość jak i zróżnicowanie definicji. M. Zieniewski, D. Sześciło – uwypuklają względy takiego zjawiska, pisząc: „[...] pojęciem tym operuje nie tylko prawodawstwo wielu krajów, nauka prawa i ekonomii, ale także dokumenty wielu organizacji międzynarodowych” (Zieniewski, Sześciło, 2008). Można stwierdzić, iż PPP jest, zatem niezinstytucjonalizowanym na gruncie prawa unijnego sposobem realizacji przedsięwzięć przez partnera publicznego, z zaangażowaniem środków finansowych i wiedzy partnera prywatnego (Wachowska i in., 2016).

A. Gajewska-Jedwabny definiuje pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego, jako formę współpracy między sektorem publicznym a prywatnym, której celem jest zapewnienie finansowania, budowy, modernizacji, zarządzania i utrzymania infrastruktury służącej dostarczeniu określonej usługi (Gajewska-Jedwabny, 2007). Identyfikującym elementem dla tego rodzaju formuły jest tworzenie relacji między stronami na zasadach przenoszących ryzyko na podmiot posiadający umiejętność sprawowania nad nim nadzoru. Z kolei I. Herbst oraz A. Jadach-Sepioło, wyjaśniają termin partnerstwa publiczno-prywatnego, jako projekty inwestycyjno-eksploatacyjne realizowane w oparciu o umowę długoterminową wspólnie – przez władze publiczne i podmioty sektora prywatnego (podmioty rynkowe), których celem jest stworzenie niezbędnej infrastruktury rzeczowej, finansowej i organizacyjnej, umożliwiającej świadczenie usług publicznych (Herbst, Jadach-Sepioło, 2012). Punktem wyjścia jest wspólnotowa działalność wcześniej wspomnianych sektorów: prywatnego oraz

publicznego, nakierowana na prawidłową realizację postawionych celów, do których zostały one powołane. Regulacje prawne nakładają na partnera publicznego obowiązek świadczenia usług publicznych, natomiast do zadań partnera prywatnego należą zarówno prowadzenie działalności gospodarczej jak i osiąganie z niej profitów. Partnerstwo publiczno-prywatne nie stanowi, zatem sprywatyzowania działań władzy publicznej, zwolnienia jej z obowiązków świadczenia usług publicznych, jak również odpowiedzialności za poziom ich udostępnienia. Kierowanie się taką formułą skutkuje podziałem obszaru prowadzenia gospodarki i prawnej odpowiedzialności. Poddane prywatyzacji zostają procedury gospodarcze, w tym proces: eksploatacji, inwestycyjny, czy zarządzania projektem.

Przez PPP, rozumie się partnerstwo sektora publicznego i prywatnego mające na celu realizację przedsięwzięć lub świadczenie usług, tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. Współpraca ta opiera się na założeniu, iż każda ze stron jest w stanie wywiązać się z własnych, powierzonych jej zadań sprawniej niż druga strona. Strony w ten sposób uzupełniają się, zajmując się w ramach partnerstwa właśnie tą częścią wspólnego zadania, którą wykonują najlepiej (Korbus i in., 2010). Powyższy sposób rozdzielania zarówno zadań, jak i odpowiedzialności czy ryzyka determinuje wydajne w znaczeniu ekonomicznym rozwiązanie w dostarczaniu publicznych usług.

W aspekcie finansowania partnerstwo publiczno-prywatne rozumiane jest jako wszelkie formy angażowania pozagospodarczych środków prywatnych, bez powiększania długu publicznego, dla realizacji zadań publicznych (Bodzoń, 2013). Przedstawiona formuła zakłada korzyści dla obu stron partnerstwa, przez wzgląd na podział zadań. Partnerstwo to również rozwiązanie, dzięki któremu możliwa jest realizacja kosztownych inwestycji, np. budowa autostrady czy mostu, bez większego zaangażowania środków publicznych (Matuszewska, 2011). Koszta związane jedynie z dokumentacją architektoniczno-budowlano-techniczną obciążają podmiot publiczny, a więc finansowanie związane z realizacją przedsięwzięcia w całości lub znacznej części dotyczy prywatnego partnera.

Analiza pojęcia partnerstwa publiczno-prywatnego pozwala na wnioskowanie o wielość istniejących interpretacji, przy jednoczesnym braku możliwości wyodrębnienia jednej ogólnej definicji. Mają również miejsce przeciwstawności w charakteryzowaniu przedmiotu i celu działań partnerstwa.

Ustawa o PPP wskazuje podmioty publiczne zobowiązane do realizacji zadań publicznych. Ich skategoryzowanie polega na używaniu ogólnych pojęć wzorujących się na Ustawie Prawo zamówień publicznych (zwanej dalej: u.p.z.p.). Przedstawiona analogia jest uwarunkowana prawnym unormowaniem partnerstwa publiczno-prywatnego, polegającym na traktowaniu go, jako odpłatnej umowy, dotyczącej podmiotów sektora publicznego. B. Korbus, T. Srokosz i M. Wawrzyniak podkreślają, że nie zabrania się, aby: „[...] podmiot mieszczący się w kategorii podmiotu publicznego mógł występować także w roli partnera prywatnego (Korbus i in., 2010). W tym przypadku wymagane jest posiadanie statutu przedsiębiorcy jak i równoczesne stosowanie się do przepisów u.p.z.p. oraz Ustawy o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi (zwanej dalej: u.u.k.r.b.u.). Należy podkreślić znaczącą rolę przepisów o finansach publicznych w odniesieniu do jednostek sektora finansów publicznych podporządkowanych u.p.p.p. Tym samym zgodnie z włączeniem jednostek sektora finansów publicznych do podmiotów publicznych zawierających partnerskie umowy, wyłonić można ich cechy wspólne, takie jak: finansowanie ze środków publicznych wynikające z wykonywania czynności o charakterze publicznym. Jak podkreśla A. Panasiuk skutkiem tego ich działalność musi być poddana jednolitemu reżimowi prawnemu, który zapewni efektywne wykorzystanie posiadanych środków, przy jednoczesnym wypełnieniu ustawowych obowiązków w zakresie należytego wykonywania zadań publicznych (Panasiuk, 2009). Inne jednostki ujęte w partnerskiej ustawie to podmioty prawa publicznego. Składają się na nie wszelkie organizacje nieposiadające handlowego bądź przemysłowego charakteru, wykonujące zlecenia powszechnie publiczne, a w szczególności: spółki komunalne, spółki jednoosobowe Skarbu Państwa nastawione na realizowanie zadań publicznych nałożonych przez ich założycielski organ. Podmiot publiczny tworzą zarówno związki jednostek sektora finansów publicznych, podmiotów publicznych i ich połączone wersje. Wykluczone z miana podmiotu publicznego są natomiast wszelkie państwowe jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz niebędące jednostkami sektora finansów publicznych.

Istnienie pozycji partnera prywatnego warunkuje powstanie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Definiują go przepisy u.p.p.p. w szczególności art. 2 pkt 2 nakreślający, że użyte w ustawie określenie

oznacza: „[...] przedsiębiorcę lub przedsiębiorcę zagranicznego [...]”. Ustawodawca wyodrębnia duży zakres podmiotów kwalifikowanych, jako partnerzy prywatni. Warunkiem jest posiadanie pozycji przedsiębiorcy krajowego bądź zagranicznego. Nie ma jednak wskazania w ustawie, jakie przepisy prawne odsyłają do rozumienia pojęcia przedsiębiorcy. Pozostaje, więc ustosunkowanie się do interpretacji Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (zwanej dalej: u.s.d.g.), z której wynika w art. 4 pkt 1, że: Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., o swobodzie działalności gospodarczej), jak również wspólnicy spółki cywilnej. Rygorem zdobycia statusu partnera prywatnego jest realizowanie we własnym imieniu działalności gospodarczej, na swój rachunek z uwzględnieniem ryzyka gospodarczego. Proceder, w tym zadania faktyczne oraz organizacyjne, mają być ukierunkowane na osiągnięcie zysku. Stroną prywatną w umowie partnerstwa publiczno-prywatnego mogą być spółki handlowe (zarówno osobowe, jak i kapitałowe), jak również spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe, jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, spółki komunalne (Korbus i in., 2010). W myśl u.s.d.g. miano partnera prywatnego zarówno posiada zagraniczny przedsiębiorca.

Koncepcja formuły partnerstwa publiczno-prywatnego ewoluowała w czasie, wprowadzając istotne zmiany w zarządzeniach na arenie europejskiej. Należy jednak podkreślić wspólne elementy interpretacji tego pojęcia, które stanowią między innymi: kooperacja sektora publicznego z prywatnym, wspólna realizacja przedsięwzięcia, rozdzielenie zadań i ryzyka. Partnerstwo to ma oddziaływanie na szczeblu lokalnym oraz centralnym, przez wzgląd na wszechobecny deficyt środków z przeznaczeniem na wykonywanie zadań publicznych.

3. Istota partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze transportu drogowego

Analizę istoty partnerstwa publiczno-prywatnego należałoby rozpocząć od wskazania kolebki tego terminu, którą stanowią Stany Zjednoczone, gdzie kierowano się rozumieniem zjawiska, jako: „[...] wspól-

ne finansowanie przez sektor publiczny i prywatny – programów edukacyjnych, a w kolejnych latach finansowanie instalacji komunalnych (A. Matuszewska, 2011). Zawężone wykorzystanie formuły do programów edukacyjnych oraz instalacji komunalnych ewoluowało o pojęcie renowacji miast, nakreślając istotę wspólnotowych działań o charakterze publiczno-prywatnym.

Wśród interesariuszy pojawiają się oczekiwania na coraz to wyższym szczeblu, dotyczące sfery usług publicznych i ich poprawy uwarunkowanej jakościowo oraz ilościowo. Stąd stałe przeobrażenia koncepcji klasycznej partnerstwa publiczno-prywatnego bazującej na sposobie i regułach współpracy z prywatnym partnerem, jak również dokonywania finalizacji zadań publicznych. Tą koncepcję tłumaczy u.p.p.p. podając w art. 1 pkt 2, iż: „[...] przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym”. B. Bembenek określa to pojęcie, jako (Bembenek, 2018):

- „[...] całą sferę współdziałania sektora publicznego z prywatnym w ujęciu doktryny funkcjonowania państwa, gospodarki i społeczeństwa, jak i w ujęciu działań organizatorskich, ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów,
- konkretne typy umów pomiędzy władzą publiczną a podmiotem prywatnym, związane z realizacją przedsięwzięcia inwestycyjnego,
- długofalową współpracę pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym, która stanowi przykład nowoczesnego zarządzania w organizacjach publicznych,
- użyteczny instrument umożliwiający szybszą i efektywniejszą realizację przedsięwzięć związanych z zadaniami sektora publicznego,
- formę finansowania inwestycji infrastrukturalnych, które są niezbędne do sprawnej realizacji zadań publicznych,
- zinstytucjonalizowaną współpracę strategiczną pomiędzy wybranymi podmiotami sektora prywatnego i publicznego,
- metodę realizacji zadań publicznych przez organizacje publiczne we współpracy z partnerami prywatnymi,
- efektywny model zarządzania budżetem organizacji publicznych, w tym samorządów, funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu”.

Wynika z tego, że partnerstwo publiczno-prywatne cechuje się współdziałaniem, długim czasem obowiązywania, szybkością działania, ociążeniem budżetu publicznego.

Powyższe definicje opiewające o działalność gospodarczą podkreślają, że PPP jest zazwyczaj traktowane, jako nowatorska i niestandardowa forma finansowania zadań publicznych, a zarazem środek zaradczy (remedium) na niewystarczające zasoby publiczne przeznaczane na realizację konkretnych inwestycji (Płaczek, 2017). Równocześnie uwidoczniiony jest aspekt trwania procesu, poprzez nacechowanie go długotrwałością realizacji.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego opiera się również na braku obowiązku angażu do projektu. B. Augustyńska, wśród jego składowych elementów wymienia także długotrwała relacja, wspólna odpowiedzialność, podział kompetencji i ryzyka, gdzie sektor publiczny koncentruje się przede wszystkim na celu wspólnego przedsięwzięcia, a nie na metodach jego realizacji (B. Augustyńska, 2007). Rozwój formuły skutkuje pojawieniem się hierarchiczności obejmującej swym zasięgiem partnera publicznego pozostającego w dominującej pozycji. Ma on możliwość dyktowania warunków współpracy prywatnym partnerom.

W ramach uwarunkowań gospodarczych partnerstwo publiczno-prywatne może obejmować sferę infrastruktury drogowej, dworców kolejowych, portów morskich, lotnisk, instytucji edukacyjnych, ośrodków opieki medycznej, mieszkań socjalnych czy komunalnych. Wszystkie te elementy ujęła w definicji formuły partnerstwa K. Brzozowska. PPP oznacza współpracę między jednostkami administracji rządowej (samorządowej) a podmiotami prywatnymi w sferach kontrolowanych przez administrację publiczną, związanych z gospodarką komunalną, obsługą społeczno – socjalną określonej wspólnoty (Brzozowska, 2010). Założenia odmienne stosowane na obszarach innych krajów wyodrębniają następujące wyznaczniki: regulacje prawne, przedmiot, podmiot, tryb wyboru partnera prywatnego, instrumenty finansowe.

Inwestycja w infrastrukturę w takiej formie wykazuje niższe koszty w stosunku do tradycyjnego modelu inwestycyjnego, co nakreślają praktyki innych państw. W warunkach, gdzie nacisk kładziony jest na zmniejszenie deficytu budżetowego partnerstwo publiczno-prywatne osiąga szczególną rangę. Istotę stanowi działanie, w którym prywatni in-

westorzy podejmują się zaangażowania kapitałowego, świadczenia usług społecznych o charakterze długoterminowym. Występuje podział zarówno odpowiedzialności, kosztów jak i zysków. Przyjmuje się, że wraz z wielkością przedsięwzięcia spoczywającego na stronie, zwiększają się jej późniejsze korzyści.

W odróżnieniu od tradycyjnych zamówień publicznych, partner prywatny jest obowiązany do zaangażowania w dwa etapy realizacji działań, w tym: etapu budowy oraz etapu utrzymania. Skutkuje to długoletnim współdziałaniem. Fundacja Centrum PPP zwraca uwagę na aspekt finansowania, a co za tym idzie, że wynagrodzenie partnera może pochodzić ze środków budżetowych podmiotu publicznego (klasyczne PPP), od końcowych odbiorców usługi (koncesja), jak i mieć charakter mieszany, łączący obie powyższe formy (Fundacja Centrum PPP, 2017). Kolejnym istotnym ujęciem jest wspomniane przy definiowaniu pojęcia partnerstwa publiczno-prywatnego wykorzystanie fachowości prywatnych podmiotów w danej dziedzinie. Posiadają oni również sprawdzone technologie, co daje możliwość ich odpowiedniego przypasowania do danego przedsięwzięcia, przy jednoczesnej racjonalizacji inwestycji. Takie działanie pozwoli na uzyskanie postawionego celu.

4. Partnerstwo publiczno-prywatne a transport drogowy w Polsce i Wielkiej Brytanii

Domeną prowadzenia nowoczesnej administracji jest korzystanie z procedury zarządzania, opierającej się o przegląd wydajności, jakości oraz zmniejszenia nakładów pieniężnych związanych z podjęciem aktywności. Wynika z tego obowiązek publicznych organizacji do zaznajomienia się i korzystania ze sposobności współpracy z udziałem sektora prywatnego. Z punktu formalnoprawnego nie wyróżnia się restrykcji co do obowiązywania formuły partnerstwa publiczno-prywatnego w wybranej branży, a co za tym idzie niemalże każde zadanie o charakterze publicznym, szczególnie ze sfery świadczeń użyteczności publicznej, w tym z zakresu transportu drogowego może stać się przedmiotem współpracy partnerskiej. Poniżej na podstawie szerokiego przeglądu literatury oraz projektów dotyczących wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze transportu drogowego w Polsce i Wielkiej Brytanii zaprezen-

towano istotne konkluzje, które warunkują funkcjonowanie tej instytucji przedstawionych krajach.

1. Prekursorem rozstrzygnięcia pozwalającego na eliminację powszechnej prywatyzacji przy jednoczesnym finansowaniu z kapitału prywatnego stała się Wielka Brytania. Skutkowało to wprowadzeniem w kraju formuły partnerstwa publiczno-prywatnego na szeroką skalę. Przez wzgląd na podjęcie się takich działań Wielka Brytania nosi miano lidera na skalę światową w tej dziedzinie. Działalność partnerska w Polsce odznacza się niskim poziomem rozwoju, na co wpływa niewielki kapitał społeczny oraz brak umiejętności współpracy.

2. Projekty w formule partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczące inwestycji sektora transportowego odpowiadają postępowi technicznemu na przestrzeni lat. Przejawia się to w budowie, zmianie lub unowocześnieniu istniejącej publicznej infrastruktury. Rezultatem wprowadzanych zmian było zarówno tworzenie projektów, w tym w Polsce: budowa odcinków autostrad (A1 Gdańsk–Toruń, Stryków–Pyrzowice, A2 Nowy Tomys–Konin, Nowy Tomys–Świecko, Łódź–Warszawa, A4 Katowice–Kraków), centrów przesiadkowych (Kaliskie Linie Autobusowe), zagospodarowanie terenów przesiadkowych (Dworzec PKP Sopot) i w Wielkiej Brytanii: mostów (Queen Elizabeth II Bridge, The Second Severn Bridge), szybkiego tramwaju (Nottingham Express Transit), tunelu połączenia kolejowego (Channel Tunnel Rail Link), modernizacja metra (Londyn), jak i obciążenie państw nowym zakresem obowiązków związanych z podjęciem działalności partnerskiej.

3. Specyfikacja działalności partnerskiej sektora transportowego w Polsce opiera się o podejmowanie w większości projektów o niskim zasięgu lokalnym w opozycji do Wielkiej Brytanii. Co za tym idzie powstające ryzyko dotyczące sektora prywatnego, czy instytucji inwestujących jest zminimalizowane. Działalność samorządowa nie jest więc zobligowana do uwzględniania małych projektów transportowych w publicznym długu. Przychody wynikające z podjęcia inwestycji często nie są proporcjonalne do czasu trwania realizacji oraz poniesionych kosztów jej ukończenia.

4. Doświadczenia Polski oraz Wielkiej Brytanii wskazują, iż formuła partnerstwa publiczno-prywatnego poza wielością zalet cechuje się niemożnością powiększenia danej inwestycji transportowej przy

użyciu prywatnego kapitału. Rozbieżność z tradycyjnym działaniem prywatyzacji publicznych usług polega na obciążeniu sektora publicznego odpowiedzialnością za utrzymanie jakości inwestycji. Motywacją do podjęcia umowy partnerskiej jest przypisana partnerowi prywatnemu przez wzgląd na powrotne przekazanie nakładu oraz zysku. Konieczne jest zrjonalizowanie kosztów transakcyjnych, które nie powiodło się w przypadku kontraktu na budowę autostrady A1 w kierunku Gdańsk–Toruń oraz tunelu połączenia kolejowego w Londynie.

Na podstawie zaprezentowanych konkluzji można wskazać możliwości i kierunki rozwoju tej instytucji w Polsce.

1. Podejmowana w Polsce działalność na podstawie formuły partnerstwa publiczno-prywatnego wymaga podwyższenia poziomu rozwoju, a co za tym idzie wdrożenia odpowiednich czynności naprawczych. Resort nie powinien być jedyną jednostką odpowiedzialną za rozpowszechnianie inwestycji opartej na formule partnerskiej, a włączyć w obowiązek również innych przedstawicieli gospodarczego życia, takich jak na przykład organizacje pozarządowe. Dałoby to możliwość ustalenia za nadrzędność promowania prawidłowego współdziałania w relacji: partner publiczny a prywatny, jaki i zwalczania istniejących ograniczeń. Opierając się na regulacjach prekursora umów partnerskich – Wielkiej Brytanii, inicjowanie projektu powinno stanowić domenę specjalistycznych fachowców, a zadania samorządów zamykać się w administrowaniu etapu przygotowania inwestycji, jej wdrożenia oraz monitorowania prac. Stąd konieczność wniesienia obowiązku powołania kadry specjalistycznej do spraw funkcjonowania partnerstwa mocą ustawy.

2. Główny powód zmian dziejących się w relacji publicznych władz w stosunku do zaangażowania partnerów prywatnych w zakresie będącym wcześniej domeną wyłącznie sektora publicznego musi stanowić postęp technologiczny. Pojawianie się wyższych potrzeb związanych z infrastrukturą transportu powinno inicjować rozwój liczby inwestycji realizowanych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Pozwoli to na stworzenie sytuacji, w której rosnące potrzeby egzekwować będą zwiększenie poziomu innowacyjności podejmowanych projektów partnerskich.

3. Wraz z rozwojem gospodarczym następuje podwyższenie skali spodziewanego zasięgu podejmowanych inwestycji w sektorze infra-

struktury transportowej w Polsce. Co za tym idzie również zapotrzebowanie na publiczne usługi ulega wzrostowi. Konieczna staje się więc realizacja projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego nie tylko na szczeblu lokalnym, jak do tej pory. Dokonując analizy działalności Wielkiej Brytanii zauważa się wdrażanie inwestycji na dużą skalę już od początków działalności partnerskiej. Uwarunkowania rynkowe Polski pozwalają na zbliżenie się do takiego stanu rzeczy.

4. Partnerzy umowy w formule partnerstwa publiczno-prywatnego zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii otrzymują dobra w postaci pieniężnej w ramach realizacji podjętej inwestycji. Walory po stronie sektora publicznego determinowane są terminowym zakańczaniem realizacji projektów bez przekroczenia określonego budżetu i obarczenie przedstawicieli sektora prywatnego ryzykiem tworzenia działalności. Ważne jest wdrażanie norm pozwalających na powiększenie zaufania ze strony partnera publicznego co do zasadności podejmowania inwestycji, jak również jej społeczną akceptację. Dostarczane powinny być szczegółowe wytyczne dotyczące funkcjonowania modelu partnerstwa publiczno-prywatnego, aby uniknąć niedoinformowania czy też braku wyczerpującej wiedzy i uświadomić, że umowy partnerskie stwarzają możliwość realizowania przychodowych i długookresowych przedsięwzięć.

5. Podsumowanie

Regulacje prawne obowiązujące w Polsce koncentrują się na podpisaniu umowy partnerstwa publiczno-prywatnego drogą konkurencji dotyczącej wdrożenia realizacji zadania o znaczeniu publicznym z uwzględnieniem ryzyka występującego po stronie publicznej, jak i prywatnej. System podejmowanych inwestycji opiera się na unormowaniach u.p.p.p. oraz rozporządzeniu, a wszelkie inne powiązane ustawy mają charakter wyłącznie uzupełniający. Regulacje określające sposób funkcjonowania rynku oraz jego finansowania w modelu partnerskim podlegają procesowi uprzystępniania ze względu na występowanie luk prawnych oraz usuwalnych sprzeczności. W Wielkiej Brytanii znaczącą rolę odgrywają zestandaryzowane zasady konstruowania umów PFI, których inicjatorem stanowi organ krajowy posiadający kompetencje w podejmowaniu oraz przebiegu inwestycji – Infrastructure UK (IUK). Instrukcja tworze-

nia kontraktów to Standaryzacja umów PFI – Standardisation of PFI Contracts (SoPC), zawierająca umowne postanowienia w poszczególnych sekcjach. Stąd też wynika podstawowa różnica regulacji prawnych obu państw, gdzie umowa partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce ustanawiana jest według uniwersalnego wzoru, natomiast w Wielkiej Brytanii opiera się o instrukcje wspomagające utworzenie kontraktu odpowiedniego dla danego projektu w dziedzinie transportu drogowego.

Ważnym aspektem przy podejmowaniu współpracy w formule partnerstwa publiczno-prywatnego jest nastawienie na zapewne finansowania, które jest uwarunkowane ekonomiczną sytuacją jak i podwyższeniem stopnia świadomości społeczeństwa. Uzyskiwanie środków pieniężnych z danego rynku na podejmowanie projektów innowacyjnych i o wysokim poziomie technicznym obliguje do posiadania odpowiednio wysokich kwalifikacji specjalistycznych. W Polsce główne metody finansowania inwestycji zamykają się w dwóch obszarach, w tym: instrumentach dłużnych oraz kapitałowych, jednak z dużym naciskiem na rynek bankowy, a co za tym idzie zaciąganie kredytów. Istota opłacenia projektów partnerskich w Wielkiej Brytanii wynika z racjonalnego działania władz polegającego na zastępowaniu wydatków z budżetów kapitałowych płatnościami z budżetów wydatków bieżących. System ten pozwala na zerwanie barier tworzenia tego rodzaju inwestycji, które nadal występują w Polsce. Wśród nich wymienia się między innymi brak wystarczających kompetencji państwowych urzędników, wynikających z nieistnienia umiejętnego wyliczania kosztów związanych z realizacją zadania w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, czy też dostatecznej wiedzy na temat skorygowania projektu do gospodarczych realiów. Można zatem stwierdzić, iż zarówno w Polsce, jak i Wielkiej Brytanii występują znaczne różnice w regulacjach prawnych oraz finansowaniu projektów dotyczących formuły partnerstwa publiczno-prywatnego.

Bibliografia

- Augustyńska B., (2007), *Koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego na przykładzie Holandii*, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bembenek B.,(2018), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrem*, Modern Management Review, Rzeszów.

- Bodzoń K., (2013), *Funkcjonowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w ramach realizacji projektów inwestycyjnych*, Uniwersytet Wrocławski. Wydział, Prawa, Administracji i Ekonomii, Wrocław.
- Brzozowska K., (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Davies S., Fairbrother P., (2003), *Private Finance Initiative (PFI) and Public Private Partnerships (PPPs): Definitions and Sources*, CARDIFF Unieversity, Wales.
- Economic Commission for Europe, *Transport Trends and Economics 2016–2017: Innovative ways for Financing Transport Infrastructure*, United Nations, New York and Geneva 2017.
- Eisenkopf A., Knorr A., (2016), *Engaging the Private Sector in Transportation Infrastructure – The Role of Public-Private-Partnerships*, Canada.
- European Commission, *Green Paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions*, Brussels 2004.
- Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W., (2003), *Mega-Projects and Risk*, Cambridge University Press, Cambriddge.
- Fundacja Centrum PPP, (2017), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Miniprzewodnik dla instytucji publicznych*, Łódź.
- Gajewska-Jedwabny A., (2007), *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- Goddard A., (2018), LexisPSL, *Subnational Public-Private Partnerships: Meeting Infrastructure Challenges*, *OECD Multi-level Governance Studies*, Paris.
- Herbst I., Jadach – Sepioło A., (2012), *Raport z analizy danych zastanych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- House of Commons Treasury Committee, *Private Finance Initiative*, The Stationery Office Limited, London 2011.
- House of Commons, *Update on the London Underground and the public-private (PPP) partnership agreements*, The Stationery Office Limited, London 2010.
- Kołodziejczyk – Jeziorska K., (2016), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako model realizacji przedsięwzięć budowy i modernizacji infrastruktury publicznej w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, Płock.
- Korbus B., Srokosz T., Wawrzyniak M., (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne. Poradnik*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
- Matuszewska A., (2011), *Możliwości wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w komunikacji miejskiej w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Panasiuk A., (2009), *Koncesja na roboty budowlane lub usługi. Partnerstwo publiczno-prywatne. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

- Perkins S., (2013), *Better Regulation of Public-Private Partnerships for Transport Infrastructure*, International Transport Forum, Paris.
- Płaczek E., (2017), *Rozwój logistyki społecznej poprzez partnerstwo publiczno-prywatne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, Częstochowa 2017, nr 25, t. 2.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o *partnerstwie publiczno-prywatnym*, (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 711).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., o *swobodzie działalności gospodarczej*, (tekst jedn.: Dz. U. z 2018 r., poz. 107 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 października 2016 r. o *umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi*, (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 288).
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*, (tekst jedn.: Dz. U. 2004, nr 19, poz. 117 z późn. zm.).
- Vickerman R., (2002), *Private Financing of transport infrastructure: some UK experience*, Canterbury.
- Wachowska A., Dziurkowska A., Gąsowska M., Jastrząb J., Krzyżanowski T., (2016), *Analiza prawna. Regulacje partnerstwa publiczno-prywatnego w wybranych krajach Unii Europejskiej i prawie polskim – możliwości zmian*, Ministerstwo Cyfryzacji.
- Wall A., (2013), *Public-Private Partnership in the USA. Lessons to be learned for the United Kingdom*, Routledge Taylor&Francis Group, New York.
- Winch G.M., (2008), *Managing Construction Projects*, WILEY-BLACKWELL, Manchester.
- Zieniewski M., Sześciło D., (2008), *Co zmienić by rozwinąć partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce?*, Forum Rozwoju Edukacji Ekonomicznej, Warszawa.

Szymon Rubisz¹, Błażej Bujak²

OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH W WYBRANYCH USŁUGACH PUBLICZNYCH

1. Wprowadzenie

Dane osobowe są współcześnie wykorzystywane na niespotykaną skalę zarówno na potrzeby działalności podmiotów prywatnych jak i publicznych. Oczywiście jest, że administracja publiczna dysponuje częścią danych osobowych jednostki z mocy prawa, z uwagi na konieczność realizowania zadań publicznych mieszczących się w granicach kompetencji instytucji państwowych lub samorządowych (Sakowska-Baryła, 2017). Jednakowoż przetwarzane mogą być wyłącznie te dane, które są niezbędne dla osiągnięcia konkretnego celu przetwarzania. Za B. Banaszakiem i M. Jabłońskim (1998) przyjąć można, że chodzi tu o takie dane, które umożliwiają jednostce normalne funkcjonowanie w państwie, i których ujawnienie nie jest naruszeniem sfery jej prywatności. Te i inne ograniczenia wynikają nie tylko z przyjętego w Unii Europejskiej ogólnego Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/679, powszechnie określanego akronimem RODO (Dz. U. L 119 z 4.5.2016), ale również z Konstytucji RP (Dz.U. 1997, NR 78 poz. 483 ze zm.), a ściślej art. 51, który przesądza o tym, że władze publiczne nie mogą pozyski-

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Licencjat. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej pt. „Ochrona danych osobowych w usługach publicznych”.

wać, gromadzić i udostępniać informacji o obywatelach, innych niż niezbędne w demokratycznym państwie prawnym.

Problematykę danych osobowych często opisuje się w kontekście produktu o wartości ekonomicznej (Bierć, 1999) oraz wynikających z ich przetwarzania zagrożeń związanych ze współczesnymi technologiami cyfrowymi. Niniejsze opracowanie ma na celu analizę podstaw prawnych przetwarzania danych osobowych przez wybrane instytucje publiczne, których zadaniem jest przede wszystkim realizacja potrzeb społecznych. Przetwarzają one dane osobowe właściwie na tych samych zasadach co prywatne, dlatego przepisy zawarte w rozporządzeniu unijnym mają zastosowanie do przypadków przetwarzania przez wspomniane podmioty. Jednak określone normy szczególne ustanowione zostały także w aktach normatywnych regulujących specyfikę funkcjonowania danego rodzaju podmiotu publicznego. W pracy tej, pod uwagę wzięte zostały regulacje zawarte w prawie ubezpieczeń społecznych, prawie oświatowym oraz prawie ochrony zdrowia.

2. Istota danych osobowych

Dane osobowe to wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej, czyli takiej, czyjej tożsamość można określić bezpośrednio lub pośrednio, w szczególności przez powołanie się na numer identyfikacyjny albo jeden lub kilka specyficznych czynników określających cechy fizyczne, fizjologiczne, umysłowe, ekonomiczne, kulturowe lub społeczne tej osoby. Powyższą definicję sformułować można na podstawie przepisów RODO. Innymi słowy danymi osobowymi, są wszelkie informacje o ile tylko możliwe jest ich odniesienie do konkretnej osoby (Barta, Fajgielski, Markiewicz, 2015).

Szczególną postacią danych osobowych są tzw. dane wrażliwe (sensytywne)³. Zgodnie z treścią art. 9 pkt 1 RODO należą do nich m.in. dane osobowe ujawniające pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub światopoglądowe, przynależność do związków zawodowych oraz przetwarzania danych genetycz-

³ Określenie „dane wrażliwe” w aktualnym stanie prawnym nie jest już pojęciem języka prawnego.

nych, danych biometrycznych w celu jednoznacznego zidentyfikowania osoby fizycznej lub danych dotyczących zdrowia, seksualności lub orientacji seksualnej tej osoby. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że do powyższej kategorii zaliczyć można by nawet takie dane jak informacje o uzębieniu, strukturze DNA (Borecka, 2006), cechy źrenicy oka czy linie papilarne (Barta, Litwiński, 2016). Z powyższej definicji płynie oczywisty wniosek, że instytucje wykonujące zadania publiczne z zakresu zabezpieczenia społecznego, oświaty czy ochrony zdrowia, czyli obszarów będących przedmiotem analiz w niniejszej pracy, poza danymi identyfikacyjnymi określonej osoby, przetwarzają również dane wrażliwe jej dotyczące. Niewątpliwie jest to uzasadnione, niemniej jednak obowiązki podmiotów przetwarzających takie dane muszą być wykonywane szczególnie starannie.

Danymi o charakterze wrażliwym są także informacje dotyczące kryminalnej przeszłości osoby. Prawodawca unijny uregulował ich problematykę w art. 10 Rozporządzenia stanowiąc, że dane o wyrokach skazujących oraz czynach zabronionych lub powiązanych środkach bezpieczeństwa przetwarzać można wyłącznie pod nadzorem władz publicznych lub jeżeli przetwarzanie jest dozwolone prawem Unii lub prawem państwa członkowskiego przewidującymi odpowiednie zabezpieczenia praw i wolności osób, których dane dotyczą.

3. Ogólne zasady przetwarzania danych osobowych

Na danych osobowych często przeprowadza się wiele różnego rodzaju operacji takich jak: zbieranie, utrwalanie, organizowanie, porządkowanie, przechowywanie, adaptowanie lub modyfikowanie, pobieranie, przeglądanie, wykorzystywanie, ujawnianie poprzez przesłanie, rozpowszechnianie lub innego rodzaju udostępnianie, dopasowywanie lub łączenie, ograniczanie, usuwanie lub niszczenie. W rozumieniu art. 4 ust. 2 RODO wyżej wymienione czynności lub ich zestaw uważane są za przetwarzanie danych osobowych. Dysponentem danych osobowych jest administrator, którym zgodnie z treścią art. 4 ust. 7 jest „osoba fizyczna lub prawna, organ publiczny, jednostka lub inny podmiot, który samodzielnie lub wspólnie z innymi ustala cele i sposoby przetwarzania danych osobowych”. W imieniu administratora przetwarzaniem danych

osobowych zajmuje się natomiast podmiot, który zapewnia wystarczające gwarancje wdrożenia odpowiednich środków technicznych i organizacyjnych (takich jak pseudonimizacja, szyfrowanie, zabezpieczenia przed dostępem i in.), by przetwarzanie spełniało wymogi RODO i chroniło prawa osób, których dane dotyczą (art. 28). Relacja pomiędzy podmiotem przetwarzającym a administratorem musi być uregulowana odpowiednią umową lub innym instrumentem prawnym, który podlega prawu Unii Europejskiej lub prawu państwa członkowskiego. Umowa lub inny instrument prawny określa przedmiot i czas trwania przetwarzania, jego charakter i cel oraz rodzaj danych osobowych, a także kategorie osób, których dane dotyczą. Określa również obowiązki i prawa, które posiada administrator.

W większości przypadków, aby administrator mógł przetwarzać dane osobowe, wymagana jest zgoda osoby, której dane będą przetwarzane. Zgoda w tym przypadku oznacza dobrowolne, konkretne, świadome i jednoznaczne okazanie woli w formie wyraźnego działania potwierdzającego. J. Greser (2018) słusznie zauważa, że motyw 43 RODO zwraca uwagę na to, że dobrowolność zgody jest oceniana w wymiarze sytuacyjnym. Przy braku równowagi między osobą, której dane dotyczą, a administratorem należy szczególnie uważnie traktować kwestie dobrowolności. Jako przykład podaje sytuację, w której uczestnictwo w projekcie jest warunkowe, to znaczy udział w projekcie zależy od udzielenia zgody na przetwarzanie danych dla celów marketingowych. W takim wypadku zgoda nie będzie uznawana za dobrowolną. Aby spełnić ten warunek, konieczne jest podzielenie zgody na dwie części: dotyczącą przetwarzania danych na potrzeby wykonania umowy oraz przetwarzania danych dla celów marketingowych, przy czym brak wyrażenia tej drugiej zgody nie może uniemożliwiać uczestnictwa w projekcie.

Poza zgodą, istnieją inne jeszcze warunki zgodnego z prawem przetwarzania danych osobowych. Należą do nich konieczności: wykonania umowy (jeśli stroną jest osoba, której dane dotyczą lub do podjęcia działań na żądanie osoby, której dane dotyczą, przed zawarciem umowy), wypełnienia obowiązku prawnego ciążącego na administratorem, ochrony żywotnych interesów osoby, której dane dotyczą lub innej osoby fizycznej, wykonania zadania realizowanego w interesie publicznym lub w ramach sprawowania władzy publicznej powierzonej administratorowi

oraz do celów wynikających z prawnie uzasadnionych interesów. Trzeba jednak podkreślić, że ten ostatni warunek został wyłączony względem przetwarzania, którego dokonują organy publiczne w ramach realizacji swoich zadań.

Zasady dotyczące przetwarzania danych osobowych zostały uregulowane w art. 5 RODO i łącznie sformułowano ich siedem. Pierwsza z nich mówi o tym, że dane powinny być przetwarzane zgodnie z prawem, w sposób rzetelny i przede wszystkim przejrzysty dla osoby, której dane dotyczą. Będzie ona dochowana w przypadku, w którym administrator w sposób zwięzły i zrozumiały przekaże informacje o przysługujących prawach osobie zainteresowanej.

Druga zasada to zasada celowości. Podkreśla ona fakt, iż dane osobowe należy przetwarzać zgodnie z konkretnym, wyraźnym i prawnie uzasadnionym celem. Reguła ta wymusza na administratorze obowiązek informowania osoby zainteresowanej o celu przetwarzania danych osobowych.

W rozumieniu zasady trzeciej czyli zasady minimalizacji danych zakres przetwarzanych danych powinien być adekwatny, stosowny i ograniczony do osiągnięcia założonego celu. Chodzi o to, aby administrator pozyskiwał tylko takie dane, które mu są niezbędne do osiągnięcia konkretnego celu.

Czwarta zasada kładzie nacisk na prawidłowość przetwarzanych danych, zaznacza również, że w razie potrzeby dane muszą zostać uaktualnione lub usunięte. Piąta zasada mówi o tym, że dane powinny być przechowywane przez administratora przez okres nie dłuższy, niż jest to konieczne dla uzyskania celów, dla których były one przetwarzane.

Piąta zasada nakazuje administratorowi przechowywać dane przez okres nie dłuższy, niż jest to niezbędne do celów, w których dane te są przetwarzane. Istnieje możliwość przechowywania danych osobowych przez okres dłuższy, o ile będą one przetwarzane wyłącznie do celów archiwalnych w interesie publicznym, do celów badań naukowych lub historycznych.

Szosta zasada dotyczy integralności i bezpieczeństwa danych. Administrator jest zobowiązany do przetwarzania danych w sposób zapewniający bezpieczeństwo danych, w tym ochronę przed niedozwolonym lub niezgodnym z prawem przetwarzaniem oraz przypadkową utratą,

zniszczeniem lub uszkodzeniem, za pomocą odpowiednich środków technicznych lub organizacyjnych.

Ostatnią, siódmą zasadą jest zasada rozliczalności. Zobowiązuje ona administratora do przestrzegania wszystkich poprzednio wymienionych zasad, a co ważniejsze administrator musi być w stanie udowodnić ich przestrzeganie. Administrator musi więc także utrzymywać i przechowywać informacje, które pozwolą mu wykazać, że podejmowane przez niego czynności są zgodne z prawem.

4. Ochrona danych osobowych w usługach publicznych

Ochrona danych osobowych w prawie ubezpieczeń społecznych

Zakład Ubezpieczeń Społecznych (dalej ZUS) jest państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną, jest również największą i najważniejszą instytucją polskiego systemu ubezpieczeń społecznych. Jest on również administratorem przetwarzanych danych (Gazeta Prawna. 2019). Według art. 34 ust. 3 i 4 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 2020 poz. 266) do danych zawartych na kontach ubezpieczonych i kontach płatników składek oraz danych źródłowych będących podstawą zapisów na tych kontach, stosuje się przepisy o ochronie danych osobowych. RODO natomiast wskazuje na sytuacje, w których dopuszczalne jest wykorzystywanie takich danych. ZUS przetwarza dane osobowe, ponieważ do jego zadań należy m.in. gromadzenie i aktualizowanie danych na kontach ubezpieczonych i płatników oraz danych świadczeniobiorców; przyjmowanie i rozpatrywanie spraw, z którymi zwracają się do Zakładu klienci; przyjmowanie i zgłaszanie do ubezpieczenia zdrowotnego członków rodziny osoby, która jest objęta tym ubezpieczeniem, tym samym przekazując dane z tych zgłoszeń do centrali Narodowego Funduszu Zdrowia; prowadzenie prewencji rentowej czyli działanie mające na celu leczenie ludzi pobierających od co najmniej 30 dni zasiłek chorobowy lub świadczenie rehabilitacyjne i mających realną szansę na odzyskanie zdolności do pracy (BIP ZUS).

ZUS przetwarza dane osobowe by móc wypełnić swoje obowiązki prawne, a także aby wykonywać zadania w interesie publicznym oraz w ramach sprawowania powierzonej mu władzy publicznej. Spełnia tym

samym przesłanki z art. 6 ust. 1 lit. c i e RODO, co sprawia, że przetwarzanie danych osobowych przez Zakład jest zgodne z prawem. Warto wspomnieć, że dane, które są podawane dobrowolnie przez osobę np. dane kontaktowe, są przetwarzane na podstawie lit. a tego samego artykułu. Trzeba wspomnieć, że w dyspozycji instytucji są także dane wrażliwe, których przetwarzanie zasadniczo jest przez RODO zabronione na mocy art. 9 ust. 1. Zastosowanie natomiast ma wyłączenie z ust. 2 tego artykułu, uzasadniające przetwarzanie jako niezbędne do wypełnienia obowiązków i wykonywania szczególnych praw podmiotu w dziedzinie zabezpieczenia społecznego przewidzianego przez polskie prawo, a także zapewnienia tego zabezpieczenia społecznego i związanych z nim usług. Osoby, które dokonują czynności na danych wrażliwych na mocy powyższych wyłączeń lub ponoszą za to odpowiedzialność, mają obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej (art. 9 ust. 3). W przypadku ZUS mówić należy o obowiązku zachowania tajemnicy służbowej opisanej w art. 79 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych, którym objęci są pracownicy Zakładu i członkowie Rady Nadzorczej w odniesieniu do indywidualnych danych zawartych na kontach ubezpieczonych i kontach płatników składek, a także w rejestrach prowadzonych przez Zakład oraz danych źródłowych będących podstawą zapisów na tych kontach i w rejestrach.

Osoba, której dane dotyczą ma względem administratora (ZUS) prawa związane z przetwarzaniem danych osobowych, które zostały opisane w konkretnych artykułach RODO. Do tych praw m.in. zaliczamy:

- prawo dostępu do danych osobowych, w tym uzyskania kopii ich treści (art. 15);
- prawo żądania sprostowania danych osobowych (art. 16);
- prawo żądania usunięcia danych osobowych (art. 17);
- prawo żądania ograniczenia przetwarzania danych osobowych (art. 18);
- prawo do wycofania zgody (w dowolnym momencie) na przetwarzanie danych osobowych, które jednostka przekazała dobrowolnie (art. 7 ust. 3);
- prawo do wniesienia sprzeciwu wobec przetwarzania danych ze względu na szczególną sytuację (art. 21);
- prawo do przenoszenia danych osobowych, czyli prawo do tego, aby otrzymać od ZUS dane osobowe w ustrukturyzowanym, po-

wszechnie używanym formacie informatycznym, który nadaje się do odczytu maszynowego. Osoba, której dane dotyczą może przelać te dane innemu administratorowi danych lub zażądać, aby Zakład przesłał te dane do innego administratora. Zostanie to jednak wykonane tylko wtedy, gdy jest to technicznie możliwe. Prawo to przysługuje tylko w zakresie, w jakim administrator przetwarza dane na podstawie zgody osoby, której dane dotyczą lub umowy z tą osobą (art. 20).

Warto wspomnieć o tym, że za pośrednictwem Platformy Usług Elektronicznych ZUS (PUE ZUS) osoba, której dane dotyczą może sprawdzić, jakie dane na jej temat zgromadził Zakład. Okres przechowywania danych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych zależy od sprawy. Przykładowo, jeżeli osoba, której dane dotyczą korzysta z świadczenia pieniężnego w postaci emerytury, to ZUS będzie przechowywał jej dane przez okres 25 lat od zakończenia sprawy, gdzie zakończenie sprawy ma być rozumiane jako śmierć osoby, której dane przechowuje Zakład. Z kolei okres ten będzie wynosił 5 lat jeżeli zmarła osoba korzystała z rodzicielskiego świadczenia pieniężnego. Natomiast w obu przypadkach okres przechowywania danych jest liczony od 1 stycznia roku następującego po roku, w którym sprawa została zakończona.

Ochrona danych osobowych w prawie oświatowym

Szkoły oraz placówki oświatowe wykorzystują dane osobowe uczniów, ich rodziców, nauczycieli i pozostałych pracowników. Rodzaj, zakres i szczególne warunki w odniesieniu do przetwarzania tych danych mają swoją podstawę prawną w ustawach Prawo oświatowe (Dz.U. 2020 poz. 910), Karta Nauczyciela (Dz. U. 2019 poz. 2215)⁴, o systemie oświaty (Dz. U. 2020 poz. 1327), o systemie informacji oświatowej (Dz.U. 2019 poz. 1942), o finansowaniu zadań oświatowych (Dz. U. z 2020 r. poz. 2029 i 2400)⁵ oraz w aktach wykonawczych do

⁴ W zakresie danych osobowych w Karcie Nauczyciela ustanowiono Ministra Edukacji Narodowej administratorem należących do nauczycieli danych osobowych zgromadzonych w centralnym rejestrze orzeczeń dyscyplinarnych.

⁵ W zakresie danych osobowych ustawa stanowi o przetwarzaniu danych dzieci objętych wczesnym wspomaganie rozwoju, uczniów, wychowanków, uczestników za-

wymienionych ustaw⁶. Przetwarzanie zaś odbywa się zgodnie z przepisami RODO.

Motyw 38 preambuły Rozporządzenia podkreśla, że szczególnej ochrony danych osobowych wymagają dzieci, ponieważ mogą one nie być świadome ryzyka i związanych z nim zagrożeń, a także praw, które im przysługują w związku z przetwarzaniem ich danych osobowych. Koncepcję tę przyjął ustawodawca polski w ustawie o systemie oświaty stwierdzając konieczność szczególnej ochrony danych osobowych uczniów dotyczących zdrowia, potrzeb rozwojowych i edukacyjnych, możliwości psychofizycznych, seksualności, orientacji seksualnej, pochodzenia etnicznego lub rasowego, poglądów politycznych, przekonań religijnych lub światopoglądowych. Nauczyciele lub inne osoby wykonujące pracę w szkołach, przedszkolach, w organach prowadzących, organach sprawujących nadzór pedagogiczny oraz w innych podmiotach wymienionych w ustawie są obowiązani do zachowania w poufności informacji będących takimi danymi, które uzyskali w związku z pracą lub pełnioną funkcją. Wszystkie podmioty realizujące swoje ustawowe zadania i obowiązki przetwarzają dane osobowe w zakresie niezbędnym dla realizacji tych praw i zadań. Ustawodawca przewidział trzy sytuacje, po zaistnieniu których dane osobowe ucznia nie są objęte obowiązkiem poufności. I tak, jeżeli istnieje zagrożenie zdrowia ucznia, jeżeli pełnoletni uczeń, a w przypadku niepełnoletniego jego rodzic, wyrazi zgodę na ujawnienie określonych informacji oraz jeżeli wynika to z przepisów szczególnych (art. 13b ust. 3).

Administratorem danych w szkole jest sama szkoła, którą reprezentuje jej dyrektor. Musi on zadbać o to, by przetwarzanie danych było zgodne z prawem, bowiem to dyrektor szkoły ponosi odpowiedzialność za działania wszystkich osób upoważnionych do przetwarzania danych

jęć rewalidacyjno-wychowawczych i słuchaczy kwalifikacyjnych kursów zawodowych odpowiednio przedszkoli, szkół i placówek, osób fizycznych zatrudnionych w tych instytucjach, osób na stanowiskach dyrektorów tych instytucji, na potrzeby przeprowadzania kontroli prawidłowości pobrania i wykorzystania dotacji przez przedszkola, inne formy wychowania przedszkolnego, szkoły i placówki.

⁶ Np. rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji, Dz. U. z 2017 r. poz. 1646.

w jednostce. Analogicznie jest w przypadku innych placówek oświatowych. Zgodnie z art. 32 RODO placówki oświatowe muszą dbać o odpowiednie zabezpieczenie wszystkich danych osobowych przez wdrożenie właściwych środków technicznych i organizacyjnych, uwzględniając przy tym stan wiedzy technicznej, koszt wdrożenia, charakter, zakres, kontekst i cele przetwarzania, a także ryzyko naruszenia praw lub wolności osób, których dane dotyczą.

Według art. 30 ust. 1 RODO placówki oświatowe mają obowiązek prowadzić wewnętrzny rejestr czynności przetwarzania danych, jeżeli zatrudniają 250 lub więcej osób. Większość placówek nie spełnia tego wymogu, jednakże przetwarzanie dokonywane w nich nie ma charakteru sporadycznego, tak więc, zgodnie z ust. 5 tego samego artykułu, wszystkie placówki posiadają taki obowiązek, niezależnie od ilości zatrudnionych pracowników. Placówki muszą – jeżeli jest to możliwe – określić również okres przechowywania danych. Artykuł 160 ust. 1 ustawy Prawo oświatowe stanowi, że dane pozyskane w procesie rekrutacji mogą być przechowywane nie dłużej niż do końca roku, w którym osoba, której dane dotyczą, korzysta z usług placówki. Natomiast zgodnie z treścią ust. 2, dane osobowe kandydatów nieprzyjętych w okresie rekrutacji mogą być przechowywane przez placówkę przez okres roku. Ważne, żeby w każdym przypadku administrator lub podmiot przetwarzający był w stanie przedstawić, w czytelny i przejrzysty sposób, wymagane w art. 30 ust. 1 i 2 RODO elementy w odniesieniu do wszystkich prowadzonych procesów przetwarzania danych osobowych. W kontekście rekrutacji do szkół warto wspomnieć o tym, że szkoła na podstawie art. 13 i 14 RODO w związku z gromadzeniem danych osobowych kandydatów i ich opiekunów, ma obowiązek informacyjny względem nich. To znaczy, że placówka musi poinformować osoby, których dane przetwarza w związku z procesem rekrutacji o tym, w jakim celu będzie przetwarzać ich dane, przez jaki okres, oraz o ich prawach.

Zgodnie z art. 108a ust. 1 Prawa oświatowego dyrektor szkoły lub placówki – jeżeli jest to niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa uczniów i pracowników lub ochrony mienia – w uzgodnieniu z organem prowadzącym szkołę lub placówkę oraz po przeprowadzeniu konsultacji z radą pedagogiczną, radą rodziców i samorządem uczniowskim, ma prawo zainstalować na terenie jak i wewnątrz szkoły lub placówki mo-

monitoring. W takim przypadku ust. 4 podkreśla, że nagrania obrazu, które zawierają dane osobowe uczniów, pracowników i innych osób, które w wyniku tych nagrań można zidentyfikować, szkoła lub placówka może przetwarzać wyłącznie do celów, dla których zostały zebrane i nie może ich przechowywać dłużej niż 3 miesiące od dnia nagrania. Po upływie tego okresu nagrania muszą zostać zniszczone. Warto wspomnieć również o ust. 3, który mówi o tym, że monitoringu nie można zainstalować w pomieszczeniach, z których nagrania mogłyby naruszyć godność i inne dobra osobiste osób, które by w nich przebywały np. pomieszczenia sanitarnohigieniczne, szatnie, przymierzalnie. Zgodnie z treścią ust. 6 dyrektor ma również obowiązek poinformować uczniów i pracowników szkoły lub placówki o wprowadzeniu monitoringu, nie później niż 14 dni przed jego uruchomieniem.

Nowinki technologiczne pozwalają na stosowanie różnego rodzaju mechanizmów identyfikacyjnych i dostępowych opartych na analizie danych biometrycznych. Z pewnością można by wskazać sytuacje, w których ich wykorzystanie miałyby praktyczne zastosowanie w szkole. Aby jednak móc wykorzystywać tego typu dane, administrator musi oszacować zasadność ich zastosowania, tzn. ocenić czy jest to niezbędne do osiągnięcia rzeczywiście istotnego celu, czy istnieją inne, mniej inwazyjne sposoby jego osiągnięcia oraz czy osoba, której dane dotyczą, mogłaby dokonywać wyboru rozwiązania (Plichta, 2020). W tym kontekście warto przytoczyć przykład szkoły podstawowej, która swego czasu wprowadziła monitoring płatności za obiady uczniów w szkolnej stołówce. Rodzice wcześniej wyrazili zgodę na weryfikowanie uprawnień swych dzieci do skorzystania z posiłku poprzez skanowanie odcisków ich linii papilarnych. W lutym 2020 r. Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych nałożył na szkołę karę pieniężną w wysokości 20 tys. zł. Organ w decyzji ZSZZ.440.768.2018 stwierdził, że zgoda rodzica nie jest właściwą podstawą prawną do przetwarzania przez szkołę danych biometrycznych i w przedmiotowej sprawie uznał tę praktykę za nieuzasadnioną, bowiem „przetwarzanie danych biometrycznych nie jest niezbędne dla osiągnięcia celu, jakim jest identyfikacja uprawnienia dziecka do odebrania obiadu. Wyżej wymienioną identyfikację Szkoła może przeprowadzić za pomocą innych środków, mniej ingerujących w prywatność dziecka korzystającego z usług stołówki szkolnej”.

Innym ciekawym zagadnieniem jest podstawowa opieka zdrowotna w szkołach. Jej realizacja odbywa się na podstawie porozumienia zawartego pomiędzy podmiotem leczniczym i szkołą oraz umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zawartej między podmiotem leczniczym i Narodowym Funduszem Zdrowia (UODO, 2018). Pielęgniarka lub higienistka szkolna nie należą do pracowników szkoły, tym samym nie podlegają służbowo dyrektorowi szkoły. Poza kompetencją dyrektora znajdują się również kwestie samego świadczenia podstawowej opieki zdrowotnej, jak i sposobu postępowania z dokumentacją tworzoną w wyniku jej świadczenia. Zatem dyrektor i podmiot leczniczy należy traktować jako odrębnych administratorów. Każdy z nich przetwarza dane osobowe w swoim własnym zakresie i celu, określając przy tym sposoby, którymi przetwarzają dane. Według art. 27 ust. 3 ustawy o opiece zdrowotnej nad uczniami (Dz.U. 2019 poz. 1078) okres, przez który dokumentacja medyczna jest przechowywana w szkole jest równy okresowi pobierania przez ucznia nauki w danej placówce. Natomiast ust. 2 stanowi, że w przypadku zmiany szkoły przez ucznia dokumentacja medyczna jest przekazywana, za pokwitowaniem, pielęgniarce środowiska nauczania i wychowania albo higienistce szkolnej w szkole przyjmującej ucznia.

Ochrona danych osobowych w podmiocie leczniczym

Podmioty lecznicze są zobligowane do przestrzegania przepisów regulujących kwestie ochrony danych osobowych. Warto zaznaczyć, że przestrzeganie przepisów przez podmiot leczniczy nie może dezorganizować lub uniemożliwiać procesu udzielania świadczeń zdrowotnych (Ministerstwo Cyfryzacji i Ministerstwo Zdrowia, 2018). W tym konkretnym przypadku pacjent jako osoba, której dane dotyczą, ma swoje prawa związane z ochroną danych osobowych. Art. 20 ustawy o prawach pacjenta (Dz.U. 2020 poz. 849) stanowi wprost, że pacjent ma prawo do poszanowania intymności i godności, w szczególności w czasie udzielania mu świadczeń zdrowotnych. W kwestii prawa do prywatności warto wspomnieć też o art. 33, który ustanawia prawo pacjenta podmiotu leczniczego do kontaktu osobistego, telefonicznego lub korespondencyjnego z innymi osobami. Ponadto pacjent ma również prawo do odmowy kontaktu z tymi osobami.

Motyw 35 Preambuły RODO definiuje dane osobowe dotyczące zdrowia jako wszystkie informacje o stanie zdrowia osoby, której dane dotyczą, ujawniające informacje o przeszłym, obecnym lub przyszłym stanie fizycznego lub psychicznego zdrowia tej osoby. Do takich danych zalicza się:

- informacje o danej osobie fizycznej zbierane podczas jej rejestracji do usług opieki zdrowotnej lub podczas świadczenia jej usług opieki zdrowotnej;
- informacje pochodzące z badań laboratoryjnych lub lekarskich części ciała lub płynów ustrojowych, w tym danych genetycznych i próbek biologicznych;
- wszelkie informacje, na przykład o chorobie, niepełnosprawności, ryzyku choroby, historii medycznej, leczeniu klinicznym lub stanie fizjologicznym lub biomedycznym osoby, której dane dotyczą, niezależnie od ich źródła, którym może być na przykład lekarz lub inny pracownik służby zdrowia, szpital, urządzenie medyczne lub badanie diagnostyczne *in vitro*.

Są to dane o charakterze wrażliwym, których przetwarzanie jest co do zasady zabronione. Jednak z oczywistych względów zastosowanie ma tu wyłączenie z art. 9 ust. 2 RODO. Uzasadnione jest przetwarzanie danych gdy jest to niezbędne do celów profilaktyki zdrowotnej lub medycyny pracy, do oceny zdolności pracownika do pracy, diagnozy medycznej, zapewnienia opieki zdrowotnej, leczenia lub zarządzania systemami i usługami opieki zdrowotnej. Przepis ust. 3 zastrzega przy tym obowiązek zachowania tajemnicy zawodowej.

Jednym z praw, które przysługują pacjentowi na mocy art. 15 Rozporządzenia jest prawo do dostępu do informacji, które zostało opisane w ustawie o prawach pacjenta w art. 23. Podmiot leczniczy bowiem ma obowiązek prowadzić, przechowywać i udostępniać dokumentację medyczną oraz zapewnić ochronę danych zawartych w tej dokumentacji (art. 24 ust. 1). Z kolei w ust. 2 wspomina się o tym, że lekarze, pielęgniarki i położne posiadają uprawnienia do uzyskiwania i przetwarzania danych zawartych w dokumentacji medycznej, które zostały wymienione w art. 25 ust. 1, a więc przede wszystkich oznaczające pacjenta pozwalające na jego identyfikację oraz informacje opisujące stan jego zdrowia lub udzielonych mu świadczeń zdrowotnych. Warto zaznaczyć, że zgod-

nie z treścią art. 13 pacjent ma prawo, by informacje pozyskane przez osoby wykonujące zawód medyczny zachowały w tajemnicy informacje o nim, a w szczególności informacje, które osoba wykonująca zawód medyczny nabyła podczas świadczenia usług zdrowotnych. Tak więc osoby wykonujące zawód medyczny są zobowiązane zachować w tajemnicy informacje związane z pacjentem i jego stanem zdrowia (art. 14). Wyjątki od tej zasady przewiduje art. 14 ust. 2 jeżeli tak stanowią przepisy odrębnych ustaw, zachowanie tajemnicy może stanowić niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia pacjenta lub innych osób, pacjent lub jego przedstawiciel ustawowy wyraża zgodę na ujawnienie tajemnicy, albo zachodzi potrzeba przekazania niezbędnych informacji o pacjencie związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych innym osobom wykonującym zawód medyczny, uczestniczącym w udzielaniu tych świadczeń. Warto dodać, że osoby wykonujące zawód medyczny, udzielające świadczeń zdrowotnych, z wyjątkiem wyżej wymienionych przypadków są związane tajemnicą również po śmierci pacjenta.

Wspominając o dokumentacji medycznej zaznaczyć należy, że musi się ona składać co najmniej z oznaczenia pacjenta, które pozwalają na ustalenie jego tożsamości, czyli:

- nazwisko i imię (imiona),
- datę urodzenia,
- oznaczenie płci,
- adres miejsca zamieszkania,
- numer PESEL, jeśli został nadany, w przypadku noworodka – numer PESEL matki, a w przypadku osób, które nie mają nadanego numeru PESEL – rodzaj i numer dokumentu potwierdzającego tożsamość,
- w przypadku gdy pacjentem jest osoba małoletnia, całkowicie ubezwłasnowolniona lub niezdolna do świadomego wyrażenia zgody – nazwisko i imię (imiona) przedstawiciela ustawowego oraz adres jego miejsca zamieszkania.

Ponadto dokumentacja medyczna pacjenta powinna zawierać oznaczenie podmiotu udzielającego świadczeń zdrowotnych ze wskazaniem komórki organizacyjnej, w której udzielono świadczeń zdrowotnych, opis stanu zdrowia pacjenta lub udzielonych mu świadczeń zdrowotnych i datę sporządzenia.

Artykuł 26 ust. 1 ustawy o prawach pacjenta stanowi, że podmiot leczniczy udostępnia dokumentację medyczną pacjentowi lub jego przedstawicielowi ustawowemu, bądź upoważnionej osobie przez pacjenta. Podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych udostępnia dokumentację medyczną pacjenta innym podmiotom w szczególnych przypadkach, które wymienia art. 26 ust. 3:

- podmiotom udzielającym świadczeń zdrowotnych, jeżeli dokumentacja ta jest niezbędna do zapewnienia ciągłości świadczeń zdrowotnych;
- organom władzy publicznej, Narodowemu Funduszowi Zdrowia, organom samorządu zawodów medycznych oraz konsultantom krajowym i wojewódzkim, w zakresie niezbędnym do wykonywania przez te podmioty ich zadań, w szczególności kontroli i nadzoru;
- ministrowi właściwemu do spraw zdrowia, sądom, w tym sądom dyscyplinarnym, prokuraturom, lekarzom sądowym i rzecznikom odpowiedzialności zawodowej, w związku z prowadzonym postępowaniem;
- uprawnionym na mocy odrębnych ustaw organom i instytucjom, jeżeli badanie zostało przeprowadzone na ich wniosek;
- organom rentowym oraz zespołom do spraw orzekania o niepełnosprawności, w związku z prowadzonym przez nie postępowaniem;
- podmiotom prowadzącym rejestry usług medycznych, w zakresie niezbędnym do prowadzenia rejestrów;
- zakładom ubezpieczeń, za zgodą pacjenta;
- lekarzowi, pielęgniarce lub położnej, w związku z prowadzeniem procedury oceniającej podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych na podstawie przepisów o akredytacji w ochronie zdrowia, w zakresie niezbędnym do jej przeprowadzenia.

Dokumentacja medyczna może być udostępniona także w szkole wyższej lub jednostce badawczo rozwojowej do wykorzystania dla celów naukowych, bez ujawniania nazwiska i innych danych umożliwiających identyfikację osoby, której dokumentacja dotyczy. Natomiast po śmierci pacjenta prawo wglądu w dokumentację medyczną ma osoba upoważniona przez pacjenta za jego życia (art. 26 ust. 2).

Na podstawie art. 29 ust. 1 dokumentacja medyczna może być przechowywana przez podmiot udzielający świadczeń zdrowotnych

przez okres 20 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym dokonano ostatniego wpisu. Ustawodawca przewidział jednak wyjątki w odniesieniu do dokumentacji medycznej w przypadku zgonu pacjenta na skutek uszkodzenia ciała lub zatrucia, która jest przechowywana przez okres 30 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym nastąpił zgon; zdjęć rentgenowskich przechowywanych poza dokumentacją medyczną pacjenta, które są przechowywane przez okres 10 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym wykonano zdjęcie; skierowań na badania lub zleceń lekarza, które są przechowywane przez okres 5 lat, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym udzielono świadczenia będącego przedmiotem skierowania lub zlecenia; dokumentacji medycznej dotyczącej dzieci do ukończenia drugiego roku życia, która jest przechowywana przez okres 22 lat.

Po upływie okresu w wyżej wymienionych przypadkach, podmiot leczniczy ma obowiązek zniszczyć dokumentację medyczną tak, aby niemożliwym było dokonanie identyfikacji pacjenta, którego dotyczyła (art. 29 ust. 2).

5. Zakończenie

Przedmiotem tego opracowania były dane osobowe i ich ochrona w wybranych powszechnych usługach publicznych. Przeprowadzona analiza skłania do ogólnej refleksji dotyczącej znaczenia danych osobowych i doniosłości ich ochrony we współczesnym świecie. Tempo rozwoju prawa ochrony danych osobowych zostało podyktowane w dużej mierze postępem technologicznym, a w dobie cyfryzacji, bez konkretnych przepisów regulujących te kwestie, poziom pewności osób udostępniających dane nie byłby wysoki.

Każdy ma prawo do ochrony swoich danych osobowych, a w jego ramach także do posiadania wiedzy które dane są przetwarzane i w jakim celu. Poszanowania tych praw, a, co za tym idzie, także ich odpowiedniej realizacji, oczekiwać należy zarówno od podmiotów prywatnych, jak i publicznych. Oczywistym jest fakt, że szczególnie ta druga grupa będzie dysponować danymi osobowymi jednostki i będzie je przetwarzać ze względu na zgodne z prawem wykonywanie zadań publicznych; także takich, które służą interesowi i zaspokajaniu potrzeb tej jednostki.

Musi to jednak robić w zgodzie z przepisami, a w odniesieniu do danych sensytywnych, które niekiedy również przetwarza (np. informacje o stanie zdrowia), zachować musi szczególną ostrożność i troskę. Jest poza tym zobowiązany do przestrzegania tajemnicy zawodowej.

Owe przepisy z zakresu ochrony danych osobowych znajdują się nie tylko w RODO, lecz zawarto je też w innych aktach normatywnych, które precyzują stosowanie przepisów w kontekście działalności określonych podmiotów. Szkoła i podmiot leczniczy, przykładowo, przetwarzają często te same dane, aczkolwiek w zupełnie innym celu. Szkolna pielęgniarka gromadzi i przetwarza dane uczniów po to, by mogła świadczyć usługi pielęgniarskie, zaś szkoła np. w celach rekrutacyjnych lub związanych z procesem edukacji. Inaczej sytuacja wygląda względem przechowywania danych, bowiem pielęgniarka szkolna przekazuje je dalej lekarzowi rodzinnemu, który jest przypisany uczniowi. Z kolei szkoła przechowuje dane osobowe pozyskane w procesie rekrutacji nie dłużej, niż do końca roku w którym dany uczeń zakończył do niej uczęszczać.

Przywołane w tym opracowaniu przykłady pokazują, że ochrona danych osobowych przez różne dysponujące nimi podmioty opiera się na tych samych podstawach, lecz konkretne ustawy i przepisy doprecyzowują jej stosowanie mając na uwadze specyfikę funkcjonowania danego podmiotu.

Bibliografia

- Banaszak B., Jabłonski M., (1998), [w:] J. Boć (red.), *Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 roku*, Kolonia Limited, Wrocław.
- Barta J., Fajgielski P., Markiewicz R., (2015), *Ochrona danych osobowych, Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Barta P., Litwiński P., (2016), *Ustawa o ochronie danych osobowych. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bierć A., (1999), *Ochrona prawna danych osobowych w sferze działalności gospodarczej w Polsce – aspekty cywilnoprawne*, [w:] M. Wyrzykowski (red.), *Ochrona danych osobowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- BIP ZUS, *Informacja szczegółowa o przetwarzaniu danych osobowych osób, które ubiegają się o świadczenie długookresowe na podstawie przepisów krajowych lub je otrzymują*, <https://bip.zus.pl/documents/493361/3222159/1.pdf>.

