

Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (35)/2022

ISSN 2391-5129

Zenon Ślusarczyk **Unijne programy edukacyjne dostępne dla polskich studentów**

Elwira Gross-Gołacka, Anna Bojanowska-Sosnowska **Zaangażowanie w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym – perspektywa wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce**

Jacek Cheda **Procesy innowacyjne w nowej koncepcji organizacji społeczeństwa**

Anna Bojanowska-Sosnowska, Beata Groblewska-Bogusz **Rozwiązania systemowe w zakresie uproszczenia dostępu do rynku pracy i pomocy społecznej dla uchodźców wojennych z Ukrainy**

Jacek Cheda, Bartosz Rzętkiewicz **Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski**

Emilia Osmólska, Agnieszka Dudziak **Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 w opinii konsumentów**

Krzysztof Michałek **Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji**

Paulina Nowakowska **Oprogramowania wspomagające innowacyjne przedsiębiorstwo**

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska **Rower elektryczny w systemie mikromobilności**

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska **Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności**

Jerzy Janczewski **Autorecenzja książki „Mikromobilność w transporcie osób i ładunków”**



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 2 (35)/2022

ISSN 2391-5129

redakcja naukowa:

dr hab. prof. nadzw. Zenon Ślusarczyk

dr inż. Jerzy Janczewski

Redakcja czasopisma

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr inż. Jerzy Janczewski (redaktor prowadzący)

Rada Programowa

prof. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Edward Stawasz, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Tomasz Zalega, prof. UW (Uniwersytet Warszawski)
dr Yuriy Alexandrovich Chepurko Kubański Uniwersytet Państwowy w Krasnodarze
dr hab. Wasyl Marczuk, prof. nadzw. (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki im. Wasyla Stefanyka w Iwano-Frankowsku)
doc. dr Nadiya Dubrovina, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
dr Erika Neubauerova, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
doc. dr Tetyana Nestorenko, prof. nadzw. (Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny, Berdiańsk)

Redaktor naukowy numeru

dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi

mgr Iwona Cłapińska (j. polski)
Ph.D. Michael Fleming (j. angielski)

Recenzenci

Lista recenzentów publikowana jest na stronie internetowej czasopisma
<http://ziwgib.ahe.lodz.pl/node/3>

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahelodz.pl
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2022

eISSN 2391-5129

Wersja elektroniczna

ISSN 1895-5088

Wersja drukowana jest wersją pierwotną

Czasopismo naukowe punktowane przez MNiSW,
indeksowane w BazEkon, BazHum, ERIH PLUS, Index Copernicus,
oraz w polskiej bazie cytowań POL-index.

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel. 0-42 63 15 908
wydawnictwo@ahelodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Zenon Ślusarczyk Unijne programy edukacyjne dostępne dla polskich studentów	13
Elwira Gross-Gołacka, Anna Bojanowska-Sosnowska Zaangażowanie w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym – perspektywa wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce	21
Jacek Cheda Procesy innowacyjne w nowej koncepcji organizacji społeczeństwa ...	37
Anna Bojanowska-Sosnowska, Beata Groblewska-Bogusz Rozwiązania systemowe w zakresie uproszczenia dostępu do rynku pracy i pomocy socjalnej dla uchodźców wojennych z Ukrainy	51
Jacek Cheda, Bartosz Rzętkiewicz Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski	73
Emilia Osmólska, Agnieszka Dudziak Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 w opinii konsumentów	95
Krzysztof Michałek Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji	107
Paulina Nowakowska Oprogramowania wspomagające innowacyjne przedsiębiorstwo	121

CZĘŚĆ II. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska
Rower elektryczny w systemie mikromobilności 135

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska
Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności..... 157

CZĘŚĆ III. RECENZJE. SPRAWOZDANIA Z KONFERENCJI

Jerzy Janczewski
Autorecenzja książki *Mikromobilność w transporcie osób i ładunków*... 175

Informacja o VIII Konferencji „Bezpieczeństwo energetyczne – filary i perspektywa rozwoju”, 11–12.09.2023 w Rzeszowie..... 177

Contents

Introduction.....	7
 PART I. ORGANIZATION MANAGEMENT	
Zenon Ślusarczyk EU educational programs available to Polish students.....	13
Elwira Gross-Gołacka, Anna Bojanowska-Sosnowska Involvement in work-life balance activities – perspective of selected organizations operating in Poland	21
Jacek Cheda Innovative processes in the new concept of society organization.....	37
Anna Bojanowska-Sosnowska, Beata Groblewska-Bogusz Systemic solutions to simplify access to the labor market and social assistance for war refugees from Ukraine.....	51
Jacek Cheda, Bartosz Rzętkiewicz Project management as part of the implementation of the European Union’s regional policy on the example of Poland.....	73
Emilia Osmólska, Agnieszka Dudziak Evaluation of business functioning during the COVID-19 pandemic as viewed by consumers.....	95
Krzysztof Michałek Communication as a key element of management in an organization.....	107
Paulina Nowakowska Software supporting an innovative enterprise.....	121

PART II. LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT

Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska	
Electric bike in the micromobility system.....	135
Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska	
Business models of shared micromobility.....	157

PART III. REVIEWS. CONFERENCE REPORTS

Jerzy Janczewski	
Book self-review <i>Micromobility in the transport of people and carg.....</i>	175
Information about the 8th Conference „Energy security – pillars and development perspective”, September 11–12, 2023 in Rzeszów...	177

Wprowadzenie

Na prezentowany trzydziesty piąty numer czasopisma składają się artykuły poświęcone innowacjom i zarządzaniu organizacjami oraz zagadnieniom transportu i logistyki.

Zenon Ślusarczyk w opracowaniu *Unijne programy edukacyjne dostępne dla polskich studentów*, charakteryzując politykę młodzieżową w Unii Europejskiej, prezentuje wybrane programy edukacyjne dostępne dla polskich studentów. W podsumowaniu autor zwraca uwagę na potrzebę i przydatność gromadzenia oraz systematyzowania wiedzy na temat programów edukacyjnych dla młodzieży.

Elwira Gross-Gołacka i Anna Bojanowska-Sosnowska w artykule *Zaangażowanie w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym – perspektywa wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce* podjęły próbę zaprezentowania, w jaki sposób firmy w Polsce angażują się w działania służące godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Autorki przekonują, że firmy, które mają doświadczenie i wykazują się aktywnością we wdrażaniu rozwiązań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zarządzania różnorodnością, podejmują szerszej zakrojone działania w zakresie polityk i programów mających na celu łączenie życia zawodowego z prywatnym niż pozostałe firmy.

Jacek Cheda w opracowaniu zatytułowanym *Procesy innowacyjne w nowej koncepcji organizacji społeczeństwa* poszukuje odpowiedzi na pytanie o przyczyny inicjacji procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa. Zagadnienie jest interesujące ze względu na szeroki wachlarz procesów zmian, które oddziałują na wszelkie sfery życia społecznego. Zdaniem autora powód i czas rozpoczęcia procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa każdorazowo odnosi się do oddzielnego obszaru badawczego i nie jest możliwe ich dokładne określenie. Części składowe są zaś dyskusyjne, niejednorodne i jednostkowo zmienne.

Anna Bojanowska-Sosnowska i Beata Groblewska-Bogusz w artykule *Rozwiązania systemowe w zakresie uproszczenia dostępu do rynku pracy i pomocy socjalnej dla uchodźców wojennych z Ukrainy* skupiły się na analizie Ustawy z dnia 12 marca

2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (poz. 583 z późn. zm.) w kontekście uproszczenia dostępu do rynku pracy oraz szeroko rozumianej pomocy obywatelom Ukrainy w związku z zaistniałym konfliktem.

W opracowaniu *Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski* Jacek Cheda i Bartosz Rzętkiewicz przedstawiają procesy zachodzące w zarządzaniu projektami w ramach polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski z perspektywy doświadczeń po 2004 roku. Autorzy konkludują, że skuteczne zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej nie tylko wpływa na osiągnięte w nich rezultaty i wypełnienie wskaźników, ale także odgrywa praktyczną rolę we wdrażaniu celów strategicznych danego regionu i całej Wspólnoty Europejskiej.

Artykuł Emilii Osmólskiej i Agnieszki Dudziak pt. *Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 w opinii konsumentów* dotyczy wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie firm. Zdaniem autorek każda branża została w pewien sposób dotknięta przez kryzys, który pojawił się w związku z pandemią. Temat dotyczy zatem wszystkich konsumentów i jest wciąż aktualny.