- Borecka J., (2006), *Geneza prawnej ochrony danych osobowych i pojęcie danych osobowych*, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa.
- Gazeta Prawna, (2019), *RODO w systemie ubezpieczeń społecznych. Jakie obowiązki ma ZUS?*, 17.05.2019, <https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/1413004,rodo-a-zus-zmiany-od-4-maja-2019.html>
- Greser J., (2018), *Zasady przetwarzania danych osobowych w ogólnym rozporządzeniu o ochronie danych osobowych*, w: „Trzeci sektor” nr 41, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, NR 78 poz. 483 z późn. zm.
- Ministerstwo Cyfryzacji i Ministerstwo Zdrowia, (2018), *Przewodnik po RODO w służbie zdrowia*, Warszawa, <https://www.gov.pl/attachment/b27bb8b-4-dfe3-4db0-87e5-a77b93ce3e11>
- Plichta A., (2020), *Dane biometryczne a RODO*, w: “Lex.pl” z 9 września 2020 r., <https://www.lex.pl/dane-biometryczne-a-ochrona-danych-osobowych,13269.html>.
- Decyzja Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych z dnia 18 lutego 2020 r. ZSZS.440.768.2018, <https://uodo.gov.pl/decyzje/ZSZS.440.768.2018>.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, Dz.U. L 119 z 4.5.2016 (RODO).
- Sakowska-Baryła M., (2017), w: “Kontrola Państwowa” nr 62/6 (377), Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, s. 34-51.
- UODO, (2018), *Ochrona danych osobowych w szkołach i placówkach oświatowych. Przewodnik RODO*, Urząd Ochrony Danych Osobowych, Warszawa.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela, Dz. U. 2019 poz. 2215 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz. U. 2020 poz. 1327, tekst jedn.
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz. U. 2020 poz. 266 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta, Dz. U. 2020 poz. 849 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o systemie informacji oświatowej, Dz. U. 2019 poz. 1942 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe, Dz. U. 2020 poz. 910 tekst jedn.
- Ustawa z dnia 12 kwietnia 2019 r. o opiece zdrowotnej nad uczniami, Dz. U. 2019 poz. 1078.

Tomasz Szewc¹, Rafał Jabłoński²

WPŁYW ZMIAN W PRAWIE SPORTOWYM NA ZARZĄDZANIE KLUBEM PIŁKARSKIM NA PRZYKŁADZIE ZAGŁĘBIA SOSNOWIEC

1. Wprowadzenie

Wpływ sportu na ludzkie życie opisać można jako wielowymiarowy. Mimo że sport jawi się jako pozornie niezależna dziedzina życia, funkcjonująca w oparciu o własne zasady i przepisy, to jednak będąc jednym z sektorów gospodarki, musi podporządkować się prawu powszechnemu, a także międzynarodowemu (Radke, 2007). Potrzeba badania problematyki prawa sportowego w kontekście zarządzania klubem sportowym jest dziś bardziej paląca niż kiedykolwiek. Ma to bezpośredni związek z masowością, która cechuje współczesne wydarzenia sportowe, rozwojem techniki i nauki, a także profesjonalizacją sportu. Coraz więcej ludzi jest zaangażowanych w sport – czy to jako zawodnicy, czy jako uczestnicy wydarzeń sportowych (wizjowie), czy też działacze sportowi. Z tego powodu nieformalne zasady niejednokrotnie już nie wystarczają, w związku z czym większego znaczenia nabiera prawo sportowe, które, według Z. Pawlak i A. Smolenia, „zawiera regulacje dotyczące sportu jako dziedziny życia oraz organizacji sportowych” (Pawlak, Smoleń,

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Analiza wpływu zmian w prawie sportowym na zarządzanie klubem piłkarskim na przykładzie Zagłębia Sosnowiec S.A”.

2016) a które według T. Widłaka stanowi „porządek normatywny o charakterze mieszanym, wykorzystujący na różnych poziomach krajowych, regionalnych i międzynarodowych narzędzia zarówno publiczno-, jak i prywatnoprawne” (Widłak, 2015).

Celem rozdziału jest próba odpowiedzi na pytanie czy i w jakim zakresie zmiany w prawie sportowym w ostatnim dziesięcioleciu wpływały na procesy zarządcze klubów sportowych w Polsce na przykładzie Zagłębia Sosnowiec. Przyjęto założenie o wykorzystaniu badań jakościowych w procesie badawczym. W analizie zastosowano studium przypadku w rozumieniu strategii badawczej – skupionej na celowym doborze badanych obiektów, podejmowaniu badań z pozycji interpretatywnej, ujęciu dynamicznym skupionym na procesie zmian. (Czakon, 2019). Dokonano szczegółowej kwerendy bibliograficznej w oparciu o zdefiniowane zagadnienia i słowa kluczowe. Na ich podstawie dokonano selekcji artykułów naukowych stanowiących źródło teorii i jej przeglądu. W doborze literatury koncentrowano się na publikacjach naukowych przede wszystkim z lat 2010–2020 ukazujących się w znanych czasopismach naukowych, zarówno krajowych jak i światowych, jak również aktach prawnych i sportowych portalach internetowych.

Klub sportowy, który został poddany analizie studium przypadku, a więc Zagłębie Sosnowiec, został wybrany z uwagi na fakt, że w przeciągu ostatnich trzech lat w klubie zaszły ogromne zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym:

- nieoczekiwany awans do Ekstraklasy w sezonie 2017/2018,
- spadek po roku gry w Ekstraklasie w sezonie 2018/2019,
- ponowna gra w Fortuna 1. lidze w czasach turbulencji zw. z wybuchem epidemii,
- zmiany w strukturze organizacyjnego klubu na przełomie lat 2019 i 2020.

Okoliczności te spowodowały, że wspomniany klub to interesujący obiekt obserwacyjny w perspektywie zmian w prawie sportowym i związanymi z tym procesami zarządczymi.

2. Charakterystyka klubu sportowego jako podmiotu zarządzania

Zarządzanie klubem sportowym znacznie różni się od zarządzania innymi przedsiębiorstwami. Wiąże się to z tym, że zarządzający muszą

brać pod uwagę wyjątkową specyfikę rynku sportowego, którego podstawową cechą jest nieprzewidywalność. Aby jednak móc skutecznie i efektywnie zarządzać klubem sportowym, należy zwrócić uwagę na wykorzystanie do tego kluczowych elementów mających znaczenie w każdej organizacji, niezależnie od obszaru działania, a na których powinny być osadzone odpowiednie mechanizmy zarządcze. Można do nich zaliczyć m.in. model biznesu, strategię, procesy i projekty (Brzóska, 2009). Przykładem odniesienia pojęć z teorii nauk o zarządzaniu do sportu jest *strategia*, tak szeroko rozpowszechniona w kontekście realizacji taktyki na boisku np. piłkarskie określenie *Total Football*. Według J. Niemczyka strategia totalna zakłada użycie wszystkich możliwości podmiotu oraz wszystkich możliwości wynikających z działania na rynkach po to, by zapewnić realizację jego celów (Niemczyk, 2010).

Pojęcie organizacji wysokiej efektywności właściwie prezentuje specyfikę funkcjonowania klubu sportowego. Według L. Holbeche jest to organizacja, która dąży do pogodzenia pozornie sprzecznych celów. Do najważniejszych elementów tego modelu można zaliczyć:

- zdolność do zmiany (elastyczność, umiejętność szybkiego uczenia się);
- wiedzę niezbędną do wprowadzania innowacji;
- kreowanie organizacji bez granic;
- zaangażowanych ludzi;
- doskonałe miejsce do pracy;
- organizację opartą na wartościach (Holbeche, 2005).

Odnosząc powyższe aspekty do sektora sportowego, a w szczególności piłki nożnej, Sz. Cyfert i M. Janicki proponują wykorzystanie dwóch wymiarów, które w ich ocenie w najwyższym stopniu różnicują sposób funkcjonowania klubów piłkarskich:

- struktura akcjonariatu,
- potencjał lokalizacji klubu.

Zastosowanie kryterium struktury właścicielskiej pozwala na wyróżnienie dwóch kategorii podmiotów – podmiotów publicznych z dominującym zaangażowaniem finansowym oraz podmiotów z dominującym udziałem kapitału prywatnego. Większość klubów piłkarskich wspieranych jest finansowo przez podmioty publiczne, m.in. w ramach dotacji na szkolenie młodzieży czy bieżących wydatków reklamowych, a w wyjątkowych przypadkach również w formie dopłat właścielskich. (Cyfert, Janicki, 2016).

Specyfikę biznesu sportowego dobrze oddają jego cechy, zaproponowane przez I. Perechudę:

- nieprzewidywalność wyników sportowych;
- cechy klienta indywidualnego (kibica);
- kondycja fizyczna zawodników;
- duży udział czynników niematerialnych w tworzeniu wartości klubu (Perechuda, 2014).

T. Dima uważa natomiast, że obecny model biznesu europejskiego futbolu jest oparty na trzech czynnikach, które generują przychód:

- Prawa medialne – aby je uzyskać, przedsiębiorstwa medialne przekazują klubom określoną kwotę w celu transmisji wydarzenia sportowego.
- Dochody komercyjne obejmujące sponsoring (polegający głównie na umieszczaniu marki na koszulkach, bandach reklamowych, transmisjach telewizyjnych) i inne dochody.
- Przychody z dnia meczowego – przychody ze sprzedaży biletów, w tym karnety na cały sezon czy przychody osiągnięte dzięki wydatkom kibiców obecnych na stadionie (gadżety i usługi, np. gastronomiczne) (Dima, 2015).

Tak dynamiczne otoczenie powoduje, że niezwykle ważne jest umiejętne zarządzanie zmianą, przy jednoczesnej chęci zaspokojenia potrzeb wszystkich interesariuszy. Zdolność klubu sportowego do osiągnięcia założonych wyników sportowych i finansowych w tak specyficznych warunkach to jedno z jego kluczowych wyzwań. Odpowiednie skorelowanie zasad funkcjonowania klubu sportowego w taki sposób, aby, na przykład, w długiej perspektywie czasowej zapewniać ciągłość osiągania tych wyników, nie jest zadaniem prostym. Stąd istotne staje się ukierunkowanie na realizację zasad biznesowych gwarantujących zapewnienie odpowiedniej skuteczności i efektywności klubu sportowego.

3. Zmiany w prawie sportowym a procesy zarządcze klubu sportowego

Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano dwa aspekty prawne, które bezpośrednio wpłynęły na zarządzanie Zagłębiem Sosnowiec. Przedstawiono przykłady zmian w prawie sportowym dotyczące statu-

su zawodników w najwyższych klasach rozgrywkowych w Polsce i ich transferów (zawodnicy-cudzoziemcy spoza obszaru UE i zawodnicy o statusie „młodzieżowca”), a także zaprezentowano wpływ epidemii koronawirusa i związanych z jej wybuchem decyzji administracyjnych na omawiany klub piłkarski. W celu podsumowania powyższych dokonano tabelarycznego zestawienia zanalizowanych przykładów zmian prawnych w kontekście zarządzania zarówno w perspektywie krótkofalowej jak i długofalowej.

W ostatnich 10 latach w prawie sportowym związanym z regulacją rozwiązań dotyczących przynależności klubowej przez zawodników piłki nożnej, głównie poprzez aktywność Zarządu PZPN na tym polu, doszło do wielu zmian, które wywołały szereg decyzji kadrowych w polskich klubach, w tym w Zagłębiu Sosnowiec, co wpłynęło na wiele jego procesów zarządczych. Wszakże podjęcie decyzji o zatrudnieniu bądź zwolnieniu zawodnika, w zależności od aktualnych potrzeb tudzież braków kadrowych, myśląc jednocześnie o odgórnie narzuconych wymogach, wiąże się z całą gamą takich działań. Doprowadzenie do podstawowej czynności, jaką należy wówczas wykonać, czyli podpisania kontraktu o profesjonalne uprawianie piłki nożnej bądź kontraktu U-18 dla zawodnika młodzieżowego, wpływa w bardzo dużym stopniu zarówno na działania w pionie sportowym, np. działu skautingu, jak i pionie organizacyjnym, np. działu księgowości. Na przestrzeni lat 2010–2020 klub chętnie wykorzystywał możliwość wzmocnienia kadry zawodnikami spoza obszaru UE, jednak stopniowe zaostrzanie limitów w tym zakresie wywołało konieczne zmiany w procesie decyzyjnym w kwestii polityki transferowej. Nowe przepisy ograniczające kontraktowanie zawodników spoza obszaru UE spowodowały, że Zagłębie musiało otworzyć się na inne rynki. Z drugiej strony, przed wprowadzeniem zmian klub nie korzystał z usług takich zawodników w ilości, której redukcja byłaby bardzo problematyczna. Inną kwestią jest zmiana, która z powrotem zapewniła klubom Ekstraklasy swobodę w kontraktowaniu takich piłkarzy. Przepis zaczął obowiązywać w sezonie, przed którym Zagłębie spadło do niższej klasy rozgrywkowej, skutkiem czego nie mogło skorzystać na zmianie. Dla I i II ligi ograniczenia zostały podtrzymane, dlatego w tym wypadku klub stracił nie tyle na wprowadzonych zmianach, co na zaniechaniu przez PZPN rozszerzenia zakresu takich zmian na niż-

sze ligi. Wydaje się jednocześnie, że wiele tu zależało od samego klubu, którego lepszy wynik sportowy (utrzymanie w Ekstraklasie), pozwoliłoby na dalsze „umiędzynarodawianie” kadry na kolejny sezon. Podobna sytuacja wyklarowała się w kontekście zmian związanych ze sposobem postrzegania przez przepisy związkowe statusu zawodników młodzieżowych, które dla rozgrywek Ekstraklasy zwiększyły wiek graniczny takich graczy o rok oraz ustanowiły nowe minimalne wymogi co do ich uczestnictwa w meczu mistrzowskim (patrz tabela 1). Niezależnie jednak od przyczyn, pod wpływem których Zagłębie Sosnowiec w sezonie 2018/2019 osiągnęło słaby wynik sportowy i spadło z ligi, faktem jest, że przez degradację straciło podwójnie, jeśli chodzi o swobodę na rynku transferowym. Klub nie mógł bowiem skorzystać ani na zniesieniu ograniczeń co do zatrudniania obcokrajowców spoza UE, ani z przesunięcia statusu „młodzieżowca” do 22. roku życia.

Wybuch pandemii COVID-19 w pierwszych miesiącach 2020 roku zaskoczył cały świat, także świat sportu. Nieprzygotowane na taką okoliczność osoby decyzyjne na każdym szczeblu, począwszy od rządu, przez Ministerstwo Sportu, po zarządy krajowych związków sportowych i ich lokalnych odpowiedników, podejmowały mniej lub bardziej trafione decyzje polegające na czasowym ograniczaniu działalności sportowej w Polsce. Każda regulacja prawna, która była z tym związana, wywoływała duże skutki w perspektywie zarządzania klubami sportowymi, tym bardziej że zmiany te były często wprowadzane z dnia na dzień, z bardzo krótkim *vacatio legis*. Można w tym kontekście wymienić wszelkie ustawy dot. wybranych zmian kolejno „zamrażających” i „odmrażających” polską piłkę klubową oraz szczególne instrumenty wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2, czyli tzw. tarcze antykryzysowe. Dokumenty te nieustannie nowelizowano, co świadczy o bardzo dynamicznej sytuacji w tej materii. Kluby sportowe, również Zagłębie Sosnowiec, były zmuszone do nieustannego śledzenia oraz skrupulatnej interpretacji nowych przepisów oraz do bieżącego decydowania co do formy podejmowanej przez klub aktywności rynkowej. Decyzje takie jak odwołanie meczów mistrzowskich pierwszej drużyny, zawieszenie treningów grupowych we wszystkich kategoriach wiekowych czy przejście na tryb zajęć indywidualnych uwarunkowały konieczność wprowadzania zmian na poziomie strategii.

W tym przypadku wydaje się jednak, że to nie sam proces wdrażania kolejnych decyzji w reakcji na zmiany wprowadzane przez rząd (np. zamknięcie obiektów sportowych) czy Polskiego Związku Piłki Nożnej (np. zakończenie sezonu dla rozgrywek młodzieżowych w rundzie wiosennej sezonu 2019/2020) stanowił problem. Była to bowiem zazwyczaj jedynie realizacja ogólnych wymogów i nakazów, na które sam klub nie miał wpływu. Największym wyzwaniem dla klubu była umiejętność wykorzystania dostępnych zasobów do kontynuowania dotychczasowej działalności, co mimo burzliwych czasów, według autorów, jest możliwe, a co więcej, może wręcz przynieść znaczne korzyści dla klubu w dłuższej perspektywie. Z biegiem czasu może się bowiem okazać, że miesiące zawieszenia podstawowej działalności mogły przyczynić się do realizacji działań, na które decydenci klubowi nie mieli na co dzień czasu, a które znacznie usprawniły procesy zarządcze klubu.

Na podstawie zdefiniowanych zagadnień i wybranych słów kluczowych przeprowadzono szczegółową analizę najbardziej aktualnych aktów prawnych i w oparciu o nie zadano pytanie badawcze, czy zmiany w prawie sportowym, w odniesieniu do statusu zawodników w najwyższych klasach rozgrywkowych w Polsce oraz w związku z wybuchem epidemii koronawirusa, wpłynęły na procesy zarządcze klubu. W celu podsumowania powyższych zagadnień dokonano zestawienia przykładów zmian prawnych w kontekście zarządzania zarówno w perspektywie krótkofalowej jak i długofalowej, co zostało przedstawione w tabeli IV.1 i tabeli IV.2.

Tabela IV.1. Zestawienie zmian w prawie sportowym dotyczących transferów wpływających na procesy zarządcze Zagłębia Sosnowiec

LP.	Rodzaj dokumentu	Kluczowe zmiany mające wpływ na klub sportowy	Interpretacja szczegółowych zapisów na procesy zarządcze Zagłębia SA
1.	Uchwała nr VIII/123 z dnia 16 czerwca 2011 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie określenia liczby zawodników młodzieżowych uczestniczących w meczach I i II ligi w sezonie 2011/2012 i następnym	Obowiązek wystawiania w czasie trwania całego meczu zawodników młodzieżowych w liczbie co najmniej: a) I liga – 1 zawodnik b) II liga – 2 zawodników.	Klub zawiązką zapewniał odpowiednią liczbę zawodników młodzieżowych w kadrze, nie miał jednak przez to swobody na rynku transferowym.

LP.	Rodzaj dokumentu	Kluczowe zmiany mające wpływ na klub sportowy	Interpretacja szczegółowych zapisów na procesy zarządcze Zagłębia SA
2.	Uchwała nr XI/300 z dnia 22 listopada 2013 roku Zarządu PZPN w sprawie określenia liczby zawodników cudzoziemców spoza obszaru Unii Europejskiej występujących w meczach Ekstraklasy i niższych klas rozgrywkowych	Stopniowe ograniczanie liczby zawodników-cudzoziemców spoza obszaru Unii Europejskiej w Ekstraklasie kolejno do trzech i dwóch graczy.	Klub chętnie wykorzystywał możliwość wzmocnienia kadry zawodnikami spoza obszaru UE, jednak stopniowe zwiększanie limitów w tym zakresie wywołało zmiany w procesie decyzyjnym w kwestii polityki transferowej.
3.	Uchwała nr XI/200 z dnia 7 grudnia 2018 roku Zarządu PZPN w sprawie określenia liczby zawodników cudzoziemców spoza obszaru Unii Europejskiej występujących w meczach piłki nożnej w sezonie 2019/2020 i następnych	Zniesienie limitu obcokrajowców spoza UE w Ekstraklasie.	Zagłębie nie skorzystało na zmianie przepisów przez spadek z Ekstraklasy, skutkiem czego procesy decyzyjne w okienku transferowym musiały ulec zmianie.
4.	Uchwała nr XI/200 z dnia 7 grudnia 2018 roku Zarządu PZPN w sprawie określenia liczby zawodników cudzoziemców spoza obszaru Unii Europejskiej występujących w meczach piłki nożnej w sezonie 2019/2020 i następnych	Wprowadzenie obowiązku przebywania na boisku min. 1 zawodnika o statusie „młodzieżowca” w Ekstraklasie i jego przededefiniowanie (max. ukończone 22 lata).	Zagłębie nie skorzystało na zmianie przepisów przez spadek z Ekstraklasy, skutkiem czego procesy decyzyjne w okienku transferowym musiały ulec zmianie.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela IV.2. Zestawienie zmian prawnych dotyczących „zamrożenia” sportu z powodu wybuchu pandemii COVID-19 wpływających na procesy zarządcze Zagłębia Sosnowiec

LP.	Decyzje zw. z „zamrożeniem” bądź „odmrożeniem” sportu	Kluczowe kwestie mające wpływ na klub sportowy	Interpretacja szczegółowych zapisów wpływających na procesy zarządcze Zagłębia S.A.
1.	Decyzja Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego z 10 marca 2020 roku i w następstwie decyzje PZPN.	Zakaz organizacji imprez masowych. Odwołanie najbliższych kolejek Fortuna 1. Ligi.	Utracenie możliwości osiągania zysków z tzw. „dnia meczowego”.

LP.	Decyzje zw. z „zamrożeniem” bądź „odmrożeniem” sportu	Kluczowe kwestie mające wpływ na klub sportowy	Interpretacja szczególnych zapisów wpływających na procesy zarządcze Zagłębia S.A.
2.	Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.	Zakaz prowadzenia klubów sportowych. Zakaz prowadzenia obiektów sportowych.	Konieczność przejścia na komunikację zdalną. Zmniejszenie wysokości miesięcznych opłat pobieranych od rodziców dzieci grających w akademii.
3.	Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.	Otwarcie infrastruktury sportowej.	Powrót do treningów i ponowne uruchomienie procesów organizacyjno-logistycznych.
4.	Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 maja 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii.	Rozpoczęcie procesu stopniowego przywracania kibiców na stadiony.	Możliwość sprzedaży biletów – czynnik finansowy. Powrót kibiców na stadiony – czynnik emocjonalny.

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Na podstawie powyższych rozważań stwierdzono, że zmiany w prawie transferowym, w zależności od charakteru zmiany, jak również okresu względem ligi, w której klub wówczas występował, wpływały zarówno pozytywnie jak i negatywnie na procesy zarządcze klubu. Wynika to z analizy danych wtórnych i przeglądu literatury wraz z aktami prawnymi oraz z ich interpretacji, czego efektem jest przedstawienie w formie tabelarycznej przykładów tych zmian w zestawieniu z pojęciami związanymi z teorią zarządzania.

Zmiany w prawie sportowym zw. z transferami wywarły i wywierają będą ogromny wpływ na planowanie strategiczne w organizacji, w szczególności na procesy zarządcze, takie jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zmianą czy zarządzanie finansami. Odnosząc teorię zarządzania do czynnika sportowego, wpływ ten w największym

stopniu odnosi się do strategii budowania kadry piłkarskiej oraz ogólnie przyjętej polityki transferowej klubu. Można polemizować czy wprowadzone zmiany wpłynęły na wyniki sportowe Zagłębia, z całą jednak pewnością można stwierdzić, że miały one ogromny wpływ na decyzje zarządcze klubu.

Jeżeli chodzi o zmiany prawne związane z wybuchem epidemii, w zależności od jej stanu w kraju, wprowadzano kolejne zmiany ostrzegające, bądź liberalizujące możliwości uprawiania sportu tak na profesjonalnym jak i amatorskim poziomie. Przedstawione zmiany i ich wpływ na codzienną działalność i procesy zarządcze Zagłębia Sosnowiec zdają się stanowić świadectwo trudności, z jakimi musieli zmierzyć się zarządzający klubem. Z drugiej jednak strony przymusowe zamieszenie rutynowej działalności, przede wszystkim związanej z przygotowaniem drużyny do meczu mistrzowskiego, spowodowały konieczność obrania nieco innego kierunku działań, co z perspektywy interesariuszy klubu może uatrakcyjnić dany podmiot.

Wyniki przeprowadzonych badań naukowych odnoszą się oczywiście tylko i wyłącznie do tego odosobnionego przypadku i nie powinny stanowić procesu uogólnień dla innych podobnych podmiotów. Omówiono wyłącznie wpływ na klub sportowy Zagłębie Sosnowiec, a jednorodna rzeczywistość organizacyjna podmiotu pozwala na stwierdzenie, że zaproponowane przykłady zmian mogłyby inaczej wpłynąć na inny klub sportowy mający odmienną strukturę organizacyjną. Z drugiej jednak strony, podjęte aspekty zmian prawnych mogą przyczynić się do zmiany przez decydentów w klubach sportowych spojrzenia na codzienne procesy zarządcze i wyjścia poza wewnętrzne ramy organizacyjne.

Bibliografia

- Brzóska J., (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i zarządzanie”.
- Cyfert Sz., Janicki M., (2016), *Modele biznesowe klubów piłkarskich – próba typologizacji*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce*, „Quarterly Journal”.
- Czakov W., (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”.
- Dima T., (2015), *The Business Model of European Football Club Competitions*, “Procedia Economics and Finance”.

- Holbeche L., (2005) *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier/Butherworth Heinemann, tłumaczenie własne.
- Niemczyk J., (2010), *Strategia totalna*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, strategie organizacji*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Pawlak Z., Smoleń A., (2016), *Uwarunkowania prawne działalności zawodowych klubów sportowych w Polsce*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- Perechuda I., (2014), *Czynniki ryzyka w zarządzaniu wartością klubów sportowych*, [w:] K. Nessel, E. Wszendybył-Skulska (red.), *Młodzi o Sporcie 2014. Bezpieczeństwo i Organizatorzy Imprez Sportowych*, Publikacja Katedry Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Radke H., (2007), *Sport i prawo, jakie regulacje, jaki zakres?*, „Sport Wyczynowy”.
- Widłak T., (2015), *Wybrane uwagi na temat charakteru i statusu lex sportiva w przestrzeni prawnomiędzynarodowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”.
- Wrześniak E. J., (2016), *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim na tle rozwiązań zagranicznych*, Wolters Kluwer.
- Żyłka M., (2020), *Brak limitu obcokrajowców spoza Unii Europejskiej w meczach piłkarskiej Ekstraklasy od sezonu 2019/2020*, <https://prawosportowe.pl/a/brak-limitu-obcokrajowcow-spoza-unii-europejskiej-w-meczach-pilkarskiej-ekstraklasy-od-sezonu-2019202> [dostęp dnia 10.12.2020].

ROZDZIAŁ V

Krzysztof Skowron¹, Agnieszka Ficek²

MOTYWACJA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZMIANĄ WE WSPÓŁCZESNYM ZAKŁADZIE LECZNICZYM NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ W ŚWIĘTOCHŁOWICACH SP. Z O. O.

1. Wprowadzenie

Praca zawodowa odgrywa kluczową rolę w życiu każdego człowieka. We współczesnych czasach motywowanie do pracy jest istotnym i koniecznym zjawiskiem. Odpowiednia motywacja to czynnik pobudzający do działania, który jest dla pracowników inspiracją do wykonywania zawodowych obowiązków. Przyszłością nowoczesnych organizacji jest stworzenie przejrzystego systemu motywacyjnego, który będzie brał pod uwagę zarówno potrzeby, jak i zdolności pracowników. Dodatkowo, menedżer powinien stworzyć takie warunki wobec pracy, które sprawią, że pracownik będzie odczuwał satysfakcję z wykonywanych zadań, a co więcej – będzie skłonny do dalszego samorozwoju.

Niewątpliwie kluczowym zasobem wszystkich organizacji są ludzie. To właśnie od takich czynników, jak ich wiedza, umiejętności, kompe-

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Motywacja jako element zarządzania zmianą we współczesnym zakładzie leczniczym na przykładzie Zakładu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o.”.

tencje, doświadczenie zawodowe oraz postawa do wykonywanej pracy w znacznej części zależy sukces każdej jednostki. Zadaniem kierowników jest zbudowanie właściwych więzi z pracownikami, a co więcej – zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa w aspekcie zawodowym. Dominującym motywatorem jest, oczywiście, zapewnienie odpowiedniej stabilizacji finansowej. Należy stworzyć jednak takie warunki w obszarze motywacji, aby umożliwić pracownikom realizację niezbędnych życiowych potrzeb. Odpowiednio zmotywowany i doceniony pracownik będzie efektywniej wykonywał powierzone mu zadania. Ponadto, może przyczynić się do stopniowego rozwoju organizacji. Nie należy przy tym zapomnieć o czynnikach niematerialnych, które są uzupełnieniem motywatorów płacowych. Człowiek nie tylko dąży do zaspokojenia potrzeb finansowych, choć są one podstawą funkcjonowania we współczesnym świecie. Kluczowe znaczenie ma również atmosfera panująca w zakładzie pracy. To właśnie budowanie właściwych relacji z kierownictwem oraz z innymi współpracownikami może okazać się podstawą udanej współpracy. Co więcej, zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca, powinni mieć możliwość do rozwoju poprzez uczestnictwo w szkoleniach, wszelkiego rodzaju kursach doszkalających – po to, aby pogłębiać zdobytą wiedzę, umiejętności i kwalifikacje zawodowe.

Źródłem nowych szans dla organizacji jest wprowadzenie zmian, jednak zjawisko to niewątpliwie stwarza wiele problemów. Jednym z nich jest niewłaściwy, często przygotowywany w pośpiechu, proces wprowadzenia zmian. Natomiast jeszcze większą barierą są pracownicy, którzy niechętnie podchodzą do planowanych reform.

Założeniem podjętych w pracy badań jest poznanie systemu motywacyjnego występującego w procesie zarządzania zmianą w zakładzie leczniczym na przykładzie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach. Głównym celem badań jest analiza czynników motywacyjnych, które mają decydujący wpływ na nastawienie personelu szpitala do zmian. Natomiast celem pośrednim badań jest zwrócenie uwagi na niewykorzystane możliwości oraz potencjał pracowników. Z uwagi na przeprowadzenie koniecznych zmian w organizacji, wymaga się od pracowników wyższych lub odmiennych niż dotychczas kwalifikacji. Wymusza to dostosowanie się personelu do zachodzących zmian, jak również ich akceptację. Do zrealizowania założonego celu posłużono się metodą ankietową.

Omawiana praca składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale omówiono kwestie motywacji jako szczególnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono zbiór najważniejszych pojęć, najistotniejsze zadania, które powinny być realizowane przez kierowników, oraz scharakteryzowano koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi. Dokonano analizy prawnych aspektów, które określają relację między pracodawcą a pracownikiem. W głównej mierze przepisy te zostały zaczerpnięte z Kodeksu pracy oraz Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Ponadto, omówiono podstawowe kwestie dotyczące motywacji, a także przedstawiono zbiór narzędzi, które regulują przebieg motywowania w organizacji. Wyróżniono najczęściej stosowane teorie motywacji. Końcowym elementem rozdziału pierwszego było przedstawienie materialnych i niematerialnych form motywowania pracowników.

W rozdziale drugim skupiono się głównie na zagadnieniach ogólnych z zakresu zarządzania, jak i zarządzania publicznego. Ponadto wskazano wyzwania współczesnego zarządzania, które występują w organizacjach publicznych.

W rozdziale trzecim z kolei skoncentrowano się na przedmiotowej istocie zarządzania zmianą. Wyszczególniono zbiór najważniejszych pojęć omawianego zagadnienia, przedstawiono rodzaje zmian i proces ich wprowadzania. Omówiono także kwestię oporu wobec zmian oraz ewentualne przyczyny wystąpienia sprzeciwu wśród pracowników na planowane reformy, które mają być wdrażane w organizacji.

W rozdziale czwartym zawarto najważniejsze zagadnienia dotyczące metodologii badań. Określono cel, problemy i hipotezy badawcze. Następnie wskazano zakres pracy oraz źródła danych, które zostały wykorzystane do analizy badanego tematu. Kolejno wybrano metody, techniki i narzędzia badawcze. Scharakteryzowano próbę badawczą pod kątem: płci, wieku, wykształcenia, jak również wykonywanego stanowiska. Dokonano charakterystyki badanej jednostki i przedstawiono etapy przebiegu badań. Na potrzeby pracy stworzono model badawczy.

Ostatni, piąty rozdział, prezentuje szczegółową analizę wyników badań. Sformułowano wnioski z przeprowadzonych badań oraz refleksje na temat analizowanych rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do poprawy badanej sytuacji w Zespole Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o.

Praca zwieńczona jest zakończeniem, w którym zawarto najważniejsze wnioski i spostrzeżenia.

Omawiana praca została napisana zgodnie z obowiązującym stanem prawnym na dzień 20 maja 2020 roku.

W merytorycznym przygotowaniu pracy posłużono się literaturą przedmiotu, aktami prawnymi, oraz dokumentami źródłowymi pochodzącymi ze strony internetowej badanej jednostki.

2. Charakterystyka badanej jednostki

Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. jest samodzielną miejską jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną. Organem założycielskim Zakładu jest Rada Miejska w Świętochłowicach. Siedzibą Zakładu oraz obszarem działania jednostki jest Miasto Świętochłowice. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej został przekształcony w spółkę kapitałową pod nazwą: Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością aktem przekształcenia z dnia 4 czerwca 2012 roku.

Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach funkcjonuje na podstawie:

- Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej,
- obowiązującego Statutu jednostki,
- innych przepisów dotyczących samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz gminnych jednostek organizacyjnych,
- ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny.

Na podstawie Uchwały Rady Miasta z dnia 25.06.1997 roku Zespół Opieki Zdrowotnej stał się Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej. W celu zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych mieszkańców miasta, Gmina Świętochłowice zawarła kontrakt z Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej na świadczenie kompleksowych usług zdrowotnych. Zakład udziela świadczeń zdrowotnych, które służą zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia oraz innych działań medycznych wynikających z procesu leczenia lub przepisów odrębnych, które regulują zasady ich wykonywania oraz promocji zdrowia.

Zgodnie ze Statutem charakteryzowanego podmiotu, szpital udziela świadczeń zdrowotnych z zakresu:

- podstawowej opieki zdrowotnej,
- ambulatoryjnej specjalistycznej opieki zdrowotnej,
- stacjonarnej specjalistycznej opieki zdrowotnej,
- zakładu opiekuńczo-leczniczego,
- medycyny pracy,
- medycyny sportowej,
- badań diagnostycznych,
- ambulatoryjnej opieki doraźnej,
- profilaktyki zachorowań i promocji zdrowia,
- zespołu długoterminowej opieki domowej – długoterminowa opieka pielęgniarska,
- gospodarki krwią i preparatami krwiopochodnymi dla potrzeb Szpitala,
- świadczeń udzielanych przez zespół wyjazdowy neonatologiczny N. Obecnie w Zespole Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. funkcjonują następujące oddziały szpitalne:
 - Oddział Neurologiczny,
 - Oddział Neonatologiczny,
 - Oddział Pediatryczny,
 - Oddział Otolaryngologiczny,
 - Oddział Rehabilitacji,
 - Oddział Anestezjologii,
 - Oddział Psychiatryczny,
 - Oddział Chorób Wewnętrznych,
 - Oddział Chirurgii Ogólnej i Krótkoterminowej,
 - Oddział Ginekologiczno-Położniczy,
 - Oddział Terapii Uzależnień od Alkoholu.

Świadczenie usług zdrowotnych odbywa się w ramach umowy podpisanej przez Narodowy Fundusz Zdrowia lub w ramach usług komercyjnych według cennika ustalonego przez Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o.

3. Metodologia badań

Celem podjętych w pracy badań było poznanie systemu motywacyjnego występującego w procesie zarządzania zmianą w zakładzie lecz-

niczym na przykładzie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. Głównym założeniem badań była analiza czynników motywacyjnych, które mają decydujący wpływ na nastawienie personelu szpitala do zmian. Natomiast celem pośrednim było zwrócenie uwagi na niewykorzystane możliwości oraz potencjał pracowników.

W omawianej pracy wyznaczono następujące problemy badawcze:

- Czy w szpitalu jest stosowany system motywacyjny?
- Jak dany system motywacyjny jest postrzegany przez personel szpitala?
- Czy w badanej jednostce wynagrodzenie za pracę jest na odpowiednim poziomie?
- Czy w badanej jednostce przyznawane są premie uznaniowe?
- Czy w badanej jednostce istnieje możliwość awansu na wyższe stanowiska?
- Czy w badanej jednostce istnieje możliwość rozwoju zawodowego?
- Co określa zasady przyznawania nagród?
- Czy personel szpitala może liczyć na uznanie pracodawcy w postaci pochwał, docenienia pracownika?
- Czy personel szpitala jest informowany o zmianach?
- Czy pracownicy są motywowani do uczestnictwa w zmianach?
- Czy pracownicy szpitala są zaangażowani w proces wprowadzenia zmian?
- Jak pracownicy są przygotowywani do wprowadzanych zmian?
- Jakie czynniki mają wpływ na uczestnictwo w procesie zmian?
- Czy personel szpitala jest chętny do wprowadzenia zmian?
- Jaka jest atmosfera pracy w szpitalu?

Nakreślone problemy badawcze pozwoliły na sformułowanie hipotez. W podjętych badaniach wyodrębniono hipotezę główną oraz hipotezy pomocnicze.

Za hipotezę główną przyjęto, iż: Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników w procesie zmian, natomiast za hipotezy pomocnicze przyjęto:

- H_1 : Zarządzanie zmianą wpływa na podwyższanie kompetencji pracowników.
- H_2 : Właściwa komunikacja i poprawne relacje z przełożonymi wpływają na zwiększenie zaangażowania pracowników w procesie wprowadzenia zmian.

- H₃: Bodźce o charakterze materialnym mają większy wpływ na motywację w procesie zmian niż bodźce niematerialne.

W niniejszej pracy wyznaczono następujące zakresy:

- zakres przedmiotowy: badanie obejmuje organizację użyteczności publicznej, a założeniem badań jest poznanie systemu motywacyjnego występującego w procesie zarządzania zmianą na przykładzie publicznego zakładu leczniczego;
- zakres podmiotowy: badaną populacją są pracownicy szpitala, natomiast jednostkę próby stanowią: personel medyczny, personel ogólnomedyczny, kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy administracyjni oraz obsługa;
- zakres czasowy: badania ankietowe zostały przeprowadzone od 27 stycznia 2020 roku do 10 lutego 2020 roku. W dniu 28 stycznia 2020 roku zostały przeprowadzone badania pilotażowe. W następnych dniach zrealizowano badania właściwe;
- zakres geograficzny: badania ankietowe zostały zrealizowane w Zespole Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o., ul. Chorzowska 38.

W omawianej pracy posłużono się zarówno źródłami pierwotnymi, jak i wtórnymi. Zbieranie danych ze źródeł pierwotnych polegało na stworzeniu ankiety. Umożliwiło to uzyskanie niezbędnych informacji do analizy badanego problemu. Natomiast korzystanie ze źródeł wtórnych polegało na analizie dostępnych dokumentów, m. in. z biuletynu, jak również z danych, które pochodzą z wewnętrznych zasobów jednostki.

Do dalszego przeprowadzenia badań wybrano metodę sondażu diagnostycznego. Jako technikę badawczą zastosowano ankietę bezpośrednią.

W przeprowadzonych badaniach zastosowano dobór próby nieprobabilistyczny. Badaną populacją byli pracownicy szpitala w Świętochłowicach. Jednostkę próby stanowią: personel medyczny, personel ogólnomedyczny, kierownicy komórek organizacyjnych, pracownicy administracyjni oraz obsługa. Wśród personelu szpitala rozdano 100 ankiet. W badaniu ankietowym wzięło udział łącznie 68 pracowników, co stanowi 68% otrzymanych kwestionariuszy.

Próbę badawczą stanowiło zatem 50 kobiet (74%) i 18 mężczyzn (26%).

Struktura wiekowa badanej próby kształtowała się następująco: większość (17) badanych kobiet znajdowała się w przedziale wiekowym 31–40 lat (34%), w przedziale wiekowym 18–30 lat znajdowało się 13 (26%) kobiet, natomiast 11 (22%) stanowiły panie z przedziału wiekowego 41–50 lat. Najmniej, gdyż tylko 9 (18%) kobiet znalazła się w wieku powyżej 51 lat. Wśród badanych mężczyzn struktura wiekowa pokazuje, że najliczniej reprezentowaną grupą (7) byli mężczyźni w przedziale wiekowym 31–40 lat (38,9%). Niewiele mniej, bo 6 (33,3%) mężczyzn znajdowało się w przedziale wiekowym 41–50 lat. Najmniej liczna struktura wiekowa, to osoby z przedziału wiekowego 18–30 lat, czyli 5 (27,8%) mężczyzn. Wśród badanych mężczyzn nie wystąpiły osoby powyżej 51 lat. Ogólnie, wśród wszystkich badanych osób najliczniejszą grupę stanowili badani z grupy wiekowej 31–40 lat (24 osoby, tj. 35,3%). Na drugim miejscu znalazły się osoby z przedziału 18–30 lat (18 osób, tj. 26,5%) badanych. W grupie z przedziału wiekowego 41–50 lat znalazło się 17 osób (25%). Najmniej liczna grupa, to osoby powyżej 51. roku życia (9 osób, tj. 13,2%).

Struktura próby pod kątem poziomu wykształcenia kształtowała się następująco: Żadna z badanych osób nie posiadała wykształcenia podstawowego. Jeśli chodzi o wykształcenie kobiet, zdecydowana większość (35) posiadała wykształcenie wyższe (70%). 15 kobiet (30%) posiadało wykształcenie średnie. Spośród badanych mężczyzn również przeważali ci z wyższym wykształceniem – 17 (94%) badanych. Tylko jeden z panów (6%) posiadał wykształcenie średnie. Wśród całej badanej grupy 52 osób (76%) posiadało wykształcenie wyższe. Zdecydowanie mniej, bo 16 osób (24%) zadeklarowało, że posiada wykształcenie średnie.

W zakresie zajmowanego stanowiska próba ukształtowała się w następujący sposób: bardzo dużą grupę spośród badanych kobiet (33) stanowiły pielęgniarki (66%) pań, następnie 7 lekarek (14%), 3 referentów (6%), kolejno po 2 ratowniczkę medyczną i fizjoterapeutkę (4%), a także po jednej (2%) z pań, które zajmują stanowiska kierownicze, statystyk medycznych i salowej. Spośród badanych mężczyzn najliczniejszą grupę (8) stanowili lekarze (44,44%). Na drugim miejscu pod kątem zatrudnienia znajdują się 4 fizjoterapeuci (22,22%), następnie 3 ratownicy medyczni (16,67%), 2 referentów (11,11%) oraz jeden kierownik (5,56%). Ogółem struktura próby pod kątem zajmowanego stanowiska kształto-

wała się następująco: 34 pielęgniarki (48,53%), 15 lekarzy (22,06%), 5 ratowników medycznych (7,14%), 6 fizjoterapeutów (8,82%), 5 referentów (7,35%), 2 kierowników (2,86%) oraz po jednej osobie ze stanowiska salowa i statystyk medyczny (1,47%).

Narzędziem badawczym użytym w trakcie przeprowadzenia badań był kwestionariusz ankiety, składający się z 25 pytań. Kwestionariusz zawierał instrukcję oraz informacje dla respondenta o powodach przeprowadzania badania. W kwestionariuszu wykorzystano następujące rodzaje pytań: pytania zamknięte (nr 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24), pytania otwarte (nr 3 oraz 25), pytania półotwarte (nr 4, 11, 14, 16, 21, 22), pytania filtrujące (nr 1 oraz 8), pytanie skali (nr 9) a także pytanie wrażliwe (nr 18). W pierwszej części kwestionariusza zastosowano pytania metryczkowe, mające na celu scharakteryzowanie respondenta. Pytania metryczkowe dotyczyły, wieku, płci oraz wykształcenia. Aby zwrócić uwagę respondenta i wprowadzić go do dalszej części ankiety, zastosowano pytanie nr 1: *Czy według Pana/Pani w instytucji jest stosowany system motywacyjny?* Kolejne pytania miały za zadanie zweryfikowanie postawionych hipotez. I tak:

- pytania nr 2, 4, 5, 6, 8, 9, 23, 24 odnoszą się do hipotezy głównej,
- pytania nr 10 oraz 11 odnoszą się do hipotezy pomocniczej H_1 ,
- pytania nr 7, 12, 13, 14 odnoszą się do hipotezy pomocniczej H_2 ,
- pytania nr 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 odnoszą się do hipotezy pomocniczej H_3 .

W celu uzyskania dodatkowej informacji o badanej grupie, wprowadzono pytanie numer 3: *Proszę podać nazwę stanowiska, na którym Pan(i) pracuje.* Z kolei ostatnie pytanie (nr 25) jest pytaniem otwartym, które pozwala respondentowi w pełni wyrazić swoją opinię i uwagi, które są dla nich najbardziej istotne, w świetle badanego tematu.

4. Przebieg badań

Głównym miejscem uzyskania danych na temat motywowania pracowników w procesie zarządzania zmianą był Zespół Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. Przed rozpoczęcie badań zwrócono się z prośbą do Prezesa Zarządu Szpitala o pozwolenie na realizację badań. Po uzyskaniu zgody przystąpiono do badań pilotażowych.

Zgodnie z harmonogramem, badania ankietowe zostały przeprowadzone od 27 stycznia 2020 r. do 10 lutego 2020 r.

W dniu 28 stycznia 2020 r. zostały przeprowadzone badania pilotażowe. Próbę badawczą w badaniu pilotażowym stanowiło 18 osób, w tym 12 kobiet i 6 mężczyzn. Zdecydowaną większość respondentów stanowiły kobiety. Natomiast w badaniu właściwym wzięło udział 50 osób. Po przeprowadzonych badaniach pilotażowych narzędzie badawcze nie uległo zmianie, w związku z tym przystąpiono do przeprowadzenia badań właściwych. Łączna ilość respondentów wyniosła zatem 68 osób.

Badania ankietowe zostały zrealizowane na terenie jednostki. Badaniem objęto personel medyczny, personel ogólnomedyczny, kierowników komórek organizacyjnych, pracowników administracyjnych i obsługę. Takie zróżnicowanie próby badawczej pozwoliło uzyskać dane z każdej grupy zajmowanych stanowisk. Badania przeprowadzono rzetelnie, wyjaśniając respondentom cel badań i zapewniając im anonimowość. Pracownicy chętnie wzięli udział w badaniu ankietowym.

Badanie składało się z dwóch etapów. Pierwszy z nich dotyczył pozyskania danych z kwestionariuszy ankiet, drugi natomiast to podsumowanie zebranych informacji. Do przygotowania badania skonstruowany został kwestionariusz ankiety. W ankiecie znajdowały się także pytania metryczkowe, mające na celu scharakteryzowanie osoby respondenta.

Druga część kwestionariusza, to pytania szczegółowe, które mają na celu potwierdzić bądź zaprzeczyć postawione hipotezy. Podczas przeprowadzania badania ankietowego, respondenci poproszeni zostali o wypełnienie ankiety. W trakcie uzupełnienia kwestionariusza ankiety, ankietowani nie zgłosili jakichkolwiek uwag. Ankiety zostały wypełnione prawidłowo.

4. Weryfikacja hipotez badawczych

Celem przeprowadzonych badań była analiza motywacji jako elementu zarządzania zmianą we współczesnym zakładzie leczniczym na przykładzie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. W głównej mierze prace badawcze opierały się na uzyskaniu niezbędnych danych pozyskanych od pracowników zatrudnionych w wyżej wymienionej jednostce. Badanie miało charakter diagnostyczny.

Celem pytania wstępnego (nr 1) była weryfikacja, czy w badanej jednostce stosowany jest system motywacyjny. Niemal 40% badanych stwierdziło, że w Zespole Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. występuje system motywacyjny. Nieco mniej, bo 36,8% respondentów zadeklarowało, że w instytucji nie jest stosowany taki system. Wówczas badani nie odpowiadali na pytanie nr 2, a tym samym automatycznie przechodzili do odpowiedzi na pytania nr 3. Natomiast odpowiedzi neutralnych („trudno powiedzieć”) było najmniej, bo 23,5%.

Przeprowadzenie badań pozwoliło na weryfikację postawionych hipotez. Główna hipoteza badawcza brzmiała: „Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników w procesie zmiany”. Procentowy rozkład odpowiedzi został zawarty w tabeli V.1.

W tabeli V.1 przedstawiono zakwalifikowane pytania do weryfikacji wyżej wymienionej hipotezy. Respondenci zostali zapytani, jak oceniają system motywacyjny w jednostce, w której pracują. Na to pytanie nie każdy udzielił odpowiedzi, gdyż dotyczyło to tylko tych badanych, którzy stwierdzili w pytaniu nr 1, że taki system jest stosowany. Rozkład odpowiedzi kształtował się następująco: 65,9% osób (po zsumowaniu odpowiedzi bardzo dobrze/raczej dobrze) uznaje ten system jako „bardzo lub raczej dobry”. Natomiast 24,4% pracowników ocenia system motywacyjny jako „ani dobry, ani zły”. Uznano, iż były to odpowiedzi neutralne. Tylko 9,8% ankietowanych stosowany system ocenia „raczej źle”. Żadna z badanych osób nie oceniła go „bardzo źle”. Z kolei w pytaniu nr 5 respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi jaki jest ich stosunek do zmian. Zdecydowana większość, aż 57,4% pracowników szpitala pozytywnie reaguje na zmiany. Natomiast obojętne nastawienie ma 35,3% badanych. Z kolei negatywny stosunek do zmian ma zaledwie 7,4% ankietowanych. Można zatem stwierdzić, że jest to optymistyczny wynik, pomimo faktu, iż znalazły się osoby, które nie do końca są przekonane do proponowanych zmian. Zdecydowana większość badanych (52,9%) jest zdania, że zmiany nigdy nie są konsultowane z pracownikami, natomiast 45,6% badanych często zauważa chęć konsultowania zmian między przełożonymi a podwładnymi. Po przeanalizowaniu wyników badań jedynie jedna osoba była zdania, że zmiany są zawsze konsultowane z personelem.

Tabela V.1. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące hipotezy głównej

PYTANIE	ODPOWIEDŹ [w %]				
	2. Jak ocenia Pan(i) system motywacyjny?	Bardzo dobrze	Raczej dobrze	Trudno powiedzieć	Raczej źle
	12,2	53,7	24,4	9,8	0
5. Jaki jest Pana(i) stosunek do zmian?	Pozytywny		Obojętny	Negatywny	
	57,4		35,3	7,4	
6. Czy według Pana(i) wprowadzane zmiany są konsultowane z pracownikami?	Zawsze		Często	Nigdy	
	1,5		45,6	52,,9	
8. Czy według Pana(i) procedura wprowadzania zmian jest:	<i>Przemyślana i prawidłowo zaplanowana</i>	<i>Przeprowadzana w sposób szybki i bez przygotowania</i>	<i>Zjawiskiem wieloetapowym, mającym na celu adaptację pracowników do zmian</i>		<i>Nie występuje</i>
	5,9	70,6	11,8		11,8
9. Jak ocenia Pan(i) procedurę wprowadzania zmian?	5	4	3	2	1
	3,3	36,7	40,0	11,7	8,3
23. Jakie znaczenie ma dla Pana(i) atmosfera pracy w procesie wprowadzania zmian?	Bardzo duże	Raczej duże	Nie ma znaczenia	Raczej małe	Bardzo małe
	75,0	25,0	0	0	0
24. Jak ocenia Pan(i) atmosferę panującą w miejscu pracy?	Bardzo dobrze	Raczej dobrze	Trudno powiedzieć	Raczej źle	Bardzo źle
	38,0	38,0	21,0	3,0	0

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytania dotyczyły procedury wprowadzenia zmian oraz ich oceny. Zdecydowana większość badanych (70,6%) uważa, że zmiany są przeprowadzane w sposób szybki i bez przygotowania. 11,8% pracowników jest zdania, że jest to zjawisko wieloetapowe, mające na celu adaptację pracowników do zmian. Zaledwie 5,9% respondentów deklaruje, że jest to procedura przemyślana i prawidłowo zaplanowana.

11,8% ankietowanych nie zauważyła procedury wprowadzania zmian w jednostce, w której pracują. Wówczas respondenci w pytaniu nr 9 nie ocenili procedury wprowadzenia zmian. Do oceny procedury wprowadzenia zmian posłużono się pięciostopniową skalą, gdzie 5 stanowiło ocenę najlepszą, a 1 najgorszą. Średnia ocena procedury wprowadzenia zmian wyniosła 3,15, co potwierdzają dane przedstawione w powyższej tabeli. Największa grupa osób (40,0%) oceniła tą procedurę dostatecznie. 36,7% badanych na ocenę dobrą. Tylko dwie osoby oceniły procedurę wprowadzania zmian, jako bardzo dobrą. Pojawiły się również negatywne oceny. 11,7% respondentów szacują tą procedurę na ocenę 2, natomiast 8,3% pracowników ocenia procedurę wprowadzenia zmian na 1. Z kolei w pytaniu nr 23 zapytano ankietowanych, jakie znaczenie ma atmosfera w pracy podczas wprowadzenia zmian. Niemal 75% badanych była zdania, że atmosfera przy wprowadzeniu zmian ma bardzo duże znaczenie, a 25% osób ocenia jako „raczej duże”. Jak można zauważyć, atmosfera w pracy w duży stopniu wpłynie na realizowanie założonych zmian w organizacji. Co więcej będzie miała ogromny wpływ na efektywność pracy pracowników. Natomiast pytanie nr 24 opiera się wyłącznie na poznaniu opinii, jak pracownicy oceniają atmosferę panującą w miejscu pracy. Zdecydowana większość, bo aż 76% ankietowanych (po zsumowaniu odpowiedzi bardzo dobrze/raczej dobrze) oceniła ją pozytywnie, natomiast 21% osób biorących udział w badaniu odpowiedziała neutralnie „ani dobrze ani źle”. Tylko dwie osoby (3%) oceniają sytuację panującą w zakładzie pracy jako „raczej złą”. Żaden z badanych nie udzielił odpowiedzi „bardzo źle”.

Dodatkowo, tabela V.2 przedstawia czynniki, które według badanych wpływają na motywację do pracy.

Odpowiednia motywacja oddziałuje na to, jak wykonywane są zawodowe obowiązki. Wyniki badań wyraźnie wskazują trzy najważniejsze czynniki, które są dla pracowników najbardziej istotne. Są to: dobra atmosfera w zespole, stabilność zatrudnienia oraz atrakcyjne zarobki. Dla niektórych pracowników czynnikiem motywacyjnym jest odpowiednie kierownictwo. Tylko nieliczni wskazali możliwość otrzymania nagrody lub premii, jako główny czynnik motywujący do pracy. Pracownicy badanej jednostki mieli do wyboru 5 czynników dotyczących motywowania, przy czym mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela V.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4. Co jest dla Pana(i) główną motywacją do pracy, którą aktualnie Pan(i) wykonuje?

MOŻLIWOŚĆ ODPOWIEDZI	ILOŚĆ
Dobra atmosfera w zespole	45
Stabilność zatrudnienia	38
Atrakcyjne zarobki	31
Odpowiednie kierownictwo	10
Możliwość otrzymania nagrody lub premii	6
Inne (jakie?)	3

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo respondenci mieli możliwość podania własnych propozycji, co według ich opinii jest główną motywacją do wykonywanej pracy. Wyszczególniono m.in.:

- „bliskość zamieszkania”,
- „satisfakcja z wykonywanej pracy”,
- „przywiązanie do miejsca pracy – od początku zatrudnienia”.

Jak więc można zauważyć, respondenci w głównej mierze wymienili czynniki pozamaterialne. Nie należy jednak lekceważyć zachęt finansowych, gdyż są one głównym źródłem motywacji do pracy.

Zaprezentowane powyżej wyniki badań potwierdzają zatem hipotezę główną, która brzmiała: „Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników w procesie zmiany”.

W celu weryfikacji hipotezy pomocniczej H_1 sformułowano dwa pytania. Pierwsze pytanie (nr 10) dotyczyło, jak zmiany wpływają na wzrost kompetencji pracowników. Po przeanalizowaniu odpowiedzi zamieszczonych w tabeli V.3 (sumując odpowiedzi „zdecydowanie tak”/”raczej tak” i „zdecydowanie nie”/”raczej nie”), można stwierdzić, że 54% respondentów uważa, że zmiany wpływają na wzrost kompetencji pracowników. Natomiast 31% badanych jest przeciwnego zdania. Odpowiedzi neutralnych („trudno powiedzieć”) było najmniej, tj. 15%.

Tabela V.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 10. Czy uważa Pan(i), że zmiany wpływają na wzrost kompetencji pracowników?

MOŻLIWOŚĆ ODPOWIEDZI	%
Zdecydowanie tak	23
Raczej tak	31
Trudno powiedzieć	15
Raczej nie	28
Zdecydowanie nie	3

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w pytaniu nr 11 badani mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi. Według ankietowanych do czynników najsilniej wpływających na kompetencje pracowników wskazano widzę, bo to właśnie ona jest najcenniejszym zasobem pracowników. W opinii personelu szpitala istotnym czynnikiem są także umiejętności. Ponadto, według badanych kluczową rolę odgrywają umiejętności współpracy z ludźmi. Można stwierdzić, że to właśnie dzięki poprawnym relacjom pracownicy będą efektywniej współpracować. Umiejętności komunikacyjne, a także zdolności do pracy w zespole będą pomocne w realizacji codziennych obowiązków zawodowych. Respondenci również wskazali motywację jako ważny bodziec decydujący o kompetencjach pracowników. Jak można zauważyć kwestie tworzenia szkoleń nie są tak ważnym czynnikiem jak umiejętności czy zdobyta wiedza. Natomiast według ankietowanych najmniejsze znaczenia ma stawianie sobie celów. W tym pytaniu respondenci mieli możliwość wskazania czynników, które według nich mogą być powodem do wzrostu kompetencji pracowników. Tylko jedna osoba skorzystała z takiej możliwości. Podkreślając, że to właśnie odpowiednie wsparcie ze strony przełożonych decyduje o prawidłowym wzroście kompetencje pracowników. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela V.4.

Analizując rozkład odpowiedzi na powyższe pytania można zatem stwierdzić, że **hipoteza pomocnicza H₁: „Zarządzanie zmianą wpływa na podwyższanie kompetencji pracowników” została potwierdzona.**

Tabela V.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 11. Co Pana(i) zdaniem wpływa na kompetencje pracowników?

ODPOWIEDZI	%
Wiedza	49
Umiejętności	48
Umiejętność współpracy z ludźmi	36
Motywacja	20
Tworzenie szkoleń do potrzeb pracowników	19
Stawianie sobie celów	10
Inne (jakie?): odpowiednie wsparcie	1

Źródło: opracowanie własne.

Druga hipoteza pomocnicza brzmiała: „Właściwa komunikacja i poprawne relacje z przełożonymi wpływają na zwiększenie zaangażowania pracowników w procesie wprowadzenia zmian”. W tabeli V.5 przedstawiono pytania wraz z procentowym zestawieniem odpowiedzi odnoszące się do wymienionej hipotezy.

Tabela V.5. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące hipotezy H₂

PYTANIE	ODPOWIEDŹ [w %]				
	Kilka tygodni przed wprowadzeniem zmian	W dniu obowiązywania wprowadzonych zmian	Po wprowadzeniu zmian	Nigdy	
7. Kiedy pracownicy są informowani o wprowadzaniu zmian?	5,9	36,8	57,3	0	
12. Czy ma Pan(i) poczucie, że jest doceniany(a) przez kierownictwo?	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
	14,7	45,6	23,5	11,8	4,4
13. Jak ocenia Pan(i) relacje z przełożonym?	Bardzo dobrze	Raczej dobrze	Trudno powiedzieć	Raczej źle	Bardzo źle
	22,0	61,8	16,2	0	0
14. Co Pana(i) zdaniem mogłyby te relacje poprawić?	Lepsza komunikacja	Większe docenienie ze strony przełożonego	Podwyżka	Inne (jakie?)	
	54,4	17,6	28,0	0	

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie nr 7 dotyczyło procesu informowania pracowników o fakcie wprowadzenia zmian. Zdecydowana większość (57,3%) badanych jest informowana o zmianach dopiero po wprowadzeniu nowej zmiany, natomiast 36,8% respondentów – w dniu obowiązywania nowej zmiany. Zaledwie 5,9% pracowników stwierdza, że zostali poinformowani o planowanych zmianach kilka tygodni przed ich wprowadzeniem. Może świadczyć o tym fakt, że niemal 53% badanych uważa, iż planowanie zmian w organizacji nigdy nie jest konsultowane z personelem, a co dopiero wcześniejsze informowanie o takich zmianach. Dodatkowo, w pytaniu 12 zapytano pracowników, czy mają odczucie docenienia ze strony kierownictwa. Analizując wyniki badań (sumując odpowiedzi „zdecydowanie tak”/„raczej tak” i „zdecydowanie nie”/„raczej nie”) można zauważyć, że zdecydowana większość badanych, tj. 60,3%, stwierdza, że są doceniani przez przełożonych. Zaledwie 16,2% ankietowanych jest odmiennego zdania. Również pojawiły się odpowiedzi neutralne („trudno powiedzieć”) z wynikiem 23,5%. Docenienie pracowników można zakwalifikować jako jeden z kluczowych czynników, który może decydować o poprawnych relacjach między personelem a kierownictwem, jak również przesądzać o zwiększeniu zaangażowania w proces wprowadzenia zmian. Pytania 13 i 14 dotyczą wyłącznie kwestii relacji z przełożonymi oraz tego, co prawdopodobnie mogłoby te kontakty poprawić. W pytaniu 13 zdecydowana większość badanych (83,8% – po zsumowaniu odpowiedzi „bardzo dobrze”/„raczej dobrze”) uważa, że kontakty z przełożonymi są na poziomie „bardzo dobrym” lub „dobrym”. Natomiast 11 pracowników (16,2%) ocenia te relacje, jako trudne do określenia. Żadna z badanych osób nie oceniła relacji z przełożonymi, jako „raczej źle” lub „bardzo źle”. Budowanie poprawnych relacji ze współpracownikami może okazać się kluczowym czynnikiem przy wprowadzaniu zmian w organizacji. Pracownicy badanej jednostki zostali zapytani, co ewentualnie mogłoby takie relacje poprawić. 54,4% badanych wskazała lepszą komunikację do poprawy takich relacji. Co ciekawe, 28% pracowników uważa premię za czynnik wpływający na poprawę relacji między pracownikiem a przełożonym. 17,6% ankietowanych twierdzi, że większe docenienie ze strony przełożonego poprawi takie relacje. Świadczyć o tym może fakt, iż w pytaniu nr 12 nie każdy z pracowników miał odczucie docenienia ze strony przełożonego.

Analizując rozkład odpowiedzi na powyższe pytania, hipotezę pomocniczą H_2 tylko częściowo można uznać za poprawną. Nie można jej w jednoznaczny sposób zweryfikować. Jak wynika z przedstawionych badań relację między pracownikami a przełożonymi są na bardzo dobrym lub raczej dobrym poziomie. Natomiast tylko nieliczni są informowani o wprowadzeniu zmian. Może to świadczyć o problemie komunikacyjnym, który występuje pomiędzy przełożonymi a pracownikami. Zatem odrzucono kwestię właściwej komunikacji pomiędzy przełożonymi a pracownikami podczas wprowadzenia zmian.

Dokonanie weryfikacji hipotezy pomocniczej H_3 miało na celu odrzucenie bądź zaprzeczenie stwierdzeniu, czy „bodźce o charakterze materialnym mają większy wpływ na motywację w procesie zmian niż bodźce niematerialne”. Procentowy rozkład odpowiedzi został przedstawiony w poniższej tabeli V.6.

Tabela V.6. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące hipotezy H_3

PYTANIE	ODPOWIEDŹ [w %]				
	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Trudno powiedzieć	Raczej nie	Zdecydowanie nie
15. Czy według Pana(i) wynagrodzenie za pracę jest adekwatne do Pana(i) kwalifikacji i doświadczenia zawodowego?	7,4	32,4	5,9	22,1	32,4
20. Czy ma Pan(i) możliwość awansu na wyższe stanowisko?	7,3	25,0	36,8	25,0	5,9
17. Czy wynagrodzenie za pracę jest dla Pana(i) największą motywacją do pracy?	Tak		Trudno powiedzieć	Nie	
	61,8		22,1	16,1	
18. Jakie są Pana(i) miesięczne zarobki netto?	Do 2 000	2 000–3 999	4 000–5 999	6 000–8 000	Powyżej 8 000
	5,9	61,8	8,8	0	23,5
19. Czy i kiedy otrzymał(a) Pan(i) podwyżkę?	W tym roku	W ubiegłym roku	W poprzednich latach	Nigdy	
	13,2	85,3	0	1,5	

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi na pytania weryfikujące trzecią hipotezę pomocniczą, można zauważyć, że według 54,5% badanych (sumując odpowiedzi „zdecydowanie nie”/„raczej nie”) wynagrodzenie za pracę nie jest adekwatne do kwalifikacji, czy posiadanego doświadczenia zawodowego. Z kolei 39,8% (sumując odpowiedzi „zdecydowanie tak”/„raczej tak”) jest odmiennego zdania. Odpowiedzi neutralnych „trudno powiedzieć” udzieliło zaledwie 5,9% respondentów. Ponadto, celem pytania nr 16 (tabela V.7) była próba zaprezentowania, co według pracowników powinno decydować o wzroście wynagrodzenia. Badani mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi. Odpowiedzi kształtowały się następująco: wśród personelu szpitala istotne znaczenie ma doświadczenie zawodowe, nieco mniej ważne zaangażowanie pracownika. Na kolejnym miejscu wskazano kwalifikacje zawodowe oraz staż pracy, który ma wpływ na tzw. dodatek stażowy do pensji. Ponadto, wytypowano umiejętność adaptacji do nowych wymagań jako czynnika decydującego o zwiększeniu wynagrodzenia. W kolejnym pytaniu zapytano, czy wynagrodzenie jest największą motywacją do pracy. Pytanie to będzie kluczowe do zweryfikowania postawionej hipotezy. Zdecydowana większość badanych (61,8%) uważa, że „tak”. Tylko 16,2% jest odmiennego zdania. Odpowiedzi neutralnych „trudno powiedzieć” udzieliło 22,1% ankietowanych. W związku z tym, że przedmiotem badania była ocena bodźców materialnych, zapytano pracowników o poziom wynagrodzenia za pracę. Pomimo tego, że 61,8% respondentów zadeklarowało wynagrodzenie jako kluczową motywacją do pracy, aż 61,8% badanych uzyskuje zarobki netto w przedziale 2 000–3 999 złotych miesięcznie. Tylko nieliczni (5,9%) zarabiają poniżej 2 000 złotych. 8,8% pracowników uzyskuje wypłatę od 4 000 do 5 999 złotych miesięcznie. Żadna z badanych osób nie zarabia od 6 000 do 8 000 złotych netto miesięcznie, za to 23,5% respondentów zarabia powyżej 8 000 złotych. Świadczy o tym fakt, że badaną grupą byli również lekarze, którzy zadeklarowali właśnie taką kwotę. Kolejne pytanie dotyczyło kwestii otrzymywania podwyżki. Aż 85,3% badanych zadeklarowało, że otrzymało podwyżkę w ubiegłym roku. Prawdopodobnie spowodowane jest to tym, że badanie ankietowe zostało przeprowadzone na początku roku. Wśród respondentów tylko 13,2% otrzymało podwyżkę w tym roku. Natomiast jedna osoba stwierdziła, że nigdy nie otrzymała podwyżki. Można przy-

puszczać, że jest to pracownik nowo zatrudniony i dlatego nie miał takiej możliwości. Zazwyczaj otrzymanie podwyżki jest związane z podwyższeniem płacy minimalnej, które są regulowane przez przepisy prawa. Następnie zapytano, czy pracodawca umożliwi pracownikom awansowanie na wyższe stanowisko. Najwięcej respondentów (36,8%) uważa, że trudno im stwierdzić, czy mają możliwość awansowania. 32,3% badanych (sumując odpowiedzi „zdecydowanie tak”/„raczej tak”) stwierdza, że ma taką możliwość. Natomiast 30,9% pracowników (sumując odpowiedzi „zdecydowanie nie”/„raczej nie”) jest przeciwnego zdania.

Tabela V.7. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 16. Co według Pana(i) powinno decydować o wzroście wynagrodzeń?

ODPOWIEDZI	%
Doświadczenie zawodowe	44
Zaangażowanie pracownika	42
Kwalifikacje zawodowe	35
Staż pracy	35
Wiek	5
Inne: umiejętność adaptacji do nowych wymagań	1

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie szeroko opisywanych zagadnień w literaturze przedmiotu wyszczególniono przykładowe motywatory płacowe i pozapłacowe, które mogą być wykorzystane do motywacji pracowników w jednostce, w której pracują. W tabeli V.8 przedstawiono czynniki finansowe i pozafinansowe, które w opinii personelu szpitala są stosowane w ich miejscu pracy.

Tabela V.8. Czynniki finansowe i pozafinansowe wykorzystywane do motywacji pracowników

ODPOWIEDZI	%
Czynniki finansowe	
Dodatek za przepracowane lata	33
Dodatek socjalny	18
Premia	16
Dodatek funkcyjny	5
Inne (jakie?) – brak wskazania	4

ODPOWIEDZI	%
Nagroda pieniężna	3
Czynniki pozafinansowe	
Brak motywatorów	22
Szkolenia	20
Dobre warunki pracy	16
Publiczna pochwała	15
Możliwość awansu	14
Dodatkowe ubezpieczenie	6
Opieka medyczna	5
Dopłaty do studiów	2
Zwrot kosztów dojazdów do pracy	0
Karnety sportowe	0
Kursy językowe	0

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyżej wyniki badań, można potwierdzić hipotezę pomocniczą H_3 : „Bodźce o charakterze materialnym mają większy wpływ na motywację w procesie zmian niż bodźce niematerialne”.

Ostatnie pytanie nie zostało zakwalifikowane do żadnych z wymienionych wcześniej hipotez, jednak miało za zadanie zachęcić pracowników do wyrażenia swojej opinii na temat zaangażowania w proces zarządzania zmianą i wskazanie, co ewentualnie mogłoby przyczynić się do takich zachowań. Tylko nieliczni zdecydowali się odpowiedzieć na to pytanie. Jedna z osób podkreśliła, że to właśnie wynagrodzenie za pracę powinno być adekwatne do kwalifikacji i doświadczenia pracownika, co według niej pomyślnie wpłynęłoby na realizację założonych zmian w organizacji. Natomiast druga osoba odniosła się do samego zaangażowania w proces zarządzania zmianą. Zaznaczono, że fakt konsultowania zmian z pracownikami wpłynąłby pozytywnie na zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę oraz powierzone im zadania.

5. Wnioski i rekomendacje

Wyniki uzyskane na podstawie przeprowadzonego badania, pozwoliły na zbadanie motywacji jako elementu zarządzania zmianą we

współczesnym zakładzie leczniczym na przykładzie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Stosowany w Zespole Opieki Zdrowotnej w Świętochłowicach Sp. z o. o. system motywacyjny bez wątpienia wymaga doskonalenia. Na uwagę wskazuje fakt, iż prawie 37% ankietowanych nie zauważa faktu stosowania takiego systemu w jednostce, w której pracują.
2. Większość ankietowanych ma pozytywny stosunek do zmian. Są to osoby optymistycznie nastawione do zachodzących reform w jednostce. To właśnie na tych pracownikach powinno się opierać politykę wprowadzania zmian. Zależy im na stopniowym rozwoju organizacji oraz nie boją się ich wprowadzenia.
3. Na pewno negatywnym odniesieniem do wprowadzenia zmian jest to, że zmiany są przeprowadzane w sposób szybki i bez przygotowania. Co więcej, ponad połowa respondentów nigdy nie zauważyła, aby zmiany były konsultowane z pracownikami.
4. Procedura wprowadzenia zmian została oceniona przez pracowników szpitala dostatecznie. Średnia z ocen wyniosła 3,15. Nie jest to zadowalający wynik. Główną przyczyną niskiej oceny samej procedury może być brak nieprawidłowej formy informowania o planowanych zmianach, które bezpośrednio lub pośrednio dotyczą danej grupy pracowników.
5. Według ankietowanych, główną motywacją do pracy jest odpowiednia atmosfera. Respondenci bardzo dobrze ocenili atmosferę panującą w miejscu pracy. Jest to niewątpliwie dobra informacja. Poza tym, dla pracowników istotne znaczenie ma stabilność zatrudnienia oraz atrakcyjne zarobki, jednak te – zgodnie z opinią pracowników – nie są adekwatne do zawodu, który wykonują.
6. Wykaz zachęt finansowych utworzono w oparciu o literaturę przedmiotu. Najczęściej respondenci wskazywali dodatek za przepracowane lata pracy, czyli tzw. „dodatek stażowy” jako główny bodziec materialny stosowany w badanej jednostce, a następnie dodatek socjalny.
7. Instrumenty pozamaterialne są dość ubogo stosowane. Stanowią obszar niszowy, z uwagi na fakt, że nie spełniają oczekiwań pracowników, gdyż większość nie zauważa wystąpienia takich bodź-

ców. Może to być spowodowane ograniczeniami finansowymi. Część badanych osób zauważa stosowanie takich motywatorów pozapłacowych, jak: szkolenia, dobre warunki pracy, publiczne pochwały oraz możliwość awansu. Do sporadycznych odpowiedzi wytypowano: dodatkowe ubezpieczenie i opiekę medyczną czy dodatek do studiów. Trudno jednak wyraźnie ustalić, co dokładnie może być przyczyną takiej rozbieżności w odpowiedziach respondentów.

8. Dla pracowników szpitala ważnym zjawiskiem jest stosowanie publicznych pochwał. Tylko nieliczni zadeklarowali wystąpienie takiego motywatora. Stosowanie takiego czynnika motywującego bez wątpienia zwiększy u pracowników odczucie docenienia ze strony przełożonych, co więcej nie jest związany z kwestią finansową.

W nawiązaniu do zebranych danych oraz biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu, można zaproponować następujące rekomendacje w sferze motywowania pracowników w procesie wprowadzenia zmian. Są to:

1. Rzetelne informowanie pracowników o fakcie wprowadzenia zmian poprzez zebrania z przełożonymi, bądź w przypadku braku takiej możliwości poinformowanie osób np. w formie mailowej. Wówczas pracownicy nie będą czuli się pominięci.
2. Wprowadzenie corocznego systemu oceniania pracowników. Na tej podstawie kierownictwo może starać się nagradzać personel poprzez motywatory materialne bądź niematerialne.
3. Warto zwrócić uwagę na kształtowanie płacy. Większość badanych osób jest zdania, że wynagrodzenie za pracę nie jest adekwatne do ich kwalifikacji, czy doświadczenia zawodowego. W szczególności zauważono to w przypadku deklarowanych miesięcznych zarobków w zawodzie: pielęgniarek, fizjoterapeutów, ratowników medycznych. Praca ta wymaga zdecydowanie znacznego poświęcenia oraz związana jest z dużą odpowiedzialnością.
4. W miarę możliwości należy zwiększyć występowanie czynników pozamaterialnych. Większość badanych osób nie zauważyła, aby takie motywatory występowały. Sytuację należy dokładnie rozważyć i przeanalizować opinie pracowników, czy są chętni do skorzystania z takich form motywowania oraz z jakich konkretnych bodźców pozafinansowych byliby najbardziej zadowoleni. Kwestie te niewątpliwie należy dostosować do indywidualnych potrzeb pracowników.

5. Właściwie zmotywowany pracownik oraz sprzyjająca atmosfera panująca w miejscu pracy pozwoli zatrzymać najbardziej wartościowych, utalentowanych oraz wykwalifikowanych pracowników. W przyszłości może pozwoli to uniknąć sytuacji, kiedy pracownik będzie chciał wypowiedzieć umowę o pracę. Wówczas będzie to stanowił problem dalszego, a także sprawnego, funkcjonowania jednostki.

Bibliografia

- Adair J., (2000), *Motywacja*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Apanowicz J., (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia.
- Armstrong M., (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M., (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Babbie E., (2005), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Białas T. (red.), (2007), *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo WSAiB im. E. Kwiatkowskiego, Gdynia.
- Bielawska-Zakrzewska A. (red.), (2012), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bieniok H. i zespół, (2004), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Błaszczyk W., (2009), *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Clarke L., (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Czermiński A., Grzybowski M., (1996), *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia.
- Drucker P. F., (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M., (1999), *Motywowanie pracowników. Systemy-techniki-praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa.
- Griffin R.W., (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

- Grouard B., Meston F., (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie: jak osiągnąć sukces?* Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Janowska Z., (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Jasińska J., (2015), *Zmiany w organizacjach, sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Wydawnictwo FREL, Warszawa.
- Kaczmarek R., (2016), *Metody badań pedagogicznych z ćwiczeniami dla studentów*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Kirejczyk E., (2008), *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 Nr 78 poz. 483.
- Kopertyńska M., (2008), *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Korzeniowski L., (2011), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., (2008), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kozioł L., Tyrańska M., (2002), *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa.
- Kozłowski W., (2017), *Motywowanie pracowników w organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., (2008), *Zarządzanie od podstaw: podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźuch A., Koźuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., (2016), *Obszary zarządzania publicznego*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Koźuch B. (red.), (2000), *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Koźuch B., (2009), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne: w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kożuszniak B., (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Król H., Ludwiczyski A. (red.), (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Listwan T. (red.), (2000), *Zarządzanie kadrami, podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Luecke R., (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Makowska M. (red.), (2013), *Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Maslow A., (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E., (2014), *Organizacja w zmianach: perspektywa konsultanta*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- McKenna E., Beech N., (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner&Spółka Warszawa.
- Moczydłowska J., (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Nowak S., (2007), *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Penc J., (2008), *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Penc J., (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J., (2001), *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J., (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Penc J., (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pietroń-Pyszczek A., (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław.
- Potocki A. (red.), (2005), *Zachowania organizacyjne: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Pszczółowski T., (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław.
- Pytkowski W., (1981), *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Robbins Stephen P., (1998), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2019 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2020 r., Dz. U. 2019 poz. 1778 ze zm.

- Sapijaszka Z., (2013), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Sasin M., (2018), *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice
- Sekuła Z., (2008), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sikorski Cz., (2004), *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Sobak M., (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Tomczak M., Krawczyk-Bryłka B., (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Uchwała Nr XIII/161/11 Rady Miejskiej w Świętochłowicach z dnia 29 listopada 2011 r.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 ze zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2013 poz. 885 ze zm.
- Wendt R., (2010), *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek, Warszawa.
- Więcek-Janka E., (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Woźniak J., (2012), *Współczesne systemy motywowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zajac Cz., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zimmewicz K., (2008), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Aneta Aleksander¹, Patrycja Sadkowska-Warczak²

IMPLEMENTACJA NARZĘDZI MARKETINGU INTERNETOWEGO W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wprowadzenie

Marketing internetowy (e-marketing), bazując na dorobku marketingu tradycyjnego, wykorzystuje Internet do promocji firm, ich towarów i usług oraz komunikacji z klientami. Znaczenie Internetu w biznesie nieustannie rośnie. Dzięki globalnej sieci proces marketingowy uległ znaczącym zmianom. Przede wszystkim pojawiła się możliwość redukcji kosztów, szybsze działanie, docieranie do potencjalnych klientów i odpowiadanie na ich konkretne potrzeby. Również geograficzne poszerzenie wpływów i sfer działania jest dziś dużo prostsze i szybsze. Przedsiębiorcy muszą jednak liczyć się z firmami konkurencyjnymi, które również rozszerzają zakres swojej aktywności, poszerzają ofertę, rozbudowują grupę klientów, a jednocześnie optymalizują koszty. Rozwój i upowszechnienie sieci Internet, a tym samym możliwość wykorzystania wielu kanałów komunikacji, sprawiły, iż współpraca z klientami i partnerami biznesowymi także przeniosła się na inny poziom. Właściwie przygotowana strategia

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Implementacja narzędzi marketingu internetowego na przykładzie klientów agencji interaktywnej”.

i plan e-marketingowy stanowią podstawę oraz punkt wyjścia do dobrze przeprowadzonych działań on-line.

Firmy, zwłaszcza z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które nie zawsze posiadają wystarczające zasoby, infrastrukturę i wiedzę, aby w skuteczny sposób realizować działania marketingowe w Internecie, a którym zależy na realizacji celów, osiągnięciu zysków i sprawnym funkcjonowaniu na rynku, mogą skorzystać z ofert agencji interaktywnych. W zakresie usług agencji znajduje się dobór odpowiednich narzędzi, analiza, realizacja, optymalizacja i raportowanie prowadzonych działań.

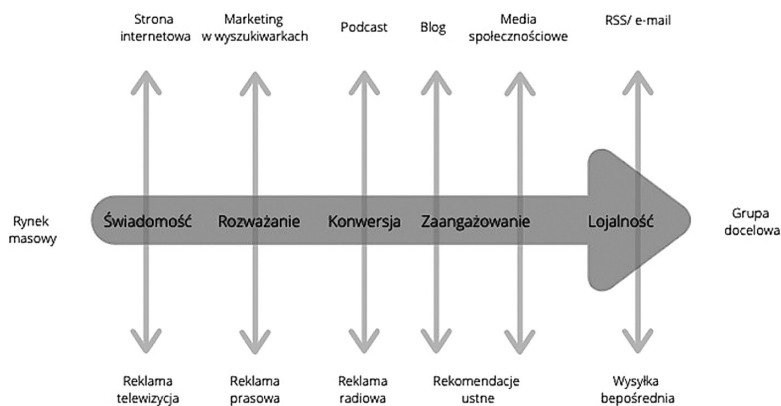
Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja możliwości implementacji narzędzi marketingu internetowego w małym i średnim przedsiębiorstwie, na przykładzie firm będących klientami agencji interaktywnej, a także przedstawienie źródeł wyboru agencji interaktywnej oraz wskazanie działań marketingowych realizowanych we współpracy z agencją.

Rozdział zakończą wnioski i rekomendacje dotyczące możliwości wykorzystania narzędzi marketingu internetowego w przedsiębiorstwie.

2. Marketing internetowy a marketing tradycyjny

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele podejść do definiowania zagadnienia marketingu. Prekursorem idei, a zarazem największym propagatorem marketingu w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem jest Philip Kotler, który definiuje marketing, jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów” (Kotler, 1999). W kolejnych opracowaniach Kotler i Keller (2012) piszą, iż „marketing jest pewnego rodzaju procesem społecznym, którego celem jest wytwarzanie, promocja i swobodna wymiana towarów i usług” lub też definiują marketing jako „proces planowania i realizacji koncepcji, ustalania ceny i dystrybucji idei, dóbr i usług, w celu dokonania wymiany, mającej służyć osiągnięciu celów organizacji i jednostek” (Kotler, Armstrong et.al., 2002). Wg Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu marketing to „proces planowania i realizacji pomysłów, urzeczywistniania koncepcji,

ustalania cen, promocji, dystrybucji idei towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw” (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, 2020). Tradycyjny marketing posługuje się głównie narzędziami z zakresu promotion-mix, wśród których wymienia się reklamę w mediach audiowizualnych – zwłaszcza w TV, radio i prasie, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations, czy sprzedaż osobistą. Jeszcze do niedawna tradycyjny marketing przynosił przedsiębiorstwom wiele korzyści, jednak wraz z rozwojem technologii cyfrowych i upowszechnieniem Internetu, przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do przeniesienia środka ciężkości na kanały komunikacyjne bazujące właśnie na sieci Internet. Tradycyjne reklamy telewizyjne, radiowe, czy prasowe, listy papierowe, a nawet billboardy czy ulotki straciły swoją skuteczność. Współcześnie odchodzi się od tzw. marketingu masowego, w ramach którego przeciętne produkty oferowane są przeciętnym odbiorcom głównie za pomocą telewizji, a w jego miejsce pojawia się marketing zindywidualizowany, czyli oferta kierowana do konkretnej grupy odbiorców (Reed, 2012). Wśród głównych narzędzi wykorzystywanych w marketingu internetowym wymienia się przede wszystkim stronę internetową, wyszukiwarki, podcasty, blogi, media społecznościowe, czy RSS/e-mail – nazywane ogólnie jako nowe media. (rys. VI.1).



Rys. VI.1. Narzędzia marketingu internetowego i tradycyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Reed (2012), Marketing Internetowy. Szybkie Łącze z Klientami. Wyd. Helion.

W ostatnich latach wraz z rozwojem mediów społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter, czy Instagram, pojawiło się także pojęcie marketingu społecznościowego. Dzięki mediom społecznościowym tworzone są grupy, które zrzeszają osoby o podobnych potrzebach i wymaganiach. Warunkiem sukcesu marketingu społecznościowego jest zbudowanie relacji między odbiorcą a nadawcą, stworzenie grupy, która obdarzy zaufaniem podmiot oferujący dany towar czy usługę. Jeśli zaistnieje pozytywna korelacja między dwiema stronami transakcji, pojawi się także szansa na zysk i rozwój przedsięwzięcia. Zadowolony klient zapewne wystawi pozytywną ocenę i poleci działalność podmiotu innym potencjalnym klientom. W ten sposób przedsiębiorstwo zbuduje swoją sieć kontaktów, stworzy grupę potencjalnych odbiorców, zainteresowanych ofertą firmy. Marketing społecznościowy sprzyja lepszemu poznaniu preferencji grup docelowych oraz indywidualizacji oferty i możliwości skutecznego spełnienia oczekiwań klientów. E-marketing stał się zatem odpowiedzią na nowe czasy i nowe oczekiwania dynamicznie rozwijającego się i świadomego społeczeństwa.

Kluczowym elementem działań marketingowych jest dwustronna komunikacja. Z jednej strony są to komunikaty kierowane od firmy do potencjalnych klientów, z drugiej zaś strony to informacje zwrotne pozyskiwane z rynku i od klientów końcowych. Także i w tym zakresie dostęp do Internetu stwarza nieograniczone możliwości dla przedsiębiorców. Realizacja badań marketingowych z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i Internetu pozwala przedsiębiorstwom na pozyskanie aktualnej wiedzy, a tym samym pozwala firmom na stosunkowo szybką reakcję na zmieniające się trendy rynkowe i dokonywanie właściwych decyzji, sprzyjających maksymalizacji zysku (Reed, 2012).

Popularność marketingu internetowego i jego przewaga nad marketingiem tradycyjnym wynika z wielu kwestii. Po pierwsze jest to jego niepodważalna skuteczność. Liczba osób posiadających dostęp do Internetu stale rośnie, wzrasta także ilość czasu, jaki użytkownicy spędzają w Internecie. Narzędzia internetowe, które mogą zostać wykorzystane do promocji, czy sprzedaży on-line są coraz lepiej dopracowane. Istnieje szereg różnorodnych metod płatności on-line, co generuje dodatkowe korzyści zarówno dla przedsiębiorców, jak i klientów. Po drugie marketing internetowy jest autentyczny. Social media, blogi, vlogi, funpage

– wszystko to ma charakter osobisty. Treści prywatne i osobiste, publikowane za ich pomocą, pomagają budować zaufanie u odbiorcy, poczucie wyjątkowości i indywidualności, przy jednoczesnym poczuciu wspólnoty z osobami o podobnych potrzebach. Po trzecie, marketing internetowy generuje znacznie niższe koszty niż marketing tradycyjny. Zaoszczędzone środki mogą zostać przeznaczone na inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa, poszerzanie asortymentu, czy prace badawcze zmierzające do udoskonalenia oferty.

Rolę i znaczenie marketingu internetowego podkreśla także M. Porter (2001), twórca strategii konkurencji. Wśród wielu możliwości, jakie daje Internet wymienia m.in.

- nowe kanały sprzedaży online,
- wgląd w informacje w czasie rzeczywistym,
- konfigurowanie produktów online,
- dopasowanie oferty do oczekiwań klientów,
- dostęp online dla klientów,
- pozyskiwanie informacji od klientów w czasie rzeczywistym.

Marketing internetowy korzysta zatem z dorobku marketingu tradycyjnego, ale przenosi go w zupełnie inny wymiar. Marketingowcy mogą wykorzystać potencjał Internetu, aby osiągać cele związane z rozwojem firmy, rozszerzaniem asortymentu, zdobywaniem nowych rynków docelowych. Dzięki narzędziom internetowym cały proces związany z badaniem rynku, pozyskiwaniem klientów, promocją, produkcją i dystrybucją całkowicie się odmienił. Obecnie w dużej mierze sami klienci dostarczają informacji na temat tego, czego szukają, oczekują i potrzebują, a wykorzystanie narzędzi internetowych umożliwia firmie elastyczne reagowanie i sprostanie owym wymaganiom. Łącząc klasyczny marketing z marketingiem nowych mediów powstaje interesujące połączenie, które wykorzystuje Internet i zmierza do promocji (komunikacji), sprzedaży produktów i usług, ale przede wszystkim budowania relacji z klientem (Królewski i Sala, 2014). Następuje zatem swoiste połączenie, które wzbogaca dotychczasowe metody i narzędzia o nowe kanały komunikacji. Dzięki nim relacja klient–przedsiębiorca staje się bliższa, bardziej przyjacielska. Dzięki Internetowi przedsiębiorcy mogą wykorzystać klasyczny marketing, łącząc go z ogromnym potencjałem e-marketingu. Przykładowe strategie takich działań przedstawia tabela VI.1.

Tabela VI.1. Poszerzona koncepcja macierzy Ansoffa

PRODUKT \ RYNEK	Nowy	Obecny	Wirtualny
Nowy	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju rynku	Strategia wizualizacji produktu
Obecny	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji klasycznej	Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku
Wirtualny	Strategia wizualizacji produktu	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Strategia dywersyfikacji contentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Królewski J., Sala P., (2014), E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy. Warszawa.

Pierwotnie klasyczne strategie marketingowe obejmowały (Królewski i Sala, 2014):

- penetrację rynku,
- rozwój rynku,
- rozwój produktu,
- dywersyfikację.

Wraz z pojawieniem się nowych możliwości związanych z Internetem, pojawiły się także nowe dodatkowe strategie. Można je przedstawić w następujący sposób (Królewski i Sala, 2014):

- strategia wizualizacji rynku – wykorzystanie e-commerce (handel elektroniczny) i innych wirtualnych kanałów dystrybucji, w celu dotarcia do nowych grup klientów,
- strategia wizualizacji produktu – nowe wirtualne produkty i usługi, oferowane obecnym klientom, w celu utrzymania ciągłości transakcji,
- strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku – nowa oferta kierowana do klientów wirtualnych, wiele możliwości dystrybucji jednego towaru (np. książka w wersji papierowej dostępna w księgarniach, sklepach internetowych, na stronie wydawnictwa),
- strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu – dodatkowe usługi lub towary wirtualne oferowane nowym klientom,
- strategia dywersyfikacji contentu (treści) – oferowanie nowego towaru lub usługi zupełnie nowej grupie klientów.

Tzw. nowe media wpłynęły także na modyfikację tradycyjnego podejścia do marketingu-mix, co zaprezentowano w Tabeli VI.2.

Tabela VI.2. Narzędzia marketingu mix oraz wartości dodane dzięki nowym mediom

Narzędzie marketing mix	Wartość dodana dzięki nowym mediom
Produkt	Indywidualizacja oferty (towary produkowane na zamówienie, dostarczane na terenie całego świata)
Cena	Wzrost siły negocjacyjnej klientów (aukcje internetowe)
Dystrybucja	E-commerce, nowy tańszy i szybszy kanał dystrybucji
Promocja	Dwustronna komunikacja
Personel	Liczy się jakość obsługi oraz szybkość realizacji zamówienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Królewski J., Sala P., (2014), E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy. Warszawa.

Podsumowując można stwierdzić, że nie byłoby marketingu internetowego bez marketingu klasycznego. E-marketing korzysta z dotychczasowego dorobku marketingu klasycznego, tradycyjnych koncepcji i schematów, jednak rozbudowuje je o nowoczesne narzędzia i dorobek współczesnych mediów. Dzięki temu procesowi powstało zupełnie nowe podejście do biznesu, kontaktów handlowych i szeroko pojętej działalności gospodarczej.

3. Strona www i sklep internetowy, jako główna oś komunikacji on-line

Głównym i najważniejszym narzędziem e-marketingu jest strona internetowa przedsiębiorstwa. Decyzje co do struktury, kształtu, wyglądu i funkcjonalności strony internetowej są jednymi z pierwszych, które musi podjąć przedsiębiorca przed rozpoczęciem działalności w Internecie. Dobrze zaprojektowana i przyjazna strona internetowa warunkuje powodzenie e-biznesu.

Istnieje kilka typów stron internetowych (Reed, 2012):

- strony typu informacyjnego (tradycyjna strona internetowa, stworzona na wzór broszury, statyczna),
- blog (rodzaj dziennika, treści ułożone chronologicznie, możliwość edycji i aktualizacji),
- sklep internetowy (możliwość sprzedaży towarów, przyjmowania płatności).

Współcześnie strona internetowa spełnia tę samą rolę co przed laty witryna sklepowa. Jej zadaniem jest zwrócenie uwagi klientów oraz

zachęcenie ich do realizacji zakupów i regularnego korzystania z oferty przedsiębiorstwa. Dlatego niezwykle istotne jest, aby była ona interesująca, przejrzysta, estetyczna, a przede wszystkim aktualna.

Profesjonalna strona internetowa powinna zawierać kilka elementów:

- stronę główną z krótkim opisem działalności firmy,
- zakładkę o firmie – informacje o właścicielu, jego historii, działalności,
- kontakt – numer telefonu, adres mailowy, adres pocztowy, formularz kontaktowy,
- ofertę,
- cennik,
- opcję „szukaj”, która ułatwi poszukiwania konkretnego produktu / usługi,
- sklep,
- rekomendacje, recenzje lub opinie,
- często zadawane pytania,
- przydatne materiały.

Projektując stronę internetową szczególną uwagę należy zwrócić na odpowiedni dobór grafiki i kolorów oraz motywów, tak, aby strona stała się rozpoznawalna i kojarzona z produktami, które oferuje dane przedsiębiorstwo. Strona internetowa powinna także przybliżyć do siebie klienta i przedsiębiorcę, stać się płaszczyzną, na której obie strony dochodzą do porozumienia i osiągają swoje cele. Z tego powodu bardzo ważny jest kontakt między stronami i budowanie wzajemnych relacji. Dla właściciela firmy istotne jest zaufanie, jakim obdarza go klient, gdyż to na nim zbudowana zostanie ich przyszła współpraca. Atutem stron internetowych jest ich pojemność, możliwość częstej edycji i systematycznej aktualizacji, a przede wszystkim dostępność w dowolnym czasie i z dowolnego miejsca. Walorem stron internetowych jest też możliwość selekcji odbiorców, a tym samym dostarczanie klientom konkretnej informacji, związanej z tym czego aktualnie potrzebują i poszukują. Strona internetowa jest głównym narzędziem komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem. W celu ułatwienia i usprawnienia dostępu do strony i wyszukania jej w Internecie, przedsiębiorstwo powinno uruchomić kilka ścieżek. Na rysunku VI.2 przedstawiono możliwości dostępu do strony internetowej.



Rys. VI.2. Wybrane możliwości dostępu do strony internetowej.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione narzędzia nie wyczerpują wszystkich możliwości które oferuje sieć Internet. Wskazano tylko te, które cieszą się największą popularnością oraz skutecznością w dotarciu do strony www. Dzięki nim przedsiębiorca może znacznie rozszerzyć obszar działania, zdobyć zaufanie wśród klientów i umocnić swoją pozycję na rynku. Dzięki funkcjom, jakie posiada każde z wymienionych narzędzi, marketer może uzyskać wiele ważnych informacji dotyczących zapotrzebowania na rynku, czy oczekiwań klientów, a tym samym nieustannie doskonalić stronę internetową oraz modyfikować ofertę firmy. Szerszy opis narzędzi marketingu internetowego został przedstawiony w kolejnym podrozdziale.

4. Narzędzia marketingu internetowego.

Narzędzia marketingowe, które funkcjonują dzięki wykorzystaniu sieci Internet, można podzielić na kilka grup:

1. Pierwsza grupa obejmuje wyszukiwarki internetowe. Nie wszyscy użytkownicy Internetu posiadają konta na portalach społecznościowych, jednak każdy korzysta z wyszukiwarki. Umieszczenie tam informacji o ofercie przedsiębiorstwa niemal gwarantuje, że dotrze ona do docelowej grupy odbiorców. Do szczegółowych działań w ra-

- mach tej grupy zaliczyć można m.in. GoogleAds, czy SEO i content marketing, które zostaną szerzej opisane w dalszej części rozdziału.
2. Drugą grupą są media społecznościowe (social media), wśród których najpopularniejsze to Facebook, Facebook Messenger, Instagram, YouTube, Snapchat, Twitter, LinkedIn, WhatsApp, Skype i Pinterest. Wskazane aplikacje charakteryzują się tym, że w bardzo łatwy i szybki sposób można w nich budować docelową grupę odbiorców. W równie łatwy sposób można dzięki nim promować dany towar czy usługę, wykorzystując odpowiednie grafiki, filmy, nagrania dźwiękowe czy po prostu zdjęcia. Każda z tych aplikacji posiada także funkcję wystawienia opinii czy oceny, co umożliwia z kolei budowanie zaufania wśród potencjalnych klientów. Użytkownicy tych aplikacji mogą udostępniać reklamy produktów, które ich zdaniem zasługują na uwagę. Dzięki temu rozszerzają obszar działalności i wpływów danego przedsiębiorcy (Słowik, 2020).
 3. Trzecią, nie mniej istotną grupą jest e-mail marketing. Wiadomości elektroniczne, które zastąpiły listy tradycyjne, również mogą przynieść sporo korzyści dla e-biznesu.

Google Ads

Spośród wielu wyszukiwarek internetowych, największą popularnością na świecie cieszy się przeglądarka Google. Firma Google oferuje przedsiębiorcom efektywny i skuteczny program reklamowy Google Ads. Dzięki temu programowi przedsiębiorstwa mogą znaleźć kontrahentów i klientów na całym świecie. Wśród zalet Google Ads można wymienić (Gąsiewski i Modrzewski, 2011):

- dostępność użytkowników do programu (96% użytkowników w Polsce),
- opłaty za efekty (przedsiębiorca płaci tylko wtedy, gdy użytkownik skorzysta z jego reklamy),
- brak wymaganego budżetu,
- dowolność w wyborze zakresu reklamy,
- równość wszystkich reklamodawców,
- elastyczność w tworzeniu reklamy (reklamy tekstowe, graficzne, animowane, wideo).

Reklama Google Ads pojawia się w wyszukiwarce Google oraz wszystkich stronach, na których widnieją treści związane z wyszukiwar-
ką. Dzięki temu treść reklamy może trafić do bardzo szerokiego grona
odbiorców. Reklama Google Ads zawiera cztery elementy składowe,
przedstawione na rysunku VI.3.



Rys. VI.3. Elementy reklamy Google Ads.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gąsiewski M., Modrzewski P. (2011), Reklama w Google. Dla małych i średnich przedsiębiorstw. Poradnik bardzo praktyczny, POLTEX. Warszawa.

Google Ads będzie najbardziej efektywna, gdy zostaną w niej od-
powiednio zaprojektowane trzy filary, a mianowicie słowa kluczowe,
treść przekazu marketingowego oraz strona docelowa. Owe trzy filary
powinny ze sobą współgrać i wzajemnie się uzupełniać. Jeśli zabraknie
zgodności między nimi, komunikat nie trafi do tej grupy odbiorców, na
których zależy przedsiębiorcy, a tym samym kampania okaże się nietra-
fiona i nie przyniesie oczekiwanych korzyści biznesowych.

SEO i content marketing

SEO, czyli *Search Engine Optimization*, to element dalekosiężnego
i perspektywicznego przedsięwzięcia, którego celem jest zdobycie pew-
ności, że strona jest widoczna dla wyszukiwarek internetowych. Proces
optymalizacji SEO wymaga odpowiednich strategii, ale efekt prawidłowo
przeprowadzonych działań może skutkować poprawieniem parametrów
wyszukiwarki internetowej oraz szybszym odnalezieniem poszukiwanej

witryny (Enge i in., 2013). Istotne w tym procesie jest określenie celu wyszukiwania, żeby użytkownicy uzyskali jak najtrafniejsze wyniki swoich zapytań. W tym celu należy uwzględnić szereg działań na trzech płaszczyznach (Dover i Dafforn, 2012):

- wzajemne powiązania, współpraca,
- optymalizacja strony – szczególne zwrócenie uwagi na wymagania użytkowników,
- optymalizacja treści dzięki utworzeniu tzw. *contentu*.

Aby osiągnąć najlepsze wyniki w marketingu internetowym, warto dokonać analizy piramidy SEO składającej się z czterech warstw (rys. VI.4).



Rys. VI.4. Piramida SEO.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dover D., Dafforn E. (2012); „Sekrety SEO. Tajna wiedza ekspertów. Helion 2012.

Podstawą do zrealizowania strategii SEO są przede wszystkim treści – łatwo dostępne i wartościowe. Wśród nich warto zwrócić szczególną uwagę na (Dover i Dafforn, 2012):

- oryginalne i unikatowe treści,
- wewnętrzną architekturę łączy,
- mapy witryn,
- strukturę adresów URL,
- kody odpowiedzi serwerów,
- osiągalność dla robotów.

Z chwilą, gdy zostaną zrealizowane podstawowe zadania SEO, należy dokonać wyboru i analizy słów kluczowych. Szczególnie ważne jest

stworzenie bazy słów kluczowych, które będą we właściwy sposób przekierować klientów na konkretną stronę internetową. Kolejnym krokiem jest zbudowanie łączy, dzięki którym poszerzona zostanie strefa działania. Ostatnim etapem jest budowanie społeczności wśród użytkowników mediów społecznościowych.

Obok SEO skutecznym narzędziem marketingu internetowego jest tzw. *content marketing*, czyli bliźniacza do SEO strategia optymalizacji treści. *Content marketing* opiera się tworzeniu treści, które trafiają do konkretnej, zdefiniowanej grupy odbiorców. Punktem wyjścia do zastosowania *content marketingu* jest określenie grupy docelowej, która ma być bezpośrednim odbiorcą oferowanego produktu czy usługi (Żukowski, 2016). Tuż po zdefiniowaniu grupy odbiorców kolejnym krokiem jest ustalenie charakteru działań, a następnie rozpoczęcie kształtowania komunikacji z odbiorcami. Do tego celu można użyć tzw. *keymessages*, czyli kluczowych wiadomości. Niezbędny jest dobór odpowiednich symboli komunikacyjnych oraz języka, którymi posługiwać się będą członkowie danej grupy (Miłkowski, 2014). Bardzo ważnym elementem działania *content marketingu* jest makieta i projekt graficzny. Makieta, czyli inaczej mock-upy to narzędzia, które decydują o całym funkcjonowaniu serwisu. Rozmieszczenie logo, głównego menu, kategorii i podkategorii, odniesień, koszyka i formularza zamówień jest bardzo ważne dla całego funkcjonowania witryny. Mock-upy mogą być łatwo modyfikowane, dzięki czemu można je szybko dostosować do aktualnych potrzeb klientów (Królewski i Sala, 2014).

Media społecznościowe – social media marketing

Przedsiębiorcy już od początku swojej działalności w Internecie winni zwrócić szczególną uwagę na możliwości, jakie oferują im portale społecznościowe. Dzięki opcji zbudowania społeczności, która stanowi grupę docelową, towary i usługi mogą być prezentowane bezpośrednio wśród tych klientów, którzy są nimi zainteresowani, co w znaczący sposób wpływa na ograniczenie kosztów działań promocyjnych. Ponadto personalizacja przekazu jest zgodna z oczekiwaniami współczesnych klientów, którzy pragną być traktowani indywidualnie, a nie jako element dużej zbiorowości (Karpen, 2013; Falls i Deckers, 2012).

Media społecznościowe dają przedsiębiorstwom możliwość wykorzystania wielu narzędzi jednocześnie. Są to m.in. ankiety, polecenia, udostępnienia, komentarze, opinie, bezpośrednie rozmowy z klientem, reklamy sponsorowane, reklamy karuzelowe, fanpages i wiele innych. Istotą funkcjonowania w mediach społecznościowych jest ciągły kontakt z klientem, szybkie reagowanie na zapytania oraz na pozytywne, jak i negatywne posty klientów, a także monitorowanie i zarządzanie sytuacjami kryzysowymi (Karpen, 2013).

E-mail marketing

E-mailing, czyli poczta elektroniczna, jest jednym z pierwszych narzędzi internetowych, jakich użyto do celów marketingowych. W obecnych czasach, kiedy zarówno klienci, jak i przedsiębiorcy borykają się z nadmierną liczbą otrzymywanych maili, działania marketingowe w tym zakresie winny być starannie i profesjonalnie zaprojektowane i realizowane, aby przyniosły zamierzony skutek. Ważne jest, aby przez zbyt częste i nachalne wiadomości, nie zniechęcić klienta i nie doprowadzić do sytuacji, w której korespondencja będzie trafiała do folderu SPAM.

Kampania reklamowa, w której użyty zostanie e-mailing musi być dokładnie przemyślana. Powinna ona stanowić punkt wyjścia do dialogu z klientem. Wszystkie aspekty tej formy kontaktu z odbiorcą docelowym powinny być dopasowane do potrzeb i sytuacji, aby nie zniechęcić klientów, a skłonić ich do nawiązania lub kontynuowania współpracy z danym podmiotem (Sala, 2017). E-mailing posiada kilka cech, które powodują, że jest narzędziem bardzo przydatnym i często stosowanym przez przedsiębiorstwa. Wśród głównych zalet wymienia się niskie koszty jego stosowania, prostotę, szybkość, mierzalność oraz interaktywność (Sala, 2017). Mierzalność oznacza, że nadawca może sprawdzić, do ilu odbiorców wiadomość dotarła, ilu z nich ją otworzyło, ilu przeniosło się na stronę internetową firmy i ilu dokonało zakupu (tzw. współczynnik konwersji). Interaktywność wskazuje, że odbiorca może odpowiedzieć na zawartą w nim ofertę – kliknąć w GIF-a, wyświetlić film, przejść na stronę firmy, czyli podjąć jakiegokolwiek działanie, wskazując przy tym, co w danej wiadomości wzbudziło największe zainteresowanie (Sala, 2017;

Rodriguez, 2013). W ramach e-mailingu wskazuje się także szczególnie rodzaje wiadomości, jakimi są newslettery, czy katalogi. Istnieje kilka podstawowych założeń, które należy zrealizować, aby e-mailing był skuteczny. Wymienia się wśród ich następujące (Rodriguez, 2013):

- stworzenie bazy klientów,
- segmentacja bazy klientów,
- personalizacja wiadomości,
- krótkie, interesujące tytuły wiadomości,
- treść maila dopasowana do tytułu,
- krótka, konkretna treść,
- wykorzystywanie specjalnych okazji,
- *call to action* – możliwość natychmiastowego działania,
- analiza i statystyka.

Jedynie staranne dopasowanie działań do wyżej wskazanych założeń może zapewnić przedsiębiorcy powodzenie przedsięwzięcia.

5. Zastosowane metody badawcze i przebieg badań

Na potrzeby realizacji pracy magisterskiej został stworzony kwestionariusz ankiety, który skierowano do reprezentantów przedsiębiorstw, będących klientami agencji interaktywnej, działającej na terenie województwa śląskiego. Agencja, w której przeprowadzono badanie, funkcjonuje na rynku od 20 lat. Zatrudnia 30 specjalistów z obszaru marketingu internetowego, między innymi web developerów, grafików, specjalistów ds. SEO (Search Engine Optimization) i SEM (Search Engine Marketing), specjalistów ds. social media oraz specjalistów ds. reklamy, którzy na co dzień pracują dla blisko 100 klientów z różnych branż.

Wśród celów szczegółowych pracy wskazano m.in. identyfikację najczęściej wybieranych form promocji w Internecie, zestawienie możliwych czynników decydujących o wyborze poszczególnych narzędzi promocji w sieci Internet, a także ocenę poziomu zadowolenia ze współpracy z agencją interaktywną.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest charakterystyka narzędzi marketingu internetowego?
2. Które z form promocji w sieci Internet są najczęściej implementowane dla klientów agencji interaktywnej?

3. Jakie czynniki decydują o wyborze poszczególnych rozwiązań?
4. Które z wykorzystywanych form promocji w sieci oceniane są przez badane przedsiębiorstwa jako najbardziej efektywne?
5. Jaka jest subiektywna ocena badanych przedsiębiorstw na temat współpracy z agencją interaktywną?

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone za pomocą formularzy Google w sierpniu 2020 roku, na grupie 50 celowo wybranych przedsiębiorstw. Respondenci odpowiadali anonimowo na pytania zawarte w kwestionariuszu. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu reprezentowały takie branże, jak motoryzacja (18%), przemysł i energetyka (12%), dom i budownictwo (10%), edukacja (10%), a także gastronomia i noclegi, zdrowie i uroda, finanse, prawo i ubezpieczenia, telekomunikacja i automatyka, usługi dla firm, rozrywka i rekreacja, odzież i tekstylia i inne. Spośród badanych przedsiębiorstw 30% kieruje swoją ofertą wyłącznie do firm z obszaru B2B, 34% do klientów indywidualnych (B2C), natomiast 36% kieruje ofertą zarówno do klientów biznesowych, jak i indywidualnych.

6. Wyniki zrealizowanych badań

Badania możliwości implementacji marketingu internetowego w przedsiębiorstwie pozwalają na stwierdzenie, iż nieustanna adaptacja narzędzi marketingowych do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów jest nieodzownym elementem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Postęp i rozwój technologii sprawia, że zarówno społeczeństwo, jak i przedsiębiorstwa muszą dostosować się do nowej rzeczywistości. Marketing internetowy stał się uzupełnieniem tradycyjnych działań marketingowych, a w wielu przypadkach wyparł całkowicie tradycyjne (off-line) narzędzia marketingu i reklamy. 54% spośród badanych firm stwierdziło, że prowadzi działania marketingowe wyłącznie w Internecie. Niewielu ankietowanych przedsiębiorców zadeklarowało, iż poza wykorzystaniem marketingu internetowego wdraża w swoich firmach wybiórcze działania z zakresu marketingu tradycyjnego. Spośród 50 ankietowanych przedsiębiorstw jedynie 10 respondentów dystrybuuje ulotki promujące, 9 bierze udział w targach, 8 klientów wykorzystuje spoty reklamowe, 6 promocję w prasie, a 5 reklamę w radio.

Wśród ankietowanych 74% zadeklarowało, iż prowadzi stronę internetową, 22% badanych prowadzi sklep internetowy, natomiast 4% ankietowanych działania marketingowe koncentruje na prowadzeniu bloga. Wyniki ankiety wskazują, że aż w 70% przypadków za realizację wizytówki w sieci Internet odpowiedzialna jest agencja interaktywna, która obecnie prowadzi działania promocyjne dla danej firmy. Z badań wynika także, że najpopularniejszym narzędziem marketingu internetowego jest Google Ads. Aż 84% spośród badanych przedsiębiorstw potwierdza, że wykorzystuje tę formę promocji do realizacji działań marketingowych. Zdecydowana większość ankietowanych firm wskazuje, że korzysta z więcej niż jednej formy dotarcia do potencjalnych klientów. 18% implementuje jednocześnie Google Ads oraz SEO i *content marketing*. Również 18% ankietowanych realizuje równorzędnie działania z obszaru Social Media i E-mail marketingu. Taka sama liczba respondentów (18%) wskazała, że prowadzi jednocześnie działania promocyjne z zakresu Google Ads, SEO i *content marketingu* oraz social media i Facebook Ads.

Zdaniem ankietowanych najbardziej efektywną formą promocji w sieci jest Google Ads (58%), następnie SEO i content marketing (24%). 12% badanych przedsiębiorstw wskazało Social media i Facebook Ads jako najbardziej efektywne źródło pozyskania klientów. Jedynie 6% wskazuje na E-mail marketing. Wszyscy ankietowani potwierdzają, że mierzą skuteczność działań w Internecie.

W świetle przyjętych problemów badawczych i na podstawie otrzymanych wyników ankiety można wnioskować, że respondenci chętnie nawiązują współpracę z agencją interaktywną. Pierwszym krokiem w nawiązaniu współpracy jest zlecenie agencji opracowania wizytówki w sieci Internet. Działanie to inicjuje długofalową współpracę z agencją interaktywną w zakresie stosowania kolejnych narzędzi promocyjnych w Internecie.

39 z 42 ankietowanych deklarujących w kwestionariuszu wykorzystanie narzędzia Google Ads do działań marketingowych, zleca ich realizację agencji interaktywnej. 32 z 34 badanych przedsiębiorstw powierzyło agencji prace nad SEO oraz content marketingiem. Jedynie 7 z 25 respondentów odpowiedziało, iż za prowadzenie działań z obszaru Social media i Facebook Ads odpowiedzialna jest w ich firmach agencja interaktywna. Niewielka liczba ankietowanych zadeklarowała

również, iż E-mail marketing zleca agencji interaktywnej. 4 z 14 wykorzystujących to narzędzie przedsiębiorstw powierza realizację tych zadań specjalistom.

Wyniki zrealizowanych badań wskazują, że ankietowane przedsiębiorstwa nawiązały długoterminową współpracę z agencją interaktywną. Znaczna część respondentów deklaruje, że czas ich współpracy z agencją wynosi od 6 miesięcy do 2 lat (40%). Natomiast 42% badanych wskazuje, że współpracuje z agencją dłużej niż 2 lata. Jedynie 18% współpracuje z agencją krócej niż 6 miesięcy.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw powierza realizację działań marketingowych w Internecie wyłącznie jednej agencji (92%).

Na pytanie o czynniki decydujące o nawiązaniu współpracy z agencją interaktywną respondenci najczęściej wskazywali „Polecenie od innych przedsiębiorców” (26%) oraz „Brak wiedzy i / lub kompetencji pracowników o stosownych kompetencjach” (18%).

7. Rekomendacje i wnioski

Wykorzystanie narzędzi marketingu internetowego, co zostało już wielokrotnie podkreślone w niniejszym rozdziale, stanowi obecnie kluczowy element w skutecznym dotarciu do klienta końcowego. Obecność w Internecie jest warunkiem koniecznym funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Nie jest zatem dylematem stosowanie internetowych narzędzi marketingowych, ale to, jakie narzędzia wykorzystać spośród wielu dostępnych, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i odnieść biznesowy sukces. Małe i średnie przedsiębiorstwa bardzo często nie posiadają w ramach własnych zasobów wystarczających kompetencji i umiejętności, aby prowadzić efektywny marketing internetowy. Mogą zatem skorzystać z usług profesjonalnej agencji interaktywnej, która opracuje i wdroży kompleksową strategię marketingową w odpowiedzi na indywidualne oczekiwania konkretnego klienta, dostosowaną do jego potrzeb, sytuacji rynkowej, branży w której działa, czy grupy docelowych segmentów rynku. Samodzielne realizowanie działań marketingowych pociąga za sobą ryzyko popełnienia wielu błędów, wśród których można wskazać nieuporządkowane treści na stronie, brak konsekwencji

w prowadzeniu strony (różne nazewnictwo, wyróżnianie), nieuwzględnienie niestandardowych grup odbiorców, niewłaściwy target lub też dobór niewłaściwych narzędzi promocji, z uwagi na oferowany produkt lub usługę, czy też grupę odbiorców końcowych. Problemy może także rodzić mierzalność działań marketingowych w Internecie, choć pomiar skuteczności internetowych działań marketingowych jest znacznie prostszy od pomiaru skuteczności marketingu tradycyjnego. Obecnie istnieje wiele narzędzi, które pozwalają na dokonanie oceny skuteczności realizowanych działań. Do najpopularniejszych i najczęściej stosowanych zalicza się rozwiązania, takie jak Google Analytics, czy Universal Analytics (Zastróżna, 2014). Narzędzia te umożliwiają badanie wielu kluczowych z punktu widzenia działań marketingowych wskaźników, w tym m.in. kosztu pozyskania nowego klienta, ilości otwartych wiadomości, kanałów, jakimi klient dotarł na stronę, częstotliwości składania zamówień, czy ilości wydanych pieniędzy (Gajoch, Bielecka, 2017). Co więcej, istnieje obecnie możliwość pozyskania informacji dotyczących jednego klienta, nawet jeśli korzysta on z wielu urządzeń (np. smartfona, tabletu, czy laptopa), co pozwala na zdobycie wiedzy na temat zachowań klientów oraz skuteczności podjętych działań marketingowych.

Zlecenie opracowania strategii oraz realizacji i mierzenia skuteczności działań marketingowych w Internecie profesjonalnej agencji interaktywnej może przynieść wiele korzyści dla firmy, w tym m.in. ograniczenie kosztów promocji, skuteczną komunikację z klientem, większą sprzedaż i co najważniejsze – zaufanie i satysfakcję klientów, która na ogół owocuje poszerzaniem lub zdobyciem nowych rynków docelowych.

Bibliografia

- Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, https://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_marketingu [dostęp 24.04.2020].
- Dover D., Dafforn E., (2012), *Sekrety SEO. Tajna wiedza ekspertów*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Enge E., Spencer S., Stricchiola J., Fishkin R., (2013), *Sztuka SEO. Optymalizacja witryn internetowych*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Falls J., Deckers E., (2012), *Media społecznościowe bez ściemy. Jak kreować markę*. Onepress, 2012.

- Gajoch-Bielecka R., (2017), *6 wskaźników marketingowych, które warto stosować*. Freshmail 2017. <https://freshmail.pl/blog/6-wskaznikow-marketingowych-ktore-warto-stosowac/> [dostęp 20.08.2020]
- Gąsiewski M., Modrzewski P., (2011), *Reklama w Google. Dla małych i średnich przedsiębiorstw. Poradnik bardzo praktyczny*, POLTEX. Warszawa.
- Karpen D., (2013), *Lubię to! Potęga marketingu szeptanego na Facebooku*, Helion.
- Kotler Ph, Armstrong G., Saunders J., Wong V., (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., (1999), *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kotler Ph., Keller K.L., (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis. Poznań.
- Królewski J., Sala P., (2014), *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Warszawa.
- Miłkowski G., (2014), *Content marketing. Jak budować własne media*, Marketer+ luty 2014.
- Porter M., (2001), *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”. Boston marzec 2001. <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> [dostęp 29.04.2020].
- Reed J., (2012), *Szybkie łącze z klientami. Marketing internetowy*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Rodriguez J., (2013), *Nowoczesny e-mail marketing. Uniwersalny, responsywny i skuteczny mailing w HTML-u*. Wyd. Helion, Gliwice.
- Sala P., (2017), *Świeże podejście do e-mail marketingu. Wydanie II*. Psychoskok. Konin 2017.
- Słowik S., (2020), *Co to jest marketing internetowy? Definicje, narzędzia, studia z e-marketingu w Internecie, czyli budowania marki w sieci online*, <https://www.szymonslowik.pl/marketing-internetowy-definicje-narzedzia-studia/> [dostęp 15.07.2020].
- Zastróżna M., (2014), *Google Analytics w biznesie*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Żukowski M., (2016), *Twoja firma w social mediach. Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Helion, Gliwice.

Małgorzata Mańka-Szulik¹, Olga Trepka²

REALIZACJA STRATEGII ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZABRZE

1. Wprowadzenie

Rozwój w odniesieniu do miasta możemy określić jako wielowymiarowy proces, który angażuje wiele podmiotów będących reprezentantami poszczególnych sektorów. Podmioty te ze sobą kooperują oraz konkurują. Każdy z nich realizuje własne cele, wynikające z indywidualnych strategii, natomiast suma efektów osiągniętych przez poszczególne sektory decyduje o rozwoju miasta. Zdolność do działania w sieci współpracy oraz niekonwencjonalne wykorzystanie potencjału wpływa na to jak szybko i w jakim kierunku rozwija się miasto (Wrana, 2013). To przed władzami miasta stoi wyzwanie aby pogodzić cele społeczne, gospodarcze oraz te dotyczące ochrony środowiska, pomimo tego, że są to cele niejednokrotnie ze sobą sprzeczne. Ponadto środki przeznaczone na dokonanie ustawowo nałożonych zadań są ograniczone.

Jednym z podstawowych elementów rozwoju miasta jest rozwój gospodarczy, który kształtuje postawy mieszkańców, jakość ich życia, polityki realizowane przez władze lokalne, wizerunek miasta oraz udogodnienia oferowane przez miasto podmiotom gospodarczym. Na to jak

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Realizacja strategii rozwoju na przykładzie miasta Zabrze”.

postrzegane jest miasto, czy odbierane jest jako atrakcyjne według Banku Światowego najistotniejszy wpływ ma odpowiednie rządzenie i zarządzanie. Zarządzanie miastem jest efektywne wówczas, gdy zostaną skoordynowane następujące strefy (Wołek, Brodzicki, 2009): jakość życia, zarządzanie, zdolności konkurencyjne i stabilność finansowa.

Według T. Markowskiego „zarządzanie miastem to skomplikowany proces sieciowy, w którym uwikłanych jest wielu aktorów, a żaden z nich nie ma pełnej kontroli nad zachodzącymi zjawiskami” (Markowski, 1999). Główną rolę w procesie zarządzania miastem odgrywa strategia rozwoju. Strategia to pojęcie wywodzące się ze starożytności od greckiego *strategos*. Jest to połączenie dwóch słów: *stratos*, oznaczającego armię oraz *agein*, oznaczającego przywództwo, lidera. Mianem *strategos* określano zatem osobę, która kierowała armią i tworzyła plan walki. Pochodzące z Grecji znaczenie strategii ma zastosowanie również w dzisiejszych czasach, gdyż władze miasta pełnią rolę przywódcy. To właśnie na ich barkach spoczywa planowanie i koordynowanie działań swojej „armii”, którą stanowią pracownicy organizacji. Władze poprzez swoje działania kształtują rzeczywistość miasta i decyduje o jego przyszłych losach (Kreft, Mokwa, 2012).

Strategia rozwoju to podstawowy dokument planistyczny, który określa politykę miasta, cele oraz zadania, które powinny zostać zrealizowane. Oprócz strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego uchwalają plan zagospodarowania przestrzennego oraz studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Dokumenty te podobnie jak strategia rozwoju pełnią istotną rolę w strategicznym zarządzaniu miastem. Strategia rozwoju jest to akt prawa miejscowego. Polega na przyjęciu ustalonego planu działania, który zmierza do osiągnięcia określonych celów w określonym czasie. Jest to jeden z podstawowych dokumentów długookresowych w strategicznym zarządzaniu rozwojem. Jego treść musi być zgodna z pozostałymi dokumentami strategicznymi oraz musi respektować międzynarodowe uwarunkowania takie jak np. Programy Unii Europejskiej. Akt ten zawiera charakterystykę miasta, określa jego walory, możliwości oraz wskazuje ograniczenia. Pokazuje kierunki rozwoju oraz sposoby w jaki można wykorzystać potencjał miasta z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. Stanowi swego rodzaju scenariusz działań na kolejne lata, określa misję

i wizję organizacji. Ponadto wskazuje w jaki sposób należy realizować wyznaczone cele przy występujących barierach i możliwościach zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych (Gajewski, 2014). Cele zawarte w strategii muszą być realne do osiągnięcia, nie mogą wykraczać poza możliwości twórców. Oprócz wskazania kierunku działań miasta, strategia rozwoju stanowi swego rodzaju działanie marketingu wewnętrznego, gdyż angażuje w jego tworzenie różne podmioty oraz mieszkańców. Takie działania umacniają więzi, powodują że mieszkańcy, przedsiębiorcy mocniej utożsamiają się z miejscem.

Strategia rozwoju jako podstawowy dokument zarządzania strategicznego ma istotny wpływ na pozostałe akty prawa miejscowego oraz jest podstawą do tworzenia dokumentów takich jak:

- wieloletnie plany inwestycyjne,
- strategie poszczególnych sektorów oraz programy operacyjne,
- wnioski o uwzględnienie w programach ponadlokalnych województw i organów administracji centralnej poszczególnych projektów,
- wnioski aplikacyjne współfinansowane z funduszy europejskich.

Opracowanie strategii rozwoju pozwala na uporządkowanie celów i stworzenia ich hierarchii, co przekłada się na efektywność i racjonalność podejmowanych działań. Odpowiednio przygotowana strategia rozwoju jest podstawą do tego, aby ubiegać się o zewnętrzne źródła finansowania na realizację wyznaczonego planu (Jeziński, 2003).

Współczesne strategie budowane są w oparciu o założenia zrównoważonego rozwoju. Podejście to integruje ze sobą rozwój gospodarczy, społeczny, środowiskowy oraz przestrzenny. Każda z tych dziedzin stanowi tak samo ważny element składający się na wysoki standard życia w mieście. Zrównoważony rozwój stawia duży nacisk na:

- działania proekologiczne,
- tworzenie terenów zielonych,
- świadome projektowanie przestrzeni publicznej,
- zwiększenie świadomości mieszkańców w zakresie współodpowiedzialności za miasto (Borys, 2010).

Aktualnie miasta postawione są przed wyzwaniem rewitalizacji. To właśnie ona będzie stanowić centrum strategii rozwojowych do 2030 r. Miasta będą rozwijać się w myśl założenia, że miasto jest przede wszyst-

kim dla mieszkańców, a nie dla inwestorów. Takie działania prowadzą do podniesienia poziomu ich życia. Zatem można określić, że trafnie skonstruowana strategia jest kluczem do rozwoju miasta oraz zadowolenia mieszkańców.

Celem niniejszego rozdziału monografii jest zbadanie i ustalenie czy i jak skutecznie jest realizowana strategia rozwoju miasta Zabrze, jako jednego z największych miast aglomeracji śląskiej i Śląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, w którym mieszka ponad 170 tys. mieszkańców.

2. Kluczowe elementy strategii miasta

Strategia rozwoju miasta to dokument planistyczny, który określa scenariusz przyszłych działań w odniesieniu do wcześniej założonych kierunków rozwoju. Wskazuje jakie działania usprawnią proces rozwoju oraz jakie są dostępne środki finansowania na realizację określonych celów. Zatem skonkretyzowanie wizji rozwoju miasta i określenie głównych celów jest niezbędnym elementem, aby miasto mogło się rozwijać w sposób szybki i spójny. Ze względu na to, że każde miasto jest inne, przy tworzeniu strategii rozwoju należy zachować indywidualne podejście. Nie jest zatem możliwe stworzenie uniwersalnego szablonu strategii, odpowiedniego dla każdego (Kłodziński, 2009). Elementami strategii są:

1. Charakterystyka miasta to pierwszy element, stanowiący wstęp do tworzenia strategii rozwoju.
2. Analiza SWOT (Strength – siły, Weaknesses – słabości, Opportunities – szanse oraz Threats – zagrożenia) stanowi fundament do tworzenia strategii. Dostarcza informacji na temat sił, słabości miasta oraz określa szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Informacje te pozwalają na opracowanie planu strategicznego, który będzie realny do wykonania (Tylisowski, 2005).
3. Na podstawie danych pozyskanych na etapie analizy SWOT, zostają formułowane: wizja, misja, priorytety rozwoju. Misja to główna idea funkcjonowania organizacji, zawierająca priorytety oraz określająca kierunki działania. Ponadto wskazuje istotę, zadania oraz beneficjentów organizacji. Wizja natomiast to pożądany obraz instytucji w przyszłości. Z obrazu tego wynika jakie przedsięwzięcia powinny być podjęte aby osiągnąć zamierzony stan. Wartości te

kreują w znacznym stopniu warunkują potencjalne relacje organizacji z otoczeniem. Sporządzenie misji i wizji ukierunkowuje działania organizacji oraz umożliwia identyfikację celów organizacji. Cele określają konkretne obszary ukierunkowania strategii oraz faktyczne obszary jej działań. Zawarte w dokumentach planistycznych cele, często podzielone są na dwie kategorie, a mianowicie na: cele strategiczne i cele horyzontalne. Pierwsze formułowane są w odniesieniu do jednego, konkretnego priorytetu rozwoju. Natomiast cele horyzontalne skupiają się na strategii, jako całości, zatem wiążą się ze wszystkimi priorytetami określonymi w dokumencie (Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030).

4. Kolejną część strategii dotyczy systemu wdrażania oraz monitorowania działań w zakresie realizacji celów. W przypadku strategii rozwoju miast, założenia te określa zwykle odrębny dokument, tj. Zarządzenie Prezydenta Miasta. Monitorowanie sporządzonej strategii rozwoju skupia się na badaniu stopnia realizacji projektu oraz na jego spójności z rzeczywistością.
5. Monitorowanie wdrażania strategii rozwoju powinno charakteryzować się: wiarygodnością, aktualnością, hierarchicznością, celowością, efektywnością, elastycznością, normatywnością i operacyjnością. Zgodnie z tymi zasadami, pozyskiwanie danych odbywa się na bieżąco, a ich zasadność jest niepodważalna. Analizie poddawane są najważniejsze założenia, przy użyciu odpowiednich narzędzi. Wszelkie uchybienia są natychmiast rozpoznawane i korygowane (Kogut-Jaworska, 2011). Istotnym aspektem w monitorowaniu strategii rozwoju jest prawidłowe dobranie mierników dla poszczególnych priorytetów oraz celów. W zależności od badanego przedmiotu można wytypować kilka grup wskaźników (Skoczylas, 2011).
6. Kolejną część strategii rozwoju dotyczy jej zgodności z innymi dokumentami wyższego rzędu. Analiza spójności i zgodności obejmuje zarówno dokumenty regionalne jak i krajowe (Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030).
7. W strategii należy określić uczestników odpowiedzialnych za kreowanie i realizowanie strategii. Zwykle wyróżnić można trzy grupy uczestników: zespół formułujący strategię, grupa, która odpowiedzialna jest za realizację planu, grono obserwujące. Kreowanie

strategii rozwoju zwykle powierzone jest grupie ekspertów, którzy współpracują z zespołami badawczymi oraz przedstawicielami społeczności lokalnej. Sporządzony przez ekspertów plan, w przypadku strategii rozwoju lokalnego, wykonują głównie władze samorządowe i rządowe. Media, organizacje pozarządowe oraz politycy pełnią funkcję obserwatorów podejmowanych działań (Szot-Gabryś, 2013).

3. Wpływ otoczenia na realizację strategii miasta

Do realizacji założonych celów strategicznych niezbędna jest synteza z otoczeniem. Rozwój technologiczny i gwałtowne zmiany w obszarach funkcjonowania organizacji, zmuszają ją do ciągłego ewaluowania. To co stanowiło priorytet kilka lat wcześniej, dziś może być nieistotne. Zatem cele zawarte w strategii rozwoju muszą wynikać z obecnych potrzeb analizowanego środowiska, to tam należy dopatrywać się szans i zagrożeń dla funkcjonującej organizacji. Analiza tych czynników umożliwia opracowanie planu działania pozwalającego na wykorzystanie potencjału oraz zapobieganie lub radzenie sobie z zagrożeniami (Budzik, Zachorowska, 2016). Mimo, że otoczenie nie stanowi elementu organizacji, to oddziaływanie jego czynników wpływa na rozwój i funkcjonowanie organizacji. W zależności od stopnia oddziaływania otoczenia na organizację możemy je podzielić na dwa poziomy: otoczenie bliższe i otoczenie dalsze. Oddziaływanie poszczególnych elementów otoczenia bliższego jest łatwiejsze do przewidzenia ze względu na bezpośredni charakter relacji. Głównymi elementami otoczenia bliższego wpływającymi na formułowanie strategii rozwoju są: czynniki społeczne, czynniki techniczne, organy administracji państwowej i samorządowej i lokalny rynek pracy.

Otoczenie dalsze tworzą elementy na które organizacja nie ma wpływu. Brak możliwości oddziaływania na te czynniki sprawia, że są one trudniejsze do przewidzenia. Działania podejmowane względem tych elementów ograniczają się jedynie do reagowania na nie, gdyż organizacja nie może ich zmienić. Na otoczenie dalsze składa się 7 sfer: ekonomiczna, technologiczna, formalno-prawna, polityczna, demograficzna, społeczno-kulturowa międzynarodowa (Adamik, Matejun, 2012). Opisany podział stanowi podstawę w analizie otoczenia, jednak istnieje wiele innych kryteriów według których możemy klasyfikować otoczenie organizacji.

Unikalność otoczenia w odniesieniu do administracji publicznej ma znacznie węższy zakres, gdyż głównym jego determinantem są normy prawne, regulujące kompetencje, organizację czy strukturę poszczególnego organu. Swoboda w reagowaniu na zdarzenia w otoczeniu także jest ograniczona w przypadku sektora publicznego. Organy administracji publicznej wchodzą w interakcje z otoczeniem tylko w przypadkach i w zakresie określonym przepisami prawa. Analogicznie w kwestii rozległości otoczenia administracji publicznej, miejsce i zasoby do działania organów są prawnie określone. Zatem trudno tu mówić o globalizacji, która jest coraz wyraźniej zauważana w obszarze przedsiębiorstw prywatnych. Rozległość otoczenia determinuje również jego demografię, ta natomiast kształtuje:

- strukturę wiekową zatrudnionych pracowników,
- zadania realizowane przez administrację publiczną.

4. Wpływ czynników wewnętrznych na formułowanie strategii rozwoju

Organizacja w głównej mierze odpowiada za realizację jej strategii rozwoju. Zatem należy stan poszczególnych jej elementów przyjąć jako czynnik warunkujący jej skuteczność. Koniecznym jest, aby wszystkie elementy organizacji ze sobą współgrały, tylko wtedy możemy mówić o spójności i skuteczności planu. Zgodnie z podejściem systemowym, w organizacji wyróżniamy następujące elementy (Bielski, 2004):

1. Podsystem celów i wartości, który dotyczy on kultury organizacyjnej, wykreowanej przez zatrudnionych tam pracowników, ich poglądy, zasady, interesy oraz osobowości.
2. Podsystem techniczny to technika, zgodnie z którą organizacja realizuje swoje zadania.
3. Podsystem psychospołeczny skupia się wokół ludzi, tworzonych przez nich grup oraz zachodzących między nimi interakcjami.
4. Podsystem struktury łączy w sobie cechy podsystemu psychospołecznego i technicznego. Dotyczy bowiem ludzi i rzeczy obecnych w organizacji. Integruje ze sobą sztywne założenia techniczne oraz dynamiczny czynnik ludzki.

5. Podsystem zarządzania jest spoiwem wszystkich elementów organizacji, a jego funkcja opiera się na zachowaniu równowagi między poszczególnymi elementami organizacji.

Powyższe elementy tworzą spójną całość, określaną jako organizacja. Poznanie specyfiki tych podsystemów pozwala na lepsze zarządzanie, a co za tym idzie na zwiększenie efektywności podejmowanych działań. Wymienione podsystemy oddziałują na siebie, wzajemnie się kształtując. W literaturze przedmiotu jako podstawowy czynnik kształtujący charakter organizacji wymieniany jest człowiek. Ludzie nie tylko są „narzędziem” do realizacji zadań, lecz są fundamentem jej istnienia, niemożliwym jest byt organizacji bez udziału człowieka. To zaangażowanie i wkład ludzi zapewnia organizacji sukces (Adamik, Matejun, 2012).

Obecność ludzi jest podstawą istnienia organizacji, natomiast aby organizacja skutecznie funkcjonowała niezbędna jest komunikacja pomiędzy podmiotami. Komunikacja jest obecna w życiu każdego z nas, zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. Komunikowanie się to złożony proces, składają się na niego elementy takie jak: uczestnicy, komunikat, kanał, szumy, sprzężenie zwrotne.

Obok komunikacji wewnątrz organizacji, konieczna jest umiejętność porozumiewania się z klientami czy partnerami zewnętrznymi. W przypadku instytucji publicznych istotą jest kontakt ze społeczeństwem. Umiejętność pozyskania rzetelnych informacji dotyczących potrzeb mieszkańców, warunkuje jej późniejsze działania. Tylko umożliwia pełne zaspokojenie potrzeb społeczności (Koniusz, 2017).