Krzysztof Michałek w pracy zatytułowanej *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji* podjął się weryfikacji zagadnienia komunikacji w zarządzaniu zespołem oraz zidentyfikowania sposobów na jej poprawę w przedsiębiorstwie. Według autora istotne jest zwrócenie uwagi na rolę lidera w działaniu całej firmy, gdyż jest to osoba, która ma za zadanie motywować i wspierać pracowników, a zarazem dbać o wyniki i finanse przedsiębiorstwa – a od tego zależy, czy pracownicy właściwie wykorzystają swój potencjał.

Ostatnia publikacja w części pierwszej czasopisma to praca Pauliny Nowakowskiej *Oprogramowania wspomagające innowacyjne przedsiębiorstwo*, która przedstawia analizę nowoczesnych oprogramowań i możliwości, jakie oferują one dla innowacyjnych przedsiębiorstw. Zdaniem autorki idealne oprogramowania powinny pozwalać przedsiębiorstwom między innymi na przechowywanie i zapis dużej liczby danych, symulowanie prawdopodobnych i przyszłych sytuacji firmowych, wspomaganie produkcji czy kompleksowy kontakt z klientami. Wprowadzenie informatyzacji do przedsiębiorstwa sprawia, że staje się ono innowacyjne i nowoczesne na rynku.

Część druga czasopisma poświęcona logistyce i zarządzaniu transportem obejmuje dwa artykuły autorstwa Jerzego Janczewskiego i Danuty Janczewskiej, które dotyczą mikromobilności.

Pierwszy artykuł zatytułowany *Rower elektryczny w systemie mikromobilności* prezentuje elektryczne rowery i wskazuje na ich miejsce w systemie mikromobilności. Autorzy przedyskutowali systematykę rowerów elektrycznych, scharakteryzowali ich rynek i przytoczyli kilka wybranych przykładów wykorzystania rowerów elektrycznych w transporcie osób i ładunków w miastach. W konkluzji postawiono hipotezę, że zwiększenie liczby takich rowerów na ulicach może przełożyć się na ograniczenie liczby samochodów w miastach.

Drugie opracowanie pt. *Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności* przytacza i omawia wybrane modele biznesowe stosowane przez firmy z sektora mikromobilności współdzielonej. Autorzy prześledzili procesy ewolucji mające istotny wpływ na rozwój i zmiany modeli biznesowych w branży mikromobilności. W podsumowaniu wskazano na potrzebę i przydatność systematyzowania i gromadzenia wiedzy na temat modeli biznesowych współdzielonej mikromobilności. Zagadnienia poruszone w artykule są o tyle ważne, że w miastach, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia, zauważa się coraz większe zainteresowanie mikromobilnością, co tworzy przestrzeń dla prowadzenia biznesu i rozwoju firm zajmujących się udostępnianiem oraz upowszechnianiem jej środków transportu.

Prace, które składają się na trzydziesty piąty numer czasopisma, są areną cyklicznej wymiany wiedzy oraz doświadczeń naukowców i praktyków z zakresu prężnie rozwijającej się nauki o zarządzaniu i jakości, a także logistyki i transportu. Warto zwrócić uwagę na różnorodność poruszanej problematyki, która dotyczy nie tylko teorii, ale i praktyki zarządzania, transportu i logistyki.

Zenon Ślusarczyk
Jerzy Janczewski



CZĘŚĆ I
ZARZĄDZANIE
ORGANIZACJAMI

Zenon Ślusarczyk*

e-mail: zenon_slusarczyk@wp.pl

Unijne programy edukacyjne dostępne dla polskich studentów

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_01zs

Unia Europejska, uznając suwerenność państw członkowskich w zakresie systemów edukacji szkolnej, opracowała szereg programów wspólnych mających na celu systematyczne podnoszenie wiedzy ludzi i ich kwalifikacji. Do programów tych zalicza się czołowy program „Uczenie się przez całe życie” i jego konkretyzacje w postaci programów: Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci i Grundtvig. Celem artykułu jest charakterystyka polityki młodzieżowej w UE i prezentacja wybranych programów edukacyjnych dostępnych dla polskich studentów. W podsumowaniu wskazano na potrzebę i przydatność gromadzenia oraz systematyzowania wiedzy na temat programów edukacyjnych. Narzędziem badawczym zastosowanym w artykule był przegląd literatury naukowej i informacji ze stron internetowych.