Jakość współpracy między podsystemami organizacji, wykreowana w niej kultura oraz umiejętność komunikowania się determinuje sukces w realizacji strategii rozwoju. Im lepiej współgrają ze sobą powyższe elementy, tym podejmowane działania są bardziej trafne i efektywne. Zatem każda zatrudniona osoba, bez względu na stanowisko powinna kierować się określonymi w instytucji wartościami, a na barkach kierowników leży odpowiedzialność za budowanie świadomości organizacyjnej.

5. Badania skuteczności realizacji strategii miasta Zabrze

Celem badań było ustalenie czy i jak skutecznie jest realizowana strategia rozwoju miasta Zabrze. Pozyskane w anonimowej ankiecie informacje posłużyły do ustalenia następujących kwestii:

1. Jaka jest świadomość społeczna w zakresie planowania strategicznego w mieście?
2. Jakie cele strategiczne zostały osiągnięte?
3. Jakie cele strategiczne są realizowane w najmniejszym stopniu?

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody ankietowej w oparciu o przygotowany kwestionariusz.

Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030, to dokument stanowiący przedmiot badań. Został on przyjęty w sierpniu 2018 roku (Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030). W strategii zostały wskazane jej priorytety (tabela VII.1). Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety odnosiły się do priorytetów rozwoju wskazanych w tabeli VII.1 oraz wynikających z nich celów strategicznych i horyzontalnych.

Ze względu na panującą pandemię, wykorzystano zatem badania ankietowe, które zostały przeprowadzone przez Urząd Miejski w Zabrzu na potrzeby projektu „Miasto Przestrzenią rozwoju”. Ankieta została przeprowadzona z wykorzystaniem strony internetowej Urzędu Miejskiego w Zabrzu, a respondentami byli mieszkańcy miasta. Grupa objęta badaniem została scharakteryzowana ze względu na płeć, wiek oraz wykształcenie. Łącznie ankietą objęto 204 losowo wybranych mieszkańców Zabrze. 53,4% ankietowanych stanowiły kobiety, natomiast 45,6% mężczyźni, a 1% respondentów nie chciało podawać informacji dotyczących płci. W badaniu wzięli udział mieszkańcy Zabrze głównie w przedziale wiekowym 36–45, stanowiący 32,8% wszystkich ankietowanych. Osoby w przedziale 26–35 lat stanowiły 27,9% badanych oraz w wieku 46–55 lat 16,7%. Wśród badanych nie pojawili się mieszkańcy poniżej 18 roku życia, a grupa w przedziale 19–25 stanowiła zaledwie 5,4% wszystkich respondentów. Wśród ankietowanych znalazło się najwięcej osób z wykształceniem wyższym (61,8%), stanowi to ponad połowę wszystkich uczestników. Równie liczną grupą były osoby z wykształceniem średnim (28,9%). Zaś osoby z wykształceniem podstawowym stanowiły najmniej liczną grupę, stanowiąc mniej niż 1% badanej populacji. Przeważająca część respondentów wskazała, że mieszka w Zabrzu od urodzenia (64,2%). Znacznie rzadziej ankietowani deklarowali, że przeprowadzili się tutaj przed 1990 r. (14,7%). Nieco mniej liczna grupa (13,2%) to osoby zamieszkałe w Zabrzu od 2000 roku. Natomiast 7,9% to respondenci, którzy zamieszkali w mieście w latach 90 tych.

Kolejne pytanie dotyczyło poziomu zadowolenia respondentów wynikające z mieszkania w Zabrze (rys. VII.1). Ankietowani udzielali odpowiedzi na to pytanie poprzez zaznaczenie na pięciostopniowej skali swojego zadowolenia, gdzie 1 odpowiadało stwierdzeniu „jestem bardzo niezadowolona/ny”, a 5 „jestem bardzo zadowolona/ny”.

Tabela VII.1. Priorytety rozwoju, wyzwania strategiczne, cele strategiczne i horyzontalne Strategii Zabrze 2030

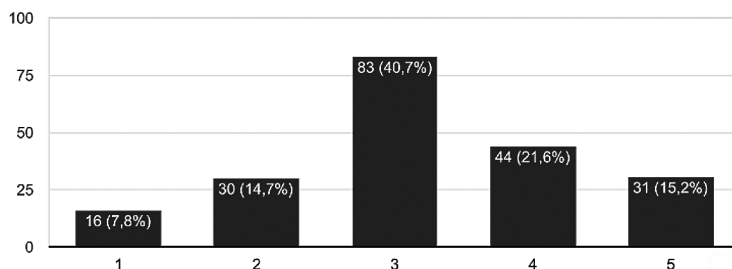
Priorytety rozwoju	Aktywne społeczeństwo miejskie	Przyjazność przestrzeni miasta	Rozwój i innowacyjność gospodarki	Znacząca pozycja metropolitarna
Cele strategiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzmacnianie bezpieczeństwa 2. Rozwijanie aktywności obywatelskiej 3. Podniesienie jakości kształcenia mieszkańców 4. Kreowanie różnorodnych form i aktywności kulturalnych mieszkańców 5. Aktywizowanie sportowo-rekreacyjne mieszkańców 6. Wzmacnianie działań w ramach aktywnej polityki społecznej 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wzmacnianie atrakcyjności inwestycyjnej miasta 2. Stymulowanie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości 3. Budowanie specjalizacji różnych branż 4. Kreowanie marek innowacyjności miasta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zapewnienie ładu przestrzennego 2. Ochrona środowiska i dostosowanie miasta do wymogów zmian klimatycznych 3. Wzmacnianie dostępności komunikacyjnej miasta 4. Rozwijanie budownictwa mieszkaniowego 5. Podnoszenie standardu istniejących komunalnych zasobów mieszkaniowych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensyfikowanie działań turystyki kulturowej 2. Wzmacnianie udziału w metropolitarnym rynku usług medycznych 3. Zwiększenie międzynarodowej rozpoznawalności miasta w dziedzinie kultury 4. Zwiększenie międzynarodowej rozpoznawalności miasta w dziedzinie sportu 5. Budowanie rangi ważnego ośrodka szkolnictwa wyższego i nauki
Cele horyzontalne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie warunków rozwoju rodziny 2. Kształtowanie warunków dla rozwoju smart city 3. Rewitalizacja miasta 4. Skuteczne promowanie miasta 			

Źródło: *Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030*, s. 31.

Niemal połowa respondentów (40,7%) określa swój poziom zadowolenia jako umiarkowany. Z kolei 21,6% ankietowanych jest zadowolonych, a 15,2% bardzo zadowolonych z mieszkania w Zabrze. Jedynie

7,8% zapytanych oceniło swoją satysfakcję z miejsca zamieszkania na najniższym poziomie.

204 odpowiedzi

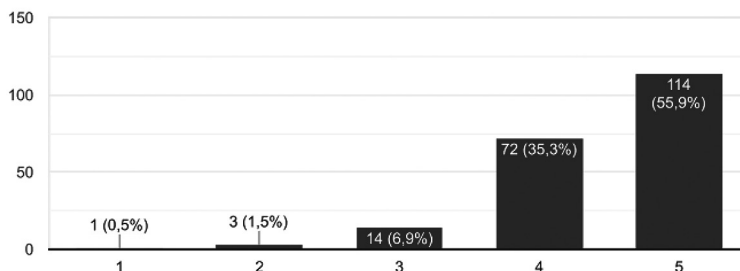


Rys. VII.1. Poziom zadowolenia respondentów z mieszkania w Zabrzu.

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie trzecie odnosiło się do zainteresowania mieszkańców bieżącymi wydarzeniami w mieście (rys. VII.2). Analogicznie do pytania poprzedniego respondenci zaznaczali poziom swojego zainteresowania na skali, gdzie 1 odpowiadała stwierdzeniu „w ogóle się tym nie interesuję”, a 5 „bardzo się tym interesuje”.

204 odpowiedzi



Rys. VII.2. Poziom zainteresowania mieszkańców aktualnymi wydarzeniami w Zabrzu.

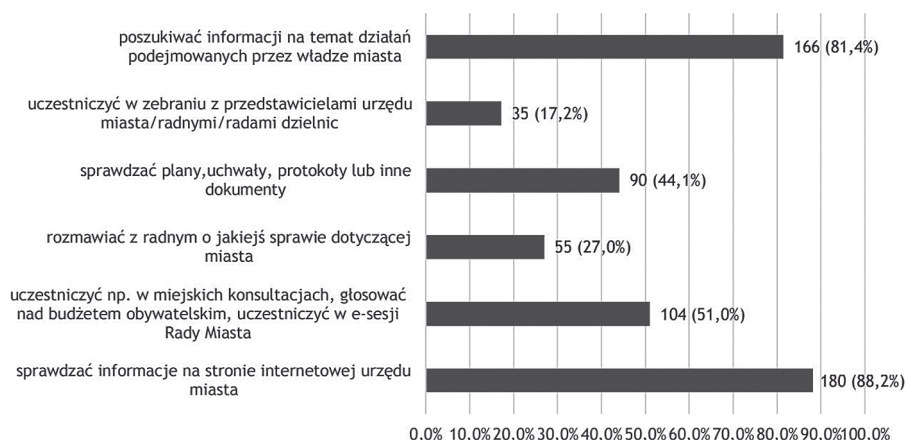
Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi ankietowanych wynika, że niemal dla każdego kwestia śledzenia aktualnych wydarzeń i przedsięwzięć w mieście stanowi ważną kwestię. Zdecydowana większość zadeklarowała, że bardzo się

tym interesuje (55,9%), a jedynie 0,5% wskazało, że ta kwestia nie jest dla nich w ogóle istotna.

Kolejną poruszoną w ankiecie kwestią była aktywność społeczna mieszkańców Zabrza (rys. VII.3). W pytaniu tym respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Respondenci najczęściej deklarowali, że w ciągu ostatniego roku sprawdzali informacje na stronie internetowej urzędu miasta (88,2%), poszukiwali informacji na temat działań podejmowanych przez władze miasta (81,4%) oraz uczestniczyli np. w miejskich konsultacjach, głosowali nad budżetem obywatelskim, uczestniczyli w e-sesji Rady Miasta (51%). Zdecydowanie najrzadziej ankietowanym zdarzało się uczestniczyć w zebraniach z przedstawicielami urzędu miasta, radnymi/radami dzielnic (17,2%).

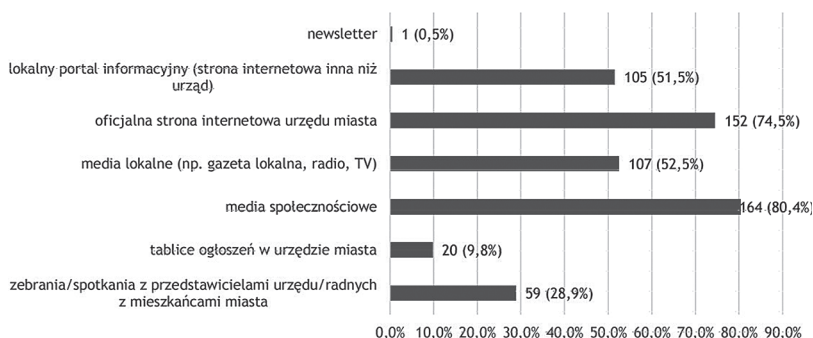


Rys. VII.3. Aktywność społeczna mieszkańców Zabrza.

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie piąte było pytaniem półotwartym, dotyczącym preferencji mieszkańców co do sposobu ich informowania o podejmowanych przez władze działaniach (rys. VII.4). Podobnie jak w pytaniu poprzednim, respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Według ankietowanych najlepszym sposobem informowania mieszkańców o podejmowanych w mieście działaniach są media społecznościowe (80,4%) oficjalna strona internetowa urzędu miasta (74,5%) oraz media lokalne (52,5%). Jako mniej wygodny sposób respondenci wskazali newsletter (0,5%)

oraz tablice ogłoszeń w urzędzie miasta (9,8%). Ankietowani zasugerowali również takie rozwiązania jak: rozwieszanie aktualności na tablicach ogłoszeń znajdujących się w mieście oraz tablicach rady dzielnic.



Rys. VII.4. Preferencje respondentów dotyczące sposobu informowania mieszkańców o aktualnych działaniach władz.

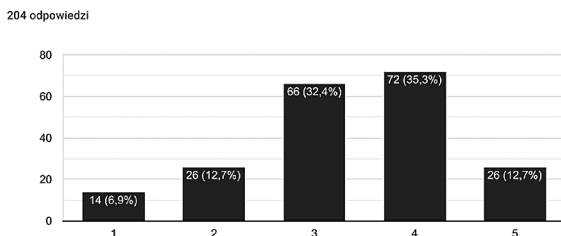
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło działalności mieszkańców w organizacjach społecznych/pozarządowych podejmujących działania na terenie miasta Zabrze oraz ewentualnie na terenie gmin ościennych. 19,1% ankietowanych zadeklarowało, że działa w lokalnych organizacjach społecznych/pozarządowych. Natomiast znaczna większość (80,9%) zaznaczyła odpowiedź „nie”.

W pytaniu siódmym mieszkańcy zostali poproszeni o ocenę pracy urzędników zatrudnionych w Urzędzie Miasta (rys. VII.5). Do zbadania opinii respondentów posłużyla pięciostopniowa skala, gdzie 1 odpowiada „bardzo nisko”, a 5 „bardzo wysoko”. Większość respondentów wysoko ocenia pracę zatrudnionych urzędników, wybierając na skali poziom czwarty (35,5%) oraz trzeci (32,4%). Zaledwie 6,9% określiło prace urzędników na bardzo niskim poziomie.

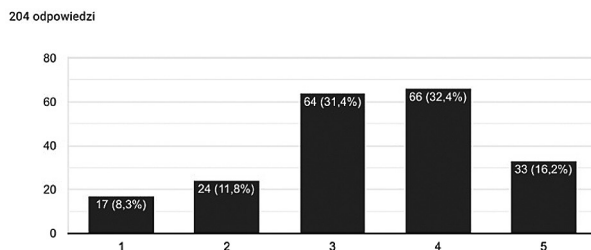
Respondenci zostali poproszeni o ocenę nastawienia urzędników do mieszkańców, którzy załatwiają sprawy u urzędzie (rys. VII.6). Analogicznie ankietowanym została przedstawiona pięciostopniowa skala, gdzie 1 odpowiada „niechętni do pomocy”, a 5 „bardzo chętni do pomocy”. Respondenci głównie oceniali nastawienie pracowników urzędu na poziomie 4 (32,4%) oraz na poziomie 3 (31,4%). Spora grupa (16,2%)

wypowiedziała się, że urzędnicy są bardzo pomocni, jedynie 8,3% ankietowanych ma odmienne zdanie zaznaczając odpowiedź „niechętni do pomocy”.



Rys. VII.5. Ocena pracy urzędników zatrudnionych w Urzędzie Miasta.

Źródło: opracowanie własne.



Rys. VII.6. Ocena nastawienia urzędników do klientów Urzędu Miasta.

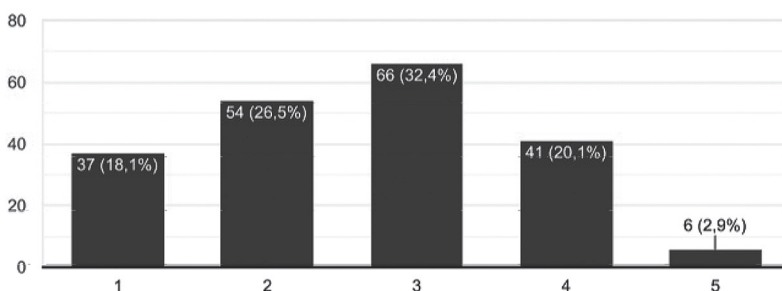
Źródło: opracowanie własne.

Następną grupę stanowiły pytania o realizację celów strategicznych wynikających z priorytetu określonego w Strategii Rozwoju Miasta Zabrze 2030. „Przyjazność przestrzeni miasta”. Kierunek ten wiąże się m.in. z zapewnieniem ładu przestrzennego oraz poprawą infrastruktury drogowej i towarzyszącej. Pierwszym pytaniem było „Jak ocenia Pan(i) w naszym mieście: jakość zielonej i błękitnej infrastruktury?” (rys. VII.7). Mieszkańcy mogli wyrazić swoją opinię dotyczącą poruszanej kwestii za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 1 odpowiada stwierdzeniu „bardzo nisko”, a 5 „bardzo wysoko”. Respondenci głównie określali stan zielonej i błękitnej infrastruktury w mieście jako umiarkowany (32,4%), spora część oceniła tę kwestie na nieco niższym poziomie, zaznaczając odpowiedź „2” (26,5%). Trzecią co do wielkości grupę (20,1%) stanowią mieszkańcy według których infrastruktura ta jest na wysokim

poziomie. Natomiast w opinii 18,1% ankietowanych stan powyższych miejsc jest na bardzo niskim poziomie.

W następnym pytaniu mieszkańcy zostali zapytani o opinię dotyczącą atrakcyjności przestrzeni miejskich takich jak: skwery, parki, budynki (rys. VII.8). Do zbadania oceny ankietowanych została użyta pięciostopniowa skala, gdzie 1 to „bardzo nisko”, a 5 „bardzo wysoko”. Podobnie jak w pytaniu poprzednim, dwie główne grupy to mieszkańcy, którzy ocenili atrakcyjność przestrzeni miejskich na poziomie 3 (30,4%) oraz 2 (32,4%). W opinii 26,5% ankietowanych jakość i atrakcyjność przestrzenna w mieście jest na bardzo niskim poziomie.

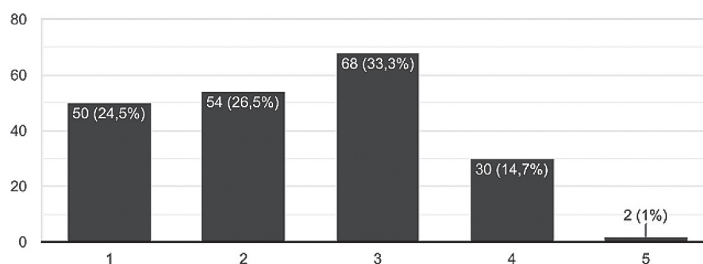
204 odpowiedzi



Rys. VII.7. Ocena jakości zielonej i błękitnej infrastruktury w Zabrzu.

Źródło: opracowanie własne.

204 odpowiedzi



Rys. VII.8. Ocena atrakcyjności przestrzeni miejskich.

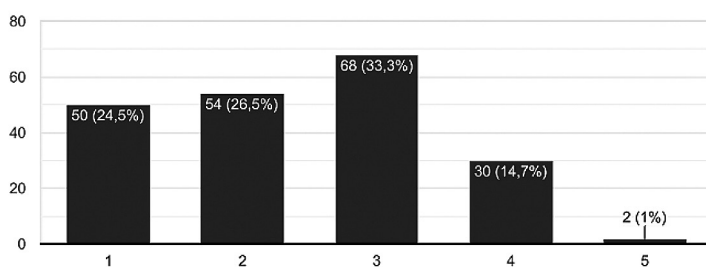
Źródło: opracowanie własne.

Pytanie jedenaste dotyczyło opinii respondentów na temat przepustowości głównych tras komunikacyjnych w godzinach szczytu (rys. VII.9).

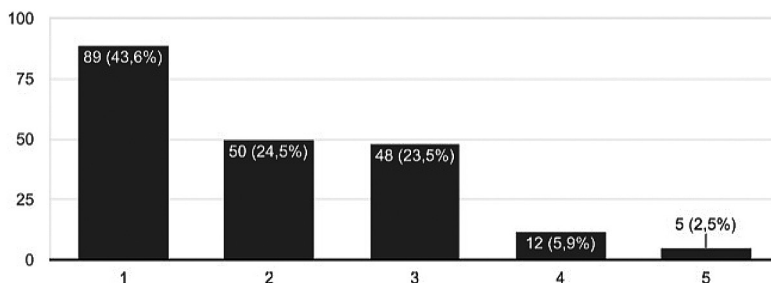
Kwestia ta również wynika z priorytetu rozwoju „przyjazność przestrzeni miasta”. Analogicznie ankietowanym została przedstawiona pięciostopniowa skala. Większość odpowiedzi uplasowała się na skali w obrębie poziomu 1–3. 33,3% respondentów oceniła przepustowość głównych tras komunikacyjnych na poziomie 3, nieco mniej bo 26,5% na poziomie 2, a 24,5% ocenia tę kwestię na poziomie 1.

W dalszej części kwestionariusza znalazło się pytanie o dostępność tras rowerowych w Zabrze. respondenci oceniali tę kwestię przy użyciu pięciostopniowej skali (rys. VII.10). Analizując odpowiedzi można zauważyć, że zdecydowana większość ocenia dostępność tras rowerowych na bardzo niskim (43,6%) oraz niskim (24,5%) poziomie. Zaledwie 2,5% ankietowanych określiła, że ilość oraz dostępność tras rowerowych jest na bardzo wysokim poziomie.

204 odpowiedzi



Rys. VII.9. Ocena przepustowości głównych tras komunikacyjnych w godzinach szczytu.
Źródło: opracowanie własne.

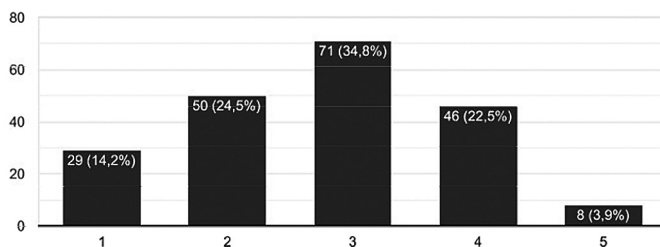


Rys. VII.10. Ocena dostępności tras rowerowych w mieście.
Źródło: opracowanie własne.

Pytania 13–18 nawiązywały do priorytetu „aktywne społeczeństwo miejskie” i do wynikających z niego celów strategicznych, jednym z nich jest „wzmocnienie bezpieczeństwa”. Zatem w kwestionariuszu ankiety znalazło się pytanie dotyczące poczucia bezpieczeństwa mieszkańców. Do zbadania opinii respondentów została przygotowana pięciostopniowa skala, gdzie 1 odpowiada stwierdzeniu „bardzo nisko”, a 5 „bardzo wysoko”. W odczuciu mieszkańców poziom bezpieczeństwa jest na umiarkowanym (33,3%) oraz wysokim poziomie (24,5%). Pytanie czternaste dotyczyło poziomu świadczenia usług na temat przez instytucje opieki społecznej. Analogicznie w celu zbadania opinii mieszkańców została wykorzystana pięciostopniowa skala, gdzie 1 to najniższa ocena, a 5 najwyższa. Niemal połowa (46,6%) respondentów oceniła działalność instytucji opieki społecznej na umiarkowanym poziomie. Kolejną co do wielkości grupę (22,5%) stanowią ankietowani według, której poziom świadczonych usług jest na wysokim poziomie. Zaledwie 6,9% uczestników badania ocenia działalność tych instytucji na bardzo niskim poziomie.

Jednym z przedsięwzięć zaplanowanych w celu realizacji priorytetowego założenia Strategii Rozwoju Miasta Zabrze 2030, jest realizowanie projektów w zakresie poprawy dostępności budynków publicznych dla osób niepełnosprawnych. W związku z powyższym mieszkańcy zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat dostępności tych obiektów dla osób ze specjalnymi potrzebami (rys. VII.11).

204 odpowiedzi

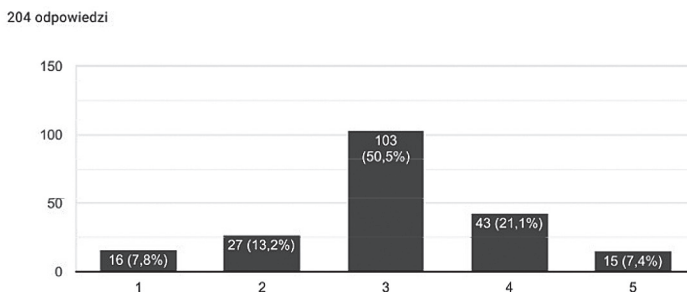


Rys. VII.11. Ocena dostosowania budynków publicznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami / specjalnymi potrzebami.

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci za pomocą skali określili, że w Zabrzcu budynki publiczne są przystosowane w umiarkowanym (34,8%) i dobrym stopniu (22,5%). Natomiast w opinii 14,2% ankietowanych kwestia ta powinna zostać poprawiona, gdyż jest na niskim poziomie.

Pytanie szesnaste odnosiło się do udzielanej w Zabrzcu pomocy dla osób w trudnej sytuacji życiowej. Ankietowani zostali poproszeni o ocenę powyższej kwestii przy użyciu skali od 1 do 5 (rys. VII.12).



Rys. VII.12. Poziom udzielanej przez instytucje miejskie pomocy osobom w trudnej sytuacji życiowej.

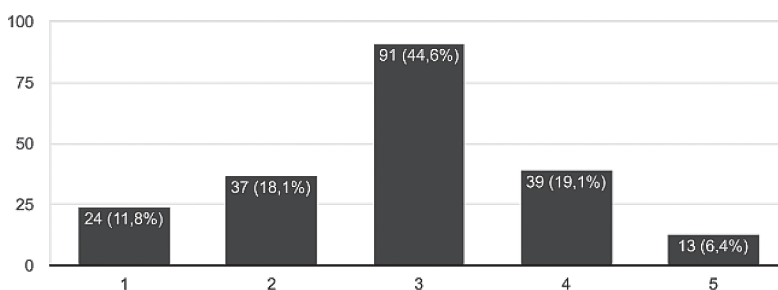
Źródło: opracowanie własne.

Nieco ponad połowa respondentów (50,5%) uważa, że pomoc udzielaną przez instytucje miejskie i organizacje społeczne osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej jest na umiarkowanym poziomie, a 21,1% ocenia tę pomoc na wysokim poziomie.

Priorytet „aktywne społeczeństwo miejskie” został opracowany w taki sposób, aby nie pominąć żadnej z grup w społeczeństwie, zatem obejmuje on minimalizowanie wykluczenia społecznego seniorów. Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat zainteresowania instytucji miejskich problemami seniorów. W pytaniu ten został zastosowany ten sam schemat oceny, co w pytaniach poprzednich (rys. VII.13).

Niemalże połowa ankietowanych (44,6%) oceniła zainteresowanie instytucji miejskich problemami seniorów na poziomie 3, nieco mniej bo 19,1% zaznaczyło na skali poziom 4. Zatem można wnioskować, że cel ten jest realizowany na dobrym poziomie.

204 odpowiedzi

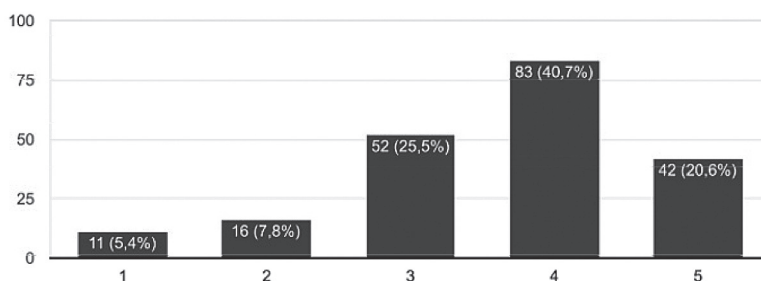


Rys. VII.13. Poziom zainteresowania instytucji miejskich problemami seniorów.

Źródło: opracowanie własne.

„Podnoszenie jakości kształcenia mieszkańców” to cel strategiczny, wynikający z priorytetu „aktywne społeczeństwo miejskie”. Celem zbadania poziomu jego realizacji mieszkańcy zostali zapytani o dostępność do edukacji w Zabrzu, na różnych poziomach. Do oceny tego aspektu, analogicznie do pytań poprzednich, została zastosowana pięciostopniowa skala (rys. VII.14). Opinie ankietowanych głównie określają dostęp do edukacji w mieście na wysokim (40,7%) i umiarkowanym poziomie (25,5%). Nieznacznie mniejsza grupa (20,6%) uważa, że osiągalność na różnych poziomach kształcenia jest bardzo wysoka.

204 odpowiedzi

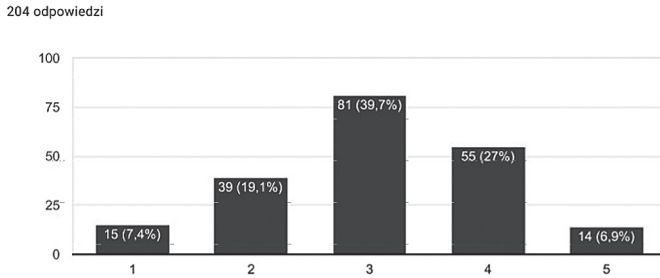


Rys. VII.14. Ocena dostępu do edukacji w Zabrzu.

Źródło: opracowanie własne.

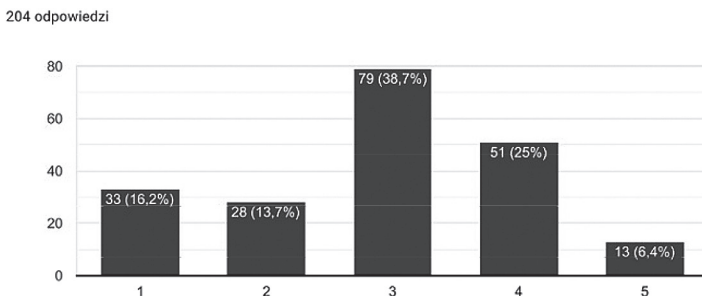
Pytanie dziewiętnaste nawiązuje do realizacji priorytetu rozwoju „wzmacnianie konkurencyjności gospodarczej miasta”. Mieszkańcy zostali

zapytani o dostępność do informacji o ofertach pracy oraz o wspieranie lokalnej przedsiębiorczości (rys. VII.15). Respondenci pozytywnie oceniają dostęp do informacji o ofertach pracy i wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, 39,7% wskazało realizację powyższego celu na poziomie 3, a nieco mniejsza grupa (27%) na poziomie 4.



Rys. VII.15. Dostępność informacji o ofertach pracy i wspierania rozwoju przedsiębiorczości.
Źródło: opracowanie własne.

Pytanie dwudzieste było ostatnim pytaniem zamkniętym i dotyczy dostępu do zajęć animacyjno-aktywizujących dla dzieci i młodzieży. Respondenci wyrażali swoją opinię na powyższy temat przy pomocy pięciostopniowej skali, gdzie 1 odpowiada stwierdzeniu „bardzo nisko”, a 5 „bardzo wysoko” (rys. VII.16). W opinii ankietowanych dostępność zajęć animacyjno-aktywizujących dla dzieci i młodzieży jest na umiarkowanym poziomie (38,7%). Nieco mniejsza grupa (25%) ocenia tę kwestię na wysokim poziomie.



Rys. VII.16. Dostępność zajęć edukacyjno-aktywizujących dla dzieci i młodzieży.
Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu dwudziestym pierwszym mieszkańcy zostali poproszeni o wskazanie ważnych dla nich kwestii w ramach rozwoju miasta. Propozycje działań wskazane przez respondentów głównie dotyczyły ścieżek rowerowych, poprawy ich stanu oraz zwiększenia dostępności. Ponadto ankietowani wskazali, że działania władz powinny skupić się również na poprawie atrakcyjności przestrzeni miejskich.

6. Wnioski końcowe z przeprowadzonych badań

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski końcowe:

1. Mieszkańcy uczestniczący w badaniu ogólnie dobrze oceniają realizację poszczególnych celów strategicznych miasta Zabrze. Zdaniem ankietowanych władze stale podejmują działania prowadzące do zwiększenia dostępu do edukacji, dostosowania budynków publicznych do potrzeb osób niepełnosprawnych oraz minimalizowania wykluczenia społecznego seniorów. Respondenci równie wysoko oceniali działalność instytucji i organizacji społecznych oraz pracę urzędników zatrudnionych w urzędzie miasta.
2. W odczuciu ankietowanych dostęp do informacji na temat ofert pracy oraz stan zielonej i błękitnej infrastruktury jest realizowany w nieco mniejszym stopniu niż pozostałe. Błękitną infrastrukturą można nazwać system elementów związanych z obiegiem wody. Zdaniem mieszkańców priorytetowe dla władz w najbliższym czasie powinny stać się działania zapewniające ład przestrzenny w mieście i zwiększenie dostępu do ścieżek rowerowych.
3. Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030 jest realizowana, jednak poziom realizacji poszczególnych celów jest zróżnicowany. Należy zatem dążyć do intensyfikowania działań w zakresie celów realizowanych w nieco mniejszym stopniu.
4. Sformułowane i realizowane cele mają ogromny wpływ na jakość życia mieszkańców Zabrze, gdyż to oni są beneficjentami tych działań. Proces tworzenia strategii rozwoju jest uspołeczniony, oznacza to, że mieszkańcy mogą zgłaszać własne propozycje rozwoju czy potrzeby. Zatem niezwykle istotne jest zaangażowanie społeczności lokalnych w aktywne uczestnictwo, gdyż to oni sami w dużym stopniu wpływają na to co będzie działo się w ich mieście.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, trafnym jest stwierdzenie, że to mieszkańcy tworzą rzeczywistość swojego miasta. Wiedza i zaangażowanie w podejmowane działania umożliwiają im kształtowanie i nadawanie wybranych kierunków rozwoju.

Bibliografia

- Adamik A., Matejun M., (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bielski M., (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borys T., (2010), *Strategie i wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, [w:] J. Kronenberg, T. Bergier (red.), *Wyzwania Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków/
- Budzik T., Zachorowska A., (2016), *Rola otoczenia w strategii organizacji*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie* Nr 24 t. 1 (2016), DOI: 10.17512 /znpcz.2016.4.1.09.
- Gajewski P., (2014), *Strategie wdrażania zmian w kierunku organizacji procesowej*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.) *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków.
- Jeziński A., (2003), *Historia gospodarcza Polski*, Key Text Wydawnictwo, Warszawa.
- Kref Z., Mokwa Z., (2012), *Dylematy zarządzania strategicznego w holdingu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Strategie rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków.
- Kłodziński M., (2009), *Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa.
- Kogut-Jaworska M., (2011), *Wdrażanie i monitorowanie strategii rozwoju sportu i rekreacji w samorządach lokalnych*, [w:] *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług* nr 79, Uniwersytet Szczeciński.
- Koniusz M., (2017), *Wpływ komunikacji na realizację celów organizacji publicznej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna Bielsko Biala.
- Markowski T., (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.
- Skoczyła W., (2011), *Mierniki monitorowania celów i zadań jednostki samorządu terytorialnego*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 42, Uniwersytet Szczeciński.
- Szot-Gabryś T., (2013), *Programowanie rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym*, [w:] *Zeszyty Naukowe WSEI seria: EKONOMIA*, 6(1/2013).

- Tylioski R., (2005), *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, WSiP, Warszawa.
- Wołek M., Brodzicki T., (2009), *Wykorzystanie strategii rozwoju w procesie zarządzania miastem*, Tczew-Trójmiasto.
- Wrana K., (2013), *Uwarunkowania i procesy rozwoju miast*, <https://ssr.slaskie.pl/zalaczniki/2013/12/19/1387443425.pdf>.

Strony internetowe

- Serwis Informacyjny Urzędu Miejskiego Zabrze, <https://www.um.zabrze.pl/mieszkanicy/miasto>, [dostęp: 31.08.2020].
- Strategia rozwoju gminy, http://werbel.eu/data/files/openfield_gminy.pdf, [dostęp: 12.03.2020].
- Strategie rozwoju miast, <https://oees.pl/magazyny/strategie-rozwoju-miast/>, [dostęp: 15.03.2020].
- Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030
https://www.um.zabrze.pl/sites/default/files/attach/Strategia_Rozwoju_Miasta_Zabrze_2030.pdf, [dostęp:14.06.2020].

Małgorzata Mańka-Szulik¹, Magdalena Gospodarczyk²

WPŁYW JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA NA KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA ZABRZE

1. Wprowadzenie

Kluczowym zadaniem organizacji publicznych jest działanie na rzecz państwa i społeczeństwa, co wyraża się m.in. w świadczeniu usług dla ludności na wysokim poziomie. Rzeczywistość w relacjach między administracją, a obywatelem stale się zmienia, jednak bezustannie odnosi się wrażenie, że istnieje wiele aspektów, które można by było ulepszyć, poprawić w tej kwestii. Istotnym krokiem organizacji publicznych jest opracowanie i wdrożenie standardów obsługi klienta, które wpłyną na optymalizację postrzegania wizerunku urzędu, a także przyczynią się do wzrostu zadowolenia interesantów z usług świadczonych przez urząd. Działania te zapewnią nowatorskie podejście do jakości obsługi klienta oraz umożliwią kształtowanie pożądanej marki urzędu, który jest otwarty i przyjaźnie nastawiony do klienta, a to wpłynie na wzrost zaufania i zadowolenia społecznego. Renoma organizacji publicznej odgrywa bowiem istotną rolę zarówno w stosunkach z otoczeniem zewnętrznym jak też relacjach w jej obrębie.

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Wpływ jakości obsługi klienta na kształtowanie wizerunku organizacji na przykładzie Urzędu Miasta Zabrze”.

W rozdziale przedstawiono wyniki badań w zakresie jakości obsługi klienta w wybranym urzędzie miejskim oraz jej wpływ na kształtowanie wizerunku urzędu. Jako podmiot badań wybrano Urząd Miejski w Zabrzu.

2. Jakość usług obsługi klienta w organizacjach publicznych

W literaturze występuje wiele definicji pojęcia jakość. S. Tkaczyk definiuje jakość jako „ogół właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” (Tkaczyk, 2000). Z kolei M. Bugdol wskazuje osiem bazowych podejść odnoszących się do definicji jakości (Bugdol, 2008):

- 1) „wartości” – oznacza różnicę pomiędzy ceną wyrobu, a korzyściami otrzymanymi w wyniku jego nabycia i użytkowania,
- 2) „wielowymiarowe” – mówi o tym, że jakość posiada wiele cech, opiera się o modele samooceny oraz cechy dotyczące jakości usługi,
- 3) „wytwórcy” – jakość jest stopniem zgodności z wykwalifikowanymi wartościami, które są definiowane przez procesy oraz projekty technologiczne,
- 4) „strategiczne” – jakość jest czymś, co umożliwi odróżnić jeden produkt od innych produktów, które są dostarczane przez inne organizacje,
- 5) „użytkownika” – jakość określa zdolność do zaspokajania oczekiwań i potrzeb klienta,
- 6) „produktowe” – jakość to zbiór cech, które decydują o funkcjonalności oraz trwałości,
- 7) „strat społecznych” – jakość ma miejsce w przypadku gdy produkty, wyroby nie skutkują stratami społecznymi,
- 8) „transcendentalne” – jakość jest czymś do czego ciągle dążymy, ale jest to poza naszym zasięgiem.

W aspekcie jakości w administracji publicznej można przyjąć następującą definicję jakości: „Jakość stanowi nadrzędną wartość funkcjonowania każdej organizacji. Jest ona niedoścignionym celem działalności i cechą każdego systemu i procesu, a nawet pojedynczego zdarzenia”

(Bugdol, 2008). Jako jakość definiuje się wszystkie cechy usług, które warunkują zdolność do zaspokajania potrzeb społecznych. Wynika ona z prawidłowych działań organizacji, jak również zrealizowanych przez nią zadań oraz świadczeń, które mogą wskazać potrzebę modyfikacji czy wprowadzenia zmian w organizacji (Kožuch, Markowski, 2005).

Bezpośredni wpływ na jakość świadczonych usług przez urząd mają pracownicy urzędu, kształtują oni proces jakim jest obsługa klienta (Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2009). W literaturze występuje wiele definicji obsługi klienta, poniżej zostały przytoczone definicje najczęściej stosowane (Gajdzik, 2004):

- 1) obsługa klienta jest to zespół działań podmiotu gospodarczego, które uczestniczą podczas dostarczania dóbr i usług w sposób zgodny z oczekiwaniami klienta i w sposób zapewniający realizację celów organizacji,
- 2) obsługa klienta to dostarczanie klientom usług w uzgodnionym miejscu oraz czasie, stosownie do oczekiwań klientów,
- 3) obsługa klienta uwzględnia wszelkie czynności będące niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia oraz dostarczenia zamówienia oraz działania zmierzające do naprawienia błędów popełnionych podczas realizacji usługi.

Odnosząc się do definicji przytoczonych powyżej należy przyjąć, że obsługa klienta w urzędzie to ciąg, zespół czy łańcuch działań podejmowanych przez urząd w ramach przyznanych mu praw, które mają swoje umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej koniecznych przy rozpatrzeniu i zakończeniu sprawy, z jaką interesant zwraca się do urzędu, w taki sposób aby zapewnić usługom odpowiednią jakość (Gajdzik, 2004).

Tworzenie pozytywnych relacji z klientami jest rozbudowanym procesem każdej organizacji, który ściśle powiązany jest z budowaniem wizerunku instytucji. W głównej mierze relacje te mają związek z generowaniem emocji, które powinny być pozytywnie akcentowane. Pozytywne doświadczenia odbiorcy wpływają na pogłębienie relacji emocjonalnych z organizacją (Dobiegała-Korona, 2010). Jakość relacji organizacji z klientem wyznaczana jest przez trzy główne kategorie:

- 1) wiarygodność – stosowanie przejrzystych i jasnych reguł;

- 2) integralność – integralność w zachowaniach pracowników oraz podejmowanych przez nich decyzji;
- 3) autentyczność – spontaniczność i naturalność podczas budowy kontaktów osobistych.

Obsługa klienta występuje w postaci niematerialnej. Jest niezwykle trudna w realizacji dla klienta, ponieważ nie posiada ona cech namacalnych (Rutkowska, 2017).

Jakość obsługi klienta można określić za pomocą skali pięciu czynników (Performance Research Associates, 2015):

- 1) skuteczność – zdolność zagwarantowania tego, co było obiecanie;
- 2) upewnianie – profesjonalizm, niezawodność, uprzejme traktowanie interesantów, posiadanie odpowiedniej wiedzy, zdolność do tworzenia klimatu zaufania;
- 3) prezentowanie się – prezencja pracowników urzędu, wygląd stanowiska pracy i jego wyposażenie;
- 4) empatia – uwaga i troska o klientów;
- 5) reakcja – stan gotowości do szybkiej reakcji na potrzeby, problemy klientów.

Zasadniczym zadaniem urzędników jest świadczenie obsługi klienta. Z tym zadaniem powiązane są postawy, które zalecane są w zachowaniu urzędników. Postawy te wyrazem woli aktu człowieka, można je kształtować. Zaliczamy do nich m.in. (Gabryel, 2012):

- a) używanie przez urzędników słowa „klient” a nie „interesant” czy „petent”;
- b) orientacja na potrzeby klientów.

Badania przeprowadzone przez Pracownię Badań Społecznych w sierpniu 2009 r. na zlecenie Urzędu Służby Cywilnej wskazują, że głównymi czynnikami powodującymi brak dostatecznej satysfakcji klientów z oferowanych usług przez urzędy administracji publicznej są: brak znajomości przepisów prawnych przez pracowników, brak pomocy oraz życzliwości ze strony pracowników, długi czas oczekiwania podczas załatwiania spraw oraz zbyt skomplikowane procedury w urzędzie i formularze. Natomiast obywatele oczekują od pracowników urzędu: prostej, zrozumiałej i wyczerpującej informacji, przejrzystości, przychylności oraz usprawnienia pracy urzędników, co pozytywnie wpłynęło by na skrócenie czasu załatwiania spraw.

B. Kożuch i A. Kożuch definiują usługi publiczne (Kożuch, Kożuch, 2011) pod kątem ich zdolności do realizacji interesu publicznego, który rozumiany jest jako słuźenie celom wyższym, najistotniejszym z perspektywy obywateli, a także odzwierciedlonym w podzielanych wartościach zsynchronizowanymi z tymi celami. Do usług publicznych zaliczyć jedynie te usługi, jakie pomagają w realizacji celów wyższych. Kluczowym kryterium wyróżniającym usługi publiczne jest słuźenie interesowi publicznemu. Co za tym idzie usługi publiczne można zdefiniować jako dobra publiczne w odniesieniu do których niemożliwe jest aby kogokolwiek wykluczyć z korzystania z nich. Te usługi świadczone są przez administrację publiczną oraz podmioty prywatne.

Jak każda usługa, usługa publiczna ma niematerialny charakter, nie można jej przechowywać. Cechy usługi publicznej to różnorodność, nierozdzielność oraz brak własności. Usługa w istotnym stopniu wyróżnia się od produktu, a to ma wpływ na zarządzanie jakością usług (Seredocha, 2007). Cechy charakteryzujące usługę umożliwiają wyznaczenie czterech elementów, z wykorzystaniem których możliwa jest ocena jakości zarządzania w urzędach administracji. Można wyróżnić spośród nich elementy (Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, 2009):

- 1) biurokratyczne – dotyczą procesów, postępowania administracyjnego oraz przepisów prawa i procedur;
- 2) materialne – zalicza się nich budynki, pomieszczenia, środki transportu (samochody), infrastruktura materialna usługi;
- 3) predyspozycji – to takie elementy jak indywidualne cechy pracowników, ich stosunek do pracy;
- 4) kompetencyjne – kompetencje, posiadana wiedza, predyspozycje i umiejętności.

Wymienione wyżej elementy współtworzą kwadrat jakości usług i są wierzchołkami tego kwadratu. W środku kwadratu umiejscowione są cechy charakterystyczne, które określają jakość usługi. W stosunku do rodzaju danej usługi punkt ciężkości koncentruje się bezpośrednio przy jednym z wierzchołków kwadratu. Natomiast w odniesieniu do usług, które świadczy administracja publiczna, punkt ciężkości znajduje się w środku kwadratu. Powodem tego jest fakt, że jakość usług świadczonych przez administrację publiczną zależy zarówno od elementów biurokratycznych, materialnych, predyspozycji, jak i kompetencyjnych (Wawak, 2008).

Usługi publiczne można podzielić na: administracyjne, o charakterze technicznym, i o charakterze społecznym (Kozuch, Kozuch, 2011). Występują dwa zasadnicze aspekty odróżniające usługi publiczne od innych usług: brak możliwości wykluczenia z konsumpcji oraz nierywalizacyjny charakter konsumpcji. Do cech usług publicznych powinno się także zaliczyć: podatność na polityczno-społeczne zmiany, brak konkurencji w usługach administracyjnych, konsekwencje ekonomiczne oraz społeczne, przymus korzystania z usług przez klienta, subiektywna ocena i percepcja, a także finansowanie usług publicznych poprzez nabywcę tych usług, w sposób pośredni przez podatki (Czerska, 2005).

Głównymi aspektami przy zarządzaniu jakością w administracji publicznej są kwestie odnoszące się do jakości usług (Skierniewski, 2008). Jakość usługi definiuje się jako stopień, w którym dana usługa jest w stanie zaspokoić potrzeby wraz z oczekiwaniami klientów (Bugdol, 2008). Na jakość usług w administracji publicznej wpływa wiele czynników, wśród nich wyróżnić można czynniki: społeczne, ekonomiczne organizacyjno-prawne oraz techniczno-środowiskowe. Czynniki społeczne to między innymi: przywództwo, kompetencje, komunikacja, otwartość czy świadomość jakości. Do czynników ekonomicznych zaliczamy: koszty ekonomiczne i społeczne, dofinansowania, doskonalenie jakości. Wśród czynników organizacyjno-prawnych wyróżniamy: powiązania pomiędzy procesami i aktualnie obowiązujące przepisy prawne. Natomiast czynniki techniczno-środowiskowe to: np. e-usługi, infrastruktura i otoczenie (Fraś, 2008).

Czynniki, które wpływają na jakość usług to (Fraś, 2008): infrastruktura techniczna, czynniki środowiskowe – infrastruktura, obecność innych, czynniki behawioralne – stymulujące, jakość interakcji, czynniki organizacyjne oraz sytuacyjne, oczekiwania interesantów, relacje oraz postawy klientów, a także potrzeby oraz ich hierarchia. Można przyjąć, że jakość usług publicznych zawiera: jakość jaka jest oczekiwana przez klienta, jakość procesu realizowania usługi oraz jakość wyniku.

Odnosząc się do zarządzania jakością w sektorze publicznym, należy zwrócić uwagę na to, że rola administracji publicznej nie polega jedynie na administrowaniu. Rozpatrując problem jakości w administracji publicznej trzeba uwzględniać następujące zagadnienia (Wysocki, 2000):

- misję władz publicznych – władze powinny kierować się nie tylko przepisami prawa, a także poczuciem misji – w odniesieniu do władzy publicznej, nadrzędnym celem jest rozwój gospodarczy oraz społeczny;
- politykę, która jest skupiona na celach – władze powinny realizować politykę, która jest skupiona na celach, a nie na środkach do celu – to jeden z kroków, prowadzących do konkurencyjności władzy publicznej;
- konkurencyjność – oznacza, że władze publiczne powinny być konkurencyjne, stosować nowoczesne style zarządzania – ważnym elementem jest motywowanie pracowników, kładzenie akcentu na jakość oferowanych usług;
- decentralizacja władzy oraz odpowiedzialności – władze powinny być zdecentralizowane – w dzisiejszych czasach przy stale zmieniających się warunkach, należy sprawić aby procesy decyzyjne były coraz szybsze.

W zarządzaniu jakością stosuje się wiele metod, takich jak TQM (Total Quality Management) (Broniewska, 2012), inaczej Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość, Model Doskonałości Europejskiej Zarządzania jakością – EFQM (efqm.org, 2020), wspólna metoda oceny CAF (Batko, 2009), Koncepcje New Public Management (NPM) (Ochnio, 2012) i Good Governance (Ochnio, 2012).

3. Kształtowanie wizerunku w administracji publicznej

Wizerunek może być kreowany w świadomy lub przypadkowy sposób. Budowa wizerunku organizacji nie wynika tylko z postrzegania obrazu organizacji. Ważne jest aby ten obraz uzupełniać poprzez budowanie relacji z klientami i sposoby komunikowania się z nimi, ponieważ kształtowanie wizerunku u klientów zaczyna się dopiero z chwilą bezpośredniej relacji z usługą czy też pracownikami organizacji (Żaba-Nieroda, 2011). Aktualnie wizerunek organizacji pełni bardzo ważną rolę w zarządzaniu. Istnieje wiele aspektów, w stosunku do których organizacje powinny kłaść nacisk na kreowanie swojego wizerunku. Organizacje powinny zwracać uwagę m.in. na motywy (Tworzydło, 2008):

- a) powiązane z realizacją celów wewnątrz organizacji: przedstawienie celów działalności, wizji, personelu, historii, inwestycji czy zmian jakie zachodzą w organizacji;
- b) powiązane z rozwojem organizacji i sposobami, które ją wyróżniają spośród konkurencji: przeprowadzanie szkoleń dla pracowników, pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników, budowa kultury organizacyjnej;
- c) powiązane z prowadzonym przez organizację marketingiem: odpowiednia reklama, promocja.

Wizerunek organizacji można postrzegać z dwóch punktów widzenia: wizerunek wewnętrzny i wizerunek zewnętrzny. Elementami wizerunku wewnętrznego są (Black, 2001):

- 1) sprawna komunikacja: przepływ informacji na linii zarząd-pracownicy oraz pomiędzy pracownikami, pomaga to w unikaniu konfliktów czy zdobywaniu efektywniejszych wyników pracy;
- 2) relacje wewnętrzne: należyty stosunek kierownictwa do pracowników i relacje pomiędzy pracownikami, właściwe traktowanie, dobre relacje między pracownikami sprawiają, że są zadowoleni z pracy, a także posiadają większą motywację do pracy;
- 3) motywacja pracowników: pozafinansowa i finansowa, sprzyja to wzrostowi efektywności pracy;
- 4) wizerunek kierownictwa w tym sposób zarządzania organizacją: lojalność kierownictwa, wywiązywanie się z wyrażonych deklaracji;
- 5) atmosfera pracy: zwiększeniu efektywności pracy w grupach sprzyja brak konfliktów;
- 6) rozwój pracowników: awanse, szkolenia, kursy;
- 7) integracja pracowników: organizowanie spotkań integracyjnych, sprzyjających powstawaniu więzi między pracownikami;
- 8) warunki pracy: tworzenie odpowiednich miejsc pracy dla pracowników.

Budowę pozytywnego wizerunku powinno się rozpocząć od ludzi pracujących w organizacji, jej kontrahentów oraz interesariuszy. Osoby te są w stanie uczynić organizację atrakcyjną oraz odpowiedzialną instytucją. To właśnie pracownicy są przyszłością organizacji. Są w stanie dostrzec pojawiające się zagrożenia i im zapobiegać jako jedne z pierwszych osób w organizacji. Pracownicy uważani są za źródło informacji

przekazywanej z wewnątrz organizacji do jej otoczenia. Odpowiednie zarządzanie instytucją przyczyni się do zadowolenia pracowników z wykonywanej przez nich pracy, a to będzie miało wpływ na pozytywną opinię na jej temat. Na zewnętrzny wizerunek organizacji składają się następujące elementy (Tworzydło, 2008):

- 1) stosunki z klientami i kontrahentami: organizacja zyskuje pozytywną opinię klientów poprzez dobrą komunikację;
- 2) marka: rozpoznawalność marki i jej pozytywny odbiór ma istotne znaczenie przy pozyskiwaniu zaufanych klientów;
- 3) świadczone dobra oraz usługi i ich jakość: klienci zwracają uwagę na wysoką jakość oferowanych usług;
- 4) komunikacja z klientami: na zadowolenie klienta i pozytywną opinię o organizacji ma wpływ odpowiedni kontakt z nim oraz reakcja na pojawiające się problemy czy zakłócenia;
- 5) media: treść przedstawiana klientom powinna być jasna i przejrzysta;
- 6) uczciwość i wiarygodność: w przypadku gdy klient zostanie oszukany, traci zaufanie do organizacji;
- 7) społeczne zaangażowanie: liczne działania społeczne prowadzone przez organizację sprawiają, że zyskuje ona w oczach klientów, postrzegana jest jako organizacja otwarta na społeczeństwo.

Na całościowy wizerunek organizacji składa się szereg pojedynczych wizerunków, które na siebie oddziałują. Można do nich zaliczyć wizerunek (Dziadkiewicz-Ilokowska, 2010):

- 1) kraju – postrzeganie danego kraju przez inne kraje;
- 2) branży – postrzeganie danej branży produktów i usług, jakie wywołują skojarzenia czy pozytywne czy negatywne;
- 3) oferty produktowej – opinia produktów na rynku, sposób postrzegania produktów danej organizacji;
- 4) organizacji – jak organizacja jest postrzegana przez społeczeństwo.

Można wyróżnić następujące rodzaje wizerunku organizacji (Rozwadowska, 2002):

- a) rzeczywisty – stanowi odpowiedź na pytanie: jak ludzie spostrzegają daną organizację?
- b) lustrzany – stanowi odpowiedź na pytanie: jak pracownicy widzą organizację?

- c) pożądany, docelowy – stanowi odpowiedź na pytanie: jak ludzie powinni widzieć organizację oraz jak pracownicy chcieliby przestrzegać organizację?
- d) optymalny, realny – to kompromis między wymienionymi rodzajami wizerunku – odpowiada on na pytanie: jaki realny wizerunek organizacja jest w stanie stworzyć w terażniejszej sytuacji.

Istnieje pewien konflikt między wizerunkiem pożądanym i rzeczywistym. Wynika on z wielu czynników, zaliczamy do nich złe dopasowanie atrybutów tożsamości do istniejących cech docelowych segmentów rynku, różnice pomiędzy zadeklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami jednostki, zmienność otoczenia, bezskuteczna komunikacja organizacyjna oraz oddziaływanie konkurencji (Altkorn, 2004).

Wśród podmiotów administracji publicznej można wyróżnić: organy administracji państwowej, organy samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa państwowe, organizacje społeczne oraz organy władzy ustawodawczej i sądowniczej (Ober, Karwot, 2016). Ze względu na ustawowe umocowanie organy administracji nie działają w warunkach konkurencji. W efekcie poszczególne urzędy mogą ze sobą współpracować. Administracja nie jest także konkurentem dla przedsiębiorstw, dlatego może oczekiwać na wsparcie z ich strony (Ober, Karwot, 2016). Pozytywne stosunki urzędu z obywatelami bardzo mocno wpływają na kształtowanie wizerunku każdej instytucji. Naczelnym celem w kształtowaniu wizerunku organizacji powinna być wysoka jakość obsługi (Ober, Karwot, 2016). Głównymi celami kształtowania pozytywnego wizerunku przez organy administracji są: stworzenie dialogu pomiędzy funkcjonariuszami państwowymi oraz obywatelami, informowanie obywateli w zakresie zagadnień będących w kompetencjach administracji, gromadzenie oraz przekazywanie próśb, opinii, życzeń i oczekiwań obywateli (Ober, Karwot, 2016).

4. System Zarządzania Jakością Urzędu Miejskiego w Zabrzu

Od grudnia 2008 roku Urząd Miejski w Zabrzu posiada certyfikowany System Zarządzania Jakością, który spełnia wymagania normy ISO 9001 w zakresie usług świadczonych dla ludności oraz podmiotów gospodarczych w zakresie administracji publicznej. W latach 2016–2018 System Zarządzania Jakością w Urzędzie Miejskim w Zabrzu został

dostosowany do wymogów nowej normy PE-EN ISO 9001:2015-10. W czerwcu 2018 roku miała miejsce kolejna certyfikacja Systemu Zarządzania Jakością. Na podstawie art. 33 ust. 1 i 5 ustawy o samorządzie gminnym został powołany Zespół ds. ISO w składzie: Pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. ISO – Przewodniczący Zespołu ds. ISO; Konsultanci ds. ISO – Członkowie Zespołu ds. ISO (Zarządzenie Nr 187/WOK/2018 Prezydenta Miasta Zabrze). Wśród zadań Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. ISO można wyróżnić koordynowanie i kontrolowanie prac, które są związane z funkcjonowaniem Systemu Zarządzania Jakością, utrzymaniem Systemu oraz jego doskonaleniem. Do kompetencji Pełnomocnika należy także zwoływanie Zespołu ds. ISO w składzie adekwatnym do jego potrzeb, kierowanie pracami i podziałem zadań, czy protokołowanie narad Zespołu ds. ISO. Do jego obowiązków zalicza się także opracowywanie i aktualizowanie Polityki Jakości wraz z Księgą Jakości, gromadzenie, analizowanie oraz archiwizowanie dokumentów niezbędnych do zapewnienia funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością oraz przekazywanie wszystkim pracownikom urzędu informacji na temat opracowanej Polityki Jakości wraz z Księgą Jakości. Pełnomocnik Prezydenta Miasta ds. ISO ma za zadanie również koordynowanie i przygotowanie przeglądu zarządzania Systemem Zarządzania Jakością i dokumentowanie jego wyników, jak również koordynowanie prac audytorów wewnętrznych Systemu Zarządzania Jakością (Zarządzenie Nr 187/WOK/2018 Prezydenta Miasta Zabrze). Natomiast do obowiązków Konsultantów ds. ISO zalicza się przede wszystkim aktywny udział w wyznaczonych przez Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. ISO spotkaniach i pracach Zespołu. Konsultanci ds. ISO powinni współpracować z członkami Zespołu, wspierać Naczelników Wydziałów w spełnianiu normy ISO 9001 w ramach Wydziału, wspierać Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. ISO w zakresie funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością w urzędzie, wykonywać zadania wynikające z Dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością, w tym Procedur Systemowych. Do zadań Konsultantów należy także dokumentowanie działań Systemu Zarządzania Jakością, aktywny udział w przeprowadzonych audytach wewnętrznych jak i zewnętrznych, zgłaszanie Pełnomocnikowi Prezydenta Miasta ds. ISO działań, zdarzeń, incydentów i ryzyka, które mogą mieć wpływ na skuteczność lub jakość Systemu Zarządzania Jakością oraz wykony-

wanie poleceń i zadań nałożonych przez Pełnomocnika Prezydenta Miasta ds. ISO w ustalonych terminach (Zarządzenie Nr 187/WOK/2018 Prezydenta Miasta Zabrze).

Księga Zarządzania Jakością Urzędu Miejskiego w Zabrzu została opracowana w oparciu o takie dokumenty jak Norma PN ISO „System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia” oraz „System zarządzania jakością. Wymagania”. Obecnie funkcjonująca Księga Systemu Zarządzania Jakością obowiązuje od grudnia 2019 r. Księga Systemu Zarządzania Jakością jest opisem opracowanego, wdrożonego i utrzymywanego w Urzędzie Miejskim w Zabrzu Systemu Zarządzania Jakością oraz stanowi jego podstawowy dokument. Fundamentem Księgi Systemu Zarządzania Jakością jest Polityka Jakości. Politykę Jakości zatwierdza Prezydent Miasta Zabrze na podstawie przepisów ustawy o samorządzie gminnym. Prezydent ustanowił Politykę Jakości wraz z Misją Urzędu (Księga Zarządzania Jakością Urzędu Miejskiego w Zabrzu, 2019). W Księdze Systemu Zarządzania Jakością został określony kontekst organizacji, który zawiera informacje dotyczące otoczenia w jakim funkcjonuje urząd. Urząd Miejski w Zabrzu funkcjonuje w otoczeniu zewnętrznym uwzględniając także warunki wewnętrzne, które wpływają lub mogą mieć wpływ na jakość świadczonych usług. Kolejnym ważnym elementem kontekstu organizacji jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, które mają lub mogą mieć wpływ na System Zarządzania Jakością. W Urzędzie Miejskim w Zabrzu zidentyfikowano 14 najważniejszych zainteresowanych stron są nimi: beneficjenci zadań komórek organizacyjnych urzędu, mieszkańcy Miasta Zabrze, przedsiębiorcy, organizacje społeczne, turyści, radni Rady Miasta, miejskie jednostki organizacyjne i ich klienci, spółki z udziałem gminy, posłowie i senatorowie, administracja rządowa, organy kontrolne, organy Unii Europejskiej, dostawcy usług dla urzędu, media oraz pracownicy urzędu. Dla poszczególnych stron określone zostały także ich oczekiwania. System Zarządzania Jakością w Urzędzie Miejskim w Zabrzu jest zarządzaniem procesowym obsługą klienta opartym o zasady organizacji i funkcjonowania kontroli zarządczej w Mieście Zabrze. Spełnia wymagania normy PN-EN ISO 9001:2015 – 10. Prezydent Miasta Zabrze wyznaczył cele strategiczne dla działalności Urzędu, które zostały zatwierdzone uchwałą Rady Miasta w Strategii Rozwoju Miasta Zabrze. Dodatkowo

Prezydent wyznaczył cele w Regulaminie Organizacyjnym, a także Polityce Jakości gdzie zamieszczony został nadrzędny cel z zakresu obsługi klienta. Inne cele zostały zawarte w strategiach dziedzicznych, programach, politykach i projektach dedykowanych (Księga Zarządzania Jakością Urzędu Miejskiego w Zabrzu, 2019). Ważnym elementem Systemu Zarządzania Jakością jest Strategia Miasta Zabrze. Cele strategiczne Strategii Miasta Zabrze zostały zawarte w 4 priorytetach rozwoju (Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030): „Aktywne społeczeństwo miejskie”, „Rozwój i innowacyjność gospodarki”, „Przyjazność przestrzeni miasta” i „Znacząca pozycja metropolitalna”.

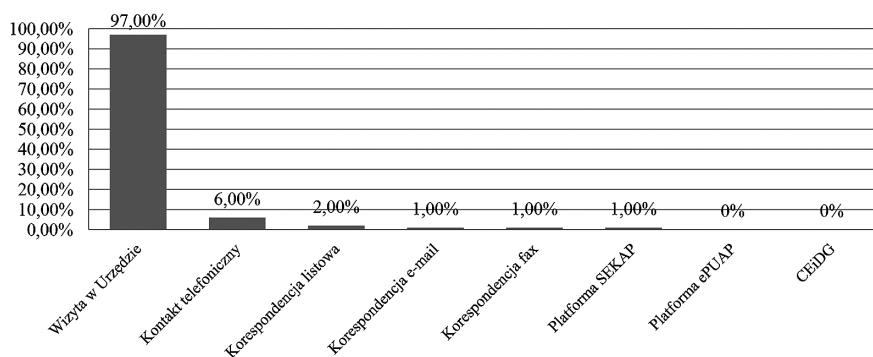
5. Wpływ jakości obsługi klienta na wizerunek Urzędu Miejskiego w Zabrzu w świetle przeprowadzonych badań

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie czy jakość obsługi klienta wpływa na kształtowanie wizerunku Urzędu Miasta Zabrze. Wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w Urzędzie Miejskim w Zabrzu w 2019 r. Formularze ankiet były dostępne w sali obsługi klienta w budynku Urzędu Miejskiego przy ul. Wolności 286, w sekretariatach wydziałów: Obrotu Nieruchomościami, Zarządzania Mieniem, Infrastruktury Komunalnej, Budownictwa oraz Biurze Miejskiego Rzecznika Konsumentów. Kwestionariusz ankiety opublikowany był również na stronie internetowej urzędu. Udział w badaniu miał charakter dobrowolny oraz anonimowy. Respondenci udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące różnorodnych obszarów usług. W celu uzyskania większej ilości opinii w okresie od 12 do 27 września 2019 r. zostało przeprowadzone badanie metodą bezpośrednią. Ankiety zostały wyłożone przed wejściem do sali obsługi klienta, przed punktem obsługi klienta w budynku Urzędu przy ul. Wolności 5–7, a także w Zabrzeńskim Centrum Rozwoju Przedsiębiorczości. Pracownicy Urzędu zachęcali respondentów do wypełniania ankiety po załatwieniu przez nich spraw w urzędzie. Nie wszyscy ankietowani udzielili kompletnych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, dlatego też nie wszystkie odpowiedzi sumują się w 100%.

Ze względu na fakt, iż głównym założeniem Urzędu Miejskiego w Zabrzu jest stałe monitorowanie oceny zadowolenia klienta z pracy

urzędu, założono przyjęcie próby losowej. Badaniem zostali objęci klienci załatwiający sprawy w Urzędzie Miejskim w Zabrzu. W badaniu wzięło udział 183 respondentów. Spośród osób biorących udział w badaniu przeważali mieszkańcy Zabrza tj. 176 osób, co stanowi 96,20% osób objętych badaniem. Jedynie 7 osób, to mieszkańcy z innych miejscowości. W badaniu wzięło udział 107 mężczyzn (58 % respondentów) oraz 76 kobiet (41 % osób objętych badaniem). Wśród osób badanych przeważają osoby młode w wieku do 20 lat – 150 osób (82% badanych). Udział respondentów w wieku od 20 do 39 lat oraz od 40 do 59 lat wynosił odpowiednio 13 osób (7,10%) oraz 20 osób, tj. 10,93%. Osoby w wieku 60 lat i więcej w ogóle nie brały udziału w badaniu.

Pytanie pierwsze dotyczyło czasu i spraw jakie były załatwiane przez respondentów w urzędzie. W odpowiedzi na pierwszą część pytania, kiedy była załatwiana sprawa ankietowani w 80% wybrali odpowiedź „inne”, 14% osób wybrało odpowiedź „w ostatnim miesiącu”, 6% w ostatnim roku. Druga część pytania dotyczyła spraw jakie były załatwiane przez ankietowanych w urzędzie. Najczęściej występowały takie odpowiedzi jak: rejestracja pojazdów, prawa jazdy, meldunki, dowody osobiste, porady Miejskiego Rzecznika Konsumentów i sprawy związane z użytkowaniem wieczystym. Drugie pytanie dotyczyło Wydziału Urzędu, w którym była załatwiana sprawa. Większość respondentów odpowiedziało, że załatwiała sprawy w Wydziale Komunikacji oraz Wydziale Spraw Obywatelskich. Trzecie pytanie związane było z formą kontaktu z Urzędem (rys. VIII.1).