Słowa kluczowe: unijne programy edukacyjne, wyrównywanie różnic w poziomie kształcenia, podwyższania kwalifikacji zawodowych studentów

Wstęp

Współpraca pomiędzy krajami członkowskimi Unii Europejskiej w dziedzinie edukacji stanowi istotny element procesu integracji europejskiej. Ma na celu wyrównywanie poziomu kształcenia i podwyższanie kwalifikacji zawodowych młodzieży.

Unia Europejska, uznając suwerenność państw członkowskich w zakresie systemów edukacji szkolnej, opracowała szereg programów wspólnych mających na celu systematyczne podnoszenie wiedzy ludzi i ich kwalifikacji. Zalicza się do nich czołowy program o nazwie „Uczenie się przez całe życie” i jego konkretyzacje w postaci programów: Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci i Grundtvig. Celem artykułu

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk.

jest charakterystyka polityki młodzieżowej w UE i prezentacja wybranych programów edukacyjnych dostępnych dla polskich studentów. W podsumowaniu wskazano na potrzebę i przydatność gromadzenia oraz systematyzowania wiedzy na temat programów edukacyjnych. Narzędziem badawczym zastosowanym w artykule był przegląd literatury naukowej i informacji ze stron internetowych.

Krótką charakterystyka rozwoju polityki młodzieżowej Unii Europejskiej

Unia Europejska już od wielu lat prowadzi skoordynowane działania z myślą o młodzieży. Zaczęto używać terminu *polityka młodzieżowa* oraz w jej obrębie konkretyzować założenia i cele programowe transgranicznej edukacji młodych ludzi. Odbywało się to z udziałem ich przedstawicieli z krajów członkowskich. Odzwierciedlenie tych działań znajdziemy między innymi w kształtowaniu wspólnotowych programów edukacyjnych i ilości funduszy unijnych przeznaczonych na realizację przyjętych programów edukacyjnych. Wprowadzono zasadę, że bezpośrednia odpowiedzialność za realizację wspólnotowej polityki edukacyjnej spoczywa na państwach członkowskich. Jest to zapisane w Traktacie o Unii Europejskiej, gdzie w paragrafie pierwszym artykułu 149 stwierdza się: „Wspólnota przyczynia się do rozwoju jakości edukacji poprzez zachęcanie do współpracy pomiędzy państwami członkowskimi i jeżeli zajdzie taka konieczność, popiera i uzupełnia ich działanie przy pełnym poszanowaniu odrębności treści nauczania, organizacji systemu edukacji oraz kulturowej i językowej różnorodności” (Socrates.org.pl).

W listopadzie 2001 roku Komisja Europejska przyjęła *Białą księgą o młodzieży europejskiej* (COM/2001/684). Było to pierwsze kompleksowe opracowanie w tym zakresie. Księga powstała po wielomiesięcznych konsultacjach z młodymi ludźmi, naukowcami, pracownikami odpowiednich organów administracyjnych zajmujących się edukacją i zatrudnieniem młodzieży. Wprowadzono w niej priorytetowe zasady dotyczące młodzieży: ich uczestnictwa w życiu publicznym, kształcenia ustawicznego, zatrudnienia, integracji społecznej itp.

Natomiast w marcu 2005 roku Rada Europejska przyjęła Europejski Pakt na rzecz Młodzieży (7619/05). Jego celem jest wspólne wypracowanie mechanizmu, który miały zapewnić sprawną, efektywną koordynację i realizację przyjętych celów europejskiej polityki młodzieżowej (Grzybowski, 2007: 15 i nast.; *Polityka edukacyjna i programy edukacyjne Unii Europejskiej*, 2003: 4–16).

Po przystąpieniu Polski do UE w 2004 roku pojawiło się sporo analiz, badań i opinii na temat oceny polskiego szkolnictwa i kierunków jego dalszego rozwoju, w tym pozycji polskich uczelni w międzynarodowych rankingach. Podejmowano również kwestie rozwoju interakcji między uczelniami krajów Unii, ułatwienia w uznawaniu ważności kierunków studiów i dyplomów, co miało sprzyjać mobilności studentów i osiągnięciu przez nich porównywalnej jakości wiedzy.

Zasadnicze zmiany w regulacjach prawnych dotyczących funkcjonowania szkół wyższych zostały zapisane w Ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005, nr 164, poz. 1365 z późn. zm.) oraz w Ustawie z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011, nr 84, poz. 455).