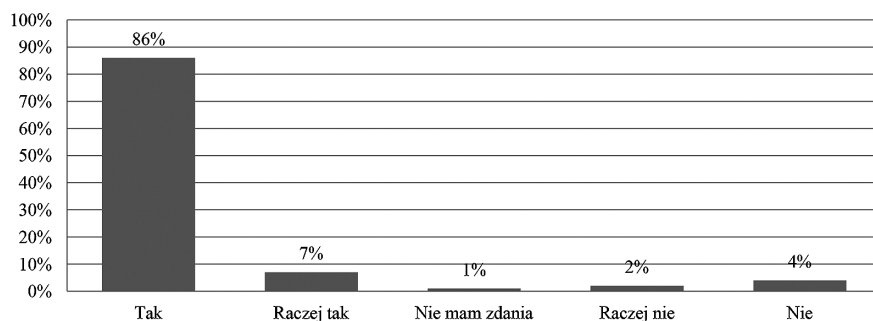


Rys. VIII.1. Forma kontaktu z urzędem miejskim.

Źródło: opracowanie własne.

Zdarzało się, że klienci urzędu zaznaczali więcej niż jedną odpowiedź. Na to pytanie ankietowani w 97% wskazali formę kontaktu z urzędem jako wizytę w jego siedzibie, 6% to osoby, które wybrały kontakt telefoniczny, kontakt listowy wskazało 2%, natomiast po 1% badanych za formę kontaktu wybrało kontakt za pomocą korespondencji e-mailu, faxu oraz platformy SEKAP.

Czwarte pytanie odnosiło się do poziomu zadowolenia klientów z jakości usług jakie świadczy urząd (rys. VIII.2).



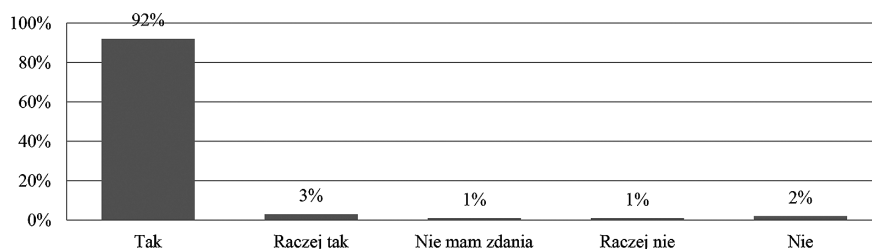
Rys. VIII.2. Zadowolenie klientów z jakości świadczonych usług przez urząd.

Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie odnoszące się do zadowolenia klientów z jakości usług świadczonych przez Urząd Miejski w Zabrze 86% respondentów udzieliło odpowiedzi „Tak”, a 7% „raczej tak”. Zatem aż 93% ankietowanych jest zadowolonych z jakości usług urzędu. Jednakże wśród osób badanych znajdują się odpowiedzi „raczej nie” oraz „nie” co stanowi zaledwie 6% wszystkich osób, które wypełniły ankietę.

Pytanie piąte (rys. VIII.3) związane było z informacjami, które zostały udzielone klientom przez pracownika urzędu. Pytanie brzmiało: „Czy informacje udzielone przez pracownika były dla Pani/Pana zrozumiałe i wyczerpujące?”.

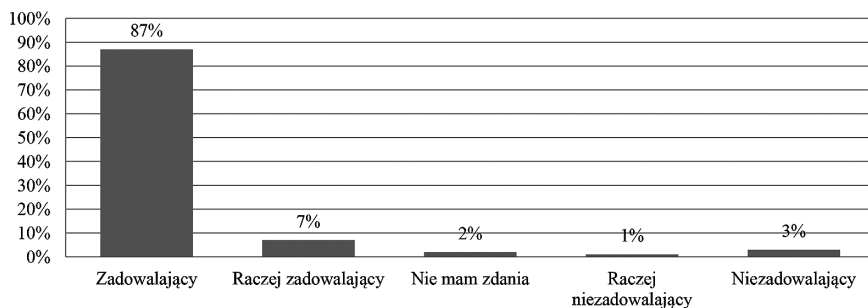
Większość ankietowanych, bo 95 %, uznało, że informacje udzielone przez pracowników urzędu są zrozumiałe i wyczerpujące, zaledwie 3% jako raczej zrozumiałe i wyczerpujące. Jedynie 3% osób było niezadowolonych ze sposobów udzielania informacji przez pracowników.



Rys. VIII.3. Informacje udzielone przez pracownika urzędu.

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie szóste brzmiało: „Czy czas oczekiwania na załatwienie sprawy był zadowalający?” (rys. VIII.4).



Rys. VIII.4. Czas oczekiwania na załatwienie sprawy.

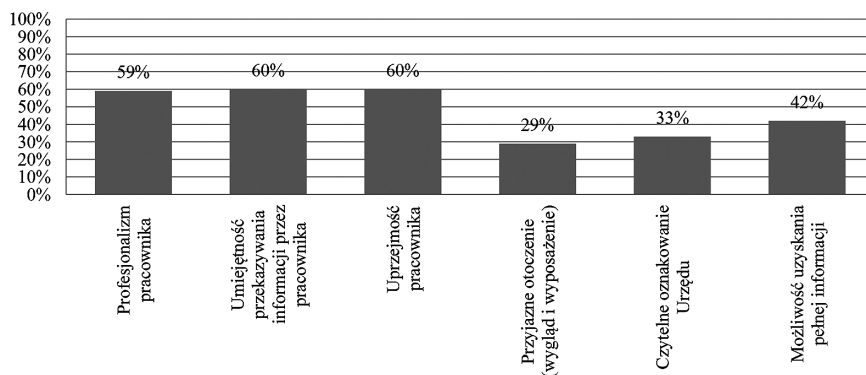
Źródło: opracowanie własne.

87% ankietowanych oceniło czas oczekiwania na załatwienie sprawy jako „zadowalający”, a 7% jako „raczej zadowalający”. Można przyjąć, iż 94% osób było zadowolonych z czasu oczekiwania na załatwienie sprawy. Tylko 2% respondentów „nie ma zdania” na ten temat, natomiast wśród odpowiedzi pojawiło się 3% osób niezadowolonych oraz 1% raczej niezadowolonych z czasu oczekiwania na załatwienie sprawy.

Pytanie siódme dotyczyło czynników, które mają wpływ na jakość załatwianych spraw w urzędzie (rys. VIII.5).

60% respondentów zaznaczyło, że istotnymi składnikami jest: umiejętność przekazywania informacji przez pracownika, a także jego uprzejmość – 60%. Dla 59% osób objętych badaniem, najważniejszym czynnikiem wpływającym na jakość załatwianych spraw jest profesjona-

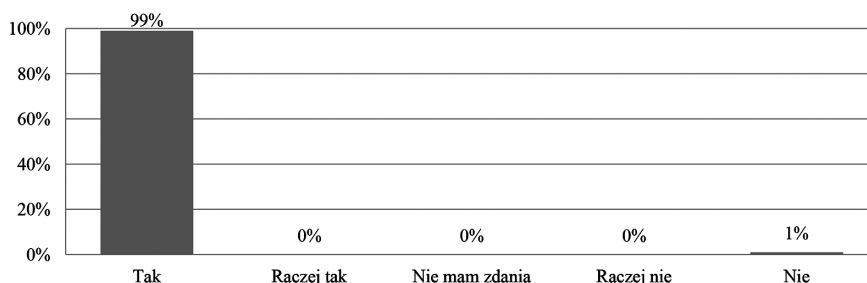
lizm pracownika. Wśród ankietowanych 29% uznało, za ważne przyjazne otoczenie urzędu (wygląd i wyposażenie). Dla 33% badanych najważniejszy czynnikiem mającym wpływ na jakość załatwianych spraw jest czytelne oznakowanie urzędu. Możliwość uzyskania pełnej informacji była ważna dla 42% respondentów.



Rys. VIII.5. Wpływ na jakość załatwianych spraw.

Źródło: opracowanie własne.

Ósme pytanie związane było z problemem dotarcia do właściwego urzędnika załatwiającego sprawę (rys. VIII.6).



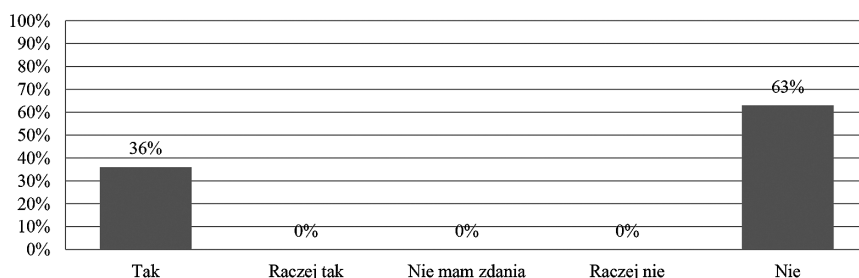
Rys. VIII.6. Dotarcie do właściwego pracownika.

Źródło: opracowanie własne.

Na to pytanie zdecydowana większość ankietowanych odpowiedziała, że bez problemu trafiło do właściwego pracownika załatwiającego sprawę. Tylko 1% ankietowanych miało problem z trafieniem do właściwego pracownika.

Kolejne, dziewiąte pytanie dotyczyło osób, które miało problemy z dotarciem do właściwego pracownika załatwiającego sprawę. Chodziło o ustalenie powodu trudności z dotarciem do właściwego pracownika urzędu. Respondenci nie wskazali żadnych powodów utrudniających im dotarcie do właściwego pracownika. Jedynie 1% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „inne” nie podając przy tym konkretnego powodu.

Pytanie dziesiąte odnosi się do kontaktu (zapoznania się) badanych z materiałami informacyjnymi dotyczącymi załatwianej sprawy (rys. VIII.7). Z uzyskanych informacji wynika, że 36% respondentów nie zapoznało się przed wizytą w urzędzie z materiałami informacyjnymi dotyczącymi załatwianej sprawy. Natomiast aż 63% ankietowanych nie skorzystało z tej możliwości.



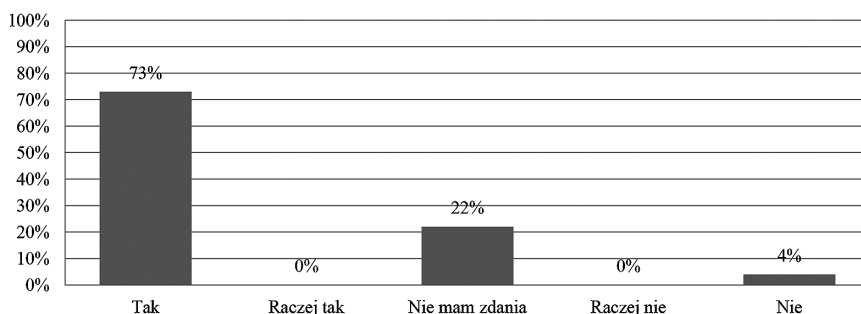
Rys. VIII.7. Zapoznanie materiałami informacyjnymi dotyczącymi załatwianej sprawy przed wizytą w urzędzie.

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie jedenaste koncentrowało się na jakości (czytelność i pomocność) materiałów informacyjnych dostępnych w urzędzie (rys. VIII.8).

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że 73% ankietowanych twierdzi, iż materiały informacyjne udostępniane przez administrację lokalną są czytelne i pomocne w załatwieniu sprawy. 22% badanych nie miało zdania na temat materiałów kolportowanych w urzędzie. Tylko 4 spośród badanych zgłaszało zastrzeżenia co do czytelności i przydatności materiałów informacyjnych.

Ostatnie pytanie dotyczyło propozycji rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do usprawnienia pracy urzędu. Respondenci podali następujące propozycje:



Rys. VIII.8. Materiały dostępne w urzędzie.

Źródło: opracowanie własne.

- poprawa strony internetowej,
- montaż stojaka na rowery przy budynku Urzędu Miejskiego przy ul. Wolności 286,
- większa ilość miejsc parkingowych.

Dodatkowo w odpowiedziach klientów pojawiły się uwagi indywidualne, które dotyczyły pracowników:

- „pełen profesjonalizm, po pierwszym telefonie odczucie chęci załatwienia sprawy”;
- „wszystko działa w miarę poprawnie, sprawa załatwiona ekspresowo”;
- „chciałbym podziękować za profesjonalną obsługę”.

Wnioski

Założeniem badań było zdobycie wiedzy na temat jakości obsługi klienta i wizerunku organizacji publicznej oraz tego, czy jakość obsługi klienta wpływa na kształtowanie wizerunku Urzędu Miejskiego w Zabrzu.

Zadowolenie z jakości świadczonych usług w Urzędzie Miejskim w Zabrzu plasuje się na bardzo wysokim poziomie. Osoby objęte badaniem bardzo wysoko oceniają codzienną pracę urzędników, którzy dążą do uzyskania jak najwyższej jakości świadczonych usług. Wysoki wskaźnik zadowolających ocen wskazuje na to, że klienci urzędu są usatysfakcjonowani poziomem świadczonych usług. Natomiast nieliczne głosy niezadowolonych respondentów mogą wynikać z niedogodności, które spowodowane są skomplikowanymi czy długotrwałymi procedurami wynikającymi z bezwzględnie obowiązujących przepisów prawa.

Wyniki badań wskazały, że klienci nie mają problemu z dotarciem do właściwego pracownika, dzięki rzetelnym informacjom przekazywanym klientom przez pracowników w Punkcie Obsługi Klienta oraz informacji ogólnej w sali obsługi klienta o miejscu załatwienia sprawy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że klienci liczą na poprawę przejrzystości strony internetowej, co na pewno będzie przydatne w przyszłości i ułatwi załatwianie spraw urzędowych w formie elektronicznej.

Jednym z najważniejszych czynników wskazanych przez ankietowanych jest kapitał ludzki. O postrzeganiu urzędu w głównej mierze decydują wiedza, umiejętności i zachowanie pracowników. Ankietowani zaznaczając w kwestionariuszu ankiety te cechy, mające bardzo ważny wpływ na jakość załatwianych spraw, tym samym potwierdzili wysoki poziom świadczonych usług w Urzędzie Miejskim w Zabrze. Kompetentny pracownik urzędu powinien posiadać odpowiednią wiedzę, znać przepisy dotyczące załatwianej sprawy, a także przepisy, które dotyczą jej załatwiania. Taki pracownik musi też przekazywać informacje klientowi w sposób jasny, zrozumiały oraz uprzejmy.

Podsumowując jakość obsługi klienta ma bardzo ważny wpływ na postrzeganie wizerunku organizacji przez klientów. Do kształtowania wizerunku urzędu przyczynia się wiele aspektów takich jak: otoczenie, czytelne oznakowanie urzędu, poziom kompetencji pracowników, uprzejmość i profesjonalizm przedstawicieli administracji lokalnej, umiejętność przekazywania informacji przez urzędników czy czas oczekiwania na załatwienie sprawy. Wszystkie te elementy przekładają się także na jakość świadczonych usług przez urząd.

Bibliografia

- Altkom J., (2004), *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
- Batko R., (2009), *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Black S., (2001), *Public relations*, Wydawnictwo oficyny Ekonomicznej, Kraków.
- Broniewska G., (2012), *Jakość usług i dobre praktyki w administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, cz. 3, 2012.
- Bugdol M., (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Rozdział VIII. Wpływ jakości obsługi klienta na kształtowanie wizerunku organizacji...

- Czerska M., (2005), *Obsługa interesanta w urzędzie miasta*, „Współczesne Zarządzanie”.
- Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, [w:] B. Dobiegała-
- Dziadkiewicz-Ilokowska A., (2010), *Targi jako narzędzie kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Toruń.
- Frańś J., (2008), *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Gabryel M., (2012), *Sprawna obsługa klienta w urzędzie. Jak radzić sobie w trudnych sytuacjach zawodowych*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław.
- Gajdzik B., (2004), *Jakość usług w administracji samorządowej*, „Przegląd Organizacji” 2004/7–8.
- EFQM.ORG, (2020), <http://www.efqm.org> [dostęp: 15.03.2020]
- Koźuch B., Markowski T., (2005), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Koźuch B., Koźuch A., (2011), *Istota współczesnych usług publicznych*, [w:] B. Koźuch, A. Koźuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ober J., Karwot J., (2016), *Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu społecznym* [w:] A. Kuzior (red.), *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój. Interdyscyplinarne studia teoretyczno-empiryczne*, nr 4, *Wymiary odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju*, Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego rozwoju, Zabrze 2016.
- Ochnio M., (2012), *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) – podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, Stowarzyszenie Instytut Zmian, Warszawa.
- Rozwadowska B., (2002), *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Rutkowska V., (2017), *Administracja bliżej obywatela*, *Studia i Prace WNEIZ US* 50/3/2017.
- Performance Research Associates, (2015), *Jak zapewnić znakomitą obsługę klienta*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Seredocha I., (2007), *Strategie marketingowe uczelni prywatnych w Polsce*, Wydawnictwo EUH-E, Elbląg 2007.
- Skierniewski T., (2008), *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Tkaczyk S., (2000), *Inżynieria jakości a inżynieria materiałów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa.

- Tworzydło D., (2008), *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- Wawak T., (2008), *Jakość zarządzania w administracji samorządowej* [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Kraków.
- Wolniak R., Skotnicka-Zasadziń B., (2009), *Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości usług w administracji samorządowej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Wysocki S., (2000), *Jak poprawić jakość działania administracji publicznej?*, „Służba Cywilna” 2000, nr 2 [za:] R. Przybyszewski, *Administracja publiczna wobec przemian społeczno-ekonomicznych epoki informacyjnej*, Adam Marszałek, Toruń 2009.

Dokumenty Urzędu Miejskiego w Zabrzu

- Księga Zarządzania Jakością Urzędu Miejskiego w Zabrzu, wydanie 13, grudzień 2019.
- Strategia Rozwoju Miasta Zabrze 2030.
- Załącznik nr 4 do księgi Zarządzania Jakością, Procedura systemowa „Badanie zadowolenia klientów”, Urząd Miasta Zabrze, grudzień 2019 r.
- Załącznik nr 1 do Księgi Systemu Zarządzania Jakością, Procedura systemowa „Audyty wewnętrzne”, Urząd Miasta Zabrze, grudzień 2019 r.

Arkadiusz Szmal¹, Barbara Górny²

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – ASPEKTY WDROŻENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWO-USŁUGOWYM

1. Wprowadzenie

Niezwykle dynamiczne otoczenie rynkowe implikuje dla działających firm konieczność poszukiwania efektywnych rozwiązań biznesowych, gwarantujących osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa chcąc sprostać współczesnym warunkom konkurencyjności podejmują różne próby działalności innowacyjnej, w tym w obszarze systemu zarządzania (Szmal, 2015). Coraz częściej podejmowanym kierunkiem działań jest wykorzystanie w zarządzaniu Strategicznej Karty Wyników (Emerling, 2018). Literatura podkreśla elastyczność Strategicznej Karty Wyników w procesie implementacji strategii dla różnych typów organizacji wskazując jednak na konieczność odpowiedniego dopasowania do wymagań i charakteru organizacji (Świerk, 2017). Kluczową rolę w działaniach związanych z tworzeniem i dostarczaniem wartości uczestnikom relacji rynkowych odgrywa proces decyzyjny od planowania treści strategii po jej realizację i osiąganie w wyniku pozytywnych zmian. W sytuacji zorientowania firmy na kreowanie wartości istotną rolę odgrywa dostę-

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Aplikacja Strategicznej Karty Wyników w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa handlowo-usługowego”.

ność i wykorzystanie odpowiednich narzędzi. Dzięki swojej konstrukcji Strategiczna Karta Wyników umożliwia rozwój firmy z punktu widzenia różnych grup interesariuszy, a proces jej wdrażania pozwala na tworzenie nowej wartości firmy (Wierzbicka, Strumiłło, 2018). Mimo tych zalet w badaniach pojawia się pytanie o gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji Strategicznej Karty Wyników (Grochowski, 2018). Niniejsza praca wpisuje się w tą toczącą się w literaturze dyskusję. Artykuł demonstruje uniwersalizm Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem z grupy małych i średnich. W przedstawionym w opracowaniu studium przypadku skoncentrowano się na aspektach wdrożenia SKW w przedsiębiorstwie handlowo-usługowym. Celem artykułu jest przedstawienie etapów wdrożenia Strategicznej Karty Wyników oraz efektów tego procesu z oceną przydatności SKW dla zarządzania badanym przedsiębiorstwem.

2. Opracowanie i wdrożenie strategicznej karty wyników

Wdrożenie strategicznej karty wyników (SKW) jako narzędzia doskonalącego proces zarządzania strategicznego ma zastosowanie w trzech ściśle powiązanych ze sobą zakresach działalności przedsiębiorstwa:

1. przełożenie ogólnych celów strategicznych na konkretną praktyczną codzienność,
2. sformułowanie strategii jako podstawy do wypracowania ogólnych założeń,
3. stworzenie sieci powiązań pomiędzy zakresami odpowiedzialności, a koordynacją strategicznych działań (Friedag, Schmidt, 2007).

Kluczowe więc w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa jest uwzględnienie postulatu, iż „strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna łączyć w sobie efekty zarówno zarządzania zasobami, procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, jak i umiejętności wykorzystywania określonych okazji rynkowych” (Skowronek-Mielczarek, 2013).

Strategiczna Karta Wyników jest utożsamiana z nowoczesnymi formami zarządzania przedsiębiorstwem, a w praktyce stanowi narzędzie programowania działalności strategicznej organizacji skoncentrowanej na realizacji jej misji i wizji. Ponadto narzędzie te służy do pomiaru stopnia realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz doskona-

lenia procesu zarządzania, monitorowania wyników i ich doskonalenia (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szał, Żebrucki, 2012).

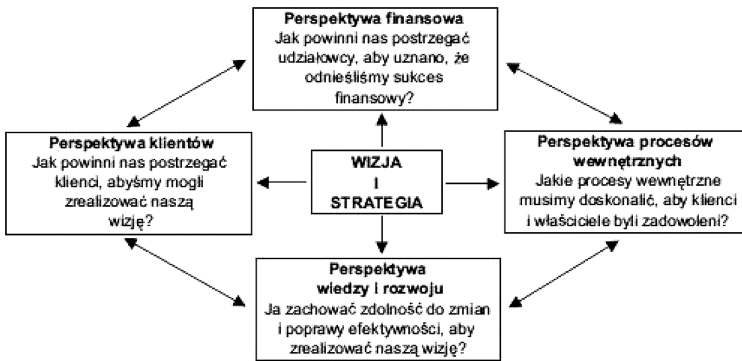
Strategiczna Karta Wyników stanowi rozwiązanie dla zidentyfikowanych wad tradycyjnych modeli zarządzania strategicznego, bowiem „w tradycyjnych metodach pomiaru efektywności organizacji dostrzegalne są poważne luki, które wiążą się z ich niedostosowaniem do warunków otoczenia..., skupienia się na danych historycznych, które nie koniecznie mają związek z aktualnymi celami przedsiębiorstwa oraz z nadmiernego przywiązania do wskaźników finansowych, co powoduje, że pomijane są wyniki osiągnięte dzięki niematerialnym zasobom przedsiębiorstwa” (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szał, Żebrucki, 2012). Rozdźwięk pomiędzy koniecznością tworzenia strategicznych umiejętności przedsiębiorstwa, a sztywną zasadą historycznego kosztu w rachunkowości finansowej był powodem opracowania narzędzia jakim jest SKW (Kaplan, Norton, 2002).

„SKW, oprócz finansowych mierników, wyników przeszłych, zawiera również mierniki, które pozwalają monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości. Cele i mierniki analizowane w karcie wyników rozpatrzono z czterech punktów widzenia, istotnych przy analizie efektywności współczesnej organizacji” (Kaplan, Norton, 2002). Te cztery punkty widzenia to perspektywy, które w strategicznej karcie wzajemnie się uzupełniają i oddziałują na siebie. Pierwszą z nich jest perspektywa finansowa, zawarte w niej cele są celami podstawowymi przedsiębiorstwa, jednak ich realizacja jest możliwa dzięki realizacji celów zawartych w pozostałych perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych i perspektywie rozwoju.

Istotnym przy postrzeganiu i analizie przedsiębiorstwa jako współczesnej organizacji jak już zostało powiedziane jest spojrzenie na przedsiębiorstwo z czterech punktów widzenia tzw. perspektyw, zaprezentowanych i opisanych na rysunku IX.1.

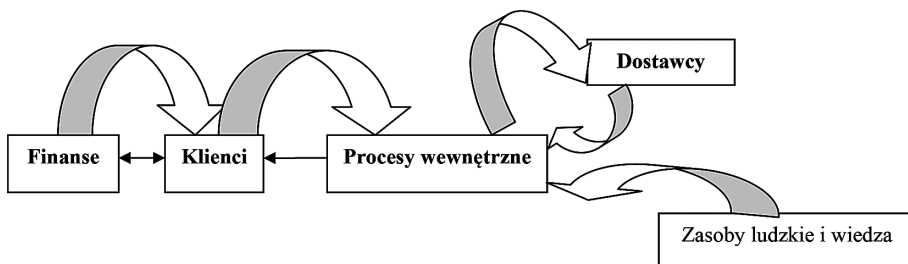
Ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa przeprowadzana do tej pory wyłącznie na podstawie parametrów finansowych, dzięki prawidłowemu zastosowaniu Zrównoważonej Karty Wyników jest uzupełniana parametrami mierzącymi działanie przedsiębiorstwa w pozostałych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ponadto można interpretować, iż realizacja celów objętych perspektywą finansową jest możliwa dzięki wykonaniu założeń i działań ujętych w pozostałych perspektywach i na

odwrot – realizacja celów finansowych pozwoli na realizację celów dotyczących np. rozwoju i innowacji, czy też doskonalenia procesów wewnętrznych np. procesu zarządzania wiedzą i kompetencjami. W celu prawidłowego wykorzystania SKW, konieczne jest wyznaczenie realnych celów w każdej z perspektyw, oraz zaplanowanie dla każdego z nich: mierników, poziomu wielkości docelowych dla mierników, działań prowadzących do realizacji wyznaczonych celów (analizafinansowa.pl).



Rys. IX.1. Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie realizacji wizji i strategii przedsiębiorstwa. Źródło: <https://analizafinansowa.pl/controlling/strategiczna-karta-wynikow-w-firm-poligraficznej-case-study-2897.html>, [dostęp: 13.03.2020 r.].

Analizując wzajemne powiązania między przedmiotem i podmiotem perspektyw strategicznej karty, które mają bezpośrednie przełożenie na ogólny poziom realizacji strategii warto przyjrzeć się rysunkowi IX.2, który obrazuje wzajemne powiązania i oddziaływania perspektyw SKW.



Rys. IX.2. Powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy perspektywami SKW.

Źródło: M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s. 315.

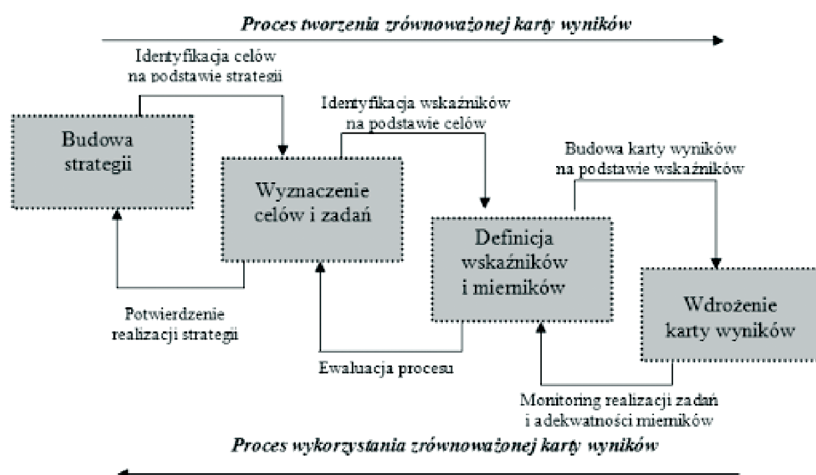
Perspektywy Strategicznej Karty Wyników, łącząc się ze sobą w ciągu przyczynowo-skutkowym wpływają na sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, oraz wpływają na wykorzystanie jego zasobów, w tym przede wszystkim kapitału ludzkiego. Działania ujęte w poszczególnych perspektywach SKW, mimo że każdorazowo muszą zostać dostosowane do potrzeb i celów przedsiębiorstwa korzystającego z tego narzędzia kształtowane są za pomocą określonego schematu postępowania budowy i wdrażania SKW (Szymańska, 2014).

Tworzenie Strategicznej Karty Wyników poprzedzone jest decyzją najwyższego kierownictwa – podmiotu zarządzającego o przełożeniu strategii przedsiębiorstwa na konkretne cele strategiczne, które mają być ujęte w czterech perspektywach SKW. Strategiczna karta wyników staje się więc narzędziem systemu zarządzania strategicznego, wykorzystującym kluczowe procesy zarządzania (Kaplan, Norton, 2002):

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania, realizacji strategii i uczenia się organizacji.

Wymienione kluczowe procesy zarządzania są kompatybilne z funkcjami zarządzania jakimi są m. in. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, funkcje te są realizowane w oparciu o opracowane i określone wskaźniki, mierniki i sposoby działania.

Konstrukcje strategicznej karty wyników rozpocząć należy od sprecyzowania strategii, ustalenia celów strategicznych przedsiębiorstwa, a także wyszczególnienia poszczególnych jego działów. Następnie należy określić sposoby pomiaru realizacji celów przy użyciu dostępnych mierników (Bojnowska, 2008). „Mierniki realizacji odzwierciedlają cele firmy w zakresie procesów i działań marketingowych, produkcyjnych, logistycznych oraz badawczo-rozwojowych. W karcie wyników misja i strategia organizacji jest przekładana na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi ramy systemu zarządzania strategicznego”. Rysunek IX.3 obrazuje etapy opracowywania i wdrażania SKW.



Rys. IX.3. Konstrukcja Strategicznej Karty Wyników.

Źródło: M. Dąbrowski: Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim. „e-mentor”, nr 1(38) 2011 r. s. 32.

Wdrażanie Strategicznej karty wyników stanowi wykorzystanie jej założeń w praktyce działania przedsiębiorstwa. Po opracowaniu Balanced Scorecard następuje koncentracja kadry zarządzającej na praktycznym wykorzystaniu przyjętej strategii i karty wyników. Kolejnym krokiem jest osadzenie kapitału ludzkiego w przyjętej strategii poprzez właściwe komunikowanie założeń, celów i priorytetów, oraz dokonanie podziału ról, delegowania zadań i odpowiedzialności. W konieczności staje się także opracowanie systemu motywacyjnego, uwzględniającego ustalony zakresu odpowiedzialności w oparciu o informacje o pożądane efekty wynikających z Strategicznej Karty Wyników (Bojnowska, 2008).

Implementacja Balanced Scorecard powinna przebiegać w oparciu o następujące zasady:

- Z wdrożenia Strategicznej Karty Wyników korzysta przede wszystkim kadra zarządzająca firmą. SKW jest dla niej narzędziem wspomagającym kierowanie organizacją poprzez monitorowanie osiągniętych efektów i poziomu realizacji założonej strategii.
- Strategiczna Karta Wyników powinna być „elastyczna”, tzn., że mogą być wprowadzane do niej zmiany przez samych pracowników organizacji.

- Przy procesie wdrożenia należy stosować regułę „małych kroków”, czyli wprowadzać Zrównoważoną Kartę Wyników etapami (Bojnowska, 2008).

Aplikacja oznacza wdrożenie w działalności praktycznej projektu użytkowego, jakim jest Strategiczna Karta Wyników uwzględniająca wszelkiego rodzaju omówione innowacje i usprawnienia. Proces implementacji Balanced Scorecard obejmować zatem będzie przygotowanie uruchomienia danego przedsięwzięcia oraz stadium właściwego wdrożenia wraz z stałą kontrolą, a w jej wyniku także wszelkiego rodzaju modyfikacją (Zakrzewska-Bielawska, 2012).

Kluczowym elementem zarządzania każdą organizacją w turbulentnym otoczeniu jest otwartość, gotowość oraz elastyczność wobec zmian. Dlatego także Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania, podlega zmianom i modyfikacją z biegiem czasu. Należy zauważyć, że począwszy od fazy projektowej Balanced Scorecard warunkują i określają zachodzące w otoczeniu zmiany, wymuszające niejednokrotnie dopracowanie lub zmianę istniejącej strategii przedsiębiorstwa. W kontekście tych zmian istotne jest zachowanie spójności relacji, jakie zachodzą między poszczególnymi elementami SKW tj. perspektywami, miernikami oraz przyjętymi inicjatywami (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szał, Żebrucki, 2012). Modyfikowanie SKW w praktyce oznacza, że za zmiany odpowiadać powinna jedna osoba bądź grupa osób, których zadaniem będzie bieżące wprowadzanie korekt, będących reakcją na zmiany uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz zgłaszane uwagi i propozycje.

Proces zarządzania oparty na Strategicznej Karcie Wyników musi umożliwić organizacyjne uczenie się poprzez gromadzenie informacji na temat realizowanej strategii, testowanie jej aktualności w świetle nowych wydarzeń oraz wpływanie na zachowania pracowników, poprzez ich motywowanie do dzielenia się pomysłami i wiedzą na temat nowych strategicznych możliwości i kierunków działania. Efektywne wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników, zmierzające do uzyskania doskonałych wyników finansowych, wzrostu wartości przedsiębiorstwa i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku jest uzależnione od ciągłej weryfikacji opracowanej karty. Weryfikacja ta następuje w toku spotkań kierownictwa, okresowych przeglądów rezultatów działalności operacyj-

nej, porównania krótkookresowych wyników z celami założonymi w karcie i budżecie oraz przeglądów strategicznych, których celem jest analiza długookresowych trendów kształtowania się mierników ujętych w Balanced Scorecard w celu oceny jej skuteczności. „W trakcie zebrań zarządu należy koncentrować się na zagadnieniach strategicznych, pracy zespołowej i uczeniu się a nie składaniu raportów z kontroli. Funkcje menedżerów sprowadzają się do kontroli, testowania i adaptowania strategii. Działania związane z monitorowaniem zmierzają do opracowania nowych inicjatyw i rekonfiguracji zasobów, tak by efektywniej realizować strategię” (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szmal, Żebrucki, 2012).

3. Aplikacja strategicznej karty wyników

Główną domeną biznesową przedsiębiorstwa w którym dokonano aplikacji karty wyników jest chłodnictwo. Przedsiębiorstwo działa na tym rynku od 2002 gromadząc wokół siebie znaczącą wiedzę ekspercką w zakresie inżynierii energetycznej i chłodniczej. Działania firmy obejmują propagowanie oraz wdrażanie rozwiązań energooszczędnych w instalacjach chłodniczych. Atutem przedsiębiorstwa jest kompleksowa oferta produktów i usług oraz doświadczenie w branży pozwalające projektować złożone instalacje i być integratorem rozwiązań różnych producentów i dostawców z branży chłodniczej. Posiadana wiedza pozwala podejmować się diagnostyki trudnych problemów technicznych oraz nadzoru inwestorskiego w branży chłodniczej i klimatyzacyjnej. Przedsiębiorstwo działa na rynku regionalnym i krajowym obsługując zarówno małe podmioty gospodarcze, jak również duże korporacje w tym marki europejskie. Przedsiębiorstwo jest w dobrej kondycji finansowej o czym świadczy przeprowadzona analiza wskaźnikowa. Przychody ze sprzedaży produktów i usług są na stabilnym poziomie, dlatego firma może wypracowany zysk przeznaczyć na dalsze inwestycje.

System zarządzania w dużej mierze oparty jest na zarządzaniu wiedzą i kompetencjami. Właściciel mocno inwestuje we wzrost kompetencji pracowników tak aby nadążały za trendami technologicznymi i rynkowymi co pozwala zaspokajać rosnące wymagania nabywców szczególnie instytucjonalnych i biznesowych. Analiza otoczenia oraz SWOT wskazują na stabilną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa niemniej zmiany

warunków konkurowania zachodzą dynamicznie co otwiera przestrzeń do zmian. Ta konstatacja skłoniła zarząd przedsiębiorstwa do podjęcia decyzji o wdrożeniu do praktyki zarządzania strategicznej karty wyników. Właściwemu wykorzystaniu wartości firmy posłuży opracowanie strategii działania, opierającej się na misji, wizji, kierunkach działania, sformułowanych celach strategicznych i miara sprawności działania. Narzędzie w postaci Strategicznej Karty Wyników pozwoli na uporządkowanie i udoskonalenie procesu. Balanced Scorecard stanowić będzie narzędzie, które wyposaży przedsiębiorstwo w informacje o stopniu realizacji celów strategicznych, stopniu satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego oraz poziomie rozwoju w odniesieniu do okresu poprzedzającego sformułowanie strategii i wykorzystanie narzędzia jakim jest Strategiczna Karta Wyników. W dalszej części artykułu zaprezentowano studium tego procesu.

Proces budowy Strategicznej Karty Wyników poprzedzony został tzw. diagnozą stanu obecnego przedsiębiorstwa, która dostarczy informacji, niezbędnych do projektowania perspektyw Balanced Scorecard. Kolejno przeprowadzane analizy tj. analizy makro i mikro otoczenia, analizy SWOT oraz Analizy 5 sił Portera pozwoliły na określenie potencjału przedsiębiorstwa, dopracowanie elementów strategii. Wdrażanie Strategicznej karty wyników stanowi wykorzystanie jej założeń w praktyce działania przedsiębiorstwa. Po opracowaniu Balanced Scorecard następuje koncentracja kadry zarządzającej na praktycznym wykorzystaniu przyjętej strategii i karty wyników. Kolejnym krokiem jest osadzenie kapitału ludzkiego w przyjętej strategii poprzez właściwe komunikowanie założeń, celów i priorytetów, oraz dokonanie podziału ról, delegowania zadań i odpowiedzialności. W konieczności staje także opracowanie systemu motywacyjnego, uwzględniającego ustalony zakresu odpowiedzialności w oparciu o informacje o pożądane efekty wynikających z Strategicznej Karty Wyników (Brzóska, Karbownik, Kruczek, Szmaj, Żebrucki, 2012).

Wdrożenie strategicznej karty wyników w badanym przedsiębiorstwie obejmowało następujące etapy:

A) Powołanie odpowiedzialnych za opracowanie SKW

Odnosząc się do powołania zespołu – osoby odpowiedzialnej za projekt, trzeba podkreślić, że ten etap został uwzględniony jako istotny

element tworzenia karty, potwierdzający podjęcie decyzji o sformułowaniu strategii i opracowaniu projektu SKW w celu jej aplikacji.

B) Wybór właściwej strategii

W wyniku przeprowadzonych analiz uznano, że najwłaściwszą dla przedsiębiorstwa strategią biznesową będzie strategia dywersyfikacji czyli zróżnicowania nazywana także strategią przywództwa jakościowego. Przedsiębiorstwo w konsekwencji dokonanego wyboru strategii będzie opierać swoje funkcjonowanie o dążenie do pozytywnego jakościowego wyróżnienia swojej oferty na tle ofert swoich konkurentów. Służyć ma temu kształtowanie wysokiej jakości produktów i usług, przy uwzględnianiu specyficznych preferencji klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawą wyróżnienia ofert przedsiębiorstwa będzie unikalność rozwiązań w zakresie dystrybucji produktów i usług oraz instrumentów promocyjnych.

C) Wypracowanie wizji i misji przedsiębiorstwa

Na tym etapie zostały określone kluczowe wartości, które są osadzone w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa a jednocześnie dają szansę na utrzymanie dynamicznej równowagi z otoczeniem konkurencyjnym. Przedsiębiorstwo chce stale poznawać preferencje swoich klientów, wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom i realizować je w sposób rzetelny i profesjonalny. Zakłada wysoki poziom obsługi przy jednoczesnej trosce o dostarczane dla klienta wartości. W swoich dążeniach przedsiębiorstwo stawia na kapitał relacyjny, chce zawsze uwzględniać jakość współpracy oraz kształtowanie dobrych relacji z klientem, które generują wysoki stopień satysfakcji klientów, a w konsekwencji ich lojalność. W centrum uwagi pozostają pracownicy i zrozumienie konieczności zmian dla zapewnienia stabilnej pozycji na dynamicznie zmieniającym się rynku.

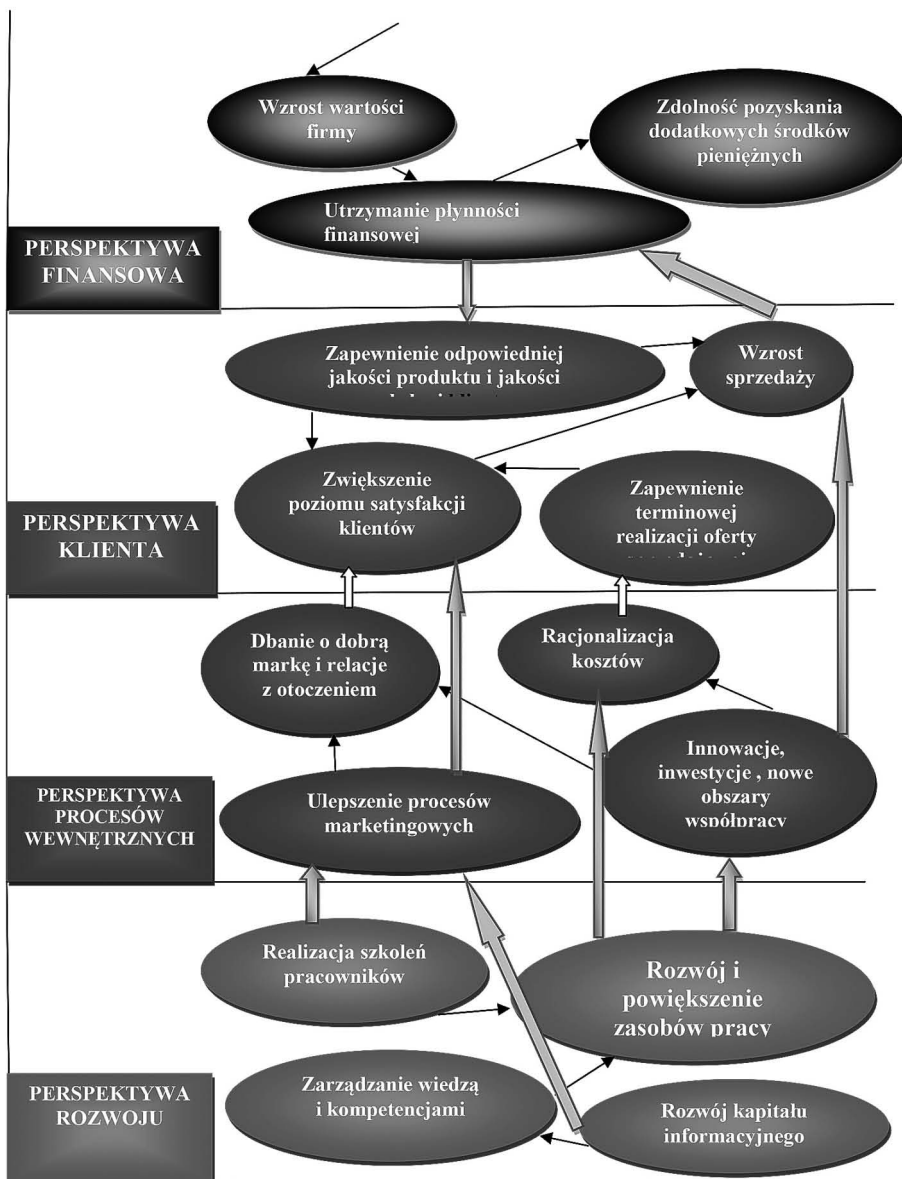
D) Wypracowanie kierunków działania strategicznego

E) Sformułowanie głównych celów strategicznych, które pogrupowano na cele finansowe, ukierunkowane na nabywców, wewnętrzne i rozwojowe.

Wypracowana została mapa strategii przedstawiona na rysunku IX.4.

Głównym celem mapowanie strategii przedsiębiorstwa było pokazanie pewnych zależności między sformułowanymi celami strategicznymi. Mapa strategii generalnie ma na celu podkreślenie faktu, że cele

strategiczne, które zostały określone i mierzone w opracowanej w dalszej części opracowania Balanced Scorecard wzajemnie się przenikają, co oznacza, że stopień realizacji jednego celu ma przełożenie na poziom realizacji innego celu strategicznego.



Rys. IX.4. Mapa strategii przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Perspektywy Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa

Zrównoważona Karta Wyników obejmuje cztery perspektywy zaprezentowane w kolejnych tabelach i pokazuje jakie działania powinny zostać podjęte w celu realizacji strategii oraz poprzez jakiego rodzaju wskaźniki można obserwować stopień realizacji planów.

Tabela IX.1. Perspektywa finansowa w przedsiębiorstwie

Cele	Mierniki	Wartość pożądana	Działania
F1. Wzrost wartości dla przedsiębiorstwa	– Zysk ekonomiczny	+ 50 000	– Identyfikacja obszarów tworzących wartość
F2. Wzrost rentowności	– wskaźnik rentowności zainwestowanego kapitału ROA	40%	– Włączenie części wypracowanego zysku do obszaru inwestycji (inwestycja w rozwój – szkolenie w celu podjęcie współpracy z CECH).
	– Wskaźnik rentowności sprzedaży ROS	+10%	– Nawiązanie nowych relacji biznesowych. – Efektywne wykorzystanie aktywów – Segmentacja rynku klientów i wykorzystanie możliwości pozyskania produktów trudnodostępnych, energooszczędnych.
F3. Utrzymanie płynności finansowej	– Wskaźnik bieżącej płynności	1.6	– Systematyczna kontrola zobowiązań wobec dostawców i należności od odbiorców. – Optymalizacja zarządzania przepływami pieniężnymi z wykorzystaniem usług bankowych (kredyty bankowe, lokowanie nadwyżek).
F4. Zdolność pozyskania dodatkowego kapitału na pokrycie nieplanowanych kosztów lub inwestycji	– Stopień możliwości pozyskania kapitału w %	80%	– Analiza opłacalności korzystania z kredytów kupieckich. – Optymalizacja wykorzystania aktywów trwałych i obrotowych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela nr IX.1 SKW odnosi się do zwiększanie korzyści, które postanowiono mierzyć za pomocą zysku ekonomicznego, który pokazuje, czy przychody pokrywają wszystkie koszty. Do realizacji celu prowadzi także wykonanie działań przewidzianych w pozostałych perspektywach.

Dbając o długookresowe wyniki, nie można zapominać o zagadnieniach związanych z płynnością. Stąd rozwój sytuacji będzie również badany poprzez wskaźniki pokazujące, czy posiadane aktywa bieżące wystarczają do spłaty zobowiązań. Zdolność do pozyskiwania dodatkowego kapitału uznano także za cel strategiczny, ponieważ obecne uwarunkowania na rynku mogą generować nieprzewidziane wydatki i koszty, na które firma musi być przygotowana. Należy zauważyć że poprawa zysku ekonomicznego, wzrost rentowności, a w konsekwencji także wzrost wartości przedsiębiorstwa nie są możliwe bez odpowiedniego ukształtowania relacji z klientami, zapewniającymi im odpowiednie korzyści. Takie relacje pokazuje Tabela nr IX.2 SKW, która ukazuje perspektywę klienta.

Tabela IX.2. Perspektywa klienta w przedsiębiorstwie

Cele	Mierniki	Wartość pożądana	Działania
K1. Wzrost sprzedaży	Zmiana dochodów w % – Udział innowacji i nowości w całkowitej sprzedaży produktów i usług	+10% +30%	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowanie i wdrożenie planu obsługi kluczowych klientów w zależności od segmentu – Systematyczna analiza zachowań konkurencji. – Ulepszanie swoich zachowań w porównaniu do konkurencji. – Szczegółowa ewidencja i analiza zapytań ofertowych. – Dostosowanie się do potrzeb rynku i preferencji klientów. – Partnerstwo z kontrahentami i dostawcami. – Analiza sprzedaży. – Stałe zgłębianie wiedzy o nowościach na rynku i proponowanie innowacyjnych rozwiązań.
K2. Zapewnienie klientom o terminowej realizacji zamówień	– Procent terminowo zrealizowanych zamówień	95%	<ul style="list-style-type: none"> – Negocjowanie terminów korzystnych dla obu stron transakcji. – Systematyczna kontrola terminowości i analiza przyczyn opóźnień. – Uwzględnienie zidentyfikowanych przyczyn opóźnień w negocjowaniu terminów realizacji usług. – Ścisła współpraca z dostawcami w zakresie dystrybucji produktów.

Cele	Mierniki	Wartość pożądana	Działania
K3. Zapewnienie klientom właściwej obsługi	– Procent właściwie obsłużonych klientów	90%	– Proponowanie, informowanie, prezentowanie, doradztwo, pomoc techniczna. – Profesjonalna obsługa składanych reklamacji. – Uświadamianie pracowników o ich ważności w procesie sprzedaży.
K4. Zwiększenie stopnia satysfakcji klientów	– Stopień zadowolenia klienta w % – Procent klientów dokonujących kolejnych zakupów	90% 60%	– Analiza zachowań klienta. – Badanie przyczyn utraty klienta – Analiza przyczyn reklamacji. – Badanie poziomu satysfakcji klienta z wykorzystaniem narzędzi ICT – Ustalenie premiowania i odpowiedzialność pracowników. – Doskonalenie procesu obsługi.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo będzie dążyć do zwiększania sprzedaży, przy czym ważna stanie się również jej struktura: plan zostanie wykonany, jeśli sprzedaż wzrośnie o minimum 10%. Zauważyć należy, że poszczególne cele są ze sobą wyraźnie powiązane. Zwiększanie sprzedaży będzie możliwe dzięki temu, że klienci będą zadowoleni, co z kolei powinno być efektem terminowej realizacji zamówień. Firma jednocześnie będzie analizować zachowania i preferencje klientów, kontrahentów i konkurentów tak aby móc doskonalić poziom obsługi i podnosić wartość swojej oferty handlowej i usługowej, co z kolei pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie dokonana zostanie specyfikacja rodzajów zamówień i wyznaczone będą konkretne terminy realizacji usług. Cennym źródłem informacji powinny okazać się badania zachowań. Aby zebrać bardziej obiektywne dane, oprócz wyników ankiet w ocenie satysfakcji klientów pod uwagę brane będą również czynniki łatwiej mierzalne, jak np. procent klientów, dokonujących ponownych zamówień, czy korzystający z ofert usług przedsiębiorstwa. Wykorzystując możliwości tworzenia kwestionariuszy ankietowych Google można w bardzo szybki sposób, wysyłając link do klienta z formularzem ankiety np. po zakończeniu świadczenia usługi i uzyskać informacje zwrotną o poziomie satysfakcji obsłużonego klienta. Wysoka jakość produktów i usług będą możliwe dzięki optymalizacji procesów

wewnętrznych, które uwzględni Tabela nr IX.3 opisująca Perspektywę procesów wewnętrznych.

Tabela IX.3. Perspektywa procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie

Cele	Mierniki	Wartość pożądana	Działania
W1. Racjonalizacja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> – Zysk ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży – Krótki okres zwrotu nakładu inwestycyjnego w latach 	<p>+ 5%</p> <p>Max 4 lata</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Systematyczna analiza cen u dostawców. – Analiza kosztów poszukiwanie i wykorzystanie rezerw bez nakładowych. – Koszty inwestycyjne – pewny i szybki zwrot z nakładu. – Racjonalizacja zatrudnienia w celu zwiększenia efektywności.
W2. Wprowadzanie nowych produktów i innowacji w obszarze usług	<ul style="list-style-type: none"> – Liczba nowych produktów w skali roku. 	10	<ul style="list-style-type: none"> – Rozmowy z klientami docelowymi na temat ich potrzeb i możliwości. – Wyszukiwanie nowości i projektowanie innowacyjnych rozwiązań szczególnie energooszczędnych.
W3. Ulepszenie reklamy i procesów marketingowych	<ul style="list-style-type: none"> – Odsetek nowych nabywców pozyskanych w efekcie przedsięwzięć marketingowych 	40%	<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie bazy danych informacji z ankiet, nowych pomysłów na reklamę i promowanie nowych produktów. – Nawiązywanie różnego rodzaju relacji, porozumień w celu prezentacji oferty przedsiębiorstwa w różnych obszarach i strukturach.
W3. Dbanie o dobrą markę i relacje z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"> – Stopień uzyskanych efektów z nawiązanych relacji biznesowych i lojalnościowych w % 	70%	<ul style="list-style-type: none"> – Nawiązanie współpracy z Cechem Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości – Przeznaczenie więcej czasu na analizę świadczonych usług – zalety i wady współpracy z danym klientem analiza przyczynowo-skutkowa. – Uczulanie pracowników na sprawy związane z jakością i bezpieczeństwem oraz wymogami prawnymi.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza racjonalności kosztów dokonywana będzie przede wszystkim poprzez zestawianie ich wielkości z przychodami i aktywami. Planowana wyższa dynamika przychodów niż kosztów powinna pozwolić na dalszy rozwój firmy. Działania firmy w znacznej mierze skupią się na poszukiwaniach możliwości zwiększania wydajności zasobów pracy.

W celu pozyskania kolejnych klientów i posiadania możliwości generowania sprzedaży z innych niż dotychczasowe źródeł, konieczne staje się również wprowadzanie nowych produktów i innowacyjnych rozwiązań w świadczonych usługach. Odpowiednie działania w obszarze nawiązywania nowych relacji biznesowych i dbania o dobrą markę powinny przyczyniać się do poprawy znajomości firmy wśród społeczności lokalnej i jej relacji z otoczeniem.

Ostatnią z perspektyw SKW zaprojektowanej dla przedsiębiorstwa stanowi Perspektywa Rozwoju (tabela nr IX.4).

Rozwój i powiększenie zasobów pracy bez którego trudno osiągnąć odpowiedni stopień wydajności i kreatywności zakładany w innych perspektywach powinien być zapewniony, jeśli podjęte zostaną działania w celu systematycznego zwiększania zaangażowania zasobów wiedzy i kompetencji. Ustalono za konieczne szkolenie i kształtowanie zasobów pracy pod kątem ich przydatności w realizacji celów długo i krótkookresowych. Przykładowo celem krótkookresowym szkolenia praktykantów jest wynagrodzenie dla przedsiębiorstwa w kwocie 8000 zł. za praktyczne przygotowanie do pełnionego zawodu, a cel długookresowy stanowi o pozyskiwaniu wartościowych zasobów pracy, pod kątem wyposażenia ich w pożądane umiejętności, generujące uzyskiwanie długookresowych korzyści dla przedsiębiorstwa.

Zakładany wzrost wydajności i kreatywności powinien być zapewniony, jeśli podjęte zostaną działania w celu systematycznego pogłębiania wiedzy i jej wykorzystywania w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa. Ustalenie stosunku pozyskanych umiejętności do nowych pomysłów na poziomie 1:2 pozwoli na określenie opłacalność inwestowania w poszerzanie kompetencji i umiejętności. Jasne sformułowanie celów, a jednocześnie pokazanie powiązań działań pojedynczych pracowników z celami całego przedsiębiorstwa powinno zwiększyć poziom zaangażowania pracowników, ustanowienie nagród w postaci premii za zaangażowanie w pracę i pomysłowe działania w połączeniu z odpowiednią liczbą szkoleń zaowocować może dużą liczbą pomysłowych rozwiązań i efektywniejszą pracą. W tej perspektywie uwzględnia się także tworzenie i wykorzystywanie kapitału informacyjnego, który pozwoli na zastosowanie pozyskiwanych informacji i wyników np. w doskonaleniu procesów obsługi

klientów, czy procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, dotyczących m.in. planu tworzenia i doskonalenie systemu motywacji.

Tabela IX.4. Perspektywa rozwoju w przedsiębiorstwie

Cele	Mierniki	Wartość pożądana	Działania
R1. Rozwój i powiększanie zasobów pracy.	– Liczba przyjętych uczniów na praktyki w ciągu 1 roku	2	<ul style="list-style-type: none"> – Członkostwo w Cechu Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości. – Systematyczne szkolenie i kształcenie w ujęciu praktycznym. – Delegowanie zadań początkowo prostych, rozszerzanie zakresu obowiązków w ramach nabywania nowych umiejętności.
R2. Realizacja szkoleń pracowników	– Liczba dni roboczych w roku potrzebnych do przeszkolenia jednego pracownika	20	<ul style="list-style-type: none"> – Szkolenie w Zakładzie Doskonalenia Zawodowego – Usprawnienia dotyczące czasu pracy aby możliwe było uczestnictwo w szkoleniach – Analiza zapotrzebowania na szkolenia i analiza dostępnych na rynku szkoleń z zakresu chłodnictwa i klimatyzacji oraz inżynierii energetycznej
R3. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami oraz doskonalenie systemu motywacji	<ul style="list-style-type: none"> – Poziom zastosowania wiedzy z zakresu wykorzystania narzędzi ICT w % – Stosunek pozyskanych kompetencji do liczby nowych pomysłów 	<p>90%</p> <p>1 : 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wykorzystanie wyników wcześniej przeprowadzonych badań, wykorzystujących formularze ankietowe dotyczące wiedzy co motywuje do nauki i pracy. – Ankietowanie klientów, pracowników, praktykantów w zakresie satysfakcji z pracy. – Analizowanie wyników ankiet i wdrażanie rozwiązań podnoszących poziom satysfakcji. – Próba wdrażania nowych pomysłów pracowników. – Stosowanie zespołowych metod rozwiązywania problemów. – Nagrody w postaci np. premii.
R4. Rozwój kapitału informacyjnego	– Ocena przydatności tworzonych analiz, ankiet, ewidencji itp.	6 w skali 0–7	<ul style="list-style-type: none"> – Budowa i uzupełnianie danych informacyjnych o klientach i ich preferencjach. – Przegląd wykorzystania zebranych analiz i ewidencji.

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Koncepcja Strategicznej Karty Wyników zakłada doskonalenie procesu zarządzania strategicznego oraz pomiar skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Proces zarządzania oparty na jego podstawowych funkcjach planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania musi być stale doskonalony aby przedsiębiorstwo miało zdolność elastycznego działania w zmiennych warunkach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Aplikacja Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia procesu zarządzania strategicznego, prowadzi do jego stałego doskonalenia. Wysoki poziom funkcjonalności odnosi się do struktury SKW, która obejmuje plan strategiczny, wdrożenie i co najważniejsze możliwość oceny realizacji celów i pomiar sprawności działania.

SKW budowana zgodnie z przyjętym w literaturze i praktyce schematem budowy pozwoliła w badanym przedsiębiorstwie na określenie stanu obecnego i potencjału przedsiębiorstwa, dzięki przeprowadzonym analizom, które to w dalszej kolejności posłużyły do sformułowania misji/wizji, wartości, kierunków działania, a w konsekwencji przyjętej strategii. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż opracowanie strategii z wykorzystaniem SKW pozwoliło na identyfikację wartości, które jednostka chce wykorzystywać w dalszym rozwoju. Istotną korzyść z wykorzystania SKW polega na sformułowaniu kierunków działania i celów strategicznych oraz sposobu mierzenia stopnia ich realizacji. SKW dała możliwość wdrożenia przejrzystego działania, wyznaczyła inicjatywy działań rozwojowych. Ponadto narzędzie to uwzględnia możliwość modyfikacji planu ale daje jego użytkownikom komfort działania w jego ramach metodycznych, co redukuje chaos działania i nieprzemysłane decyzje, generujące ryzyko pojawienia się nowych kosztów. Pozwala na doskonalenie systemów motywacji i kontroli, a także prognozowanie ryzyka oraz jego monitorowanie i redukcję np. poprzez opracowanie budżetu czy kosztorysów.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że zastosowanie metodycznego podejścia prezentowanego przez literaturę pozwala skutecznie opracować i wdrożyć SKW nawet w przedsiębiorstwie nie posiadającym do tej pory zbyt zaawansowanego systemu zarządzania. Solidnie

przeprowadzony etap analizy pozwolił trafnie sformułować strategię na podstawie zidentyfikowanych wartości i przełożyć ją na wymiary SKW. Warto podkreślić, że SKW wspiera procesy innowacyjne. Wprowadzanie innowacji w połączeniu z opracowanym systemem motywacji w przedsiębiorstwie zakłada wysoki poziom zarządzania kapitałem ludzkim oraz zarządzania wiedzą i kompetencjami, co wymaga wspierania i doskonalenia kreatywności i twórczego myślenia. Stąd połączenie działań szczególnie w tych obszarach pozwala na realizację celów z zakresu wdrożenia nowych produktów i innowacyjnych rozwiązań. Przyjęcie działań i inicjatyw w SKW, odnoszących się do wdrażania i nagradzania nowych pomysłów pracowników pozwoli na dalsze, bieżące kreowanie innowacyjnych pomysłów.

Istotną wartością zastosowania SKW jest możliwość mierzenia stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie miar sprawności działania, umożliwia zaplanowanie kompleksowych, przemyślanych działań i nowych inicjatyw. Ułatwia prognozowanie wyników i szacowanie ryzyka, a ponadto wpływa na rozwój procesu zarządzania oraz tworzy przestrzeń do zmiany kultury organizacyjnej. Należy także dodać, że istotną korzyścią, wynikającą z faktu zastosowania SKW jest wdrożenie procesów zarządzania wiedzą i zarządzania zmianą, bowiem w swojej koncepcji opiera się na założeniach budowania wartości dodanej na rozwoju wiedzy.

Wdrożenie działań zawartych w SKW przedsiębiorstwa niesie za sobą także pewnego rodzaju ryzyko związane z podejmowaniem komplementarnych działań służących realizacji planów i niewłaściwym doborem odpowiednich wskaźników i mierników sprawności działania. Warto więc dokonać krytycznej ewaluacji kształtu SKW przed podjęciem decyzji o jej aplikacji. W badanym przedsiębiorstwie ryzyko wdrożenia SKW się nie zmaterializowało a wdrożenie pokazało wszystkim zainteresowanym stronom, jakie działania powinny zostać wykonane w celu realizacji strategii oraz poprzez jakiego rodzaju wskaźniki można obserwować stopień ich realizacji.

Bibliografia

- Bojnowska A., (2008), *Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 3* [в] Бойновска А. Стратегічна карта результатів – сутність, переваги та недоліки, програмне забезпечення. Strategiczna karta wyników – istota, korzyści i wady, oprogramowanie. Instytut Organizacji i Zarządzania Politechnika Wroclawska.
- Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmaj A., Żebrucki Z., (2012), *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej Gliwice.
- Dąbrowski M. (2011), *Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim*, „e-mentor”, nr 1(38) 2011r.
- Emerling I., (2018), *Strategiczna karta wyników i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Friedag H. R., Schmidt W., (2007), *My Balanced Scorecard*, Wyd. Akademia Ekonomiczna. Wrocław.
- Grochowski K., (2018), *Analiza gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji strategicznej karty wyników*, Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie z. 127. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej
- Kaplan R. S., Norton D. P., (2002), *Balanced Scorecard. Strategiczna karta wyników*, Jak przełożyć strategię na działanie. Wyd. PWN. Warszawa.
- Sierpińska M., Niedbała B., (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN., Warszawa.
- Skowronek – Mielczarek A., (2013), *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty naukowe – Organizacja i kierowanie. Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Szmaj A., (2015), *The role of innovative initiatives in innovative activities in the enterprise*, 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts. SGEM 2015, Albena, Bulgaria. Book 2, Political sciences, law, finance, economics and tourism. Vol. 3, Economics and tourism. Sofia: STEF92 Technology, DOI: 10.5593/SGEMSOCIAL2015/B23/S7.117.
- Szymańska K., (2014), *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie realizacji strategii na przykładzie usług hotelarskich*, Rocznik naukowy wydziału zarządzania w Ciechanowie.

- Świerk J., (2017), *Elastyczność strategicznej karty wyników w procesie implementacji strategii dla różnych typów organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wierzbicka B., Strumiłło J., (2018), *Strategiczna Karta Wyników jako nośnik skutecznej aplikacji pomocy unijnej przez firmy rodzinne*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19/2018.
- Zakrzewska – Bielawska A., (2012), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] Werewka J., (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania t.1*. Wydawnictwa AGH, Kraków.

Pozycje internetowe

- <https://analizafinansowa.pl/controlling/strategiczna-karta-wynikow-w-firm-poligraficzne-case-study-2897.html>.
- <https://analizafinansowa.pl/controlling/strategiczna-karta-wynikow-w-firmie-poligraficznej-case-study-2897.html>.

Anna Kwiotkowska¹, Karol Piwko²

**ORGANIZACJA GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ
W CENTRUM MAGAZYNOWYM
URZĄDZEŃ POREMONTOWYCH
NA PRZYKŁADZIE
WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
BRANŻY GÓRNICZEJ**

1. Wprowadzenie

Współczesna organizacja procesów logistycznych w gospodarce magazynowej ukierunkowana jest na szybkość ich realizacji, a tym samym zdolność do reagowania na potrzeby i wymagania odbiorców. Dzięki wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań informatyzacji procesów i stosowaniu wysoko zautomatyzowanych systemów identyfikacji posiadanego zapasu możliwe stało się osiągnięcie pożądanego poziomu obsługi przy jednoczesnym zmniejszeniu do minimum występujących nieprawidłowości i czasochłonności prac magazynowych.

W niniejszym rozdziale na bazie diagnozy problemów logistycznych związanych z kontrolą dostaw urządzeń poremontowych, ich magazynowaniem oraz dystrybucją podjęto próbę adaptacji wybranych

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Kierunek Logistyka. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Problemy logistyczne w centrum magazynowym urządzeń poremontowych w branży górniczej”.

rozwiązań identyfikacji automatycznej do usprawnienia funkcjonowania magazynu. Analizę przeprowadzono w wybranym przedsiębiorstwie z branży wydobywczej, jednym z największych w Europie, zajmującym się wydobyciem węgla kamiennego. Przedsiębiorstwo z uwagi na konieczność szybkiej i szerokiej asortymentowo dostępności rezerwowych środków produkcji utworzyło w swojej strukturze organizacyjnej magazyn centralny tzw. Centrum Urządzeń Poremontowych (CUP), stanowiący zasadniczy obszar analiz w niniejszym opracowaniu, którego głównym zadaniem jest magazynowanie oraz późniejsza dystrybucja poremontowych środków produkcji.

W niniejszym rozdziale na podstawie charakterystyki wybranych, współczesnych rozwiązań technologicznych umożliwiających monitorowanie i identyfikację posiadanego stanu magazynowego przedstawiono krótką charakterystykę wybranego przedsiębiorstwa branży górniczej pod kątem stosowanego w nim systemu zarządzania gospodarką remontową i magazynową. Zaprezentowano także zadania i aktualne zasady obowiązujące podczas odbioru, magazynowania oraz wydawania maszyn i urządzeń poremontowych w nowo powstałym magazynie urządzeń poremontowych – jednostce CUP. W niniejszym rozdziale, na podstawie przeprowadzonych analiz zaproponowano usprawnienia funkcjonowania tejże jednostki polegające na wdrożeniu technologii opartej na RFID (ang. *Radio Frequency Identification*) i chmurze z danymi pozwalające na skrócenie czasu potrzebnego na usunięcie awarii oraz efektywniejsze wykorzystanie maszyn i urządzeń w procesie produkcji przedsiębiorstwa branży górniczej.

2. Organizacja gospodarki magazynowej. Nowoczesne systemy logistyczne monitorowania stanu magazynowego – wybrane zagadnienia

Gospodarka magazynowa to działalność przedsiębiorstwa, której celem jest właściwe przechowywanie dóbr materialnych pozwalające zabezpieczyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Zadaniem gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwach przemysłowych jest stworzenie właściwych warunków dla zapewnienia ciągłego zaopatrywania produkcji, kompletacji materiałów do zużycia oraz wysyłka wyrobów gotowych. Go-

spodarka magazynowa odnosi się do zbioru wszystkich niezbędnych do podjęcia działań oraz środków skupionych wokół optymalizacji oraz ujednolicenia wszystkich struktur i funkcji spełnianych przez magazyn w celu osiągnięcia możliwie najwyższych wyników przy najmniejszych kosztach (PN-N-01800, 1984). Podstawowymi przesłankami tworzenia oraz utrzymywania magazynu jest rozwiązanie problemów z przyjmowaniem, przechowaniem oraz ponowną redystrybucją określonych składników niezbędnych dla zachowania ciągłości pracy zakładów przemysłowych.

Z. Dudziński w swojej pracy podaje definicje organizacji gospodarki magazynowej: „Organizacja gospodarki magazynowej to całokształt sposobów postępowania i przedsięwzięć podejmowanych, stosowanych i współdziałających ze sobą przy zarządzaniu magazynami oraz dóbr struktur organizacyjnych, mających na celu optymalną koordynację wszystkich funkcji magazynu dla osiągnięcia największego efektu przy najmniejszych nakładach pracy żywej i uprzedmiotowionej.” (Dudziński 2008). Organizacja gospodarki magazynowej zatem to całokształt środków, zasad i metod oraz dobór struktur organizacyjnych składających się na system skoordynowanych działań, zapewniających efektywne magazynowanie zapasów (Niemczyk, 2007).

Istotną cechą charakteryzującą organizację gospodarki magazynowej jest dbałość o szybkie i bez zakłóceń wykonanie powierzonych zadań poprzez uporządkowanie struktur oraz zmniejszenia do niezbędnego minimum wysiłku wkładanego przez zatrudniony personel. Sprawne działanie magazynu to także zapewnienie optymalnych warunków składowania asortymentu. Magazynowaniu podlega niekiedy znaczna część majątku przedsiębiorstw, dlatego tak ważne jest jego odpowiednie zabezpieczenie. Warto tutaj nadmienić, iż jest on przekazywany pod opiekę pracownikom magazynu, wobec tego kierownictwo zobligowane jest do wydania stosownych rozporządzeń oraz uprawnień. Reguły mają na celu usystematyzowanie przebiegu oraz zakresu obowiązków dotyczących ich pracowników, oraz sprawowanie niezbędnej kontroli i nadzoru nad ich przebiegiem. Uregulowania te mogą przybierać postać: instrukcji magazynowych, regulaminów pracy magazynów, instrukcji przeprowadzania inwentaryzacji, instrukcji gospodarki opakowaniami, norm ISO w zakresie gospodarki i organizacji magazynowej oraz wytycznych z zakresu odpowiedzialności materialnej pracowników (Dudziński, 2008).

Współcześnie gospodarka magazynowa jest wspomagana poprzez zintegrowany systemy informatyczne, które eliminują zbędne czynności manipulacyjne, zapewniają wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi działami organizacyjnymi przedsiębiorstwa takimi jak dział logistyki, produkcji, sprzedaży itd., oraz znacznie przyspieszają procesy przyjmowania, składowania, wydawania i dokumentowania czynności magazynowych (Michalik i in., 2012). Oprogramowania te dzięki swoim aplikacjom, służącym do obsługi specjalistycznych zadań magazynowych stanowią uzupełnienie głównych systemów przedsiębiorstw (na przykład klasy ERP), które wykonują zadania gospodarki magazynowej do momentu inwentaryzacji ilościowej, jak i wartościowej (Majewski, 2002). Realizacja zadań gospodarki magazynowej, selektywne umiejscowienie i rodzaj składowania to tylko niektóre z możliwości, które daje przedsiębiorstwom oprogramowanie typu WMS (ang. *Warehouse management system*) wykorzystywane w gospodarce magazynowej. Wszystkie operacje związane z zarządzaniem nie tylko jednego magazynu, ale szeregu powiązanych ze sobą połączone są dzięki systemowi w jednym, łatwo dostępnym miejscu. Oprogramowanie zbiera i przetwarza niezbędne dane o gromadzonym asortymencie, jego cechach fizycznych, składowaniu itp. Zasadniczo system ten wspiera zadania na każdym etapie logistycznego zarządzania gospodarką magazynową. Według J. Majewskiego do głównych elementów systemu klasy WMS można zaliczyć:

- a) kierowanie gospodarką magazynową, co umożliwia zarządzanie operacjami magazynowymi. W systemach brak jest ograniczenia, co do ilości administrowanych magazynów. Dzięki rzeczywistemu odwzorowaniu struktury magazynowej można w łatwy sposób zaplanować i wykorzystać do maksimum dostępny obszar składowania,
- b) strefa magazynowa – dzięki swojej klasyfikacji poszczególnych obszarów funkcjonowania magazynu na typowo zadaniowe, takie jak obszar składowania, załadunku czy przygotowywania zamówień oraz ich rzeczywiste systemowe odwzorowanie praca w gospodarce magazynowej staje się łatwiejsza, wykonywane operacje bardziej przejrzyste, a obsługa efektywniejsza,
- c) lokalizacja magazynowa – dzięki określeniu podstawowych parametrów fizycznych poszczególnych lokalizacji magazynowych

można w szybki a przede wszystkim bezpieczny sposób przydzielić aktualnie przyjmowany asortyment do odpowiedniej lokalizacji. Odpowiednie odwzorowanie lokalizacyjne posiadanych miejsc możliwych do zagospodarowania z równoczesnym opisem ich cech fizycznych przyczynia się do efektywnego wykorzystania posiadanej powierzchni, szczególnie, gdy jest ona ograniczona,

- d) stan magazynowy – system WMS pozwala na przeglądanie aktualnie posiadanego asortymentu zarówno pod względem ilościowym, rzeczowym oraz miejsc jego składowania. Dzięki zastosowaniu tak zwanych stref czyli podziału obszarów dostępnych w magazynie możliwy jest selektywny podział z uwzględnieniem cech danego towarów. Możliwy jest podział na towary szybko lub wolno rotujące, dzięki czemu można rozplanować ich umiejscowienie w sposób ułatwiający organizację pracy gospodarki magazynowej,
- e) przegląd magazynu – personel odpowiedzialny za obsługę magazynu od strony informatycznej ma dzięki WMS możliwość wykonania swego odwzorowania poszczególnych obszarów jego działalności w formie elektronicznej. Uzyskuje się dzięki temu dostęp do przeglądania aktualnej zawartości, możliwe jest ponadto wprowadzanie niezbędnych korekt zagospodarowania oraz uzyskania niezbędnych informacji o statusie danego asortymentu znajdującego się na magazynie.

W celu efektywnego wykorzystania systemu WMS w gospodarce magazynowej niezbędne jest przeprowadzenie działań korygujących obecny stan procesowania zadaniami poszczególnych magazynów. Można to zrobić definiując między innymi takie funkcjonalności oprogramowania jak dane strukturalne opisujące funkcjonowanie magazynu, sterowanie podstawowymi informacjami, podejmowanie dostaw, zarządzanie magazynowaniem, czy dystrybucja asortymentu.

W dobie mnogości przepływu asortymentu wraz z jego różnorodnością istnieje potrzeba stałej, dokładnej a przede wszystkim wydajnej identyfikacji. Naprzeciw tego rodzaju problematyce wyszła technologia informatyczna, gdzie przy zastosowaniu odpowiedniego systemu znakowania towaru wraz z jego odczytem, przez odpowiednio przystosowane urządzenia czytujące cała procedura identyfikacji uległa znacznej poprawie. Szybkie i przejrzyste pozyskiwanie podstawowych informacji z za-

kresu przyjmowanego, składowanego i dystrybuowanego towaru stało się dla przedsiębiorstw niejako priorytetem dającym możliwość efektywniejszego zarządzania posiadanym zapasem. Równocześnie szerokie zastosowanie EDI czyli elektronicznej wymiany danych wymusiło na przedsiębiorstwach wykorzystywanie na szeroką skalę automatycznej identyfikacji danych o towarach. Dla tych celów wykorzystuje się głównie kody kreskowe, fale radiowe RFID, rozpoznawanie znaczników OCR, ścieżki magnetyczne czy rozpoznawanie głosu i obrazu (Szymczak, 2001).

Obrót zapasem magazynowym czy towarem handlowym wiąże się z potrzebą stałej identyfikacji jego przepływu. Ciężko wyobrazić sobie, aby personel zapisywał ręcznie wszystkie zmiany zachodzące w gospodarce magazynowej czy dystrybucyjnej. W obliczu ciągłego postępu technologicznego coraz więcej firm wykorzystuje w tym celu system automatycznej identyfikacji (SAI), dający możliwość ciągłej inwentaryzacji posiadanego asortymentu (Kawa, 2005).

Systemowe odzwierciedlenie poziomu zapasu jest przeważnie nieprawidłowo oszacowane, jedynie ciągła inwentaryzacja w czasie rzeczywistym z wykorzystaniem SAI pozwala uzyskać pełny obraz stanu ilościowego jak i jakościowego. Dzięki odczytowi danych z oznakowania możliwe jest szybkie ustalenie zgodności dostawy z dokumentacją oraz pozwala na szybką lokalizację produktu w obszarze składowania magazynowego. SAI znajdują również swoje zastosowanie w automatycznym podejściu do przygotowywania gotowych przesyłek zgodnie z zleceniem klienta.

Przedsiębiorstwa chcące wprowadzić SAI jako element składowy organizacji procesów gospodarki czy to magazynowej lub dystrybucyjnej powinny jasno określić oczekiwania względem takiego produktu. Na rynku wiele jest rozwiązań, które można w prosty sposób wdrożyć w danej firmie, nie jest również problemem modyfikacja danego oprogramowania na potrzeby własnych procesów. Ważne aby w procesie wdrażania nowego systemu brały udział wszystkie zainteresowane strony. Dostawca powinien patrzeć indywidualnie na każde takie przedsięwzięcie, gdyż tylko odpowiednio skomponowany system da możliwość uzyskania oczekiwanych przez przedsiębiorstwo rezultatów. Warto również zapoznać się z opiniami bezpośrednich przyszłych użytkowników, mających na ogół największą wiedzę co to potrzeb w stosunku do systemu.

Do najważniejszych kryteriów umożliwiających dobór odpowiedniego dostawcy rozwiązania systemowego można zaliczyć elastyczne podejście do procesu wdrażania systemu, gwarancja optymalnej obsługi serwisowej, pomoc w rozwiązywaniu napotkanych problemów, odpowiednia jakość otrzymanego produktu, nabyte doświadczenie w realizacji wcześniejszych projektów, możliwość modyfikacji oprogramowania na potrzeby procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie (Kawa, 2005).

3. Analiza gospodarki magazynowej w centrum magazynowym urządzeń poremontowych – studium przypadku

Analizę gospodarki magazynowej przeprowadzono w wybranym przedsiębiorstwie z branży wydobywczej, powstałym w 2016r. i zajmującym się wydobywaniem węgla kamiennego. Aktualnie w skład analizowanego przedsiębiorstwa wchodzi osiem kopalń, z tym, że trzy z nich są tzw. kopalniami zespolonymi. Misją przedsiębiorstwa jest produkcja wysokiej jakości paliw stałych, zapewniających bezpieczeństwo dostaw dla rynku energetycznego oraz ciepłowniczego. Średnia roczna produkcja oscyluje w granicach 30 mln ton. Zgodnie z europejskimi trendami dotyczącymi wykorzystania odnawialnych źródeł energii przedsiębiorstwo planuje uruchomienie instalacji fotowoltaicznych na terenach kopalnianych dających łączną sumę 95 gigawatogodzin energii elektrycznej rocznie, przy zredukowaniu szkodliwej emisji dwutlenku węgla w skali roku o 60 tysięcy ton. Gospodarze wykorzystanie inwestycji w fotowoltaikę pozwoli na ograniczenie zakupu energii elektrycznej u dostawców zewnętrznych, a co za tym idzie zmniejszenie kosztów własnych. Ponadto przedsiębiorstwo utworzyło w ramach swojej struktury Zakład Produkcji Ekopaliw dostosowując posiadane zakłady przerobcze do produkcji dedykowanego dla jego potrzeb surowca eliminując z rynku paliwa wysoko emisyjne i niskokaloryczne. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia około 42 tysięcy pracowników.

Przedsiębiorstwo w celu poprawy wykorzystywania majątku produkcyjnego w zakresie maszyn, urządzeń i podzespołów oraz ograniczenia ryzyka związanego z: gromadzeniem oddzielnych rezerw przez kolejne oddziały przedsiębiorstwa, których obecnie jest czternaście, po-

siadaniem nadmiernych, asekuracyjnych i nieuzasadnionych z rzeczywistymi potrzebami rezerw, brakiem możliwości oceny rzeczywistych potrzeb w zakresie remontowanych i modernizowanych maszyn, urządzeń i podzespołów oraz obiektywnej oceny ich dostępności w danym okresie utworzyło cztery odrębne jednostki – magazyny centralne tzw. Centra Urządzeń Poremontowych (CUP). Za uruchomienie, organizację techniczną oraz zorganizowanie obsługi CUP odpowiadają Dyrektorzy poszczególnych kopalń przy których zlokalizowano centra. Za funkcjonowanie CUP odpowiadają Kierownicy Działów Energomaszynowych kopalń, w których zlokalizowano CUP. Kierownicy Działów Energomaszynowych realizują powierzone im zadania poprzez podległych im pracowników Centrum Nadzoru Energomaszynowego oraz Zespołów Gospodarki Środkami Produkcji, Remontów, Serwisów i Dzierżaw. Wykaz maszyn, urządzeń i podzespołów, które po zakończeniu procesu remontu lub modernizacji w firmie zewnętrznej podlegają składowaniu w Centrach Urządzeń Poremontowych przedstawiono w tabeli X.1.

Tabela X.1. Wykaz środków produkcji podlegających składowaniu w CUP

Lp.	Środki produkcji
1.	Dołowe stacje transformatorowe
2.	Silniki elektryczne do maszyn i urządzeń dołowych o mocy powyżej 40 kW
3.	Wentylatory elektryczne dołowe(lutniowe) jednostopniowe i dwustopniowe
4.	Pompy wirowe odśrodkowe wielkości do 150(typu OS, WPS, PH, PS, SK, ZW)
5.	Pompy tłokowe wysokociśnieniowe typu T lub innego typu(do zasilania obudów zmechanizowanych i układów wodnych kombajnów)
6.	Przekładnie o mocy powyżej 40 kW do przenośników zgrzeblowych i taśmowych
7.	Przekładnie planetarne wielkości 15, 25, 35 wg RAGN(do przenośników zgrzeblowych)
8.	Bębny napędowe i nienapędowe, bębny kierujące i zwrotne, bębny wysięgnika, zespoły bębnow napędowych i kierujących, zespoły bębnow zwrotnych i pomocniczych do przenośników taśmowych o szerokości taśmy 800mm i większej
9.	Wały napędowe i zwrotne, zespoły wałów napędowych i zwrotnych, gwiazdy napędowe i zwrotne, gwiazdy łańcuchowe, zespoły gwiazd napędu i zwrotni, bębny łańcuchowe, bębny napędowe i zwrotne, do przenośników zgrzeblowych
10.	Stojaki SHC i Valent
11.	Wciągniki pneumatyczne typu PWŁ, PWS, KUM
12.	Wiertnice i kotwi arki
13.	Zestawy kołowe lokomotyw torowych
14.	Urządzenia odpylające

Lp.	Środki produkcji
15.	Sprężarki
16.	Kołowroty
17.	Spągłodowarki
18.	Wyłączniki
19.	Rozruszniki
20.	Pompy zatapialne
21.	Wciągniki ręczne

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Zarządzenie zdeponowanymi w CUP maszynami, urządzeniami i podzespołami odbywa się systemowo, poprzez wykorzystanie modułu Gospodarka Środkami Produkcji (TGŚP). Maszynom, urządzeniom i podzespołom składowanych w CUP pracownicy poszczególnych kopalń zlecających remont nadają w module Gospodarki Środkami Produkcji (TGŚP) status depozyt w CUP. Do procesów magazynowych w Centrum Urządzeń Poremontowych należą kolejno: odbiór urządzenia po wykonanym remoncie lub modernizacji, rozładunek urządzeń i ułożenie według typów, składowanie, załadunek i wysyłka do konkretnej kopalni.

Istotnym do rozwiązania problemem w CUP w ramach analizowanego przedsiębiorstwa są komplikacje związane z gromadzeniem, przetwarzaniem danych o aktualnie składowanych elementach w magazynie oraz ich pozyskiwaniem. Obecnie w skład kopalni zespolonej, przy której utworzono skład bezpośrednio podlegający analizie w niniejszym opracowaniu wchodzi cztery oddziały. Nadrzędnym problemem do rozwiązania jest możliwe uproszczenie systemu związanego z obiegiem informacji o dostępnych do pozyskania przez poszczególne kopalnie urządzeniach.

Aktualnie pomimo prowadzenia przez analizowane przedsiębiorstwo polityki związanej z remontowaniem wyłącznie urządzeń, maszyn i podzespołów tylko według własnego niezbędnego zapotrzebowania dochodzi do dublowania zapasu gromadzonego przez poszczególne oddziały. Z uwagi na specyfikację prowadzonej działalności produkcyjnej oraz terminy związane z uruchomieniem oraz wykonaniem prac remontowych wybranych elementów przedsiębiorstwo zmuszone jest do utrzymywania rezerwy produkcyjnej, niezbędnej dla zachowania ciągu tech-

nologiczno-ruchowego swoich zakładów. W związku z czym niezbędne było uruchomienie i utrzymywanie przedmiotowego magazynu dla elementów poremontowych umożliwiając tym samym ich rozchód uwzględniając aktualne zapotrzebowanie danych oddziałów. Pomimo obecnych starań nie wprowadzono jednolitego systemu ułatwiającego identyfikację rodzaju składowanych urządzeń poremontowych i skróceniu do minimum procesu ich pozyskania.

Rozwiązanie problemu oparte zostało na wykorzystaniu technologii RFID w celu szybkiego i dokładnego gromadzenia, przetwarzania i pozyskiwania danych o składowanych urządzeniach. Zaproponowany system umożliwi automatyzację inwentaryzacji stanów magazynowych za pomocą etykiet RFID oraz chmury gdzie gromadzone są dane. System składa się z dwóch modułów. Aplikacji personelu zajmującego się bezpośrednią obsługą magazynu, znajdującej się na telefonie komórkowym oraz aplikacji biurowej instalowanej na komputerze osób odpowiedzialnych za gospodarkę maszynami. Personel obsługujący posiada telefon, za pomocą którego jest w stanie rejestrować wszystkie zmiany dotyczące składowanych urządzeń. Rejestracja polega na przyłożeniu telefonu do znacznika na okres 2–3 sekund. Po tym czasie znacznik RFID jest wykryty a użytkownik jest w stanie zaktualizować określone prawami dostępu dane takie jak lokalizacja czy stan.

Osoby odpowiedzialne za gospodarkę maszynami w analizowanej kopalni zespółonej posiadają autoryzowany dostęp do aplikacji biurowej, z której są w stanie sprawdzać aktualny stan magazynowy, śledzić historię urządzeń, edytować wszystkie dane związane ze zdeponowanymi w nim urządzeniami. Idea systemu polega na tym, żeby personel obsługujący nie wprowadza żadnych danych, a jedynie rejestruje urządzenie poprzez zbliżenie telefonu i ewentualne zrobienie zdjęcia. Reszta danych powinna zostać wprowadzona automatycznie w celu przyspieszenia procesu inwentaryzacji oraz uniknięcia błędu ludzkiego. Dane wprowadzone przez magazyniera wraz z danymi wygenerowanymi automatycznie zostają wysłane do chmury. W przypadku, gdy w telefonie wystąpi chwilowy brak połączenia z siecią, zgromadzone dane będą przechowywane na telefonie i wysłane w momencie odzyskania połączenia.

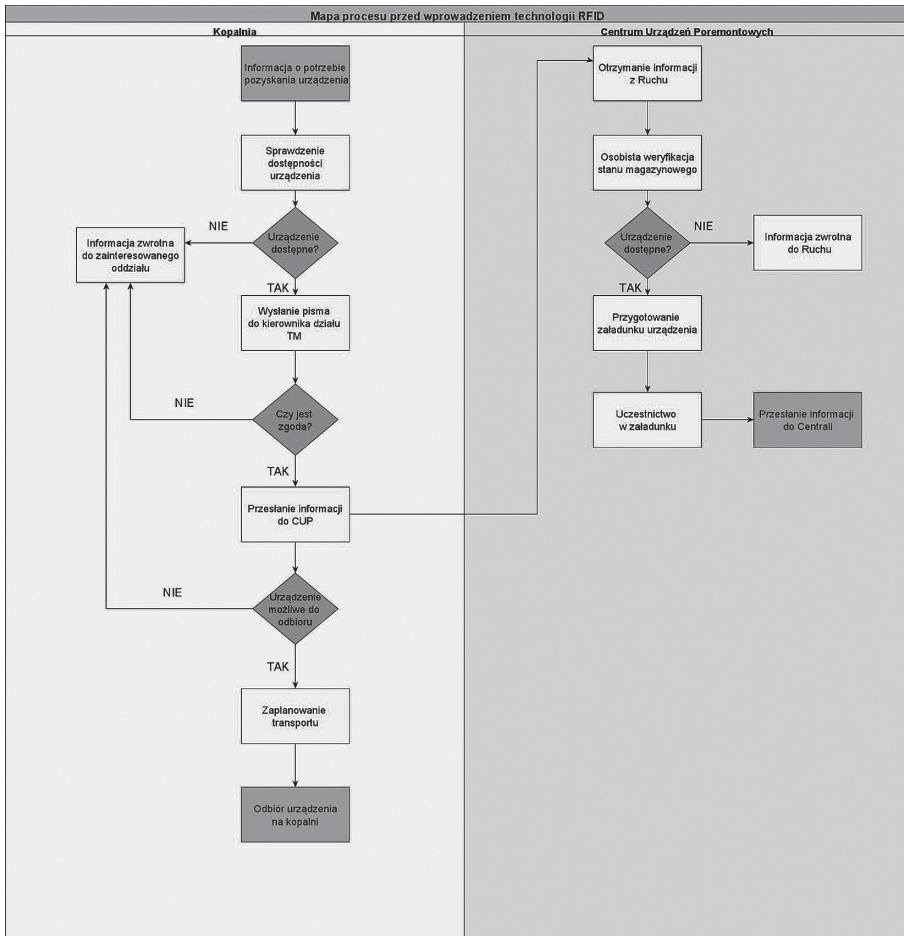
Aplikacja biurowa przeznaczona jest dla pracowników odpowiedzialnych za ewidencję i gromadzenie informacji o urządzeniach

w CUP, którzy za jej pomocą mogą, po uprzedniej autoryzacji uzyskać niezbędne informacje o znajdujących się w magazynie urządzeniach. Aplikacja jest w pełni zsynchronizowana z obecnym systemem używanym przez przedsiębiorstwo dlatego wszystkie niezbędne informacje oraz polecenia zostają automatycznie przesyłane do systemu kopalnianego.

Poniżej przedstawiono dwie mapy obrazujące przebieg procesu pozyskiwania urządzeń z Centrum Urządzeń Poremontowych. Pierwsza z nich (rys. X.1) przedstawia przebieg całościowy procesu bez wykorzystania technologii RFID.

W ramach przebiegu procesu pozyskiwania urządzeń z Centrum Urządzeń Poremontowych wyróżniono następujące etapy:

- na poziomie kopalni zespolonej:
 - a) Informacja o potrzebie pozyskania urządzenia – zapoczątkowuje każdy proces związany z pozyskaniem niezbędnego urządzenia z CUP w procesie produkcyjnym zakładu. Wysyła go oddział zainteresowany sprowadzeniem brakującej maszyny lub podzespołu,
 - b) Sprawdzenie dostępności urządzenia – pracownik działu MGPR kontaktuje się telefonicznie z personelem zatrudnionym przy obsłudze CUP celem wstępnej weryfikacji posiadanego stanu magazynowego,
 - c) W przypadku braku konkretnego urządzenia wysyłana jest informacja zwrotna do zainteresowanego oddziału. Jeżeli jednak urządzenie jest dostępne, pracownik oddziału MGPR wystosowuje pismo do kierownika działu TM z prośbą o wyrażenie zgody na odbiór danego elementu z CUP,
 - d) W przypadku odpowiedzi negatywnej następuje informacja zwrotna do zainteresowanego działu. Gdy odpowiedź jest pozytywna, skan podpisanego pisma wysyłany jest drogą elektroniczną do pracownika CUP,
 - e) Po uzyskaniu pozytywnej odpowiedzi z CUP odnośnie możliwości pozyskania urządzenia, pracownik oddziału gospodarki maszynami organizuje niezbędny transport,
 - f) Końcowym etapem tego procesu jest odbiór urządzenia na zakładzie i wykonanie wymaganej dokumentacji zdjęciowej.



Rys. X.1. Mapa procesu przed zastosowaniem technologii RFID.

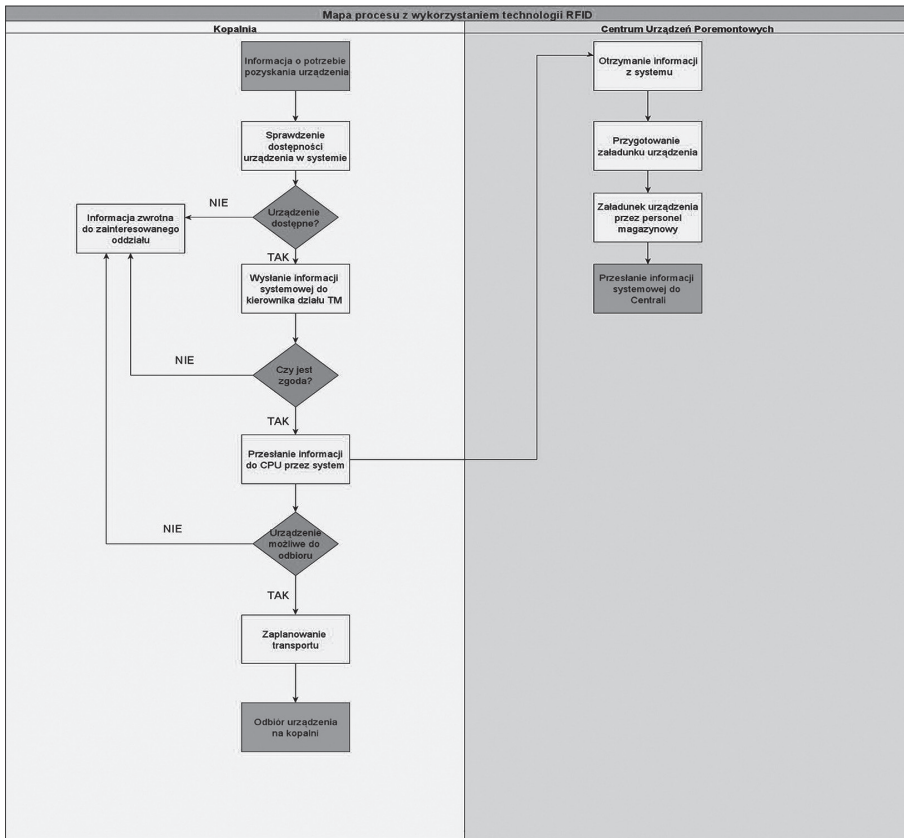
Źródło: opracowanie własne.

— na poziomie CUP:

- a) Po otrzymaniu podpisanego pisma pracownik działu gospodarki maszynami przy CUP osobiście weryfikuje rzeczywisty stan magazynowy. Jeżeli dane urządzenie jest dostępne organizuje jego załadunek, jeżeli z jakichś przyczyn nie ma go na magazynie, wysyła informację zwrotną do zainteresowanego oddziału,
- b) Po osobistym uczestnictwie w załadunku, sporządza dokumentację przepustową, następnie przesyła informację do Centrali drogą mailową o wydaniu urządzenia z CUP.

Druga mapa procesu (rys. X.2) przedstawia jego przebieg z wykorzystaniem technologii RFID wraz z chmurą przeznaczoną do gromadzenia i przesyłania niezbędnych informacji. Proces ten charakteryzuje się następującymi etapami:

- na poziomie kopalni zespolonej:
 - a) Informacja o potrzebie pozyskania urządzenia – zapoczątkowuje każdy proces związany z pozyskaniem niezbędnego urządzenia z CUP w procesie produkcyjnym zakładu. Wysyła go oddział zainteresowany sprowadzeniem brakującej maszyny lub podzespołu,
 - b) Sprawdzenie dostępności urządzenia – pracownik działu MGPR sprawdza w aplikacji dostępność danego urządzenia,
 - c) W przypadku braku konkretnego urządzenia wysyłana jest informacja zwrotna do zainteresowanego oddziału. Jeżeli jednak urządzenie jest dostępne, pracownik oddziału MGPR wysyła wyrażenie zgody, jako informację systemową do kierownika działu TM,
 - d) W przypadku odpowiedzi negatywnej następuje informacja zwrotna do zainteresowanego działu. Gdy odpowiedź jest pozytywna, wiadomość zostaje automatycznie przesłana w systemie do personelu obsługującego CUP,
 - e) Następnie pracownik Działu MGPR organizuje transport urządzenia,
 - f) Końcowym etapem tego procesu jest odbiór urządzenia na zakładzie i wykonanie wymaganej dokumentacji zdjęciowej oraz zapisanie w aplikacji informacji potwierdzającej dostarczenie urządzenia na Ruch.
- na poziomie CUP:
 - a) Po otrzymaniu informacji systemowej na aplikację zainstalowaną w telefonie pracownik magazynu zobligowany jest do załadunku urządzenia oraz wysłania informacji w aplikacji telefonicznej potwierdzającej jego wydanie. Dokumentacja przepustka generowana jest systemowo i przesyłana elektronicznie do odpowiednich służb.



Rys. X.2. Mapa procesu po zastosowaniu technologii RFID.

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny efektywności wprowadzonych zmian wykorzystano miernik punktualności zaopatrywania klientów inaczej zwany miernikiem terminowości zaopatrywania odbiorców dostosowany do analizowanego problemu uwzględniając fakt, iż klientami CUP są tym przypadku poszczególne kopalnie zespolone składające zapotrzebowanie na dane urządzenie. W niniejszym opracowaniu przeanalizowano zgłoszoną potrzebę pozyskania silnika elektrycznego niezbędnego do usunięcia awarii na jednej z pomp rezerwowych służącej do odwadniania wyrobiska. Z racji potrzeby szybkiej wymiany podzespołu ustalono czas procesu dostarczenia urządzenia na 300 minut od momentu wysłania zgłoszenia przez zainteresowany oddział. Obliczenie miernika punktualności dla poszczególnych procesów przedstawiają się następująco.

Przed zastosowaniem technologii RFID:

- sprawdzenie dostępności urządzenia: 30 minut,
- przygotowanie i wysłanie pisma do kierownika działu TM oraz otrzymanie informacji zwrotnej: 90 minut,
- przesłanie skanu pisma do CUP: 10 minut
- osobista weryfikacja stanu magazynowego przez pracownika CUP: 30 minut
- zorganizowanie transportu: 20 minut
- organizacja i osobiste uczestnictwo w załadunku: 60 minut
- transport urządzenia: 60 minut
- wysłanie informacji mailowej do centrali: 10 minut
- odbiór urządzenia na Ruchu: 20 minut

Wzór zastosowany w obliczeniach:

$$Mtz = \frac{Srz}{Spr}$$

gdzie:

Mtz – miernik punktualności zaopatrywania klientów;

Srz – okres trwania czynności związanych z wydaniem asortymentu;

Spr – określony w przyjętym projekcie czas trwania procesu wydania.

$$Mtz = \frac{30+90+10+30+20+60+60+10+20}{300} = \frac{330}{300}$$

$$Mtz = 1,1$$

Z wykorzystaniem technologii RFID:

- sprawdzenie dostępności urządzenia: 10 minut,
- wysłanie zapytania systemowego do kierownika działu TM i jej potwierdzenie: 20 minut,
- przesłanie informacji pracownika CUP: automatycznie
- zorganizowanie transportu: 20 minut
- załadunek urządzenia: 30 minut
- transport urządzenia: 60 minut
- wysłanie informacji systemowej do centrali: 5 minut
- odbiór urządzenia na Ruchu: 20 minut

Wzór zastosowany w obliczeniach:

$$Mtz = \frac{Srz}{Spr}$$

$$Mtz = \frac{10+20+20+30+60+5+20}{300} = \frac{165}{300}$$

$$Mtz = 0,55$$

Jak wynika z obliczeń czas potrzebny na dostarczenie niezbędnego urządzenia z CUP do danej kopalni zespolonej dzięki zastosowaniu technologii opartej na RFID skrócił się prawie o połowę (z 300 do 165 min). Warto podkreślić, że czas potrzebny na sprowadzenie niezbędnego urządzenia przed zastosowaniem technologii RFID, przekroczył limit czasowy (o 30 min) nałożony ogólnie w założeniach rozwiązania określonego problemu. Oceniając wprowadzone rozwiązanie należy mieć przede wszystkim na uwadze charakterystykę produkcji zakładów zajmujących się eksploatacją podziemną węgla kamiennego, gdzie jednym z głównych czynników decydujących o sprawnym i efektywnym radzeniu sobie z daną sytuacją problematyczną jest czas potrzebny na odpowiednią reakcję i rozwiązanie zaistniałego problemu. Oczywistym jest, iż wprowadzenie nowej technologii wymaga od pracowników zaznajomienia się z zasadami jej działania, lecz korzyści wynikające z jej zastosowania są znaczne zarówno pod względem samego usprawnienia funkcjonowania Centrum Urządzeń Poremontowych, jak i poprawy poziomu obsługi, zapewnienia szybszego i bezpośredniego dostępu do pełnej bazy urządzeń znajdujących się w CUP.

4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz sformułowano następujące wnioski. Po pierwsze literatura zarówno z zakresu organizacji gospodarki magazynowej oraz stosowania nowoczesnych rozwiązań informatycznych obfituje w wiele pozycji dających szeroki wgląd w funkcjonowanie oraz możliwości wykorzystania najnowszych zdobyczy technologicznych. Po drugie przedsiębiorstwo z branży wydobywczej jest podmiotem o specyficznej charakterystyce pracy, stojące przed wymogiem szybkie-

go reagowania na zaistniałe awarie lub przerwy w ciągu produkcyjnym. Analizowane przedsiębiorstwo z uwagi na konieczność szybkiej i szerokiej asortymentowo dostępności rezerwowych środków produkcji utworzyła w swojej strukturze organizacyjnej nowy podmiot tzw. Centrum Urządzeń Poremontowych, którego głównym zadaniem jest gromadzenie oraz późniejsza dystrybucja poremontowych środków produkcji.

Po trzecie wiodącym, zdiagnozowanym problemem funkcjonowania Centrum Urządzeń Poremontowych jest odpowiednio szybka dystrybucja zgromadzonego zapasu maszyn/urządzeń/podzespołów dostosowana do potrzeby poszczególnych kopalń zespolonych. Analizy przeprowadzone w Centrum Urządzeń Poremontowych wykazały, iż główny problem stanowi brak odpowiedniej komunikacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami zaangażowanymi w proces odbioru środka produkcji oraz dodatkowo brak należytej inwentaryzacji i dostępności danych o zgromadzonym asortymencie.

Po czwarte dla usprawnienia tej sytuacji i przyspieszenia odbioru środków produkcji z Centrum Urządzeń Poremontowych zaproponowano wdrożenie systemu radiowej identyfikacji zapasu wraz z aplikacją umożliwiającą transmisję niezbędnych informacji. Analizując skuteczność proponowanego rozwiązania poprzez zastosowanie metody mapowania procesów oraz obliczenie miernika punktualności zaopatrywania uzyskano wyniki skracające niemal o połowę czas potrzebny na odbiór i dostarczenie środka produkcji, co przy specyfice produkcyjnej przedsiębiorstwa ma niebagatelny wpływ na szybkość rozwiązywania zaistniałych problemów.

Podsumowując celem niniejszego opracowania była analiza funkcjonowania Centrum Urządzeń Poremontowych pod kątem diagnozy problemów logistycznych związanych z kontrolą dostaw urządzeń poremontowych, ich magazynowaniem oraz dystrybucją na poszczególne oddziały wybranego przedsiębiorstwa branży górniczej. W wyniku przeprowadzonej analizy i zastosowania rozwiązania opartego na technologii identyfikacji RFID otrzymano odpowiedź na pytanie, iż wskazana metoda wspomagająca efektywne i optymalne zarządzanie maszynami i urządzeniami przedsiębiorstwa przyczyniła się do uzyskania satysfakcjonujących wyników w postaci skrócenia czasu ich dystrybucji, umożliwiając tym samym efektywniejsze wykorzystanie w procesie produkcji przedsiębiorstwa branży górniczej.

Bibliografia

- Dudziński Z., (2008), *Vademecum gospodarki magazynowej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk 2008, 462–534.
- Majewski J., (2002), *Informatyka dla Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Michalik, J., Surowiec, D., (2012), *Charakterystyka gospodarki magazynowej w wybranym przedsiębiorstwie przemysłowym*, Logistyka, 6.
- Niemczyk A., (2007), *Zapasy i magazynowanie, Tom II Magazynowanie, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Szymczak M., (2001), *Automatyczna identyfikacja i kody kreskowe*, w: E. Gołemska, *Kompendium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001, s. 160
- Kawa A., (2005), *Jakiego dostawcę wybrać, Systemy automatycznej identyfikacji*, Eurologistics, 1.
- PN-N-01800 : 1984 Gospodarka magazynowa. Terminologia podstawowa.

Jadwiga Grabowska¹, Ewa Czopek²

**ANALIZA PROBLEMÓW
W PRZEPIYWACH MATERIAŁOWYCH
PODSYSTEMU LOGISTYKI
ZAOPATRZENIA WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
BRANŻY AUTOMOTIVE**

1. Wprowadzenie oraz cel pracy

Przemysł motoryzacyjny jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi gospodarki na całym świecie. Kraje wysoko rozwinięte oraz kraje wschodzące konkurują między sobą zarówno pod względem wolumenu produkcji pojazdów i części samochodowych, jak również innowacyjności projektowanych rozwiązań systemowych. Technologia rozwija się w gwałtownym tempie, co z roku na rok przynosi producentom branży nowe wyzwania. Największe koncerny posiadające nowoczesną infrastrukturę, własne zaplecze badawczo-naukowe i najwyższej klasy specjalistów, są prekursorami rozwoju technologicznego oraz organizacyjnego. Przedsiębiorstwa nieustannie rozszerzają oraz udoskonalają wachlarz oferowanych produktów i usług, aby wyprzedzić oczekiwania swoich klientów. Światowy przemysł motoryzacyjny dostosowuje się do

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Analiza problemów w przepływach materiałowych podsystemu logistyki zaopatrzenia wybranego przedsiębiorstwa branży automotive”.

obecnie największych megatrendów, czyli digitalizacji, bezzałogowego prowadzenia pojazdów, produkcji niskoemisyjnych, proekologicznych i inteligentnych pojazdów oraz pozyskania nowych źródeł energii.

Powiązania przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku motoryzacyjnym z otoczeniem są wielowymiarowe, co czyni tę branżę bardzo skomplikowaną. Sieci korelacji kształtowane przez producentów samochodów są niezwykle rozległe i zalicza się do nich wiele odrębnych podmiotów, m.in. poddostawców, dostawców, interesariuszy, lokalnych importerów i dystrybutorów, sieć dealerów samochodowych oraz instytucje finansowe. Przedsiębiorstwa działające w branży automotive są ogniwami będącymi częścią rozbudowanych łańcuchów dostaw. Ze względu na złożoność procesów, nawet w najlepiej działającym systemie pojawiają się problemy i błędy. Źródłem ryzyka mogą być wszelkie nieplanowane sytuacje powodujące zakłócenia systemu powstałe zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostki, a także zdarzenia losowe. W związku z tym nieodzownym elementem prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej jest systematyczna analiza ryzyka potencjalnych zakłóceń powstałych w kanałach przepływu materiałów oraz towarzyszących im informacji.

Celem głównym niniejszej pracy jest analiza problemów w przepływach materiałowych podsystemu logistyki zaopatrzenia wybranego przedsiębiorstwa branży automotive. Postawiony w pracy cel główny zrealizowano poprzez: badania przeprowadzone w analizowanym przedsiębiorstwie, które mają charakter studium przypadku. Wykonano analizę procesów zaopatrzeniowych oraz opracowano mapy dla procesu zaopatrzenia w materiały do produkcji. Rozpoznano także główne zakłócenia występujące w procesach przepływu materiałów, zidentyfikowano możliwe przyczyny wystąpienia nieprawidłowości oraz zlokalizowano źródła ich powstania. W tym celu posłużono się analizą. Pracę zakończono propozycją działań wspomagających oraz zapobiegawczych, które zmniejszają lub całkowicie eliminują ponowne wystąpienie rozpoznanych zakłóceń.

Analizowane przedsiębiorstwo jest niezależnym zakładem produkcyjnym branży motoryzacyjnej należącym do grupy spółek o zasięgu globalnym. Koncern założony został w latach 20 XX. wieku we Francji. Jest wiodącym dostawcą w branży motoryzacyjnej i partnerem dla producen-

tów samochodów na całym świecie. Co więcej, Grupa dostarcza i dystrybuuje części zamienne dla producentów samochodów i niezależnych operatorów rynku części zamiennych. Po niemal 100 latach rozwoju, Grupa posiada 191 fabryk zlokalizowanych w 33 krajach Europy, Azji, Ameryki Północnej oraz Ameryki Południowej, zatrudniając łącznie około 115 tys. pracowników. Główne fabryki koncernu zlokalizowane są we Francji, w Niemczech, w Chinach oraz w Polsce.

2. Analiza problemów oraz ocena zagrożeń w procesie przepływu materiałów podsystemu logistyki zaopatrzenia za pomocą metody FMEA

Procesy podsystemu logistyki zaopatrzenia integrują przepływ materiałów i surowców produkcyjnych w relacji dostawca-odbiorca. Strategią zaopatrzenia wybraną i praktykowaną przez przedsiębiorstwo jest wypracowanie i podtrzymywanie wieloletnich, dobrych stosunków z dostawcami, opartych na wzajemnym zaufaniu biznesowym i wiarygodności. Długoterminowa współpraca pozwala na skoordynowanie procesu zaopatrzenia i sprzedaży dóbr, w oparciu o preferencyjne obustronne warunki zawartych umów. Działalność przedsiębiorstwa jest wyspecjalizowana, a jego klienci oczekują produktów najwyższej jakości. Każda, nawet najmniejsza zmiana jednego z komponentów wchodzących do wyrobu gotowego musi być zwalidowana przez ostatecznego klienta, co poprzedzone jest licznymi testami oraz szczegółową dokumentacją. W związku z tym niemożliwym jest stosowanie strategii promującej wybór konkurencyjnych źródeł zaopatrzenia w krótkim horyzoncie czasowym, przekładającej się na obniżenie cen towarów. Przedsiębiorstwo wykorzystuje ścisłą kooperację z partnerami, która pozwala na optymalizację systematyczności dostaw, czego efektem jest obniżenie zapasów, a w efekcie redukcja kosztów magazynowania.

Głównym zadaniem zaopatrzenia jest utrzymanie optymalnej dostępności materiałów, gwarantującej zachowanie ciągłości produkcyjnej przedsiębiorstwa. Surowce i komponenty muszą być dostarczane w odpowiedniej ilości oraz czasie. Podstawowym warunkiem prawidłowego funkcjonowania zaopatrzenia jest integracja procesów planowania i sterowania dostawami, wspomagana wysoko rozwiniętym systemem

informatycznym. Automatyczny przekaz informacji między przedsiębiorstwem a jego dostawcami, czyli elektroniczna wymiana danych EDI, działa wspierająco na proces przepływu materiałów pomiędzy organizacjami. Celem zarządzania zapasami przedsiębiorstwa jest zagwarantowanie niezakłóconego procesu wytwórczego, co wymaga zjednoczenia procesów logistyki zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji w jeden, spójny system. Pierwszym krokiem oceny sprawności działania zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, w celu jego udoskonalenia, jest uzyskanie odpowiedzi na cztery najważniejsze pytania: Co kupujemy? Ile kupujemy? Gdzie kupujemy? Kiedy kupujemy?

Dzięki temu uzyskać można podstawowe informacje m.in. na temat rodzaju oraz wolumenu asortymentu, czasu i miejsca dostawy, rodzaju transportu, cen, standardu zamawiania i realizowania zleceń, zasad zwrotów i reklamacji, sposobu zapłaty za dobra, czy również sposobu magazynowania. Fundamentalne pytania logistyki zaopatrzenia są punktem wyjścia dla bardziej wnikliwych badań nad efektywnością funkcjonującego systemu oraz trwałością przepływów materiałowych. Wydajność ta jest mierzalna, czego wynikiem jest m.in. terminowe dostarczenie surowców i komponentów w odpowiednie ilości oraz w najlepszej jakości, które z kolei przekładają się na trwałość wyrobów gotowych oraz zadowolenie klienta. Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym integrują „proces biznesowy zaopatrzenia z procesem technicznym produkcji i produkcję z procesem biznesowym dystrybucji” (Rostek, 2013). Zatem, na sprawność funkcjonowania podsystemu zaopatrzenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym pośrednio i bezpośrednio oddziałują procesy produkcyjne, jak również dystrybucja i sprzedaż. Prawidłowo działające przedsiębiorstwo musi posiadać niezawodny oraz klarowny kanał przepływu materiałów oraz towarzyszących im informacji.

Korzystanie z innowacyjnych rozwiązań logistycznych oraz sprawne zarządzanie łańcuchem dostaw są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw działających w tak potężnej, dynamicznie i pręźnie rozwijającej się gałęzi gospodarki, jak branża motoryzacyjna. Ze względu na złożoność procesów, nawet w najlepiej działającym systemie pojawiają się problemy i błędy. Generuje to konieczność zapoznania się z koncepcją Zarządzania Ryzykiem w Łańcuchu Dostaw (ang. *Supply Chain Risk Management*, SCRM). Według niej, źródłem ryzyka mogą być wszelkie nie-

planowane sytuacje powodujące zakłócenia systemu powstałe zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a także zdarzenia losowe. Budowanie relacji długoterminowych oraz nasilenie zależności międzyorganizacyjnych obserwowane w zintegrowanych łańcuchach dostaw, choć przynoszą duże korzyści dla zainteresowanych partnerów, są powszechnym czynnikiem pojawienia się nieprawidłowości w procesach logistycznych. Za czynniki zakłócające uważa się „wszelkie nieoczekiwane zdarzenia mające destrukcyjny wpływ na system, wywołujące zmianę stanu systemu w kierunkach dalekich od stanu równowagi lub celu działalności” (Kramarz 2011). Analiza zakłóceń jest narzędziem wielofazowym, wyznaczającym: konkretne zakłócenia, straty dla systemu spowodowane powstałym odchyleniem, miejsce wystąpienia zakłócenia, źródło zakłócenia oraz skutki zakłócenia. Podejście systemowe wymaga rozpoznania potencjalnych zagrożeń w całym badanym systemie, rozpatrując kolejno wszystkie procesy oraz ich poszczególne czynności.

Narzędziem wykorzystanym do oceny wpływu poszczególnych zakłóceń wynikających z problemów występujących w przepływach materiałowych jest analiza rodzajów i skutków możliwych błędów FMEA (ang. *Failure mode and effects analysis*). Jest ona rozwiązaniem powszechnie stosowanym w przedsiębiorstwach do identyfikacji obszarów wymagających poprawy oraz określenia planu postępowania z ryzykiem. Dzięki niej możliwe jest doskonalenie realnych procesów realizowanych w organizacji. Metoda ta wykorzystywana w szczególności do analizy procesów logistycznych często określana jest jako LFMEA (ang. *Logistic FMEA*) (Janisz 2017). Identyfikowanie prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka jest zasadniczym elementem zarządzania łańcuchem dostaw. Autentyczne i dokładne informacje o ryzyku są podstawą do podejmowania decyzji strategicznych przedsiębiorstwa (Łuczak 2007).

Spośród licznych procesów logistycznych zaliczających się do działalności firmy, do analizy wybrano obszar przepływu materiałów w podsystemie logistyki zaopatrzenia przedsiębiorstwa. Zidentyfikowano wszystkie procesy bezpośrednio i pośrednio oddziałujące na przepustowość strumieni przepływu materiałów i towarzyszących im informacji. Niektóre z nich wykraczają poza konwencjonalne mechanizmy podsystemu logistyki zaopatrzenia (m.in. obsługa klienta, produkcja), lecz ze względu na ściśle powiązanie ich skutków z tym właśnie obsza-

rem, w celu zwiększenia dokładności analizy, zostały częściowo włączone do badania. Wyszczególniono dziesięć kolejnych procesów poddanych dalszej weryfikacji:

1. Opracowanie Głównego Harmonogramu Produkcyjnego MPS
2. Analiza dostępności komponentów / Planowanie zapotrzebowania
3. Złożenie standardowego zamówienia elektronicznego
4. Kontakt z dostawcą / Kształtowanie oraz utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem
5. Sterowanie przepływem materiałów
6. Planowanie produkcji / Proces produkcyjny
7. Transport towarów
8. Przyjmowanie towarów na magazyn / Kontrola ilościowo – jakościowa towarów
9. Obsługa zapasów magazynowych / wydawanie towarów na produkcję
10. Rozwój technologii informacyjnej i informatycznej.

Dla każdego procesu zaobserwowano kilka istotnych zakłóceń wywołujących problemy w przepływach materiałowych. Mogą one bezpośrednio prowadzić do utrudnień w gospodarowaniu zapasami przedsiębiorstwa, wpływając negatywnie na dostępność komponentów we wskazanym miejscu i czasie. Zakłócenia te charakteryzują się pewnym prawdopodobieństwem wystąpienia, można określić ich wykrywalność oraz znaczenie, co pozwala oszacować wskaźniki ryzyka, w celu porównania ważności zakłóceń oraz ustalenia priorytetów działań naprawczych.

W celu wykrycia czynników, które w największym stopniu negatywnie oddziałują na proces przepływu materiałów w przedsiębiorstwie powodując dezorganizację sekwencji kolejnych czynności, przeprowadzono analizę procesu logistycznego FMEA (tabela XI.1). W zakres badania weszły wszystkie najważniejsze zagrożenia, które mają pośredni lub bezpośredni związek na przepływ materiałów i informacji z podsystemie logistyki zaopatrzenia przedsiębiorstwa. Oceny dla poszczególnych zakłóceń przyporządkowano na podstawie obserwacji własnych, jak również konsultacji z pracownikami oraz kierownikami odpowiednich działów. Badanie pozwala na wykrycie najistotniejszych błędów powodujących niezgodności w prawidłowym funkcjonowaniu systemu, wyznaczając priorytety dla działań naprawczych.

Wykonana analiza przyczyniła się do identyfikacji obszarów działań, których zakłócenia powodują największe problemy dla systemu zaopatrzenia przedsiębiorstwa oraz strumieni przepływów materiałowych w całym łańcuchu dostaw. Przyjmuje się, że wskaźnik RPN analizowanych niezgodności nie powinien przekraczać 80 punktów (Janisz, 2017). W przeciwnym razie, wymagane jest wprowadzenie działań reorganizacyjnych oraz naprawczych, w celu minimalizacji przyszłych błędów oraz maksymalizacji efektywności systemu. Działania korekcyjne powinny dotyczyć w szczególności tych zakłóceń, dla których współczynnik ryzyka przyjmuje największe wartości, co nie oznacza, że pozostałe błędy są nieistotne (Gaschi, 2018). W badanym procesie, wskaźnik RPN przekroczył zakładaną granicę aż w 31 procesach (na 48 analizowanych przykładów). Niektóre zakłócenia przekroczyły normę kilkukrotnie, osiągając ponad 200 punktów, co oznacza, że w tych obszarach działania korygujące powinny być rozpoczęte w pierwszej kolejności.

Należą do nich takie zakłócenia, jak: nieplanowane wzrosty zapotrzebowania (tzw. „wrzuty” od klienta) przekraczające przyjęte procentowe normy wahań prognoz; zamówienie niezgodne pod względem ilościowym; zamówienie niezgodne pod względem czasowym; niedotrzymywanie czasu realizacji zamówień; brak systematycznej deklaracji produkcji wyrobów gotowych; brak konsekwentnej deklaracji złomu (scrapu) produkcyjnego; potrzeba organizacji dostawy dodatkowej (tzw. „taksówki”); rozbieżności ilościowe; niedokładna inwentaryzacja bieżąca (wybrane materiały) oraz roczna (wszystkie komponenty); nieodpowiednie zarządzanie gospodarką magazynową; błędy w bazach danych.

Proponowane działania korekcyjne zmniejszające lub eliminujące wystąpienie zakłócenia są następujące:

- Dodatkowa weryfikacja pokrycia wysyłek do klienta w krótkim horyzoncie czasowym.
- Zwiększenie liczby pozycji materiałowych w inwentaryzacji bieżącej, Zgłaszanie każdej zaobserwowanej potencjalnej nieprawidłowości w danych, Bieżące korekty danych w SAP.
- Cotygodniowa weryfikacja pokrycia planów długoterminowych i zgłaszanie wszystkich potencjalnych zagrożeń dostępności komponentów wywołanych przez wzrosty długoterminowe.

Tabela XI.1. Analiza FMEA wybranego procesu logistycznego

ANALIZA PRZYCZYŃ I SKUTKÓW WAD							
Proces	Potencjalne zakłócenie	Skutki zakłócenia	Przyczyny zakłócenia	S	O	D	RPN
Opracowanie Głównego Harmonogramu Produkcyjnego MPS	Błędna analiza zamówień klienta	Niepoprawne ilości wprowadzone do harmonogramu produkcyjnego Zakłócenie systemu Just-in-Time Ryzyko zatrzymania produkcji u klienta	Zamówienia na dodatkowe ilości nieumyślnie pomijane przy planowaniu MPS Pomyłki w numerach referencji Nieoczekiwane zmiany popytu	8	2	5	80
	Wprowadzenie do systemu nieprawidłowych danych o zapotrzebowaniu na wyroby finalne	Zaciąganie się nieprawidłowych potrzeb na półprodukty i komponenty (na podstawie BOMów materiałowych) Tworzenie zamówień niepoprawnych ilościowo, w oparciu o błędne zapotrzebowanie	Błędy ludzkie Posługiwanie się niepotwierdzonymi informacjami	6	4	7	168
	Przyjęcie do realizacji zwiększonego zamówienia bez wcześniejszego potwierdzenia zdolności produkcyjnych oraz dostępności komponentów	Zapotrzebowanie na komponenty wykraczające poza zapas bezpieczeństwa – brak wymaganej ilości do produkcji Brak możliwości poprawy harmonogramu produkcyjnego ze względu na ograniczone zdolności produkcyjne	Pomyłka podczas analizy zamówień klienta, działania schematyczne Przeszacowanie możliwości produkcyjnych Bazowanie na nierzetelnych danych	7	4	4	112

Analiza dostępności komponentów / Planowanie zapotrzebowania	Niedokładna analiza zapotrzebowania w horyzoncie krótkoterminowym (dotyczy głównie dostawców europejskich)	Brak materiałów do zabezpieczenia najbliższej produkcji Ryzyko zatrzymania linii produkcyjnej Konieczność organizacji i poniesienia kosztów dostawy dodatkowej Narażenie na dodatkowe koszty zatrzymania linii u klienta	Brak korekty błędnych informacji w bazach danych SAP Przeprowadzanie analizy nieodpowiednimi narzędziami / nieumiejętne stosowanie dostępnych programów i arkuszy kalkulacyjnych Używanie jedynie wyrywkowych informacji	6	4	6	144
	Błędnie oszacowane zapotrzebowanie w horyzoncie długoterminowym (dotyczy głównie dostawców pozaeuropejskich)	Zapasy magazynowe niezabezpieczający produkcji do kolejnej dostawy materiałów Ryzyko zatrzymania linii produkcyjnej Konieczność organizacji i poniesienia kosztów dodatkowego transportu lotniczego Narażenie na dodatkowe koszty zatrzymania linii u klienta	Długotrwałe wzrosty zamówień klientów na przestrzeni tygodni Długi czas tranzytu dla komponentów z krajów pozaeuropejskich (8 tygodni), zamrożenie ilości w tranzycie	6	4	5	120
	Nieplanowane wzrosty zapotrzebowania (tzw. „wzruty” od klienta) przekraczające przyjęte procentowe normy wahań prognoz	Brak wystarczających zapasów bezpieczeństwa pokrywających dodatkową produkcję – zgoda na dodatkową produkcję tylko za zgodą klienta na poniesienie dodatkowych kosztów Wykorzystanie materiałów w pierwszej kolejności do produkcji zamówień dodatkowych – ryzyko braku komponentów do produkcji standardowej	Błędna analiza zapotrzebowania / prognoz otrzymanych od klienta wymuszających złożenie zwiększonych zamówień dodatkowych na komponenty Nagły wzrost popytu na produkty u klienta Chęć realizacji produkcji dodatkowych ilości	6	6	7	252
	Nieumiejętne zarządzanie zmianą procesów logistycznych / tworzenie BOMów materiałowych / wprowadzanie nowych projektów do produkcji seryjnej	Niepoprawne ilości w BOMach materiałowych Nierzetelne informacja w SAP dotyczące czasu oraz wielkości zapotrzebowania na komponenty Ciężka lokalizacja miejsca powstawania błędów / zaobserwowania niepokojących zmian Niebezpieczeństwo braku materiałów do produkcji i zatrzymania linii produkcyjnej	Problemy z wewnętrznym przepływem informacji i komunikacją Błędnie oszacowanie zużycia materiałów na jedną sztukę wyrobu gotowego (na etapie projektowania) Podpięcie w BOMach złych referencji Złe planowanie czasowe walidacji nowego dostawcy i testów wprowadzanych komponentów (przejęcia materiałowe)	5	2	8	80

Złożenie standardowego zamówienia elektronicznego	Zamówienie niezgodne pod względem ilościowym	Brak zabezpieczenia produkcji do kolejnej standardowej dostawy lub zbędne zapasy magazynowe	Błędna analiza zapotrzebowania / analiza oparta o niezetelne dane Niepewność realnego popytu Nieprzewidziane przestoje produkcyjne dostawców	7	4	8	224
	Zamówienie niezgodne pod względem czasowym	Brak realizacji planu produkcyjnego Ryzyko zatrzymania linii produkcyjnej	Nieodpowiedni wybór lub nieoptymalne zastosowanie modelu sterowania zasobami	7	4	8	224
	Błędne prognozy EDI wysłane do dostawcy	Brak utrzymania wystarczających zapasów lub zbyt wysoki zapas u dostawcy Wysyłka niewłaściwych ilości (dotyczy dostawców, dla których EDI to potwierdzone zamówienie) Brak komponentów lub zbędne zapasy	Błędy w systemie SAP Niedokładne opracowanie i analiza planu MPS Wprowadzenie nieprawidłowych, ręcznych poprawek do prognoz	8	3	7	168
	Niedotrzymywanie czasu realizacji zamówień	Brak komponentów do realizacji planu produkcyjnego Zatrzymanie linii produkcyjnej	Błędy po stronie dostawcy: nieodnotowanie zamówienia na czas, brak odpowiedniego zapasu, problemy z organizacją transportu	8	3	9	216
Kontakt z dostawcą / Kształtowanie oraz utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem	Błędny dobór dostawców	Komponenty średniej jakości – wysoki procent sztuk NOK Wyższa częstotliwość rozbieżności w dostawach Problemy z budowaniem dobrych relacji	Niedokładna ocena według przyjętych kryteriów Brak wyważenia ceny do jakości	6	1	5	30
	Brak ścisłej współpracy z dostawcami	Brak chęci wzajemnej pomocy w sytuacjach kryzysowych Mniejsza efektywność przepływu dóbr Większa niepewność realizacji zamówień Problemy z przepływem informacji / Brak zrozumienia	Brak lojalności / zaufania Sytuacja konfliktowa Rozbieżność oczekiwań i celów	4	2	8	64
	Błędy w raportach dotyczących zapasów bieżących oraz ruchów magazynowych	Tworzenie planów wysyłek w oparciu o niezetelne dane Ryzyko braku komponentów	Błędne formuły w arkuszach kalkulacyjnych Brak aktualizacji raportów Błędne ustawienia w systemie EDI/WebEDI/ SAP	5	3	9	135
	Blokada wysyłek przez dostawcę	Brak dostaw Zatrzymanie linii produkcyjnej Brak możliwości realizacji zamówień klienta	Zaległe płatności – przeterminowane faktury Niewywiązanie się z warunków umowy	9	4	2	72

Sterowanie przepływem materiałów	Brak integracji pomiędzy procesami zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i transportu	Mała zdolność reakcji na nieoczekiwane zamówienia (niska elastyczność, wolne dostosowywanie się do wymagań) Niska efektywność przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw Niskie efekty synergii / tworzenie małej wartości dodanej	Brak myślenia systemowego Niska integracja wewnątrz przedsiębiorstwa lub z partnerami łańcucha dostaw	8	3	8	192
	Niepoprawnie dostosowany poziom zapasu bezpieczeństwa do prognozowanego średniego zapotrzebowania / Błędne oszacowanie punktu ponownego zamówienia, optymalnej wielkości dostawy oraz zapasu maksymalnego dla poszczególnych materiałów	Problemy z optymalizacją poziomu zapasów na magazynie Utrudniona analiza zapotrzebowania na komponenty – nieoczekiwane zmiany Ryzyko braku komponentów do produkcji	Nieoptymalne zastosowanie wybranego modelu sterowania zapasami Brak aktualizacji wskaźników wybranego modelu sterowania zapasami Wahania zapotrzebowania	8	3	6	144
Planowanie produkcji / Proces produkcyjny	Błędne opracowanie tygodniowego harmonogramu produkcji / niedostosowanie warunków realizacji planu do realnych możliwości produkcyjnych	Brak realizacji zamówienia w całości – ryzyko zatrzymania klienta	Niedostateczna znajomość procesu produkcyjnego przedsiębiorstwa Niezdgodności w dostępnych danych	8	4	4	128
	Brak systematycznej deklaracji produkcji wyrobów gotowych	Niewiarygodne informacje w SAP dotyczące realnego poziomu zapasów – zapas w SAP niższy od zapasu dostępnego	Sporadyczna produkcja specyficznych wyrobów w niewielkich ilościach (w szczególności wyroby OES) Odnotowanie korzystnych wskaźników produkcji na koniec miesiąca	5	5	8	200
	Brak konsekwentnej deklaracji złomu (scrapu) produkcyjnego	Niewiarygodne informacje w SAP dotyczące realnego poziomu zapasów – zapas w SAP wyższy od zapasu dostępnego	Niewłaściwa organizacja stanowisk pracy Brak systematyczności operatorów maszyn	5	5	9	225
	Przestarzały park maszynowy	Wysoki poziom produkcji sztuk NOK Marnotrawstwo materiałów do produkcji wyrobów, które ostatecznie będą odrzucone Brak elastyczności w procesie produkcyjnym	Mała częstotliwość kontroli sprzętu Nieodpowiedni sposób renowacji linii produkcyjnych	5	2	3	30

Transport towarów	Opóźnienia w terminach realizacji dostaw	Brak dostawy w planowanym terminie – zaburzenie harmonogramu produkcji Brak komponentów do produkcji – zatrzymanie linii	Postoje na granicach Wypadki drogowe Warunki atmosferyczne	4	5	7	140
	Uszkodzenia podczas transportu	Części NOK, które nie mogą zostać użyte do produkcji Ubytki jakościowe w dużej części dostawy – brak pokrycia produkcji do kolejnej standardowej dostawy	Złe zabezpieczenie towarów Działania manipulacyjne Wypadki drogowe Niska podatność naturalna	5	4	9	180
	Potrzeba organizacji dostawy dodatkowej (tzw. „taksówki”)	Potencjalny brak dostępności materiałów na magazynie dostawcy – ryzyko zatrzymania linii produkcyjnej Generowanie dodatkowych kosztów	Błędna analiza zapotrzebowania po stronie dostawcy lub klienta Nagłe wahania popytu Wykrycie defektów jakościowych towarów	6	4	9	216
	Zamrożenie wolumenów w tranzycie (w szczególności dostawy międzykontynentalne)	Brak możliwości szybkiej reakcji na zmiany popytu Brak elastyczności zmiany harmonogramu produkcji w danym okresie czasu	Wykorzystanie transportu multimodalnego (morski + drogowy) dla dostaw międzykontynentalnych – LT dostawy wynosi nawet 8 tygodni	6	5	3	90
	Problemy z cleniem towarów	Opóźnienia dostaw Całkowite wstrzymanie towaru do czasu wyjaśnienia niezgodności (w przypadku poważnych błędów)	Rozbieżności w dokumentach Brak wymaganych dokumentów przez przewoźnika	7	2	8	112
	Niedotrzymanie warunków umowy przez przewoźników, operatorów logistycznych	Konsekwencje prawne Opóźnienie / brak realizacji dostawy	Błędy pośredników Niejasne warunki dostaw Wypadki losowe	9	1	8	72

Przyjmowanie towarów na magazyn / Kontrola ilościowo – jakościowo towarów	Ukryte wady materiałów	Blokowanie się maszyn przez wadliwe komponenty Reklamacje od klienta	Niedotrzymywanie przez dostawców norm jakościowych Brak dostatecznej kontroli u dostawcy	5	3	9	135
	Błędne oznakowanie towarów / błędy w etykietach (mislabeling)	Dostawa innego towaru, niż był zamawiany – brak komponentów do produkcji Konieczność szybkiej podmiany komponentów przez dostawcę	Błędy na magazynie dostawcy	7	2	9	126
	Rozbieżności ilościowe	Ilości dostarczone mniejsze od zamówionych – ryzyko zatrzymania linii przed kolejną standardową dostawą Konieczność organizacji dostawy dodatkowej przez dostawcę	Błędy na magazynie dostawcy	7	5	9	315
	Błędna ocena jakościowo – ilościowa przeprowadzona przez SQA	Ilość materiałów akceptowalnych do produkcji jest fizycznie mniejsza, niż wielkość zapasu Rozbieżności pomiędzy zapasem rzeczywistym a danymi w SAP Analizy zapotrzebowania oparte na błędnych danych Produkcja z wadliwych komponentów	Niedokładne, szybkie sortowanie części Niewykwalifikowani pracownicy Wady ukryte, niewidoczne przy sortowaniu	7	5	5	175

Obsługa zapasów magazynowych / wydawanie towarów na produkcję	Nieodpowiednia wielkość alokacji magazynowych dla poszczególnych materiałów	Mniejszy zapas bezpieczeństwa Mniejsza elastyczność w przypadku zmian zapotrzebowania	Brak systematycznej analizy średniego zapotrzebowania na poszczególne materiały	3	4	2	24
	Niedokładna inwentaryzacja bieżąca (wybrane materiały) oraz roczna (wszystkie komponenty)	Niepoprawne dane w SAP dotyczące poziomu zapasów Analizy zapotrzebowania oparte na błędnych ilościach Wykrycie problemu w momencie wyczerpania zapasu	Brak porządku na magazynie / na stanowiskach produkcyjnych Niedokładne, szybkie liczenie Niesprawdzenie wszystkich możliwych miejsc, w których może znajdować się komponent	6	6	8	288
	Nieodpowiednie zarządzanie gospodarką magazynową	Zagubienie komponentów (w szczególności specyficznych, o małym zużyciu) Utrudnione przestrzeganie zasady wydawania towarów FIFO	Brak odpowiednich narzędzi do sterowania przepływem towarów	8	4	9	288
	Uszkodzenia podczas magazynowania i obsługi materiałów	Uszkodzenia mechaniczne komponentów Mniejszy zapas materiałów do produkcji	Brak doświadczenia i kwalifikacji pracowników Brak odpowiednich środków transportu wewnątrzzakładowego Nieodpowiednie opakowania	7	3	8	168

Rozwój technologii informacyjnej i informatycznej	Błędy w bazach danych	Analiza zapotrzebowania oparta na fałszywych danych – ryzyko braku komponentów do produkcji Niepoprawione błędy w bazach danych generują długofalowe, ciągłe pomyłki	Błędy przy ręcznym wprowadzaniu danych Błędy w działaniu oprogramowania Wprowadzanie niepotwierdzonych lub niepoprawnych danych do systemu	8	5	9	360
	Błędy w BOMach materiałowych	Zaciąganie niepoprawnych potrzeb na poszczególne komponenty Niedoszacowane ilości na sztukę wyrobu gotowego w dłuższym okresie czasu powodują niezgodności asortymentowe (głównie dla materiałów w metrach oraz gramach)	Błędy przy ręcznym wprowadzaniu danych Błędy w oszacowaniu zużycia na etapie projektów	8	2	9	144
	Brak integracji danych EDI pomiędzy dostawcą a odbiorcą	Błędy w prognozach EDI lub ich całkowity brak Błędy w wysyłanych zamówieniach elektronicznych Błędy w przesłanym awizo wysyłki ASN Brak możliwości przyjęcia części na magazyn – niezgodność asortymentu fizycznie vs. SAP	Niepoprawne ustawienia dla segmentów dostawcy i odbiorcy w systemie informatycznym uniemożliwiający integrację przekazywanych danych	9	2	9	162
	Zbyt długi czas przekazywania informacji / Nieczytelność informacji	Błędy w interpretacji zadań / bieżącej sytuacji / dyspozycji / wytycznych Podejmowanie niekorzystnych decyzji Niska elastyczność w podejmowaniu decyzji	Źle skonstruowany kanał komunikacji Przekazywanie informacji przez zbędnych pośredników Przekazywanie informacji wyrywkowych	4	5	9	180

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji procesów Przedsiębiorstwa X

- Dodatkowe szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników oraz tworzenie i konsultowanie ścieżki kariery zawodowej z każdym pracownikiem podczas oceny okresowej.
- Usprawnienia w systemie informatycznym dotyczące wyliczania zapotrzebowania w oparciu o plan produkcji; Weryfikacja i kontrola formularza zamówienia przed wysłaniem.
- Dostosowanie parametrów wybranego modelu sterowania zapasami osobno dla każdego dostawcy / komponentu, w oparciu o realne średnie zapotrzebowanie oraz indywidualne ustalenia z dostawcami.
- Ustalanie strategii działania i podejmowanie decyzji w myśl podejścia systemowego, z uwzględnieniem wszystkich ogniw łańcucha dostaw.
- Opracowanie arkusza dostosowującego wielkość alokacji magazynowych poszczególnych materiałów w oparciu o średnie zapotrzebowanie kwartalne; Kwartalny przegląd alokacji magazynowych.
- Wprowadzenie wskaźników dla produkcji wyrobów gotowych, które muszą być zgodne z fizycznym zużyciem komponentów oraz planem produkcyjnym.
- Ustalenie i respektowanie odpowiednich rodzajów opakowań oraz zasad manipulacji towarów w dokumentach PF (ang. Packaging Form).
- Usprawnienie kanału przepływu informacji; Skrócenie kanału przepływu informacji o zbędne ogniwa; Wyjaśnienie niejasności i zrozumiałe przedstawienie obowiązków dostawcy / odbiorcy.