Wdrożenie reformy edukacji wskazane w powyższych (i innych jeszcze) zapisach ustawowych zaplanowano na 7 lat. Obejmowały one zmiany strukturalne, organizacyjne i programowe, a także zmiany w zakresie oceniania i egzaminowania uczących się, systemu zarządzania i nadzoru pedagogicznego. Zwrócono uwagę na to, że przygotowanie młodzieży do zmieniających się potrzeb rynku pracy wymaga wprowadzenia innowacyjnych programów nauczania, jak również dobrego wyposażenia szkół w nowoczesne środki technodydaktyczne (zob. Chmielnicka, 2000: 20 i nast.; *Raport o szkolnictwie wyższym. Diagnoza stanu i strategia rozwoju*, 2003).

Program unijny „Uczenie się przez całe życie”

Wyjściowe założenie programu „Uczenie się przez całe życie” (ang. Lifelong Learning Program) jest takie, że współczesne kształcenie nie może ograniczać się do jego pierwszych etapów, tylko powinno trwać przez całe życie. Głównym celem tego programu jest rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy – zgodnie z celami strategii lizbońskiej UE. Celami szczegółowymi są między innymi: propagowanie najlepszych wyników w zdobywaniu wiedzy, rozwój, kreatywność, przygotowanie do podjęcia i prowadzenia własnego biznesu, wspieranie nauczania języków obcych. Beneficjentami programu są uczniowie, studenci, praktykanci, uczestnicy szkoleń i przedsiębiorcy.

Programem kieruje i zarządza dotacjami Komisja Europejska w porozumieniu z odpowiednimi organami państw członkowskich. Budżet na lata 2008–2012 wynosił 6,97 mld euro. Program jest podzielony na sześć programów szczegółowych, z których cztery są sektorowe – Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig, oraz program międzysektorowy Jean Monnet (*Polityka edukacyjna i programy edukacyjne Unii Europejskiej*, 2003: 4–15).

Program Comenius – edukacja szkolna

Program Comenius dotyczy głównie rozwiązywania potrzeb dydaktycznych osób na poziomie podstawowym aż do ukończenia szkoły średniej, a także instytucji i organizacji zapewniających kształcenie na tych poziomach oraz kształcenia interdyscyplinarnego (zob. *Comenius*).

Program Erasmus – szkolnictwo wyższe

Erasmus powstał w 1987 roku. Jego główna idea i cel to rozwijanie międzynarodowej współpracy między uczelniami i wymiana studentów. Ponadto program wspiera utworzenie europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego oraz zwiększenie jego wkładu w realizację procesu innowacji w gospodarce (biznesie) i zarządzaniu relacjami handlowymi na jednolitym rynku europejskim. Założeniem jest więc podnoszenie jakości kształcenia poprzez współpracę i wymianę doświadczeń w tym zakresie oraz osiąganie przejrzystości i zgodności nabytych kwalifikacji przez absolwentów z konkretnymi potrzebami. Popierane są innowacyjne praktyki oraz związana z nimi mobilność studentów i wykładowców (zob. *Erasmus+*).

Warunki rekrutacji studentów ubiegających się o stypendium określają dziekani poszczególnych wydziałów uczelni, wyznaczając tak zwane semestry krytyczne. Uczelnie podpisują między sobą umowy bilateralne o wymianie studentów i wykładowców.

Wysokość kwoty stypendium z Erasmusu zależy od: wysokości środków przeznaczonych dla danej uczelni przez agencje krajowe, liczby ubiegających się i zakwalifikowanych studentów, rzeczywistego czasu studiów oraz grupy krajów, do których należy dana uczelnia. W Polsce minimalna wysokość stypendium wynosi 200 euro miesięcznie.

Studenci wyjeżdżający w ramach programu Erasmus mają takie same prawa jak studenci uczelni przyjmujących. Punkty uzyskane przez studentów liczą się odpowiednio w ich uczelniach macierzystych (Rabczuk, 2007: 85–95; Mirowska-Łoskot, 2014; 2015a).

W zmodyfikowanym programie nazwanym Erasmus+ stwierdzono, że student zainteresowany kształceniem w innym kraju Unii Europejskiej będzie mógł kilkakrotnie skorzystać z takiej możliwości.

Wprowadzono też nowe programy składowe: Młodzież w działaniu, Erasmus Mundus, Tempus i Alfa. Zapisy dotyczące tych programów zawiera Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej nr 1288/2013 z 11 grudnia 2013 r., które uchyla poprzednie decyzje 1719 z 2006 roku i 1298 z 2008 roku.

W programie Erasmus+ określono nowe reguły dotowania studentów za granicą, między innymi możliwość uzyskania stypendium na cały okres studiów. Wprowadzono też nowe inicjatywy kształcenia na odległość: e-learning i e-edukację, zwracając uwagę na odpowiednie wykorzystanie nowych technologii i dokonanie odpowiednich zmian ustawowych w tym zakresie. Przewiduje się, że to podejście stworzy szansę zrealizowania całych studiów magisterskich (drugi stopień) na zagranicznej uczelni.

Od 2009 roku prowadzony jest program Erasmus dla przedsiębiorców. Mogą w nim uczestniczyć młodzi przedsiębiorcy przez okres od 1 do 6 miesięcy. Uczestnictwo jest częściowo finansowane przez Unię Europejską. Dzięki udziałowi w programie przedsiębiorcy mają możliwość tworzenia sieci kontaktów w Europie, na-

wiązywania relacji handlowych i innych. Program skierowany jest do dwóch grup przedsiębiorców: początkujących i doświadczonych. W pierwszym przypadku chodzi o osoby, które poważnie myślą o założeniu własnej firmy, a także osoby prowadzące już działalność biznesową, ale nie dłużej niż 3 lata.

Uczestnicy Erasmusa dla przedsiębiorców ponoszą część kosztów studiów. Wysokość pomocy finansowej zależy od kraju, w którym beneficjenci zamierzają studiować. Na przykład w Danii i Norwegii wsparcie wynosi maksymalnie 1300 euro na miesiąc, w Albanii – 350 euro, a w Polsce – 610 euro.

Nabór do programu prowadzony jest w trybie ciągłym. Wymagane jest zarejestrowanie się na stronie www.erasmus-entrepreneurs.eu. Do końca 2020 roku złożono ponad 6,5 tys. wniosków, z czego 2445 stanowiły aplikacje młodych przedsiębiorców.

W latach 2012–2013 na studia i praktyki w ramach programu Erasmus wyjechało prawie 3 mln osób. Tak wynika z danych Komisji Europejskiej. Najwięcej studentów trafiło do: Hiszpanii – 40,2 tys., Francji – 29,2 tys., Niemiec – 30,3 tys., Włoch – 19,9 tys. Polska gościła 16,2 tys. uczestników Erasmusa. Ogółem w całej Unii studentów w ramach programu przyjęło ponad 4900 uczelni, w tym 331 w Polsce.

Z danych Komisji Europejskiej wynika też, że w przypadku absolwentów tych studiów o połowę zmalało ryzyko długotrwałego bezrobocia. Ponad 64% pracodawców pozytywnie oceniało zdobyte przez nich doświadczenia. Ponad 30% uczestników Erasmusa znalazło pracę w firmach zagranicznych, w których odbywali praktyki (Wittenberg, 2014; Osiecki, 2013).

Program Leonardo da Vinci – kształcenia i szkolenie zawodowe

Program Leonardo da Vinci skierowany jest głównie do instytucji zajmujących się rozwojem kształcenia zawodowego: szkół zawodowych, uczelni i przedsiębiorców. Jego priorytetem jest modernizacja kształcenia zawodowego tak, aby lepiej spełniało potrzeby i wymagania pracodawców. Wspiera więc on innowacje w edukacyjnym przygotowaniu zawodowym osób.

W jego ramach realizowane są następujące projekty pilotażowe:

- projekt do poprawy jakości kształcenia,
- wymiany i staże osób łączące teorie i praktyki z doskonaleniem znajomości języka obcego,
- badania i analizy dotyczące dofinansowania projektów badawczych (*Polityka edukacyjna i programy edukacyjne Unii Europejskiej*, 2003: 3–4; *European Education and Culture Executive Agency*).

Program Grundtvig – języki i technologie informacyjne i komunikacyjne w edukacji

Program Grundtvig ma na celu podnoszenie wiedzy, umiejętności i kompetencji. Obejmuje wszystkie poziomy i sektory edukacji oraz wszystkie formy kształcenia: formalne, pozaformalne i nieformalne.