Sugerowane działania naprawcze mają charakter zapobiegawczy. Dla zakłóceń, których wartość wskaźnika nie przekracza 80 punktów podano czynności wspomagające proces w obszarach przyczyn błędów. Dla większości zakłóceń, czyli tych powyżej 80 punktów ryzyka, zaproponowano nowe standardy postępowania oraz działania prewencyjne, usprawniające proces, w celu minimalizacji przyszłych błędów. Przedsiębiorstwo X opiera swoje działania na wysoko rozwiniętym systemie informatycznym, dysponuje specjalistycznymi narzędziami oraz nowoczesnymi programami normalizującymi procedury i posiadane informacje. Standardy działania dla poszczególnych procedur są mocno nadzorowane, a wykrywane wady szybko korygowane, aby system działał

bez zarzutu. Potencjalne zakłócenia wywoływane są najczęściej poprzez czynniki, na które przedsiębiorstwo nie jest w stanie się przygotować. Zalicza się do nich przede wszystkim błędy ludzkie, które są nieodzownym elementem nawet najlepiej działającego systemu i są od niego niezależne. Dlatego też nakreślone działania naprawcze skupiają się mocno na dodatkowej kontroli wykonywanej pracy oraz zatwierdzeniem jedynie rzetelnych informacji.

Wprowadzenie zmiany nie powinno być czynnością jednorazową. Należy stworzyć odpowiednie narzędzia kontrolne, dzięki którym możliwa będzie szybka i dokładna weryfikacja i standaryzacja procesów. Wniesione modyfikacje powinny stać się powszechnie obecne w działaniach operacyjnych. Wszelkie ewentualne rozbieżności zaobserwowane podczas kontroli powinny być ponownie przeanalizowane oraz poprawione, celem dalszego doskonalenia.

3. Wnioski

W świetle przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski.

1. Proces zaopatrzenia w materiały, komponenty i surowce niezbędne do utrzymania ciągłości produkcyjnej jest kompleksowy i może przebiegać na wiele odmiennych sposobów, w zależności od konkretnej sytuacji oraz indywidualnych ustaleń z dostawcami.
2. Problemy w przepływach materiałowych, ze względu na rozbudowaną strukturę procesów logistycznych, występują w każdym obszarze łańcucha dostaw, zarówno pomiędzy poszczególnymi jego ogniwami, jak również w środku konkretnej organizacji.
3. Podejście systemowe wymaga rozpoznania potencjalnych zagrożeń w całym badanym systemie, rozpatrując kolejno wszystkie procesy oraz ich poszczególne czynności, w celu rozpoznania potencjalnych zakłóceń oraz wprowadzenia działań naprawczych redukujących lub eliminujących wystąpienie błędów w przyszłości.
4. Analiza FMEA, ze względu na zdolność oceny ryzyka zakłóceń oraz wskazania w kolejności priorytetowej procesów logistycznych wymagających poprawy, jest uzupełnieniem poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych.

5. Problemy w przepływach materiałowych skutkują zmniejszeniem dostępności materiałów oraz ograniczeniem ciągłości produkcji Przedsiębiorstwa X. Przyczyną nieprawidłowości są najczęściej czynniki niezależne od działania systemu, do których zalicza się m.in. błędy ludzkie, nierzetelne informacje, nagłe zmiany popytu oraz rozbieżności w systemie oraz bazach danych. Są one źródłem nieprawidłowości rzutujących na kolejne procesy związane z fizycznymi przepływami rzeczowymi oraz informacyjnymi.

Bibliografia

- Gaschi-Uciecha A., Grabowska J., (2018), *Analiza i ocena przebiegu procesu zaopatrzenia dla wybranej kopalni węgla kamiennego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z.129, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Janisz K., Mikulec A., (2017), *Analiza FMEA wybranego procesu logistycznego*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, R.18, Nr 6, 2017.
- Kramarz W., (2011), *Identyfikacja zakłóceń w przepływach materiałowych*, Logistyka 4/2011, Politechnika Śląska.
- Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., (2007), *Metody i techniki zarządzania jakością, Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań.
- Rostek M., Knosala R., (2013), *Koncepcja oceny wpływu działań logistycznych na produktywność przedsiębiorstwa* [w:] red. R. Knosala: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Wydawnictwo PTZP, Opole.

Jadwiga Grabowska¹, Kamil Chłodek²

PROCES REALIZACJI ZAMÓWIENIA KLIENTA INSTYTUCJONALNEGO NA WYBRANY ASORTYMENT WYROBÓW MEBLARSKICH

1. Wprowadzenie oraz cel pracy

Przedsiębiorcy rywalizują w kreowaniu nowych ofert, mimo to różnice pomiędzy towarami są coraz bardziej zatarte. Takie zachowanie klientów powoduje, że rośnie wartość walorów niematerialnych. Właściwa obsługa klienta, czyli zespół czynności powiązanych z realizacją wymagań konsumentów, staje się konieczna w budowaniu satysfakcji i lojalności. Klient zadowolony z obsługi wróci i zakupi kolejny produkt, dodatkowo zareklamuje go i przyciągnie grono klientów ulegających opinii ludzi (Kauf, 2018). W celu utrzymania długofalowych relacji z klientami, przedsiębiorstwa muszą dostarczać im produkty i usługi o jak najwyższej jakości. Wymusza to bezustanne badanie wymagań klientów, aby zrozumieć pojęcie wartości w taki sam sposób jak klient. Jedynie precyzyjna identyfikacja potrzeb klientów pozwoli na stworzenie wartości zapewniającej pełną ich satysfakcję. Jeśli klienta ma być lojal-

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Analiza procesu realizacji zamówienia klienta instytucjonalnego na wybrany asortyment wyrobów meblarskich”.

ny, to w pierwszej kolejności musi być zadowolony (Studzińska, 2015). W odniesieniu do tematu pracy – meble są niezbędnym wyposażeniem każdego mieszkania, domu czy przedsiębiorstwa. Wygląd, jakość, kolor czyli tzw. design mebli ma też wpływ na sam proces obsługi klienta jak np. przestronne, eleganckie, dobrze oświetlone i wyposażone w wygodne fotele przymierzalnie ubrań będą miały wpływ na komfort zakupów i ponowna chęć ich wykonania. Wedle danych statystycznych, rynek meblarski w Polsce stale się rozwija i należy do bardzo perspektywicznych branż (bankier.pl, 2020; wpieramyeksport.pl, 2020). Liczba firm działających w kraju ciągle rośnie, co wpływa na zwiększanie się konkurencji w sektorze. Nie powinno to jednak być zagrożeniem dla rentowności przedsiębiorstw, ponieważ rośnie światowe zapotrzebowanie na meble. Polska jako jeden z czołowych krajów produkcyjnych stale zwiększa swój udział w eksporcie. Również stosunek klientów do zakupu nowych mebli stale rośnie. Większość konsumentów decyduje się na zakup nowego wyposażenia, przez co niezachwiany powinien zostać popyt na te produkty (Chmieliński, 2016).

Celem głównym niniejszego opracowania jest analiza procesu realizacji zamówienia klienta instytucjonalnego na wybrany asortyment wyrobów meblarskich. Postawiony w pracy cel główny zrealizowano poprzez: badania przeprowadzone w przedsiębiorstwie meblarskim, które mają charakter studium przypadku. Wykonano analizę preferencji klientów instytucjonalnych metodą QFD. Z pomocą metody 5Why ukazano przyczynę zbyt długiego czasu dostawy mebli. Natomiast Diagram Ishikawy posłużył do przedstawienia przyczyn wysokich kosztów produkcji mebli. Niniejsze opracowanie zakończono wnioskami.

2. Analiza preferencji klientów instytucjonalnych metodą QFD

Metoda QFD pozwala na racjonalne zaprojektowanie produktu nie tylko pod względem technicznym, ale także ze względu na wymagania rynkowe i oczekiwania klientów. Celem metody QFD jest przełożenie informacji, które docierają z rynku od konsumentów na język techniczny, z którego korzystają projektanci wyrobu (Jamróz 2017). QFD jest więc narzędziem, które pozwala przełożyć wymagania rynkowe co do pro-

duktu na zbiór warunków jakie muszą być spełnione przez produkującego podmiot na każdym etapie powstawania (od projektowania po serwis) (Soliński, dostęp 15.05.2020; jakosc.biz, dostęp 15.05.2020).

Podstawą do przeprowadzenia metody QFD (tzw. dom jakości) były wykonane badania ankietowe wśród klientów aktualnych i potencjalnych przedsiębiorstwa. W celu zbadania opinii klientów instytucjonalnych przeprowadzona została ankieta, w której wzięło udział 100 przedsiębiorstw. Badanymi podmiotami były zarówno firmy produkcyjne jak i usługowe. Wyniki otrzymane z przeprowadzonej ankiety ukazują, że klienci instytucjonalni w Polsce podczas zakupów asortymentu meblarskiego biorą pod uwagę dwa główne kryteria jakimi są: niska cena i krótki czas realizacji zamówienia. Coraz popularniejsze wśród przedsiębiorców są zakupy przez Internet, które pozwalają na kupno bez wychodzenia z firmy oraz dają możliwość łatwej personalizacji i wizualizacji produktu. Czas jaki ankietowani przewidywali na realizację zamówienia zawierał się w przedziale do dziesięciu dni, natomiast po samym dostarczeniu klient oczekuje również montażu mebli. Pod względem cen przedsiębiorstwo może konkurować na rynku, jednak czas realizacji zamówienia wynoszący około dwadzieścia dni ogranicza ilość potencjalnych klientów. Problemem jest również sposób sprzedaży towarów, który odbywa się jedynie za pośrednictwem punktu sprzedaży. Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie sklepu internetowego z możliwością konfiguracji produktu. Na korzyść badanego podmiotu działa oferowany przez firmę montaż mebli u klienta. Dzięki wynikom jakie zostały uzyskane w badaniu ankietowym, można określić ważność poszczególnych parametrów dla klienta. Metoda QFD pozwoliła również na porównanie wymagań z parametrami technicznymi procesu oraz ocenę Ikej w stosunku do konkurencji. Na rysunku XII.1 przedstawiony został „dom jakości” dla badania procesu realizacji zamówienia klienta instytucjonalnego na wybrany asortyment wyrobów meblarskich, wykonanego dla przedsiębiorstwa Ikej.

Badanie procesu realizacji zamówienia metodą QFD miało na celu określenie jak parametry techniczne wewnątrz przedsiębiorstwa wpływają na wymagania klientów. Dodatkowo można ocenić na jakiej pozycji na rynku znajduje się Ikej względem konkurencji. W tym celu zostało zebranych dziesięć cech jakich klienci oczekują od produktu, dostawy

i komunikacji ze sprzedającym. Każdemu z atrybutów została przyporządkowana waga, zgodnie z odpowiedziami uzyskanymi w badaniu ankietowym. Najwyższe wartości otrzymały niska cena i szybki czas realizacji, najniższe lokalizacja i wygląd produktu. Następnym krokiem było ustalenie parametrów technicznych niezbędnych do realizacji zamówienia na asortyment meblowy. Wybrane parametry to: dobra jakość materiału, szeroki wybór kolorów, niska waga produktu, złożoność produktu, wysoka wytrzymałość na obciążenie, niskie koszt produkcji, środki transportu, punkty sprzedaży, projekt, doświadczenie pracowników.

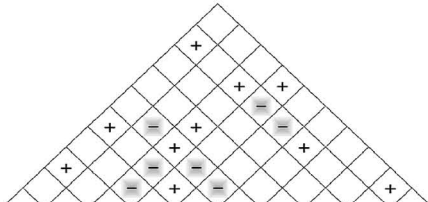
Parametry odnoszą się do wszystkich wymogów konsumentów. Jakość materiałów oraz wybór kolorów odpowiadają za fizyczny aspekt produktu. Kolejną kategorią jest część planowania wyglądu i właściwości mebla, parametrami dla tego aspektu są niska waga, złożoność produktu, wytrzymałość na obciążenie oraz projekt. Następnie zostały określone aspekty które mają bezpośredni wpływ na relacje z klientem, są to: punkty sprzedaży, sposób dostawy, ale także koszt produkcji wpływający bezpośrednio na cenę oraz doświadczenie pracowników pozwalające na usatysfakcjonowanie klienta.

Każdemu z parametrów technicznych został określony kierunek doskonalenia. Jedynym parametrem jakiemu przyporządkowana została dominanta jest jakość materiału. Wynika to z oczekiwań klientów względem mebla, który ma być prosty i tani. Obecnie stosowane przez przedsiębiorstwo płyty idealnie spełniają te oczekiwania. Atrybutami którym przyznana została minimanta są niska waga, złożoność produktu oraz koszty produkcji. Oznacza to, że zgodnie z preferencjami dane aspekty powinny być minimalizowane. Klient oczekuje produktu lekkiego oraz prostego, pozwalającego na łatwe przenoszenie mebla i szybki montaż. Minimalizacja kosztów produkcji wpłynie na obniżenie finalnej ceny produktu, co pozwoli na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pozostałe atrybuty techniczne należy maksymalizować. Zwiększenie palety kolorów pozwoli na możliwość większej personalizacji produktu przez klienta, zwiększenie udźwigu nada produktowi większą funkcjonalność, a rozwój środków transportu i punktów sprzedaży pozwoli na lepszy kontakt z klientem. Ważnym aspektem jest również projekt, dzięki jego rozwojowi można jednocześnie obniżyć koszty oraz lepiej dostosować produkt do oczekiwań konsumentów. Jak w większości firm

Korelacje	
Pozytywny	+
Negatywny	-
Brak	

Zależności	
Silna	●
Średnia	○
Słaba	▽

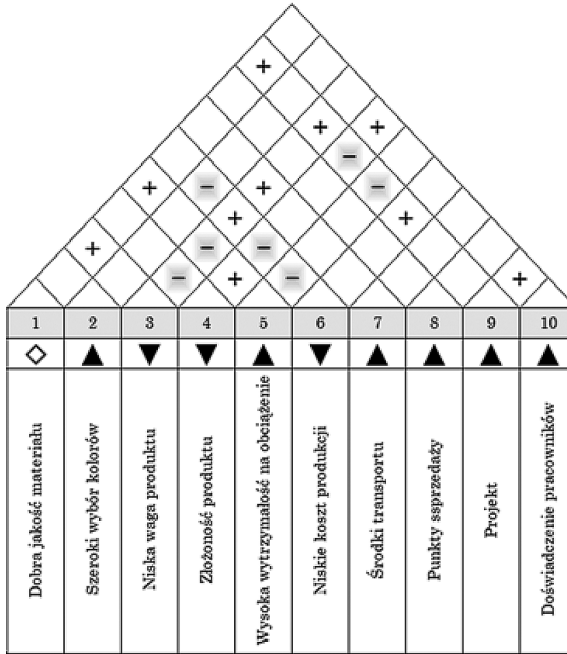
Kierunek doskonalenia	
Maksymanta	▲
Dominanta	◇
Minimanta	▼



Lp	Ważność wg klienta	Udział procentowy	Atrybuty klienta	Kolumna										Porównanie z konkurencją				Wiersz							
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3		4						
			Parametry techniczne	Dobra jakość materiału	Szeroki wybór kolorów	Niska waga produktu	Złożoność produktu	Wysoka wytrzymałość na obciążenie	Niskie koszty produkcji	Środki transportu	Punkty sprzedaży	Projekt	Dostarczenie pracownikó	Ikej S.C	Mebie Galant	Agata meble	IKEA								
1	10	0,175	Niska cena	●	▽		○		●			○		2	1	2	3						1		
2	5	0,088	Wysoka jakość produktu	●	▽		○	●				●	●	3	4	3	1							2	
3	4	0,070	Wysok jakość obsługi							○	●		●	3	3	2	4							3	
4	10	0,175	Krótki czas realizacji zamówienia	▽			●			●		▽	▽	1	0	2	4							4	
5	5	0,088	Możliwość personalizacji produktu	○	●		○				○	●	▽	4	4	1	2							5	
6	6	0,105	Łatwość kontaktu ze sprzedającym										▽	3	3	2	4							6	
7	2	0,035	Lokalizacja							●	●			1	1	3	4							7	
8	7	0,123	Praktyczność	○	▽	●	○	●				○		4	4	2	3							8	
9	3	0,053	Wygląd	●	●	▽	▽					○		3	4	3	2							9	
10	5	0,088	Łatwość montażu	○		●	●					○		2	1	2	3							10	
Suma		57	Znaczenia parametrów technicznych	3,91	1,65	1,89	3,84	1,89	1,65	2,11	1,21	3,07	1,79												
			Wskaźnik technicznej trudności wykonania	1	1	2	2	3	4	3	4	3	3												

Rys. XII.1. Dom jakości.
Źródło: opracowanie własne.

doświadczenie pracowników pozwoli na ulepszenie jakości produktu, ale również na lepszą obsługę klienta. Kolejnym elementem QFD jest jego „dach”, można dzięki niemu ustalić jak poszczególne atrybuty techniczne wpływają na siebie. Dokładny obraz tego elementu został przedstawiony na rysunku XII.2.



Rys. XII.2. Zależność atrybutów technicznych w QFD.

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy można wyciągnąć kilka wniosków. Należy wyodrębnić dwa aspekty, jakimi są jakość materiału i doświadczenie pracowników. Mają one jedynie pozytywny wpływ na resztę, przez co powinny być elementem zainteresowania i ciągłego doskonalenia.

Dobrej jakości materiał pozwala na stworzenie mebla o niskiej wadze i wysokiej wytrzymałości, pozwala ona również na swobodę w projektowaniu. Doświadczenie i wiedza pracowników są podstawą działalności firmy, dzięki wyszkolonym pracownikom produkcja może przebiegać bez zakłóceń. Równie ważny jest wkład pracowników w rozwój przedsiębiorstwa, powinni mieć możliwość przedstawiania swoich pomysłów zgodnie z filozofią Kaizen.

Problemem do rozwiązania są negatywne zależności między atrybutami związanymi z tworzeniem odpowiedniego produktu. Niska waga produktu wyklucza się z wytrzymałością i złożonością. Te same aspekty mają wpływ na koszty produkcji, im bardziej złożony produkt tym więcej materiału oraz maszyn i pracowników do utrzymania. Wszystkie te zależności powinny być wzięte pod uwagę podczas projektowania mebla dla klienta instytucjonalnego, który oczekuje mebla taniego i niekoniecznie wysokiej jakości. Te założenia pozwalają na minimalizację negatywnych wpływów, ponieważ wymuszają projektowanie produktu o niższych walorach jakościowych.

Następnym etapem była ocena wpływu parametrów technicznych na atrybuty ważne dla klienta. Powiązania zostały przedstawione na rysunku XII.3.

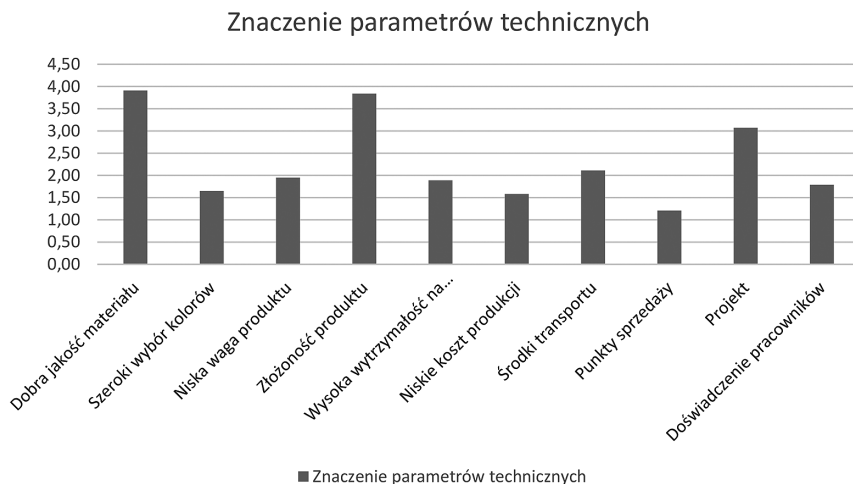
Atrybuty klienta \ Parametry techniczne	Dobry jakości materiału	Szybski wybór kolorów	Niska waga produktu	Złożoność produktu	Wysoka wytrzymałość na obciążenie	Niska cena produkcji	Średni transport	Punkty sprzedaży	Projekt	Dotychczasowe parametry
Niska cena	●	▽		○		●			○	
Wysoka jakość produktu	●	▽		○	●				●	●
Wysok jakość obsługi							○	●		●
Krótki czas realizacji zamówienia	▽			●			●		▽	▽
Możliwość personalizacji produktu	○	●		○				○	●	▽
Łatwość kontaktu ze sprzedającym										▽
Lokalizacja							●	●		
Praktyczność	○	▽	●	○	●				○	
Wygląd	●	●	▽	▽					○	
Łatwość montażu	○	○	●	●					○	
Znaczenia parametrów technicznych	2,91	1,65	1,56	1,84	1,89	1,58	2,11	1,21	2,07	1,79

Rys. XII.3. Zależności między parametrami technicznymi i atrybutami.

Źródło: opracowanie własne.

Siłę powiązań między atrybutem, a parametrem technicznym oceniono w czterech kategoriach. Najmocniejsze relacje oznaczone zostały czarnym kołem dla którego wartość wyniosła dziewięć punktów, średnie powiązania przedstawione zostały za pomocą okręgu i przypisano im wartość trzech punktów. Najmniejsze powiązania przedstawia trójkąt z siłą określoną na poziomie jednego punktu, natomiast w przypadku braku powiązań pole pozostało puste.

W celu uzyskania wymiernych wartości liczbowych, które pozwoliłyby na analizę powiązań, przyznane punkty zostały przemnożone przez procentowy udział ważności atrybutu dla klienta oraz zsumowane w rubryce znaczenie parametrów technicznych. Zestawienie wyników zostało przedstawione na rysunku XII.4.



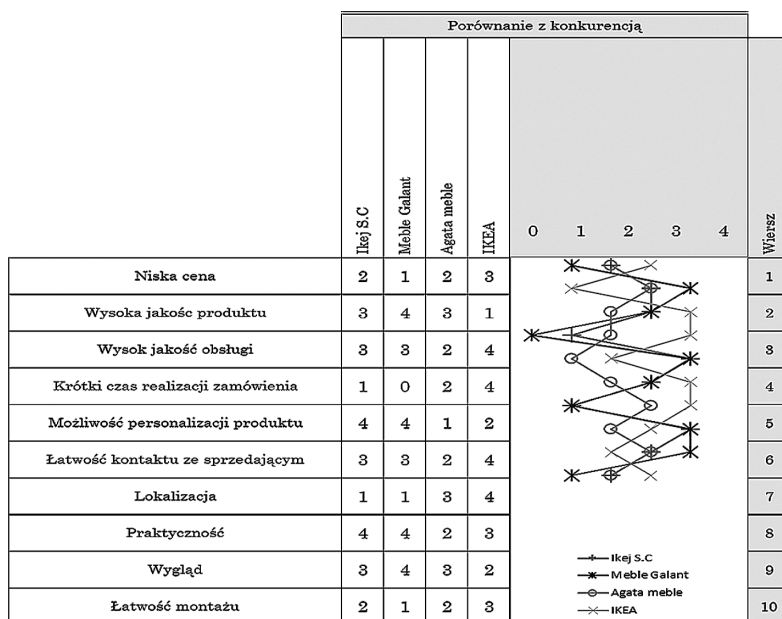
Rys. XII.4. Znaczenie parametrów technicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród parametrów technicznych możemy wyodrębnić trzy, które w największym stopniu wpływają na spełnienie wymagań klienta. Pierwszym z nich jest dobra jakość materiału, jest to dobra wiadomość dla Ikej, ponieważ w produkcji wykorzystują płyty najwyższej jakości. Zastosowanie wysokiej jakości materiałów pozwala na realizację kolejnych parametrów ocenionych przez konsumentów najwyższej, są nimi projekt i złożoność produktu. Te dwa parametry łączą się ze sobą, a zastosowanie synergii pozwoli na maksymalizację zadowolenia klienta. Klient instytucjonalny oczekuje produktu, który będzie tak zaprojektowany, żeby spełniał wszystkie oczekiwane funkcje oraz był prostym narzędziem wykorzystywanym w pracy. Jeśli przedsiębiorstwo w etapie projektowania stworzy prostą i funkcjonalną koncepcję to spełni oczekiwania klienta względem produktu oraz stworzy możliwość usprawnień w sferze produkcyjnej. Dobrze zaprojektowany produkt da przedsiębiorstwu możli-

wość przejścia z konstrukcji na zamówienie w stronę montażu na zamówienie, co pozwoli skrócić czas realizacji, zmniejszyć koszty produkcji, przez co zwiększyć zadowolenie klienta.

Następnym etapem badania jest określenie pozycji badanego przedsiębiorstwa względem konkurencji na rynku w Polsce. Do porównania zostały wytypowane trzy firmy meblarskie. Pierwszą z nich jest przedsiębiorstwo „Meble Galant”, jest to lokalny konkurent działający w Prudniku. Porównywanie się do wyżej wymienionej firmy jest stosowne, ponieważ posiada ona trzy oddziały oraz produkuje meble z płyt i z drewna. Następnymi konkurentami są przedsiębiorstwa działające na terenie całego kraju, jednak o zdecydowanie innym charakterze zarówno jakości produktu, jaki i sposobu sprzedaży. Sieć sklepów „Agata Meble” oferuje produkty o wyższej jakości i zwykle z dłuższym czasem oczekiwania na produkt, natomiast „IKEA” zapewnia klientom produkty niskiej jakości natomiast oferowane od ręki. Porównanie ocen oraz wykres pozwalający określić charakter porównywanych przedsiębiorstw został przedstawiony na rysunku XII.5.



Rys. XII.5. Porównanie względem konkurencji.

Źródło: opracowanie własne.

Wykres pokazuje jak zbliżoną charakterystykę posiadają małe przedsiębiorstwa działające na lokalnych rynkach. Linie prudnickich firm w większości aspektów nakładają się na siebie, ponieważ produkują głównie spersonalizowane meble na wymiar o dobrym wyglądzie i wysokiej jakości. Taka koncepcja powoduje długi czas realizacji zamówienia i wysoką cenę, co jest całkowicie sprzeczne z oczekiwaniami klientów biznesowych. Zielona linia reprezentująca podejście „Agata Meble” rozciąga się w połowie wykresu. Spowodowane jest to sprecyzowanym doborem klienta docelowego dla tej firmy, którym są prywatni klienci wyposażający swoje domy i mieszkania.

Jedynym konkurentem na którym można się wzorować w przypadku realizacji zamówień dla klientów instytucjonalnych jest szwedzka marka „IKEA”. Jest to potentat rynku meblarskiego stawiający na niską cenę i szybki czas realizacji zamówienia, dodatkowo kładący mocny nacisk na zadowolenie klienta. Koncepcja działalności skandynawskiej firmy opiera się na produktach modułowych niskiej jakości, jednak dostępnych od ręki i łatwych w montażu. Tak stworzona działalność wpisuje się idealnie w oczekiwania klientów biznesowych, jakie zostały określone dzięki badaniu ankietowemu oraz analizie QFD. Porównanie z konkurencją pozwoliło potwierdzić poprzednie założenia o konieczności odpowiedniego zaprojektowania mebla dla klienta instytucjonalnego oraz przejście na system montażu na zamówienie.

Podsumowując analizę metodę domu jakości, można ustalić kilka wytycznych dla badanego przedsiębiorstwa. Po pierwsze należy pamiętać, że dobór odpowiedniego materiału oraz doświadczenie pracowników wpływają jedynie w pozytywny sposób na zadowolenie klienta. Problemem jest jednak wykluczanie się parametrów niskiej wagi produktu z wytrzymałością i złożonością mebla. Dzięki porównaniu wpływu parametrów technicznych względem ważności atrybutów dla klienta otrzymane zostało rozwiązanie tego problemu, jakim jest odpowiednie zaprojektowanie mebla. Projekt jest również podstawą do wzorowania się na najlepszych w branży, pozwoli on na przejście z konstrukcji na zamówienia do montażu na zamówienia. Taka zmiana pozwoli na skrócenie całkowitego czasu realizacji zamówienia oraz redukcję kosztów produkcji.

3. Badanie zakłóceń w procesie realizacji zamówienia przy pomocy metody 5 Why oraz analizy przyczynowo-skutkowej Ishikawy

Badanie ankietowe wykazało, że najważniejszymi wartościami dla klientów instytucjonalnych jest krótki czas realizacji dostawy oraz niska cena mebli. W celu zaspokojenia wymagań klientów dostawa powinna zostać zrealizowana maksymalnie do dziesięciu dni od złożenia zamówienia. Niestety w obecnej sytuacji przedsiębiorstwo Ikej realizuje dostawę w około 20 dni. Sposobem na zdiagnozowanie źródła problemu będzie wykonanie badania metodą 5 Why.

Metoda 5 Why, dla długiego czasu dostawy mebli biurowych w przedsiębiorstwie Ikej:

1. Dlaczego czas dostawy mebli biurowych jest długi?

Odpowiedź: Ponieważ, stosowana jest konstrukcja na zamówienie (ETO).

2. Dlaczego stosowana jest konstrukcja na zamówienie?

Odpowiedź: Ponieważ, tak produkowane są wszystkie meble.

3. Dlaczego tak produkowane są wszystkie meble?

Odpowiedź: Ponieważ, tak zbierane są zamówienia.

4. Dlaczego tak zbierane są zamówienia?

Odpowiedź: Ponieważ, zamówienia zbierane są jedynie przez punkt sprzedaży.

5. Dlaczego zamówienia zbierane są jedynie przez punkt sprzedaży?

Odpowiedź: Ponieważ, tak jest od początku istnienia przedsiębiorstwa.

Zastosowanie metody 5 Why pozwoliło na zidentyfikowanie głównego problemu powodującego długi czas realizacji zamówienia. Badanie wykazało że głównym problemem jest kierownictwo firmy, które od czasu powstania nie zmieniło procesu działania. Nigdy nie zostały przeprowadzone badania pozwalające na określenie potrzeb różnych grup klientów, przez co klient instytucjonalny jest traktowany tak samo jak klient indywidualny.

Zastosowanie jednej metody sprzedaży produktu poprzez punkt sprzedaży powoduje, że cała produkcja nastawiona jest na konstrukcje

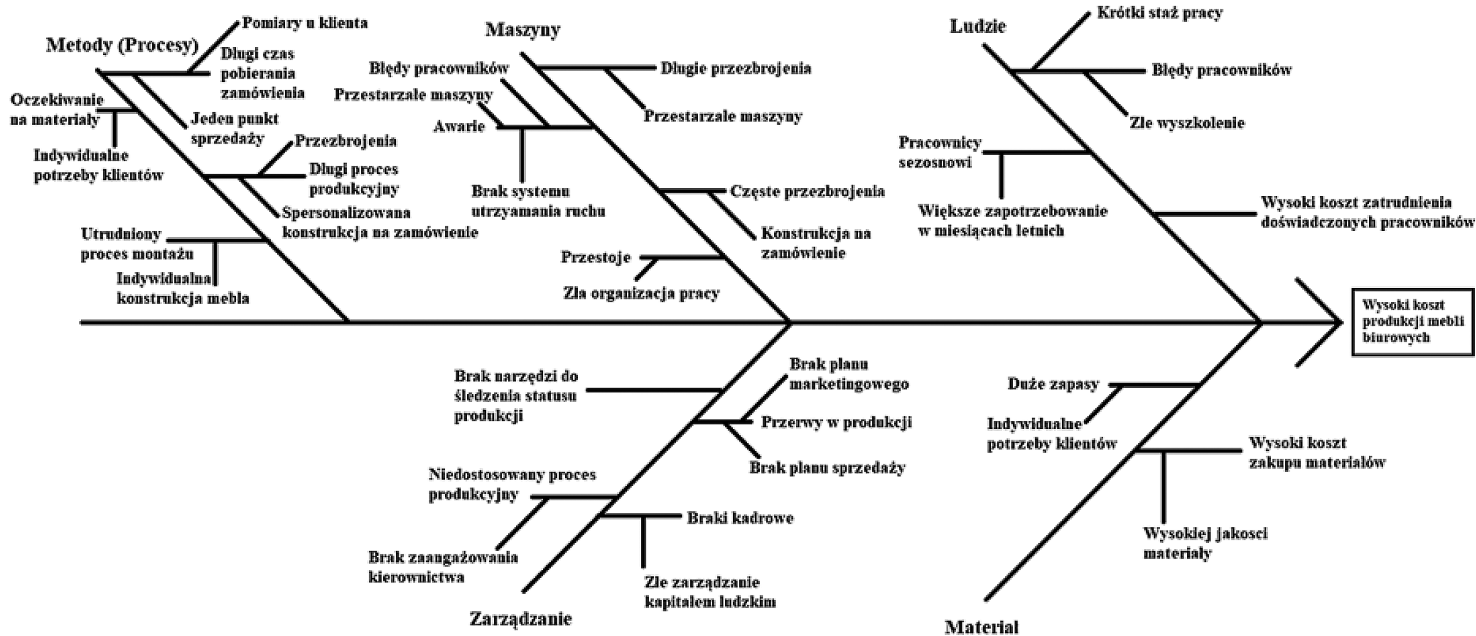
na zamówienie. W celu rozwiązania tego problemu należy wprowadzić nowe metody sprzedaży, które pozwolą na przejście z konstrukcji na zamówienie na montaż na zamówienie. Zastosowanie takiego rozwiązania będzie wiązało się również ze zmianami w całym procesie produkcyjnym, jednak całkowity czas od złożenia przez klienta zamówienia do otrzymania towaru powinien zostać skrócony.

Kolejnym krokiem w celu określenia źródeł problemów w przedsiębiorstwie Ikej, jest zastosowanie metody Diagramu Ishikawy. Problemem, który należy rozwiązać jest wysoki koszt produkcji mebli biurowych. Diagram został przedstawiony na rysunku XII.6.

Analiza Diagramu Ishikawy pozwala na potwierdzenie źródła problemu, jakim jest zastosowanie błędnych metod w procesie realizacji zamówienia klienta instytucjonalnego na meble biurowe. Głównym obszarem, który wpływa na wysoką cenę ostatecznego produktu są metody (procesy) występujące w przedsiębiorstwie. Wynikają one z zastosowania nieodpowiedniej metody wytwarzania produktu.

Konstrukcja na zamówienie oddziałuje nie tylko na metody, ale także na maszyny, które muszą być często przezbrajane. Ma również wpływ na pracowników, którzy muszą być doświadczeni, ponieważ meble są spersonalizowane i trudniejsze w produkcji. Wymuszone jest również utrzymanie większych zapasów materiałowych, jak np. bogata gama oklein. Ostatecznie na cenę mebla wpływa też jego montaż, który przy skomplikowanych meblach jest bardziej czasochłonny, przez co droższy.

Podsumowując dwie zastosowane metody można stwierdzić, że głównym problemem przedsiębiorstwa jest potraktowanie klienta instytucjonalnego jak klienta indywidualnego. Obie grupy posiadają różne wymagania dotyczące produktu, dlatego inny powinien być również proces realizacji zamówienia. Odpowiednim rozwiązaniem będzie zastosowanie metody ATO, czyli montażu na zamówienie. Przedsiębiorstwo Ikej będzie musiało zaprojektować produkty przeznaczone do biur tak, żeby były składane z gotowych elementów. Dodatkowo musi zostać stworzony sklep internetowy, gdzie klient będzie mógł spersonalizować swój produkt w określonych ramach, jak np. wybrać kolor. Takie rozwiązanie pozwoli skrócić czas oczekiwania na produkt oraz obniżyć koszty produkcji, co wpłynie pozytywnie na zadowolenie klientów.



Rys. XII.6. Diagram Ishikawy dla wysokich kosztów produkcji mebli biurowych.

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski

W świetle przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski.

1. Badanie ankietowe wykazało, że dla klientów instytucjonalnych najważniejsza jest niska cena oraz krótki czas realizacji zamówienia. Większość badanych preferuje również zakupy przez Internet.
2. Dzięki metodzie QFD wykazano, że najlepszym sposobem w produkcji mebli dla klientów instytucjonalnych będzie wzorowanie się na przedsiębiorstwie IKEA.
3. W tym celu należy odpowiednio zaprojektować konstrukcje, żeby możliwe było przejście z projektowania na zamówienie na montaż na zamówienie. Należy również pamiętać, że odpowiedni materiał i doświadczenie pracowników mogą wpłynąć jedynie pozytywnie na zadowolenie klienta.
4. Zastosowanie metody 5Why oraz Diagramu Ishikawy pozwoliło określić problem jakim jest potraktowanie klienta instytucjonalnego tak samo jak klienta indywidualnego, co prowadzi do złej obsługi. Zastosowanie wszystkich rozwiązań pozwoli na eliminację błędów w całym procesie i skrócenie czasu realizacji zamówienia z około 13 dni roboczych do 3, a co za tym idzie zmniejszenie kosztów i większe zadowolenie klienta instytucjonalnego.

Bibliografia

- Bankier.pl, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Producenci-mebli-Wartosc-produkcji-w-Polsce-w-2018-roku-przekroczyla-49-mld-zl-4208656.html> [dostęp: 24.09.2020];
- Bendkowski J., Kramarz M., Kramarz W., (2010), *Metody i techniki ilościowe w logistyce stosowanej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Chmieliński R., Gałązka A., Grochowina S., Krzemińska J., Krzyna D., Trawka J., Wiza R., (2016), *Rynek meblarski w Polsce*, Warszawa.
- Jakosc.biz, QFD (Quality Function Deployment), <https://www.jakosc.biz/qfd-quality-function-deployment/> [dostęp: 15.05.2020].
- Jamróz A., (2017), *Praktyczne zastosowanie metody QFD do doskonalenia jakości produktu*, Kraków 2017, ZN WSH Zarządzanie 2017 (4).

- Kauf S., Kramarz M., Sadowski A., (2019), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kauf S., Tłuczak A., (2018), *Logistyczna obsługa klienta – Metody ilościowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Wydanie I, Warszawa.
- Soliński B., Metody zarządzania jakością. Metoda rozwinięcia funkcji jakości – QFD (Quality Function Deployment), <http://www.zarz.agh.edu.pl/bso-linsk/QFD.html> [dostęp: 15.05.2020].
- Studzińska E. (2015), *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 396.
- Wspieramyeksport.pl, <https://wspieramyeksport.pl/raporty-branzowe/B2.1/meble> [dostęp: 25.09.2020].

Tomasz Szulc¹, Chitradeep Yadav²

COMPARATIVE ANALYSIS OF DELIVERY OF PUBLIC TRANSPORTATION SERVICES ON THE EXAMPLE OF SILESIAN METROPOLIS AND HYDERABAD METROPOLITAN AREA

1. Introduction

In recent years there has been observed a rising importance of public transportation in cities. Smooth flow of passengers and goods is one of the determinants characterizing smart and sustainable cities (Banister, 2008). Diverse activities take place in urban areas and cities, which require effective, efficient and appropriate transport for people and goods. Generally it is said that transportation is the moving force of life.

Transport modes like metro (subway), bus and regional railways, are mainly utilized because they are more effective and efficient than private vehicles in terms of energy savings, congestion and carrying capacity. Cars can only be used by their owners; whereas public transportation is affordable and convenient to get accessed, so that it is a major means of transportation in urban areas. However, it has been also

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. "Delivery of urban mobility services on the example of selected regions of Poland (Silesian Metropolis) and India (Hyderabad)".

observed, particularly in Poland, that despite increasing quality of the vehicles and improving comfort of commuting, on some relations the demand for public transportation services is declining.

Public transportation was first stated in early 1700s when, people could travel without any obstacles. The importance of public transportation became significant days later, different modes of transportation were introduced for carrying people and goods. World's population in urban areas is increasing, and by 2050 it is forecasted that 67% of it will live in urban areas. Flow of passengers and goods will affect the mobility demand.

The main objective of this article is to compare of delivery of public transportation services in Katowice (Poland) and Hyderabad (India).

The methods used for achievement of this objective were the following: literature review, documents analysis and questionnaire. The survey was run among the passengers of public transport in Poland and in India.

In the first part the authors discuss the key terms and definitions regarding urban logistics and mobility, the drivers of urban logistics and taxonomies related to urban mobility. In the empirical part, main emphasis is put on comparison of factors of use of public transport in both countries. The originality of the research lies in comparison of spatial units with high population density and high demand for transportation services.

It also should be emphasized that the survey was completed before the outbreak of SARS-CoV-2 pandemic, so the results refer to regular functioning of public transportation, not affected by the restrictions related to vehicles' capacity.

2. Definition and drivers of urban logistics

Nowadays urban logistics has become one of the most popular topics in regional science and mainly concentrates on urban distribution problems. There are 3 major research areas that are taking place in urban logistics. Urban logistics addresses: (1) a wide range of market segments, (2) stakeholders and (3) increasing motorization. As the urban population and income increase, the demand for transportation is also increasing. Demand for urban mobility services is rising from decade to decade. World Bank statistics say that at least 40-50% of the

world's population depend on public transportation and it has increased by 18% since 2000. To provide the best services for public transportation, public infrastructure should be improved.

Urban logistics is both a distribution system and a process in which goods and passengers are transported into and inside the cities through rationalizing and consolidating the established logistic systems. It is supported by development of innovative solutions for future generations via the use of communications and information technologies.

According to, Rodrigue (2020) and Shaw & Rodrigue (2006) the urban population accounts for 55% of the population of the world, and the proportion is estimated to rise up gradually to 68% by 2050. Nevertheless, Asia holds 54 percent of the world's urban population; even though it seems to have a relatively low level of urbanization, following with Africa and Europe with 13% each. Besides, the increase in the urban population, the progression in technology i.e. especially eCommerce, is remodeling the world's logistics in general and urban logistics in particular; as eCommerce consumers are mostly urban residents. Additionally, with the environmental concerns, the sustainable urban logistics has eventually been considered as a crucial issue for the transport and logistics industry and municipal authorities. Therefore, the world population is concentrated in ever-growing municipalities. Today, 52% of population lives within urban areas, and by 2050, 67% of world's population will lives in cities. Today 64% of travel happens within the urban environments.

Similar trends are observed in delivery of goods, with eCommerce the fastest growing producer of urban supplies, which also has an effect on urban logistics flow's duration and fragmentation. As large quantities of vehicles in urban areas adversely affect health, life quality as well as the urban economies by increasing congestion, vehicles' emission and noise. In addition, the growth in numbers of cities are facing problems relating to the supply of goods in the last few kilometers. Several cities have begun to comprehend and tackle the obstacles of urban mobility by creating national or city-level visions and strategies for regional transportation (Kos et al., 2020). Nonetheless, detailed arrangements are often absent at the city level for the last kilometer of goods. It is difficult to understand how items are delivered in the latest miles as a result of

a number of complexities. Besides the heterogeneity of transport of goods and means of transports, the urban logistics sector includes various levers and several stakeholders, who are mainly the government, transport and retail companies. Furthermore, each of the stakeholders has different interests and goals, and often without mutual understanding of the status quo, priority and leverage. Meanwhile, the local authorities attempt to prevent traffic jams, emissions and noise pollution; transportation companies and retailers primarily try to maintain their costs and service. This complexity may cause enforcement of partial, sub-optimal, mutually excluding or even counter-productive decisions and solutions.

There are some influential factors that relative affect the progress of urban logistics strategies, are urban economic drivers, physical infrastructure and accessibility, population and activity distribution, and position within the national and global logistics networks.

Taniguchi et al. (2000) proposes five city logistics initiatives, including: advanced information system, cooperative freight transport systems, public logistics terminals, load factor controls and underground freight transport systems, which are very effective to improve city logistics. Considering the interest of urban communities, Munuzuri et al. (2005) classifies urban freight solutions into four aspects: public infrastructure, land use management, access conditions and traffic management. Karrer et al. (2007) points out three primary classes of measures: goods vehicles access and loading approaches in urban areas (for example, efficient usage of infrastructure, guidance on measures for goods vehicle access and loading in urban areas, technology in urban freight), principal issues involved in last mile solutions (for example, home shopping via e-commerce) and principal issues associated with urban distribution centres.

Shao et al. (2009) propose twelve primary criteria to evaluate the competitiveness of city logistics and identify the key drivers influencing development of regional logistics through the method of hierarchy analysis thought and fuzzy decision-making principles. The proposed criteria are: economic situation, the logistics volume, the logistics industry practitioners, the logistics facilities and equipment, the logistics industry cost, postal communications status, foreign investment, the standard of education, science and technology, trade status, information status, geographical situation and industrial policy environment.

3. Urban mobility as a sub-category of urban logistics. Taxonomy of trip motivation in urban mobility

According to Rodrigue (2008) urban mobility is grouped into three broad categories of group, individual and freight transport. Thus passenger mobility is the outcome of individual decisions based on different rationales, mobility of freight is determined in conjunction between cargo owners and providers of transport services. Urban mobility is divided into three categories.

Public transit (collective transport) is the first of them. The primary purpose of public transit is to provide open public mobility over specific parts of an urban area. The networks are typically owned and operated by a public body and access is available to all as long as controlling public transit systems is focused on moving large numbers of people and taking economies to the ground. It includes modes like trams, buses, trains, subways, and ferry services.

As it is considered as a mode; **individual mobility** is the result of personal preferences such as driving, walking, cycling and motorcycling. Many people still have to walk in order to meet bus and subway stations. However, the distance may vary due to the urban structure.

As cities preside over production and consumption centres, urban activities are accompanied by heavy **freight services**. These shipping activities are mainly run by trucks that move among industries, distributors, warehouses, retailers and major terminals (i.e. ports, railways and airports). The development of eCommerce was correlated with the increase in parcel home deliveries. Freight mobility in towns appears to slip on but is part of an emerging urban logistics sector.

Mobility is related to specific urban behaviours and the demand of their territories. (Land use involves a number of evolutions such as recurrence, employment, urban type, density, growth level and technology. Community mobility is required in planned activities (e.g. home-to-work trips) or optional when those who create it can choose to book (e.g. relax). The most known forms of urban mobility are:

Pendulum movements, which are compulsory developments including driving within areas of living arrangement and work. They are pro-

foundly repetitive since they are unsurprising and repeating all the time, more often than not a day-by-day event, accordingly the term pendulum.

Professional movements are inventions relevant to technical, work-based events such as meetings and customer services that occur primarily during working hours.

Personal movements are deliberately linked to the business sector, which combines shopping and entertainment.

Touristic movements are significant in urban communities that have historical and recreational highlights. They include connections among tourist spots and luxuries. For example, lodgings and eateries in general will be regular in nature or happening at explicit minutes. Significant game occasions, for example, sports events such as Olympics are powerful sources of urban traffic.

Distribution Movements are concerned with the cargo distribution in order to fulfil the necessities of use and assembly. They are generally connected to ship terminals, assignment centres and retail outlets. Be that as it may, creation of online exchanges requires further freight forwarding to local locations; home deliveries.

Urban mobility is determined by the following characteristics.

Trip Generation – an urban resident attempts statistically around 3 to 4 outings per day. People often travel within urban areas with some common purposes such as employment, leisure, and other opportunities. Therefore, the excursions of urban residents should be taken into account. There are varieties in the quantity of excursions by reason seen with the domination of driving a car.

Modal split infers the use of a continuum of modes of transport for urban excursions which is the product of a modular decision. This decision is based on several elements, such as costs, creativity, accessibility, inclination, and traveling time (separation). In this manner, strolling, cycling, open travel, the vehicle or in any event, working from home, will be utilized either as a decision or as an imperative (absence of decision). For example, areas inside five minutes of strolling are viewed as promptly available to walkers. Urban cargo conveyance can likewise utilize an assortment of modes, yet the van and the truck will in general lead.

Trip assignment (motivation) – people often travel within urban areas with some common purposes such as employment, leisure, and

other opportunities. Therefore, the excursions of urban residents should be taken into account. A few variables impact the trip, the most significant being transportation costs, time and blockage.

Trip destination – spatial distribution of urban services has brought about significant changes to the goal of the trip, eminently those associated with the research. Retail, open events, recreation and consumption are the dominating trip destinations, besides work.

4. Comparative analysis of delivery of public transportation services in Silesia Metropolis and Greater Hyderabad

The empirical part of the article is based on the survey run in Poland and in India at the beginning of year 2020 on randomly selected 104 respondents in Poland and 123 persons in India. The questionnaire was constructed on the following aspects of public transport research: infrastructure, level of offer and accessibility (Potrykowski & Taylor, 1982).

The following variables were covered in the questionnaire:

- frequency of use of public transport,
- methods of purchase of a ticket,
- quality of delivered services,
- location of stops and terminal stations,
- comfort and safety,
- location of routes and lines.

According to Potrykowski and Taylor (1982), there is a number of factors that determine the level of accessibility of transportation, including: time lost in transit, transit costs, time (period), position and method of providing a service, public transit safety awareness including possible transit routes and stop location as well as user preferences.

Time plays a key role in the field of accessibility but also in all other phases of transport. The period that the potential passenger arrives at or from the station, as well as the time lost during transit. Therefore the first aspect that depends on public transport accessibility is the number and the allocation of stops. A stop's range of impacts is defined as an area from which potential passengers can walk with no great effort.

No planning rules govern the walking distance to the nearest stop in Silesia – it's just a planned service level. Concepts of the Institute for

Urban and Spatial Planning are most often found in reference books. Initially, depending on the circumstances the walking distance to the stop should not exceed 250 to 500 m.

In order to provide foundations for comparison of the services, it is needed to provide basic characteristics of both administrative units.

Silesian Metropolis is an association of 48 cities and municipalities with a population of 2.5 inhabitants in 2019. The transportation needs of the passengers are satisfied by buses, trams, trolleybuses and partially by the railways, however the latest mode is only partially integrated with the systems. Public transport network in Silesian Merropolis consists of 447 public transport routes including 34 tram lines, 5 trolleybus lines and 408 bus lines. The network covers 3000 stops and stations. Daily operations cover on average 765 500 rides (passengers transported), annual number of passengers is roughly 275 millions. The networks is served by roughly 1300 vehicles each day.

Hyderabad is an Indian metropolitan city with a population of around 11.5 million people in 2019. Approximately 35% of all journeys are performed via the city bus service in the greater metropolitan area of Hyderabad. Only 2% are transported via the Hyderabad suburban commuter rail system (MMTS). Hyderabad public transportation network consists more than 1000 bus routes which operates arounds 45,000 trips every day for approximately 3.6 million inhabitants and more than 200 thousands inhabitants use MMTS rail system which operates 3 lines of 44 km of track between Falaknuma and Secunderabad, Hyderabad and Secunderabad and Lingampalli and Secunderabad. Recently metro rail has been introduced in Hyderabad city due to public transport needs. Hyderabad metro is rapid transit system which operates 3 lines of 26 connection stations with 72 kms length and more than 500 thousand passengers travel every day. The city has approximately 3800 buses carrying about 3.5 millions people per day. There are also some 150 train services operated by the Central South Railway which take people from one end to the other. Although passenger alternatives are provided by cars / shared cars or taxis / shared taxis, they are expensive and out of reach for a larger group. Some of the demand is also satisfied by rickshaws, bike-rickshaws and auto-rickshaws, but the flows of passengers traveling by them is beyond the official statistics.

None of those modes make a public bus comfortable and free. The city bus and train was an inexpensive, comfortable, and efficient way to get around. Nonetheless, detailed information about bus routes, bus stops, or bus schedules is not reliable. The only way to know whether a bus is going anywhere is by asking by word of mouth.

The frequency of use of public transportation services in Katowice and Hyderabad is provided in the graph below. It is worth noticing that there are respondents from Poland who have never used public transportation. Roughly 25% of respondents declare daily use of public transportation, comparable numbers refer to the answer “several times a week”. The majority uses it just several times a month.

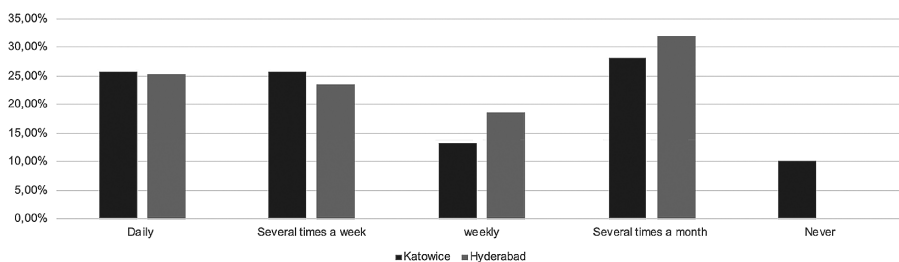


Fig. XIII.1. Frequency of use of the public transport.

Source: own elaboration.

There are significant differences in methods of purchasing of the tickets. It is evident that the majority of passengers in India buy them by cash and in Poland alternative methods are equally popular. The distribution of answers is provided in the graph. As declared by Polish respondents, mobile applications gain rising popularity, however in Silesia the method introduced by the Organiser of the public transport (ZTM) is the Silesian Card of Public Services (ŚKUP) which provides discounts on fares for its users for a single ticket and is the only means of having a bus pass. Purchasing habits of the passengers are constantly changing and some of the respondents declared the use of their bank cards. Such a system of payments is installed only on the minority of buses operated by one carrier. Comparing the nominal prices, the fares in Silesian Metropolis are on average slightly higher than in Hyderabad.

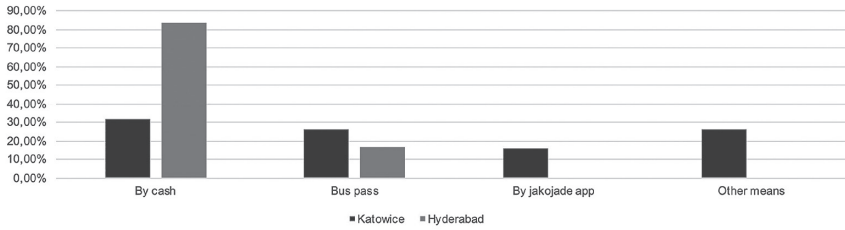


Fig. XIII.2. Method of purchase of a ticket.

Source: own elaboration.

The next factor taken into account, according to Potrykowski and Taylor, is the passenger’s satisfaction and perception of quality against the price of the services. In this case more than 60% of respondents in Poland express negative view concerning value for money, in India the situation is opposite. Price perception is positive.

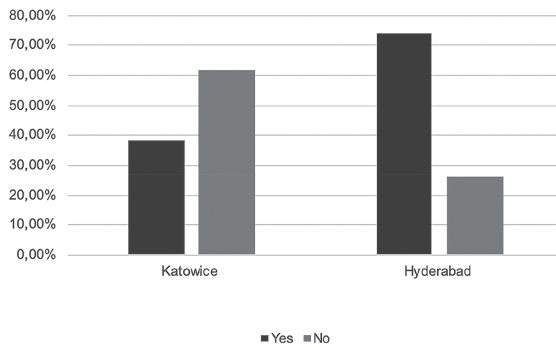


Fig. XIII.3. Perception of quality of services vs. prices.

Source: own elaboration.

One of the key factors of accessibility is the proper location of stops and stations. As indicated earlier, there are no clear instructions concerning density of the stops, the only aspect mentioned in spatial planning documents is the walking time to the nearest stop or distance. Due to this fact, any modifications of routes in the existing network are extremely rare and subject to long discussions. For the question concerning dislocation of the stops, the majority of respondents from Poland expressed positive opinion concerning this aspect. In case of India there was observed a significant group of neutral responses. The distribution of answers is provided in the graph below.

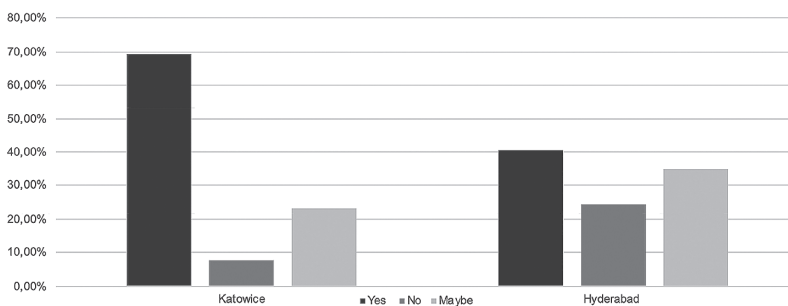


Fig. XIII.4. Evaluation of dislocation of stops.

Source: own elaboration.

The next aspect of functioning of public transportation services was the level of occupation of the vehicles. Almost 70% of respondents from Poland and 54,5% of their counterparts from India declared that the buses were almost always crowded. The second dominating answer was a neutral position.

The following aspect of functioning of public transportation services was the suitability and dislocation of transportation routes. Both in case of Poland and India, the majority of respondents assessed the routes negatively. After a more in-depth investigation and individual talks to the passengers it turned out, that the generators of streams of passengers moved into some other parts of the cities and the routes were designed a couple of decades ago, when the settlement structure and spatial development in most of the cities was different. The distribution of answers is provided in the graph.

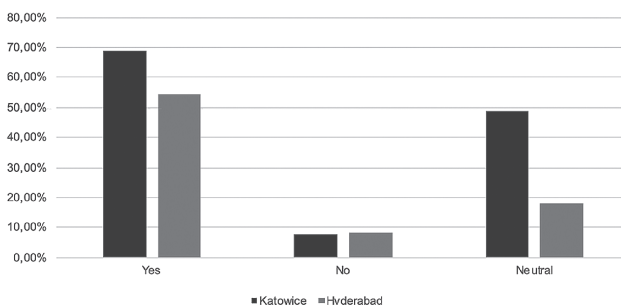


Fig. XIII.5. Evaluation of crowdedness of the vehicles.

Source: own elaboration.

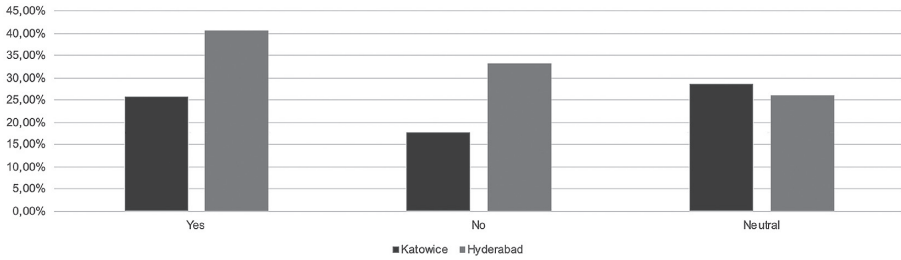


Fig. XIII.6. Evaluation of routes of the public transportation lines.

Source: own elaboration.

The last aspect of functioning of public transportation services, according to Potrykowski and Taylor, was comfort and safety in the public transportation. The distribution of answers is provided in the graph. Most of the respondents declare that they feel safe and comfortable or neutral. The minority of ca. 1/5 of the sample declare opposite opinion. It is worth mentioning that in case of both countries, the vehicles gradually get equipped with CCTV systems, which increase security of journeys. Due to vast investments in fleet of all modes of transport, the perception of comfort in case of Poland should increase over next few years.

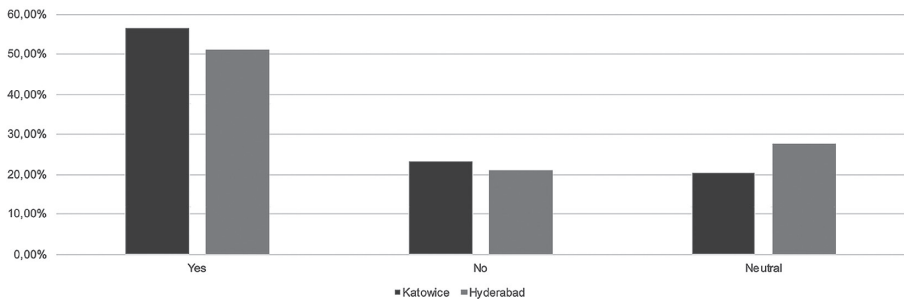


Fig. XIII.7. Evaluation comfort and safety in the public transportation.

Source: own elaboration.

The improvements in this kind of public services will make the city more sustainable and should reduce private car usage. Good transport system can maintain its existing users and attract new passengers. The

public transport services delivered properly, should solve problems such as traffic congestion, accidents, traffic noise, air pollution and fuel consumption. In terms of economics, they should also lead to savings in use and maintenance cost of private cars. (JASPERS, 2015)

5. Conclusions and recommendations

In Silesia there is a well-developed system of buses and trams operated by the Silesian Metropolis providing a simple and moderately fast way of getting around Katowice, its surrounding towns and all parts of the region in a sound time. Public transportation network consists of 447 routes including 34 tram lines, 5 trolleybus lines and 408 bus lines. However, there are some indications and possibilities of improvement of the services, including:

- implementation of new routes in rural areas which will connect main towns and cities in Silesia province,
- preparation of the new model of passengers flows in order to modernize the routes of selected lines, in order to follow the sources of demand for the services and improve coverage,
- introduction CCTV monitoring systems in all bus and tram stops to improve safety while waiting for the connection,
- improvement of interconnectivity between buses, trams and trolley-buses – the timetables require better synchronization of routes.

The rapid growth of India's urban population has generated an enormous need for efficient public transport services to carry high volumes of passengers, Hyderabad is one of India's largest cities, with population over 11 million. Approximately 3.6 million people use public transportation every day. The public transportation network consist more than 1000 bus routes around 45 thousand trips every day. It is possible to develop some recommendations for Hyderabad concerning:

- implementation of new bus routes to increase coverage of the system.
- increase of the number of buses on given relations in peak hours in weekdays to avoid crowdedness,
- introduction of CCTV monitoring systems in public transportation, to increase security,

- improvement of interconnectivity on the most crowded routes (between buses, metro, railway),
- introduction of buses for the people with special needs (with disabilities, senior, etc.)

There are also some lessons learnt from functioning of the system in Poland which may be implemented in India, namely:

- Hyderabad public transport system has significant area to cover in terms of provision of quality and affordable services to the public so it is necessary to develop high quality infrastructure to enable the development of the services,
- the government should stop supporting private transport instead of public modes of transportation and more public resources should be allocated for developing high capacity modes of public transport,
- improving the overall quality of services provided by public transportations is key for increase of popularity of this mode of urban mobility.

References

- Banister D., (2008), *The Sustainable mobility paradigm*. Transport Policy, No. 15 Issue 2, 73–80. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005>.
- JASPERS, (2015), *Blue Book: Public Transport sector in the cities, agglomerations. regions*, Brussels/Warsaw.
- Karrer R., Petz C., Ruesch M., (2007), *Intelligent Transport Systems (ITS)*. PTV Planung Transport Verkehr AG.
- Kos B., Krawczyk G., Tomanek R., (2020), *Key Instruments of Sustainable Urban Mobility on the Example of the Silesian Metropolis*. In: Śładkowski A. (eds) *Modelling of the Interaction of the Different Vehicles and Various Transport Modes*. Lecture Notes in Intelligent Transportation and Infrastructure. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11512-8_7.
- Muñuzuri, J., Larrañeta, J., Onieva, L., & Cortés, P., (2005), *Solutions applicable by local administrations for urban logistics improvement*. *Cities*, 22(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2004.10.003>.
- Potrykowski M., Z. Taylor., (1982), *Geografia transportu: zarys problemów, modeli i metod badawczych*. Warsaw: PWN.
- Rodrigue, J. P., (2020), *The Geography of Transport Systems 5th ed.*, Routedledge Taylor and Francis Group.

- Shao, J., Ma, T., Dong, S., & Meng, X., (2009), *Evaluation and analysis: development trend of China's logistics industry under supply chain globalization environments*. Journal of Service Science and Management, 2(02), 71. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2009.22010>.
- Shaw, S. L., & Rodrigue, J. P., (2006), *Geographic information systems for transportation (GIS-T)*. The geography of transport systems.
- Taniguchi, E., & Van Der Heijden, R. E., (2000), *An evaluation methodology for city logistics*. Transport Reviews, 20(1), 65-90. <https://doi.org/10.1080/014416400295347>.

Tomasz Szulc¹, Mudit Acharya²

SUSTAINABLE MUNICIPAL SOLID WASTE MANAGEMENT IN SELECTED REGIONS OF POLAND AND INDIA

1. Introduction

If we look at the history of human civilization, wastes have been an imperative outcome of the developments. As the world's population grows, and more and more urbanization ensue, its by-product, the municipal solid wastes (MSW), the pace of urbanization is rising much higher. This expeditious growth of population and urbanization is making the work of providing ample waste management strenuous.

When comparing regions of the world, we observe a diverse waste generation trend. The average waste generation per capita per day is 0.74 kilograms but varies between 0.11 kilograms to 4.54 kilograms. Most high-income regions generate around 34 percent, or 683 million Mg, of the world's MSW, despite them being only 16 percent of the global population. These regions also tend to generate less organic wastes, such as cardboard, plastic and glass. In other words, when we observe regions with a lower level of income, the share of organic waste

¹ Katedra Zarządzania i Logistyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Magister. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. "Sustainable municipal solid waste management on metropolitan areas – a comparative study of selected regions in Poland and India".

generated is more. For example, North America (a high-income region) produces the highest amount of waste per capita, whereas, Sub-Saharan Africa produces the least. (Kaza et al., 2018)

When considering Poland, the National Waste Management Plan for the years 2017–2022 estimates municipal waste generation rate at approximately 270 kg/capita/year with a projected increase to 330 kg/capita/year in 2030. While in most European countries it is higher, even exceeding 600 kg/capita/year. The present scenario suggests that the Poles produce about a kilo of waste a day. Most of these wastes are recyclable. Yet still, a significant amount is the mixed municipal waste, which contains materials that need to be segregated and recycled.

India, which is a developing country, like other developing countries, is fast shifting from an agriculture-based economy to industrial and service-oriented economy. This means that the urbanization is rolling in at a fast pace. To put it in context, the share of the urban population in India has increased from 10.84% in 1901 to 26.15% in 1991 to 31.2% in 2011. (Paul, 2018) The urban population in India generated about 114,576 Mg/day of MSW in 1996; 127,486 MG/d during 2011-12; and 144,165 Mg/day during 2013-14. (CPCB, 2012). According to Planning Commission (2014) estimates, the total quantity of waste currently handled each day in the urban areas is estimated to be 170,000 Mg i.e. about 62 million Mg annually. Per capita waste generation in cities varies from 0.2 kg to 0.6 kg per day depending upon the size of the population. An assessment has been made that per capita waste generation is increasing by about 1.3% per year. (Bhat, 2019)

The main objective of the article is to compare functions of existing MSW management systems in Raipur Metropolis in India and Silesian Metropolis in Poland, as well as develop recommendations for creation of sustainable MSW system.

The research concentrates on the following topics:

- legal framework of MSW management in Poland and India,
- methods of MSW disposal in Raipur and Silesia,
- collection systems and waste logistics in Raipur and Silesia,
- overall effectiveness of MSW systems in Raipur and Silesia.

Research methods related to this paper comprise: critical literature review, desk research concerning MSW statistics and the questionnaire.

The originality of this research resides in the comparative analysis of two completely different MSW markets in Poland and India, which are subject to different regulations.

2. Remarks on complexity of MSW management systems in the light of current research

For the research, a number of sources were referred. The main points that were being sought in these literature were the trends of waste generation, various technological means of handling waste, the socio-economic factors affecting the waste management systems and possible future steps to improve the waste management system (WMS).

Cherian and Jacob (2012) found that different socio-economic factors influence the cost-effectiveness and payment commitment of waste management systems. Community-oriented design combines with primary segregation the engagement of the population in the waste management system.

Kaushal et al. (2012) showed the alarming situation of the rapid increase in waste generation with the rise of urbanization. Their analysis showed that the per capita waste is growing over the years and the garbage dumps unscientifically lying in heaps on the city outskirts.

Upadhyay et al. (2012) carried out a comprehensive study in Jaipur to find out the solid waste management problems. A thorough investigation was carried out by them to gather information on the source, quantity produced, collection, transfer, storage, processing and disposal of solid waste in the university campus. The various means used to gather this information were questionnaires to waste management businesses, individual field visits to record the waste levels and public surveys. They reached the conclusion that the existing SWM system is not adequate, and that the current SWM system needs improvement.

Schwarz-Herion (2008) presented a paper on administration of urban solid waste in Karlsruhe, Germany. The situation about waste management in Germany is restricted in different ways that change from region to region. Domestic and bulky waste management is effectively guaranteed, but significant problems arise when handling commercial waste. In order to alleviate the situation, greater efforts are required to

segregate waste at source, sort it out, and in particular to complete, extend and re-establish treatment and recovery facilities.

Kumar et al. (2012) carried out estimates of the quantity and characteristics of urban solid waste and its projection. They analyzed how trends in the quantities and characteristics of MSW have changed in major urban cities in India during the last four decades. They noted that the correct waste management technologies need to be chosen with regard to the evolving trend of waste generation, which can help to create more effective plans for the urban local authorities responsible for MSW. The changing waste composition pattern underscores the importance of segregation in the successful operation of waste management facilities. Storage facilities should be managed by municipal authorities in such a way that they do not generate unhygienic and unsafe conditions. Timely survey on the generation and characterization of MSW in India should be carried out.

As indicated above, MSW management systems create a number of research challenges of different nature – technical, economic, social and organizational, but also legal. Organizational and behavioral aspects of MSW constitute the research framework for this paper.

3. Definition and taxonomy of waste and municipal solid waste

According to the Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and Their Disposal (usually known simply as Basel Convention), wastes are “substances or objects which are disposed of or are intended to be disposed of or are required to be disposed of by the provisions of the law”, where disposal means “any operation which may lead to resource recovery, recycling, reclamation, direct re-use or alternative uses (Annex IVB of the Basel Convention)”.

As defined under the Environment Protection Act (EPA) 1993, Waste means:

- any discarded, rejected, abandoned, unwanted or surplus matter, whether or not intended for sale or for recycling, reprocessing, recovery or purification by a separate operation from that which produced the matter; or

- anything declared by regulation (after consultation under section 5A) or by an environment protection policy to be waste, whether of value or not.

To this date, the European Commission recognizes that there is no satisfactory definition of when a product becomes waste or the same waste becomes a product again. (Pongracz, 2002) however it provides a wide range of definitions in art. 3 of Waste Framework Directive 2008/98/EC).

Waste can be classified in different manners. The usual differentiation of waste based on various classifications can be seen in the following figure.

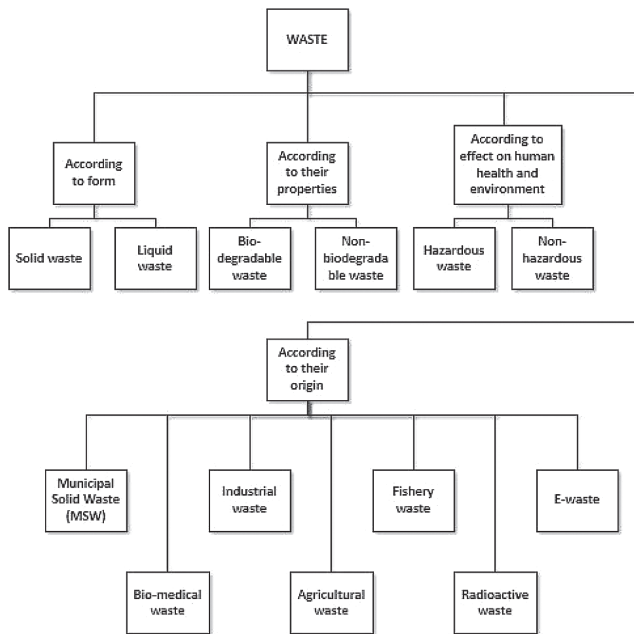


Fig. XIV.1. Taxonomy of waste.

Source: own elaboration.

American Environmental Protection Agency defines municipal solid waste as the solid component of the waste stream arising from mainly domestic but also commercial, industrial, government and public premises including waste from council operations, services and facilities that is collected by or on behalf of the council via kerbside collection, but

does not contain Commercial and Industrial Waste (General), Listed Waste, Hazardous Waste or Radioactive Waste.

MSW is one of the most researched waste streams. White & Hindle (1995) describe it as waste from household and commercial premises, as is the usual understanding of it is. They add that these are only a small fraction of the total solid waste arising. They suggest that, unlike other waste streams, which are usually homogeneous with a high amount of few common materials, MSW are diverse and generally different from city to city and country to country. The diverseness of the waste also means that are difficult to manage. According to them, the waste stream of MSW, being the one that often has contact with humans, their collection and treatment is to be considered as an important aspect of public service by the governmental bodies.

Buah et al. (2007) describes MSW as waste collected by local authorities from domestic and commercial sources. They also add that since the MSW consists of food and garden waste, textiles, paper or cardboard, plastics, glass and metals, they can be easily used for energy recovery and/or production of fuel.

According to Dixon & Jones (2005) municipal solid compositions include materials such as soil, garden and food waste, wood, paper, ashes, plastics, textiles and rubber.

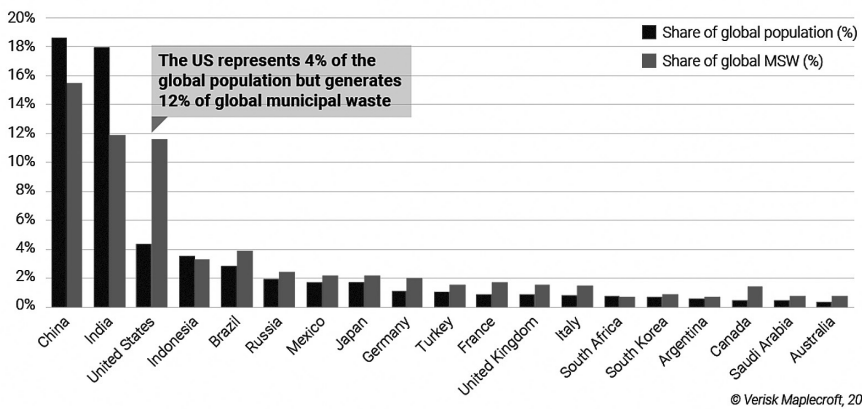
Vergara & Tchobanoglous (2012) suggest that lifestyles and practices of the people who produce it are embodied in MSW. They added that if not properly managed, MSW can have a negative impact on the well-being of the community and the environment.

According to the World Bank's publication "What a Waste 2.0: A Global Picture of Solid Waste Management", the world's largest class of waste is food and green waste, accounting for 44% of global waste. Safe recyclables (plastic, paper and carton, metal and glass) constitute an additional 38% of the waste. Kaza et al. (2018) emphasize that the composition of waste varies considerably according to the level of income. As income levels rise, the percentage of organic matter in waste decreases. Consumed goods include more materials like paper and plastic in higher-income countries than they do in low-income countries.

4. Global and regional municipal solid waste generation. Wealth vs. waste

According to the research carried out by Nicols & Smith (2019) on waste generation and recycling performance of 194 countries, it was found out that over 2.1 billion Mg of MSW is generated globally per annum, which roughly translates into 0.74 kilograms per person per day.

Global generation of waste is presented in the graph below.



Source: Verisk Maplecroft, 2019

Fig. XIV.2. Global generation of MSW.
Source: Nicols & Smith, Verisk Maplecroft.

The graph shows that the U.S. citizens and businesses are the largest contributors to the waste problem across the four indicators measured. The country generates 12% of global MSW at 773 kg per head, approximately 239 million Mg while accounting for only 4% of the world's population. Countries in East Asia, Pacific and in the regions of Europe and Central Asia account for 43% of the world's waste. The regions of Middle East, North Africa and Sub-Saharan Africa produce the least amount of waste, together representing 15% of the world's waste. East Asia and the Pacific produce the most in absolute terms, measured at 468 million Mg in 2016, and the Middle East and North Africa generate a total of 129 million Mg. Although they account for only 16% of the world's population, high-income countries generate 34% of the world's waste, or

683 million Mg. Low-income countries account for 9% of the world’s population, but only produce around 5% or 93 million Mg of global waste.

According to Eurostat (2017), it is estimated that Poland generated 11,969 thousand Mg of MSW, which translates to 315 kg per capita. This is much lower than the EU average of 487 kg per capita. Poland’s data shows that 34% of municipal waste is recycled, which is below the EU average of 46%. Poland ranks 6th in the EU if we look at the total volume of municipal waste generated and, paradoxically, the last place in the per capita amount of waste. The largest group of waste generated in Poland was kitchen and garden waste (32.1%), plastics (12.7%), paper and cardboard (12.6%) and glass (10.1%), while metals (2.3%) and wood (0.4%) accounted for a relatively small percentage of total waste. There are significant differences between generation and structure of waste on rural and urban areas. For instance, the proportion of paper and cardboard in big cities is significantly greater (19.1%) compared to small towns (9.6%) and rural areas (5.0%). Looking at plastics, the share of total waste in big cities is 15.2% and it is much higher than in rural areas (10.3%).

Average composition of MSW in Poland is presented in the graph.

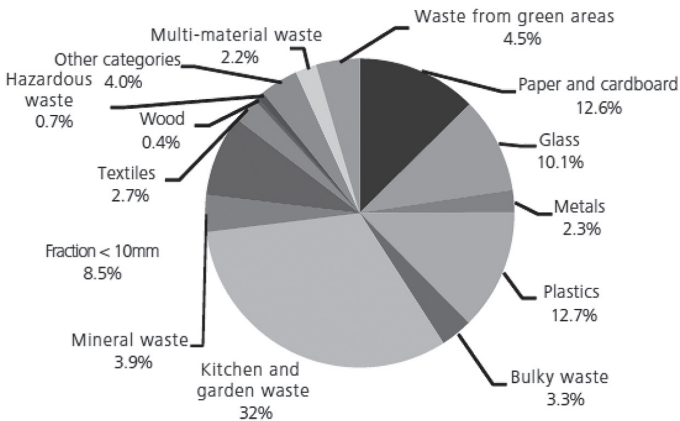


Fig. XIV.3. Composition of MSW in Poland.
Source: National Plan for Waste Management.

According to the Ministry of Environment, Forest and Climate Change (MoEFCC), Government of India, amount of total waste generated in India in 2018 was 52,971,720 Mg per annum out of which 46.03%

was processed. According to the 2016-17 Annual Report of the Ministry of Housing and Urban Affairs (MoHUA), the overall solid waste generation is projected to be about 150,000 Mg/day. Approximately 90 percent of the total is stored (135,000 Mg/day. Twenty percent of the waste collected (27,000 Mg/day) will be recycled and the remaining 80 percent (10,800 Mg/day) will go to the dumpsites. The average composition of MSW produced by Indian cities is about 41% organic, about 40% inert, with potentially recyclable materials of about 19% percent. Most of the organic waste is produced from households and from building, demolition and road sweeping inert waste is generated.

Average composition of MSW in India is presented in the graph.

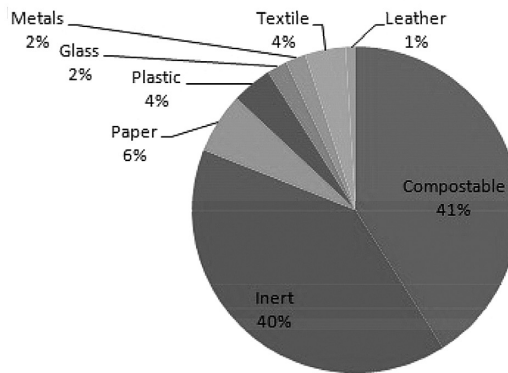


Fig. XIV.4. Composition of MSW in India.
Source: National Plan for Waste Management.

According to predictions, in 2025, waste production in India's urban areas will be around four to six times higher than in 1999, at an average of 0.7 kg per person per day, with a 5% increase annually owing to population growth and changing lifestyles. (Kaza et al., 2018)

5. Municipal Solid Waste Management – a comparative analysis of cases of Raipur and Silesian Metropolis

Raipur metropolitan area is an urban agglomeration. The cities which come under this agglomeration are Raipur city, which is a mu-

nicipal corporation, Birgaon, which is a municipality and Boriakhurd and Deopuri, being classified as outgrowth regions. It is also the capital city and the largest city of the Indian state of Chhattisgarh. It has a high concentration of medium and large scale industries with seemingly exponential growth over the years. The population of the metropolitan according to the 2011 census is 1,123,558. Raipur city is the most populous city within this agglomeration, with a population, according to the 2011 census, being 1,010,433. It is the 45th most populous agglomeration in India and the most populated in the state of Chhattisgarh. The land area of Raipur urban agglomeration is 226 sq km, with a population density of around 4,500 persons per sq km. But when we just consider the Raipur city, the total geographical area under the municipal corporation, which governs the city is 156 sq km, with a population density of 6,490 persons per sq km. The city is divided into 70 wards by the Municipal corporation.

Silesian Metropolis is located in southern Poland, in the Silesian Voivodship, Katowice Metropolitan area officially known as Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM) is an agglomeration of 41 cities and communes, with the seat of authorities being Katowice. The total area of the metropolitan is 2554 sq km. This agglomeration consists of 26 municipalities (13 of which are of powiat/county status), 2 urban and rural communes and 13 rural communes. The total population of the GZM according to 2018 data from GUS is 2.256 million, with the population density being 883 people/sq km. According to current data published by the Central Statistical Office, mass municipal waste generated by one resident in the province of Silesia is 352 kg.

For the online survey conducted in the city of Raipur, a total of 173 responses were recorded. Out of these, 102 (59%) were male and 71 (41%) were female. Furthermore, out of the total 173 respondents, 48.6% were of the age group 41–65 (mid-adulthood), 41% were 21–40 (young adult), while only 6.9% were over 65 years of age and 3.5% were younger than 20 years. A similar survey to the one carried out in Raipur metropolitan area when carried out in the Katowice Metropolitan area was performed, generated response from a total of 138 persons. Out of this 96 (69.6%) were male, while 42 (30.4%) were female. A majority of 69.6% of respondents are of the age 21–40, while 20.3%

are of the age 16–20, with 8% being 41–65 and 2.2% or 3 respondents being over the age of 65.

The survey related the following topics:

- impacts of urbanization on waste generation,
- opinions concerning waste treatment methods,
- cost of waste collection,
- eco-education activities.

A staggering 96% in India and 86.2% of the respondents agree that urbanization leads to an increase in solid waste generation, while only 1.7% in India and 11% in Poland disagreeing to it and 2.3% have no opinion. In Poland 2.9% respectively. So it is clear that most people have a clear understanding of the issue, which has been previously confirmed in this research.

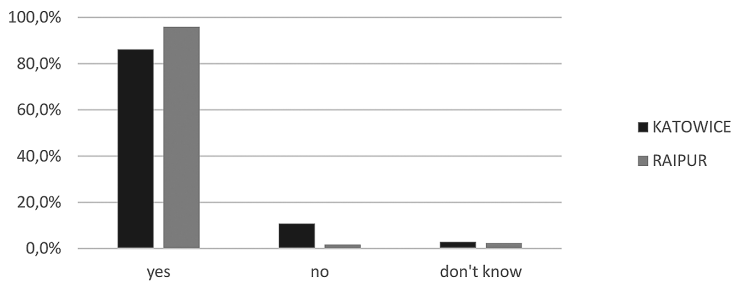


Fig. XIV.5. Impact of urbanization on quantum of waste generated.

Source: own elaboration.

When it comes to awareness about the 4R steps to handle waste, i.e., prevention, reduction, reuse and recycling, in case of Raipur a healthy 90.2% respondent agree to be aware of the idea, while only 9.8% say they do not have an idea on the same. Similar to the response from residents of Raipur, 97.1% of respondents from Katowice GZM agree that they are aware of the ways of handling waste, i.e., prevention, reduction, reuse and recycling. Only 2.9% said that they are unaware of such a thing. The distribution of answers is provided in the graph.

For the question of the opinion if SWM is a costly business, in case of Poland 49.3% respondents agreed to it, 26.8% did not agree while 23.9% had no opinion. In India it was recorded that 55.5% of respon-

dents do not think that solid waste management is a costly business, while on 23.1% agreed to it and 21.4% of them had no opinion.

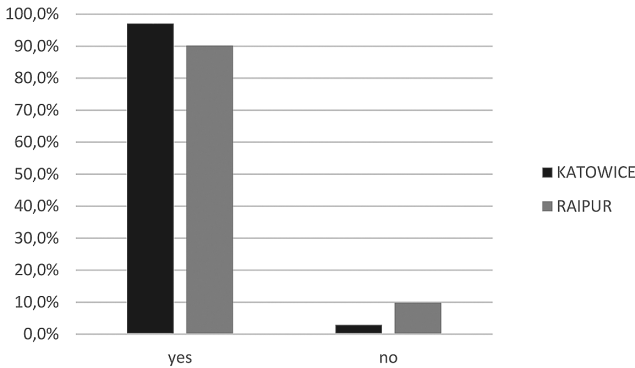


Fig. XIV.6. 4R awareness.

Source: own elaboration.

When asked about which approach the respondents believe is a better treatment option for waste, for India case – 57.8% said it to be recycling, 36.4% said it to be composting, 2.9% for pyrolysis, 1.7% for incineration and only 1.2% (2 respondents) said that landfilling is the better option. Considering that Raipur is in an area with high agriculture influence, it is not a surprise that 36.4 % believed that composting is a better treatment option. For Silesian Metropolis roughly 73.9% respondents agreed that it is recycling, 10.1% think it is composting, 8.0% think it is incineration, 5.1% think it is pyrolysis and the remaining 2.9% believe landfilling to be the better option. Just as in the case of Raipur, very few respondents agree that landfilling is a good treatment option.

An interesting issue of MSW management is related to the fairness of fees. Therefore, the authors decided to ask about understanding and support for the idea of “Pay as you throw” – a unit price per a bag or kilogram of waste instead of the flat-rates exercised today.

In case of India 16.8% respondents strongly agree and 45.7% respondents agree to the option of “Pay as you throw” fees for waste management. 22% respondents disagree and 0.6% (only 1 respondent)

strongly disagree for such a scheme, while 15% remain neutral. Hence, we can say that if a model for the “Pay as you throw” fees charging mannerism for wastes are developed in the future, people in Raipur will be willing to try it out.

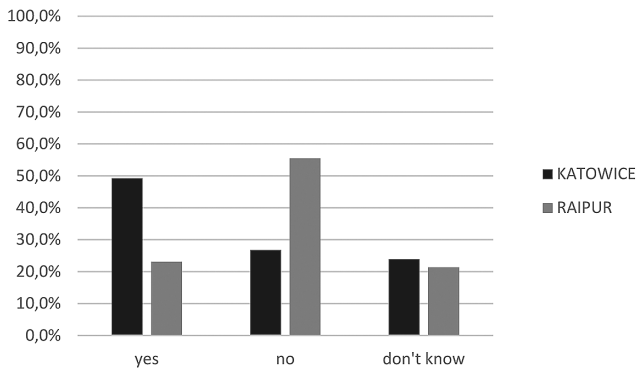


Fig. XIV.7. Cost perception of MSW management.

Source: own elaboration.

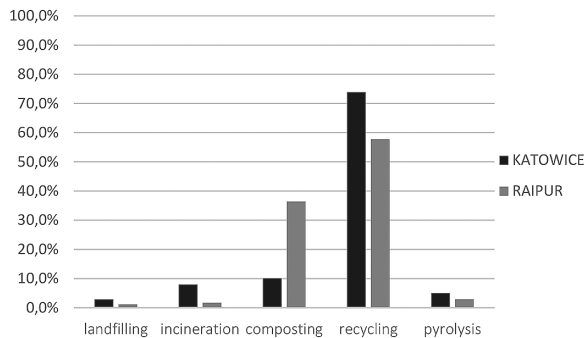


Fig. XIV.8. Opinions related to MSW treatment methods.

Source: own elaboration.

Similar to the survey of Raipur, 10.9% respondents in Silesia strongly agree, and 42% agree that the justification of charging fees for waste management should be “Pay as you throw”. 28.3% remain neutral in the observation while 10.1% disagree and 8.7% strongly disagree with the notion of “Pay as you throw”. So, we can say that, just as in

the case of Raipur, people of Katowice GZM might be willing to pay in the manner of the amount of waste they generate. However, it requires development and implementation of smart weighting solution which will enable the collectors or municipalities to charge an appropriate fee and identify precisely the generator of given waste (household or business) and the type. The distribution of answers is provided in the graph below.

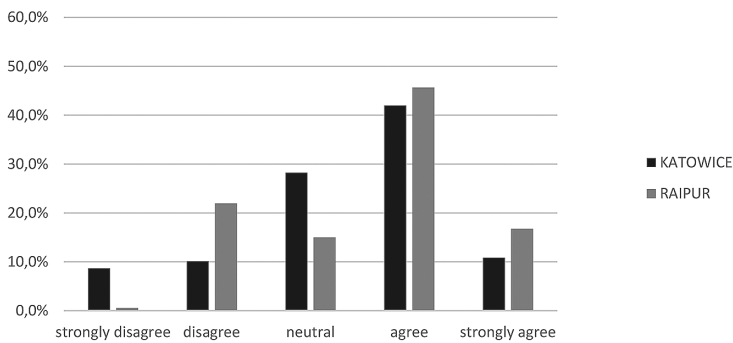


Fig. XIV.9. Attitude towards “Pay as you throw” charge for waste management.

Source: own elaboration.

The last question related to eco-education and awareness raising activities to be implemented in schools. Vast majority of 98.3% India respondents believe that campaigning at school level regarding waste awareness is an effective tool for solid waste management. Only 3 of the 173 respondents, i.e., 1.7% believed it to not be effective. Considering such a clear consensus, the municipality and the school admin should put their best effort to improve awareness among pupils about waste and its management. In the case of Silesia, for school level campaigning as an effective tool for solid waste management, 73.2% respondents agree, while 19.6% respondents think it is not necessarily the case. 7.2% respondents have no say on this matter. Although the agreement is not as clear as in case of Raipur, a very high number of respondents do believe that campaigning at school level would improve overall solid waste management, hence it is up to municipalities and school admin to consider such programs. The distribution of responses is provided in the graph.

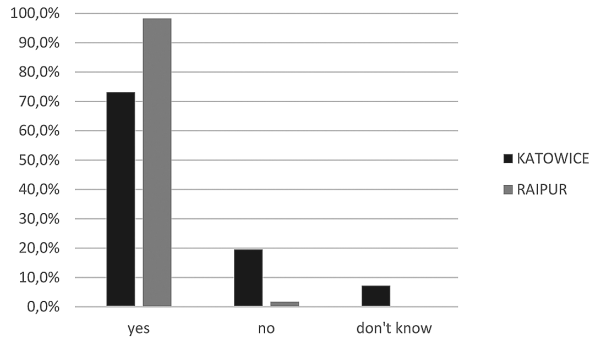


Fig. XIV.10. Attitude towards increased eco-education as efficient tool for increasing awareness of the citizens.

Source: own elaboration.

6. Conclusions and recommendations

In Poland it may be observed that the legal framework for waste management is more developed. It is a consequence of the membership in the European Union which introduced homogenous regulation to all Member States. Basing on the translation of EU level regulations to Polish national law, there may be proposed a comprehensive and sustainable MSW management system for Raipur. It may integrate all methods of treatment of waste and recover from it as much as it is possible in form of recycling but also energy. The concept of functioning of such sustainable system is provided in the figure.

Sustainable waste management should ensure maximum waste resource extraction combined with safe residual waste disposal through the development of engineered landfill and resource recovery facilities. There seems to be a growing awareness that a solution that does not resolve source reduction, segregation and application at the community level is unsustainable. Mechanisms for collecting and treating waste must be made efficient and cost effective. Through developing the infrastructure needed for environmentally sustainable and cost-effective collection & transport system, recycling, treatment & scientific disposal, it is possible to mitigate the amount of waste that enters landfills as well as reap profits from the waste.

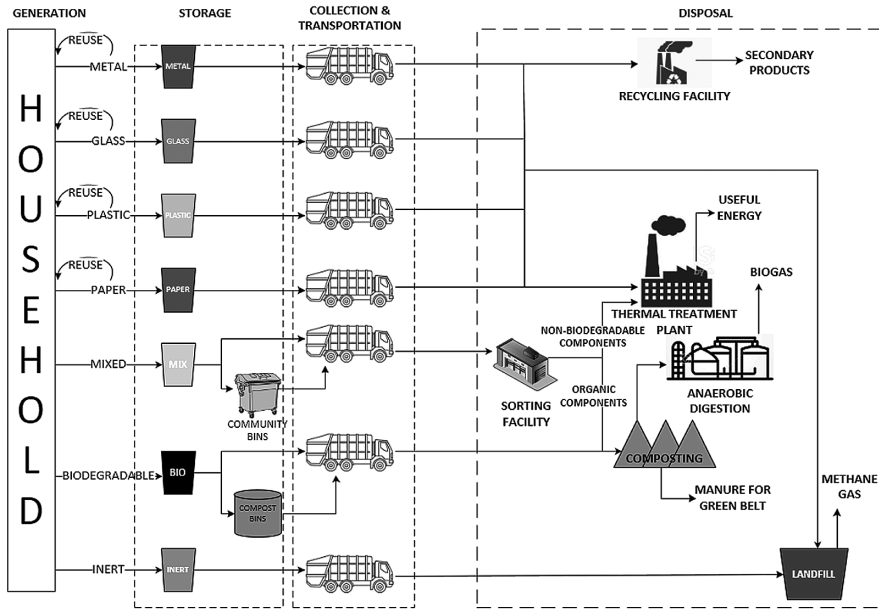


Fig. XIV.11. Sustainable waste management system for Raipur urban agglomeration.
 Source: own elaboration.

In a city like Raipur, which is in a development phase, aptly designed waste management system, is essential. The population and the requirements will further keep on increasing. Mechanisms for collecting and treating waste must be made efficient and effective. It is crucial that suitable space be allocated for solid waste processing and disposal at the planning stage itself. Segregating waste at source and promoting the recycling or reuse of segregated materials would limit the amount of waste as well as the strain on landfills and provide companies with raw materials.

The best practice identified in Silesia, related to organization of MSW management systems may be also subject to further improvement. It was found out that each municipality in the Metropolis is individually responsible for establishing and maintenance of MSW management system. Due to proximity of each administrative unit, it is worth considering to integrate the waste management activities on the metropolitan level instead on the local one, which should contribute to increase of efficiency and sustainability related to exercising the economics of scale.

References

- Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and Their Disposal*, (2018). Secretariat of the Basel Convention (SBC).
- Bhat R. A., Qadri H., Wani K. A., Dar G. H., Mehmood M. A., (2019), *Innovative Waste Management Technologies for Sustainable Development*, IGI Global, Hershey, PA., USA.
- Central Pollution Control Board (CPCB). *Status report on Municipal Solid Waste Management*. New Delhi: CPCB, Govt. of India; 2012.
- Cherian J., Jacob J., (2012), *Management Models of Municipal Solid Waste: A review focusing on socio-economic factors*, International Journal of Economics & Finance, Vol 4, No.10 pp 130–139.
- Dixon, N. and Jones, D.R.V., (2005), *Engineering Properties of Municipal Solid Waste*, Geotextiles and Geomembranes, Elsevier.
- EPA Waste Classification – List of Waste & Determining if Waste is Hazardous or Non-hazardous*, (2015), Environmental Protection Agency.
- Kaushal R. K., Varghese G. K., Chabukdhara M., (2012), *Municipal Solid Waste Management in India-Current State and Future Challenges: A Review*, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), pp. 1473–1479.
- Kaza S., Yao L., Bhada-Tata P., Van Woerden F., (2018), *What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050*, The World Bank.
- Kumar S., Stephen R., Smith S. R., Fowler G., Velis C., Kumar S. J., Arya S., Rena, Kumar R., Christopher Cheeseman C., (2017), *Challenges and opportunities associated with waste management in India*. Royal Society Open Science.
- Nichols W., Smith N., (2019), *Waste Generation and Recycling Indices – Overview and findings*. Verisk Maplecroft.
- Planning Commission, (2014), *Report of the task force on waste to energy*. I:New Delhi: Govt. of India.
- Pongracz E., (2002), *Re-Defining The Concepts Of Waste And Waste Management – Evolving the Theory of Waste Management*, University of Oulu.
- Schwarz-Herion O., Omran A., Rapp H. P., (2008), *A Case Study On Successful Municipal Solid Waste Management In Industrialized Countries By The Example Of Karlsruhe City*, pp. 226–273.
- Upadhyay V., Jethoo A.s., Poonia M. P., (2012), *Solid Waste Collection and Segregation: A Case Study of MNIT Campus, Jaipur*, International Journal

of Engineering and Innovative Technology (JEIT) Volume 1, Issue 3, pp. 144–149.

Vergara, S. E., & Tchobanoglous, G., (2012), *Municipal Solid Waste and the Environment: A Global Perspective*. Annual Review of Environment and Resources, Vol. 37. pp 277–309.

White P.R., Franke M., Hindle P., (1995), *Integrated Solid Waste Management: A Lifecycle Inventor*, Blackie Academic and Professional.

Jolanta Bijańska¹, Martyna Czapla², Sara Rupacz²,
Patrik Wojtas²

WYBRANE ASPEKTY WDROŻENIA I STOSOWANIA WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

1. Wprowadzenie

Rozważania i dyskusje na temat współczesnych koncepcji zarządzania prowadzi się od przełomu XX i XXI wieku. Można przyjąć, że w polskiej literaturze zostały one zapoczątkowane m.in. przez J. Lichtarskiego i H. Jagodę (Jagoda, 1999; Lichtarski, 1999; Jagoda, Lichtarski, 2003) czy Z. Martynika (Martyniak, 1999; 2001), a następnie kontynuowane i rozwijane m.in. przez K. Zimmiewicza (Zimmiewicz, 2001; 2003), K. Pawłowskiego i E. Pawłowskiego (Pawłowski, Pawłowski, 2005) czy S. Nowosielskiego (Nowosielski, 2008). Oczywiście, oprócz wskazanych prac obejmujących kompleksowo tę tematykę, można przedstawić wiele innych, które odnoszą się do konkretnych koncepcji zarządzania (np. Mikuła, 2006; Brzozowski, 2010; Szafrąńska, Szyran-Resiak, 2011; Faron, 2011; Janiak, 2011; Hopej, Kamiński, 2011; Cecelak, 2013; Walas-Trębacz, 2016).

Wiedza zawarta w przedstawionych publikacjach jest istotą przedmiotu „Koncepcje zarządzania”, prowadzonego na II stopniu studiów na

¹ Katedra Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

² Studenci studiów II stopnia na kierunku Zarządzanie, I semestr. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska. Rozdział powstał w oparciu o prace badawcze realizowane w ramach przedmiotu „Koncepcje zarządzania” prowadzonego przez dr hab. inż. Jolantę Bijańską, prof. PŚ.

kierunku „Zarządzanie”. W szczególności wiedza ta w ujęciu teoretycznym jest przekazywana studentom w ramach zajęć wykładowych, natomiast w ramach zajęć laboratoryjnych jest rozwijana o aspekt praktyczny – w toku prowadzonych badań.

W roku akademickim 2020/21 studenci, wraz z prowadzącą zajęcia – J. Bijańską, prof. PŚ, realizowali badania ukierunkowane na osiągnięcie celu, którym była identyfikacja współczesnych koncepcji zarządzania wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w Polsce, a także analiza i ocena wybranych aspektów ich wdrożenia i stosowania, przeprowadzone w kontekście ich wpływu na popularność wykorzystywania tych koncepcji w praktyce. Osiągnięcie tego celu wymagało opracowania narzędzi badawczych, zebrania danych, ich analizy i syntezy oraz przeprowadzenia rozważań w zakresie uzyskanych wyników, w czym uczestniczyli wszyscy studenci biorący udział w zajęciach z przedmiotu „Koncepcje zarządzania”. Współautorami tej publikacji są studenci najbardziej wyróżniający się, aktywni i zaangażowani, zwłaszcza w rozważania koncentrujące się wokół odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Które koncepcje zarządzania są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach w Polsce – czy można zidentyfikować koncepcje, których wdrażanie i stosowanie jest szczególnie popularne?
2. Czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma związek z wielkością przedsiębiorstw, przedmiotem ich działalności lub okresem funkcjonowania?
3. Jakie są najczęstsze przesłanki wdrażania koncepcji zarządzania?
4. Czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania wiąże się z kapitałochłonnością lub czasochłonnością ich wdrożenia?
5. Czy na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma wpływ konieczność przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej lub pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych?
6. Czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma związek z koniecznością zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej?
7. Czy na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma wpływ konieczność inwestowania w środki trwałe?

8. Jakie są najczęstsze bariery / problemy oraz skutki / korzyści wpływające na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania?

2. Zakres, technika i narzędzia badań oraz charakterystyka respondentów

Zakres badań obejmował następujące koncepcje zarządzania: benchmarking, reengineering, outsourcing, lean management, time based management, just in time, organizacje oparte na wiedzy – uczącą się i inteligentną oraz organizację wirtualną.

Badania przeprowadzono techniką ankietową, której podstawowym narzędziem był opracowany kwestionariusz zawierający 10 pytań. W przypadku 3 pytań podano możliwe odpowiedzi. Z kolei narzędziem do wspomaganie m.in. analizy i syntezy uzyskanych wyników badań był arkusz kalkulacyjny, opracowany w Ms Excel.

Badania miały charakter wstępny i były przeprowadzone na próbie pilotażowej, obejmującej 116 respondentów – wybranych przedsiębiorstw. W szczególności w badaniach uczestniczyły przedsiębiorstwa (w kolejności od największego udziału):

- średnie (27,6%, 32), duże (26,7%, 31), małe (23,3%, 27), mikro (22,4%, 26),
- działające w sekcjach: przetwórstwo przemysłowe (23,3%, 27), handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych (17,2%, 20), budownictwo (15,5%, 18), transport i gospodarka magazynowa (12,1%, 14), innych (11,2%, 13), działalność finansowa i ubezpieczeniowa (8,6%, 10), dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (3,4%, 4), działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (3,4%, 4), działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (3,4%, 4), wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (1,7%, 2),
- funkcjonujące: powyżej 10 lat (65,5%, 76), do 10 lat (19%, 22), do 5 lat (15,5%, 18),
- z siedzibą działalności na terenie województw: śląskiego (75,9%, 88), wielkopolskiego (6%, 7), małopolskiego (6%, 7), dolnośląskie-

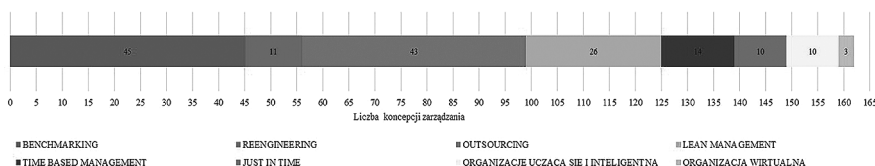
go (3,4%, 4), warmińsko-mazurskiego (2,6%, 3), mazowieckiego (1,7%, 2), lubelskiego (1,7%, 2), opolskiego (1,7%, 2), łódzkiego (0,9%, 1).

3. Wyniki badań

W toku badań w pierwszej kolejności w ankiecie zadano pytanie, które z przedstawionych koncepcji zarządzania są wdrożone i stosowane w przedsiębiorstwie? Należy podkreślić, że wszyscy respondenci biorący udział w badaniach zadeklarowali wykorzystywanie przynajmniej jednej z wymienionych koncepcji. Łącznie 116 respondentów zadeklarowało wykorzystywanie 162 koncepcji zarządzania (rys. XV.1). Udzielone odpowiedzi pozwoliły na przeprowadzenie rozważań w zakresie 1. oraz 2. pytania badawczego.

Odnosząc się do 1. pytania badawczego: *które koncepcje zarządzania są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach w Polsce?* można stwierdzić, że w badanej próbie pilotażowej najbardziej popularne były (rys. XV.1):

- 1) benchmarking – wdrożenie i stosowanie tej koncepcji zadeklarowało 45 (38,8%) respondentów,
- 2) outsourcing – wdrożenie i stosowanie tej koncepcji zadeklarowało 43 (37,1%) respondentów,
- 3) lean management – wdrożenie i stosowanie tej koncepcji zadeklarowało 26 (22,4%) respondentów.



Rys. XV.1. Liczba wdrożonych i stosowanych koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

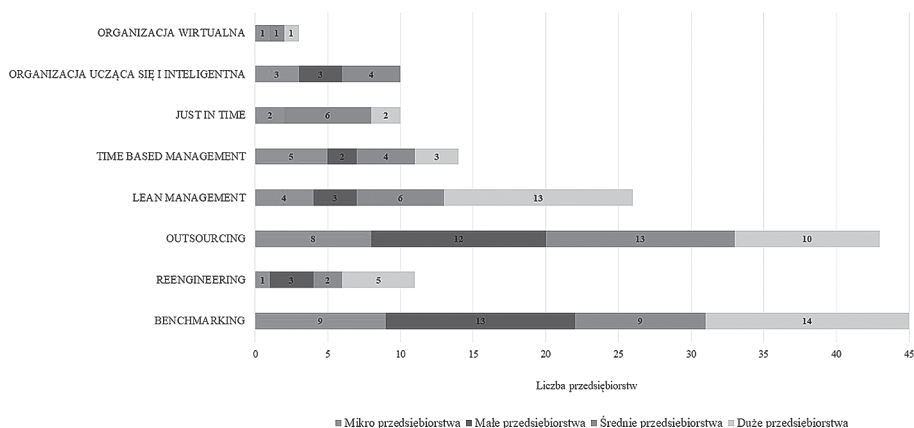
Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do 2. pytania badawczego: *czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma związek z wielkością przedsiębiorstw,*

przedmiotem ich działalności czy okresem funkcjonowania? stwierdzono, że związek ten istnieje. W szczególności zauważono, że wraz z wielkością przedsiębiorstw rośnie liczba wykorzystywanych koncepcji zarządzania (rys. XV.2). I tak:

- 31 dużych przedsiębiorstw, biorących udział w badaniach, zadeklarowało wdrożenie i stosowanie 48 (29,63%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,55 koncepcji,
- 32 średnie przedsiębiorstwa, biorące udział w badaniach, zadeklarowały wdrożenie i stosowanie 45 (27,78%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,41 koncepcji,
- 27 małych przedsiębiorstw, biorących udział w badaniach, zadeklarowało wdrożenie i stosowanie 36 (22,22%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,33 koncepcji,
- 26 mikroprzedsiębiorstw, biorących udział w badaniach, zadeklarowało wdrożenie i stosowanie 33 (20,37%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,27 koncepcji.

Biorąc pod uwagę różnice w przeciętnej liczbie koncepcji przypadających na przedsiębiorstwo można przypuszczać, że wykorzystywanie koncepcji zarządzania ma związek z wielkością przedsiębiorstw. Jednak ponieważ wskazane różnice nie są duże, przypuszczenie to należy zwerfikować na większej grupie badawczej.



Rys. XV.2. Wykorzystywanie koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich wielkości.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do przedmiotu działalności przedsiębiorstw (rys. XV.3) zauważono, że wykorzystywanie największej liczby koncepcji zarządzania zadeklarowano w:

- przetwórstwie przemysłowym, gdzie wskazano na stosowanie 44 (27,16%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,63 koncepcji, w tym głównie benchmarking (co wskazało 48,1% przedsiębiorstw tej sekcji) czy lean management (37%),
- handlu hurtowym i detalicznym, naprawie pojazdów samochodowych, gdzie wskazano na stosowanie 30 (18,52%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,5 koncepcji, w tym głównie benchmarking (co wskazało 50% przedsiębiorstw tej sekcji) czy outsourcing (35%),
- budownictwie, gdzie wskazano na stosowanie 26 (16,05%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,44 koncepcji, w tym głównie benchmarking (co wskazało 61,1% przedsiębiorstw tej sekcji) czy outsourcing (38,9%).

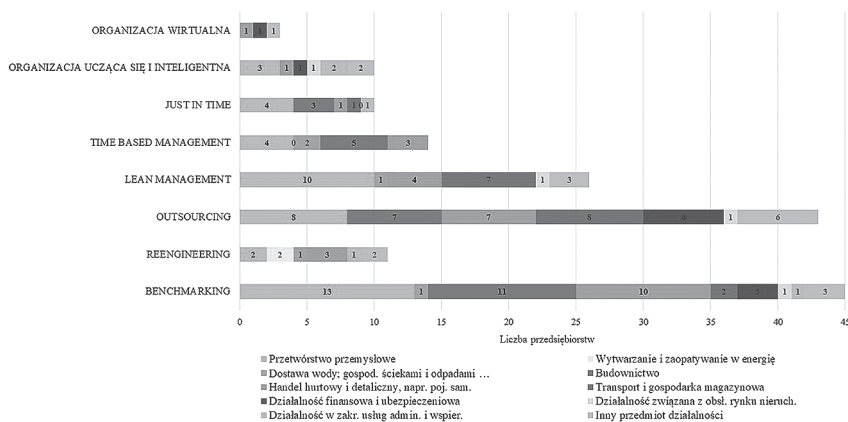
W pozostałych sekcjach działalności przeciętne wykorzystywanie koncepcji zarządzania na jedno przedsiębiorstwo wynosi od 1,38 do 1. Biorąc pod uwagę różnice w przeciętnej liczbie koncepcji przypadających na przedsiębiorstwo można założyć, że wykorzystywanie koncepcji zarządzania ma związek z przedmiotem działalności przedsiębiorstw. Jednak ponieważ wskazane różnice są nieduże, założenie to należy zweryfikować na większej grupie badawczej.

Z badań wynika także, że popularność wykorzystywania współczesnych koncepcji zarządzania nieznacznie, ale zmniejsza się wraz ze zwiększeniem okresu funkcjonowania przedsiębiorstw (rys. XV.4). I tak:

- 18 przedsiębiorstw biorących udział w badaniach, które funkcjonują w okresie do 5 lat, zadeklarowało wdrożenie i stosowanie 27 (16,67%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,5 koncepcji,
- 22 przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach, które funkcjonują w okresie do 10 lat, zadeklarowały wdrożenie i stosowanie 32 (19,75%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,45 koncepcji,
- 76 przedsiębiorstw biorących udział w badaniach, które funkcjonują powyżej 10 lat, zadeklarowało wdrożenie i stosowanie

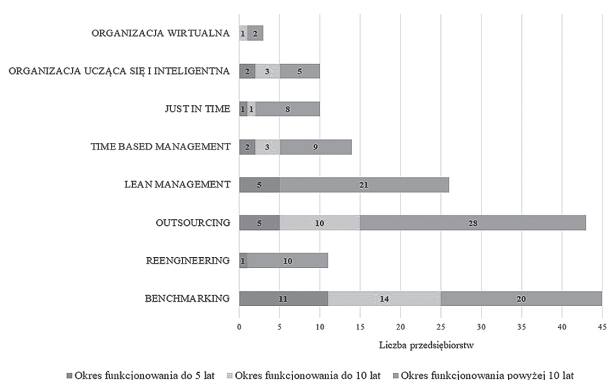
103 (63,58%) koncepcji; przeciętnie na przedsiębiorstwo przypada 1,36 koncepcji.

Ze względu na niewielkie różnice w przeciętnej liczbie koncepcji przypadających na przedsiębiorstwo, stwierdzoną zależność należy zwerifikować na większej grupie badawczej.



Rys. XV.3. Wykorzystywanie koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich przedmiotu działalności.

Źródło: opracowanie własne.



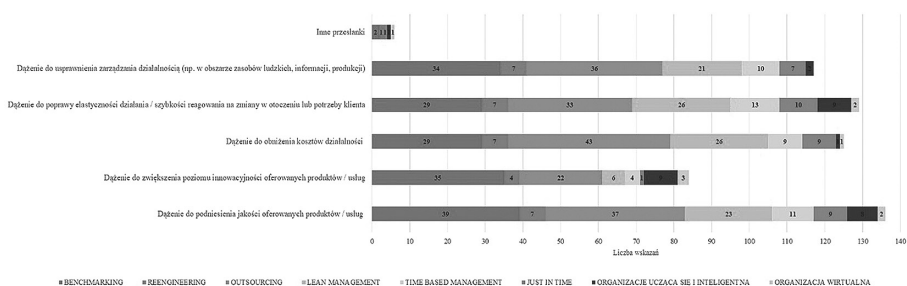
Rys. XV.4. Wykorzystywanie koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich okresu funkcjonowania.

Źródło: opracowanie własne.

W toku badań respondentów zapytano, jakie były główne przesłanki wdrożenia koncepcji zarządzania, które wykorzystują? Uzyskane w tym zakresie opinie umożliwiają udzielenie odpowiedzi na 3. pytanie badawcze: *jakie są najczęstsze przesłanki wdrażania koncepcji zarządzania?* I tak, do najczęściej wskazywanych przesłanek wdrożenia 162 koncepcji w badanych przedsiębiorstwach można zaliczyć (rys. XV.5):

- dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów / usług – tę przesłankę wskazano łącznie 136 razy (dotyczyła ona przede wszystkim 90% wdrożeń koncepcji just in time, 88,46% lean management i 86,67% benchmarking’u),
- dążenie do poprawy elastyczności działania / szybkości reagowania na zmiany w otoczeniu i potrzeby klientów – tę przesłankę wskazano łącznie 129 razy (dotyczyła ona przede wszystkim 100% wdrożeń koncepcji lean management i just in time oraz 92,86% time based management),
- dążenie do obniżenia kosztów – tę przesłankę wskazano łącznie 125 razy (dotyczyła ona przede wszystkim 100% wdrożeń koncepcji lean management i outsourcing’ u i 90% just in time).

Równocześnie należy zauważyć, że 117 razy wskazano na przesłankę dążenia do usprawnienia zarządzania działalnością. Ze względu na niewielkie różnice w uzyskanych wynikach, warto je zweryfikować na większej grupie badawczej.



Rys. XV.5. Opinie respondentów na temat przesłanek wdrażania koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytania zawarte w opracowanej ankiecie badawczej wiązały się z kapitałochłonnością (określoną jako wydatki większe niż

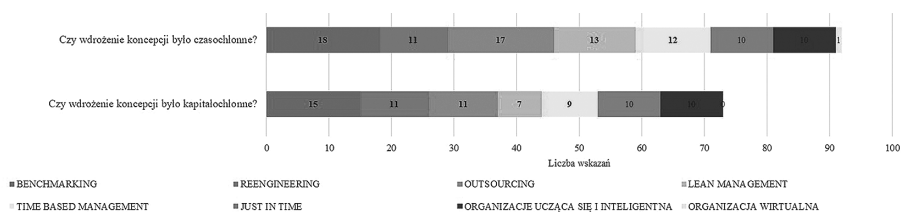
5% rocznego obrotu) oraz czasochłonnością (określoną jako okres dłuższy niż 1 rok) wdrożenia poszczególnych koncepcji zarządzania. Uzyskane w tym zakresie opinie respondentów umożliwiają udzielenie odpowiedzi na 4. pytanie badawcze: *czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania wiąże się z kapitałochłonnością lub czasochłonnością ich wdrożenia?* Na podstawie doświadczeń związanych z wykorzystywaniem 162 koncepcji zarządzania, respondenci uznali, że (rys. XV.6):

- 73 wdrożenia (45,1%) były kapitałochłonne, co dotyczy w 100% koncepcji reengineering’ u, just in time, organizacji uczącej się i inteligentnej, a w 64,29% time based management,
- 92 wdrożenia (56,8%) były czasochłonne, co dotyczy w 100% koncepcji reengineering’ u, just in time, organizacji uczącej się i inteligentnej, a w 85,71% time based management.

W odniesieniu do koncepcji najbardziej popularnych w praktyce większość respondentów, którzy je wykorzystują, uznała, że ich wdrożenie nie było ani kapitałochłonne, ani czasochłonne. W szczególności, na podstawie doświadczeń wynikających z:

- 45 wdrożeń benchmarking’ u uznano, że 66,67% z nich nie było kapitałochłonne, a 60% – że czasochłonne,
- 43 wdrożeń outsourcing’ u uznano, że 74,42%, z nich nie było kapitałochłonne, a 60,47% – że czasochłonne,
- 26 wdrożeń lean management uznano, że 73,08% z nich nie było kapitałochłonne, a 50% – że czasochłonne.

Biorąc to pod uwagę przyjęto, że popularność stosowania określonych koncepcji zarządzania może mieć związek z niską kapitałochłonnością i czasochłonnością ich wdrożenia, ale należy to zweryfikować na większej grupie badawczej.



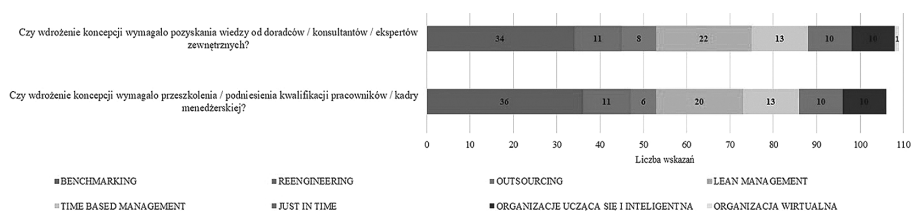
Rys. XV. 6. Opinie respondentów na temat kapitałochłonności i czasochłonności wdrażania koncepcji zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne.

W toku badań respondentów zapytano również, czy wdrożenie poszczególnych koncepcji wymagało przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej, a także pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych? Uzyskane w tym zakresie opinie umożliwiają udzielenie odpowiedzi na 5. pytanie badawcze: *czy na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma wpływ konieczność przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej lub pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych?* I tak, na podstawie doświadczeń związanych z wdrożeniem 162 koncepcji zarządzania, respondenci uznali, że (rys. XV.7):

- 106 (65,4%) wdrożeń wymagało przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej, co dotyczy m.in. 100% wdrożeń reengineering’ u, just in time, organizacji uczącej się i inteligentnej, ale również 92,86% time based management, 80% benchmarking’ u i 76,92% lean management,
- 109 (67,3%) wdrożeń wymagało pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych, co dotyczy m.in. 100% wdrożeń reengineering’ u, just in time, organizacji uczącej się i inteligentnej, ale również 92,86% time based management, 75,56% benchmarking’u i 84,62% lean management.

W odniesieniu do outsourcing’ u oraz organizacji wirtualnej, większość respondentów je wykorzystujących uznała, że wdrożenie tych koncepcji nie wiązało się z koniecznością przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej lub pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych.



Rys. XV.7. Opinie respondentów na temat konieczności przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej oraz pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych w związku z wdrażaniem koncepcji zarządzania.

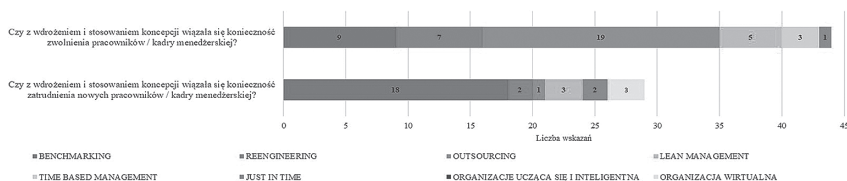
Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę opinie respondentów trudne jest jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na 5. pytanie badawcze, choć można sformułować przypuszczenie, że konieczność przeszkolenia pracowników i kadry menedżerskiej czy pozyskania wiedzy z zewnątrz nie mają dużego wpływu na popularność wdrażania i stosowania koncepcji zarządzania. Należy to jednak zweryfikować na większej grupie badawczej.

Kolejne pytania zawarte w opracowanej ankiecie badawczej wiązały się z koniecznością zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej w związku z wdrożeniem i stosowaniem poszczególnych koncepcji zarządzania. Uzyskane w tym zakresie opinie respondentów umożliwiają udzielenie odpowiedzi na 6. pytanie badawcze: *czy popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma związek z koniecznością zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej?* I tak, na podstawie doświadczeń związanych z wdrożeniem 162 koncepcji zarządzania respondenci wskazali, że (rys. XV.8):

- w przypadku 29 (17,9%) wdrożeń zatrudniono nowych pracowników / kadrę menedżerską, co dotyczy m.in. 100% wdrożeń organizacji wirtualnej i 40% wdrożeń benchmarking'u,
- w przypadku 44 (27,2%) wdrożeń zwolniono pracowników / kadrę menedżerską, co dotyczy m.in. 63,64% wdrożeń reengineering'u i 44,19% outsourcing'u.

Biorąc to pod uwagę można założyć, że wykorzystywanie koncepcji zarządzania przez przedsiębiorstwa ma (choć mały) związek z koniecznością zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej, ale należy to zweryfikować na większej grupie badawczej.

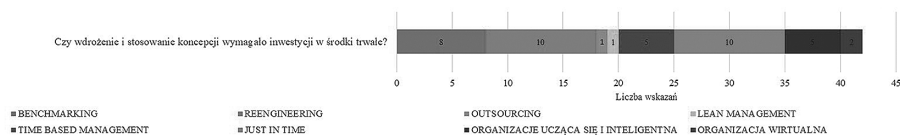


Rys. XV.8. Opinie respondentów na temat konieczności zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej w związku z wdrażaniem koncepcji zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach badań respondentów zapytano także, czy wdrożenie koncepcji wymagało inwestycji w środki trwałe, np. nowe maszyny /

/ urządzenia techniczne? Uzyskane w tym zakresie opinie umożliwiają udzielenie odpowiedzi na 7. pytanie badawcze: *czy na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania ma wpływ konieczność inwestowania w środki trwałe?* I tak, na bazie doświadczeń związanych z wykorzystywaniem 162 koncepcji zarządzania, respondenci uznali, że 42 wdrożenia (25,9%) wiązały się z koniecznością poniesienia wydatków inwestycyjnych na środki trwałe (rys. XV.9).



Rys. XV.9. Opinie respondentów na temat konieczności inwestowania w środki trwałe w związku z wdrażaniem koncepcji zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

Konieczność poniesienia wydatków inwestycyjnych była związana przede wszystkim z just in time (dotyczyła 100% wdrożeń), reengineeringiem (90,91% wdrożeń), organizacją wirtualną (66,67% wdrożeń) i organizacją uczącą się i inteligentną (50% wdrożeń). Równocześnie należy zauważyć, że respondenci bardzo rzadko wskazywali, że inwestowanie w środki trwałe wiąże się z koncepcjami uznanymi za najbardziej popularne w praktyce. Na podstawie doświadczeń wynikających z:

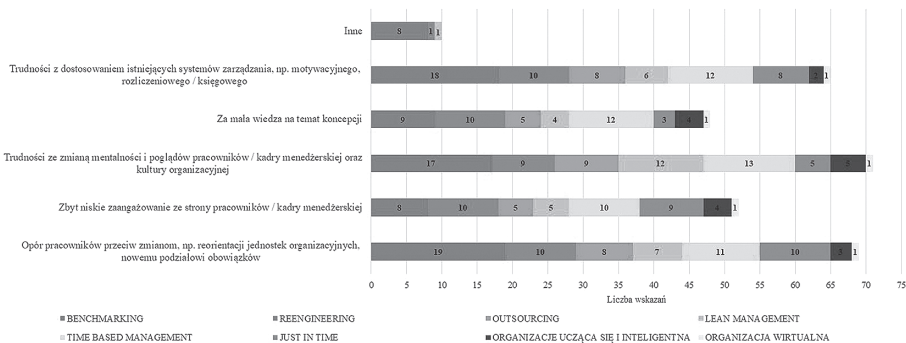
- 45 wdrożeń benchmarking'u wskazano, że 17,78% z nich wymagało takich inwestycji,
- 43 wdrożeń outsourcing' u wskazano, że 2,33 z nich wymagało takich inwestycji,
- 26 wdrożeń lean management wskazano, że 3,85% z nich wymagało takich inwestycji.

Biorąc to pod uwagę można przyjąć, że popularność stosowania koncepcji zarządzania ma związek z brakiem konieczności ponoszenia wydatków inwestycyjnych na środki trwałe, ale należy to zweryfikować na większej grupie badawczej.

Ostatnie pytania zawarte w opracowanej ankiecie odnosiły się do barier i problemów oraz skutków i korzyści związanych z wykorzystywaniem poszczególnych koncepcji zarządzania. Przedstawione w ich zakresie opinie respondentów umożliwiają udzielenie odpowiedzi

na 8. pytanie badawcze: *jakie są najczęstsze bariery / problemy oraz skutki / / korzyści wpływające na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania?* I tak, do najczęściej wskazywanych przez respondentów barier / / problemów można zaliczyć (rys. XV.10):

- trudności ze zmianą mentalności i poglądów pracowników / kadry menedżerskiej oraz kultury organizacyjnej – tę barierę wskazano łącznie 71 razy (dotyczyła ona m.in. 92,86% wdrożeń time based management, 81,82% reengineering’ u, czy 50% just in time),
- opór pracowników przeciw zmianom – tę barierę wskazano łącznie 69 razy (dotyczyła ona m.in. 100% wdrożeń just in time, 90,91% reengineering’ u i 78,57% time based management),
- trudności z dostosowaniem istniejących systemów zarządzania – tę barierę wskazano łącznie 65 razy (dotyczyła ona m.in. 90,91% wdrożeń reengineering’ u, 85,71% time based management oraz 80% just in time).



Rys. XV.10. Opinie respondentów na temat barier i problemów związanych z wykorzystywaniem koncepcji zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

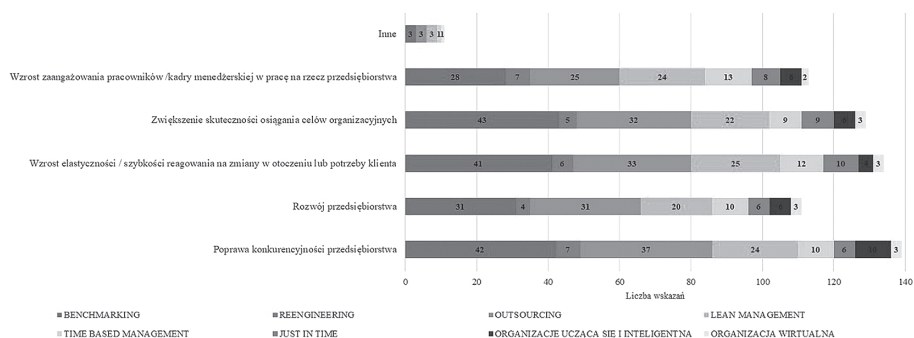
Bariery te były także, ale znacznie rzadziej, wskazywane w odniesieniu do koncepcji uznanych jako najbardziej popularne w praktyce. W szczególności:

- trudności ze zmianą mentalności i poglądów pracowników / kadry menedżerskiej oraz kultury organizacyjnej dotyczyły 46,15% wdrożeń lean management, 37,78% benchmarking’u oraz 20,93% outsourcing’u,

- opór pracowników przeciw zmianom dotyczył 42,22% wdrożeń benchmarking'u, 26,92% lean management czy 18,6% outsourcing' u,
- trudności z dostosowaniem istniejących systemów zarządzania dotyczyły 40% wdrożeń benchmarking'u, 23,08% lean management i 18,6% outsourcing' u.

Z kolei do najczęściej wskazywanych przez respondentów pozytywnych skutków można zaliczyć (rys. XV.11):

- poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa – tę korzyść wskazano łącznie 139 razy (dotyczyła ona m.in. 100% wdrożeń koncepcji organizacji uczącej się, inteligentnej i wirtualnej, a także 93,33% wdrożeń benchmarking'u, 92,31% lean management i 86,05% outsourcing' u),
- wzrost elastyczności i szybkości reagowania na zmiany w otoczeniu lub potrzeby klienta – tę korzyść wskazano łącznie 134 razy (dotyczyła ona m.in. 100% wdrożeń koncepcji organizacji wirtualnej oraz just in time, a także 96,15% wdrożeń lean management, 91,11% benchmarking' u, 85,71% reengineering' u oraz 76,74% outsourcing'u),
- zwiększenie skuteczności osiągania celów organizacyjnych – tę korzyść wskazano łącznie 129 razy (dotyczyła ona m.in. 100% wdrożeń koncepcji organizacji wirtualnej, 95,56%% wdrożeń benchmarking'u, 90% just in time, 84,62% lean management i 74,42% outsourcing' u).



Rys. XV.11. Opinie respondentów na temat skutków / korzyści związanych z wykorzystywaniem koncepcji zarządzania.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wyniki badań w zakresie barier i problemów oraz skutków i korzyści można stwierdzić, że wskazywane przez respondentów:

- bariery / problemy dotyczyły mniej niż 50% wdrożeń najbardziej popularnych koncepcji zarządzania,
- pozytywne skutki / korzyści odnosiły się do więcej niż 70% wdrożeń najbardziej popularnych koncepcji zarządzania.

Zjawisko to może mieć wpływ na popularność wykorzystywania koncepcji zarządzania, ale należy to zweryfikować na większej grupie badawczej.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania umożliwiły osiągnięcie ich celu oraz uzyskane odpowiedzi na osiem sformułowanych pytań badawczych. W szczególności pozwoliły one na wskazanie związku między popularnością wykorzystywania określonych koncepcji zarządzania w praktyce, a wielkością przedsiębiorstw, przedmiotem ich działalności, okresem funkcjonowania czy wybranymi aspektami wdrażania i stosowania tych koncepcji – ich kapitałochłonnością, czasochłonnością, koniecznością przeszkolenia / podniesienia kwalifikacji pracowników / kadry menedżerskiej lub pozyskania wiedzy od doradców / konsultantów / ekspertów zewnętrznych, koniecznością zatrudnienia lub zwolnienia pracowników / kadry menedżerskiej, koniecznością inwestowania w środki trwałe, a także barierami / problemami oraz ich skutkami / korzyściami. Przedstawione rozważania nad uzyskanymi wynikami stanowią przyczynek dla rozszerzenia tych badań o inne aspekty oraz na większą grupę badawczą, co może być realizowane w przyszłości przez studentów, m.in. w ramach prac magisterskich.

Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne uzyskane w toku prowadzenia tych badań (opracowania narzędzi badawczych, zebrania danych, pracy zespołowej w zakresie ich analizy i syntezy oraz wnioskowania) wpisują się w efekty uczenia się zakładane dla przedmiotu „Koncepcje zarządzania” na II stopniu studiów na kierunku „Zarządzanie”, przygotowując przyszłych menedżerów do pracy w zawodzie.

Bibliografia

- Brzozowski M., (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.
- Cecelak J., (2013), *Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. t. 18.
- Faron A., (2011), *Lean management*, w: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, red. Hopej M., Kral Z., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hopej M., Kamiński R., (2011), *Reinżynieria*, w: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, red. Hopej M., Kral Z., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Jagoda H., (1999), *Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi?*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Jagoda H., Lichtarski J., (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Janiak W., (2011), *Outsourcing*, w: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, red. Hopej M., Kral Z., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Lichtarski J., (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Martyniak Z., (1999), *W sprawie koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
- Martyniak Z., (2001), *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4.
- Mikuła B., (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, Nr 173.
- Nowosielski S., (2008), *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, w: Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie, red. J. Lichtarski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 34.
- Pawłowski K., Pawłowski E., (2005), *Współczesne koncepcje zarządzania a przedsiębiorstwo przyszłości*, w: Nowoczesne przedsiębiorstwo, red. Trzcieliński S., Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Szafrańska A., Szyran-Resiak A., (2011), *Benchmarking*, w: Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, red. Hopej M., Kral Z., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Walas-Trębacz J., (2016), *Wykorzystanie outsourcingu w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, Zarządzanie i Finanse, nr 2

Zimniewicz K., (2001), *Koncepcje zarządzania jako instrumenty wspomagające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, red. Sikorski C., Czaplą T., Malarski M., Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zimniewicz K., (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI

DOM ORGANIZATORA

ul. Czerwona Droga 8
87-100 Toruń
tel. (56) 622 38 07, (56) 622 28 98

www.tnoik.torun.pl
e-mail: sekretariat@tnoik.torun.pl

www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/
e-mail: wydawnictwo@tnoik.torun.pl



DZIAŁ WYDAWNICTW

Wydajemy drukiem
poradniki, podręczniki akademickie i komentarze
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

DZIAŁ EDUKACJI

Organizujemy szkolenia, seminaria,
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

Chcesz wiedzieć więcej?

zapraszamy
do naszej księgarni internetowej



www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/

Monografia pod redakcją Krzysztofa Wodarskiego i Anety Aleksander prezentuje wyniki badań naukowych prowadzonych przez studentów oraz pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w odniesieniu do stosowania nowoczesnych metod zarządzania oraz różnych rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwach, NGO oraz miastach i jednostkach samorządowych w Polsce i za granicą. Stanowi pozycję plasującą się na rynku wydawniczym w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Angażowanie studentów w realizację prac badawczych staje się bardzo pożądanym zjawiskiem i jest jednym z celów uczenia się studentów na uczelniach wyższych. Polska Komisja Akredytacyjna również formułuje szereg postulatów, które intensyfikują dbałość o spełnianie standardów jakościowych przyjętych dla szkolnictwa wyższego, nawiązujących do najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni edukacyjnej. Prace badawcze prowadzone przez studentów pod kierunkiem doświadczonych pracowników naukowo-badawczych przybierają różne formy, od prac dyplomowych magisterskich i licencjackich, przez projekty badawcze realizowane w uczelni, aż po badania prowadzone w ramach zajęć programowych. Takie właśnie formy prac badawczych obejmuje recenzowana monografia.

Dr hab. Zbigniew Pastuszak
Profesor UMCS w Lublinie