W jego ramach tworzone są wielostronne projekty pozwalające łączyć wiedzę i doświadczenia na rzecz osiągania innowacyjnych rezultatów w pracy zawodowej (zob. *Program Grundtvig*, 2012).

Program Jean Monnet

Kwestiami związanymi z integracją europejską zajmuje się program Jean Monnet. Stymuluje on dążenia do doskonalenia metod i form w nauczaniu, badaniach i debatach w zakresie studiów nad integracją europejską w szkołach wyższych. Główne zadanie to poszerzenie wiedzy w tej dziedzinie (zob. *European Education and Culture Executive Agency*).

Reasumując, należy dodać, że w latach 2020–2021 na polskich uczelniach studiowało ponad 82 tys. cudzoziemców, głównie z Ukrainy i Białorusi. Niewielka część z nich w ramach wymienionych wyżej programów unijnych (zob. Wójcik, 2021). Wynika to z braku konkretnych porozumień władz państwowych i uczelnianych z instytucjami unijnymi i polskimi, a także ze stosunkowo niskiej znajomości języków obcych u kandydatów oraz względnie wysokim czesnym w porównaniu z zarobkami na Ukrainie i Białorusi.

Wprawdzie polskie uczelnie oferują cudzoziemcom studia w języku polskim, ale warunkiem jest spełnienie jednego z wymogów: ukończenie kursu przygotowawczego do podjęcia nauki w jednostkach wyznaczonych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego lub posiadanie certyfikatu znajomości języka polskiego wydane go przez komisję poświadczania znajomości języka polskiego jako obcego, a także uzyskanie potwierdzenia uczelni przyjmującej, że przygotowanie oraz stopień znajomości języka polskiego pozwala na podjęcie studiów po polsku. Roczny kurs przygotowawczy zalicza się do kształcenia na kierunku, na jaki został przyjęty cudzoziemiec. W okresie tym przysługują mu uprawnienia osoby odbywającej studia wyższe.

Z kolei zainteresowani nauką w Polsce w języku obcym muszą legitymować się dokumentem potwierdzającym jego znajomość. Są to na przykład świadectwa lub dyplomy potwierdzające ukończenie za granicą szkoły ponadpodstawowej, w której zajęcia były prowadzone w tym samym języku, w jakim cudzoziemiec będzie odbywał studia w Polsce (Mirowska-Łoskot, 2015b). Wymóg ten nie zawsze jest przestrzegany na uczelniach niepublicznych.

Istotne problemy wynikają także z wysokości opłat czesnego dla cudzoziemców. Kwotę tę ustalają rektorzy uczelni. Ogólnie nie może być ona niższa niż planowane

koszty kształcenia. A więc skrótowo rzecz ujmując, jej wielkość zależy od woli i kalkulacji kosztów poszczególnych placówek edukacyjnych.

Zagraniczni studenci, którzy mają trudności z opłatą czesnego, mogą jednak liczyć na pewną pomoc. Mogą wnioskować o obniżenie opłat albo zwolnienie z nich w całości. Decyzja zależy od rektora uczelni. Jeśli studenci są stypendystami danej uczelni, przysługuje im zwolnienie z opłat za studia. Mogą ponadto otrzymywać pewne świadczenia dodatkowe, jednak nie dłużej niż przez 10 miesięcy w ciągu roku akademickiego (zob. Mirowska-Łoskot, 2015a; 2015b).

Podsumowanie

Współpraca krajów członkowskich UE w przygotowywaniu i realizacji programów edukacyjnych prowadzi do wyrównywania różnic w poziomie kształcenia i podwyższania kwalifikacji zawodowych młodzieży. Wspólnie też opracowuje się mechanizmy i narzędzia, które mają zapewnić sprawną i efektywną koordynację działań instytucji unijnych i państw członkowskich w tym zakresie. Ma to sprzyjać rozwojowi społeczeństwa opartego na wiedzy i wzrostowi innowacji w gospodarce. W osiągnięciu tych celów pomaga coraz bliższa współpraca uczelni wyższych i biznesu.

Bibliografia

- Chmielnicka E. (2000), *Korzyści i koszty związane z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w sferze szkolnictwa wyższego*, CASE, Warszawa.
- Grzybowski P. (2007), *Edukacja europejska – od wielokulturowości ku międzykulturowości*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Mirowska-Łoskot U. (2014), *Jak uczyć się za granicą dzięki programowi „Erasmus+”*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 21.01.
- Mirowska-Łoskot U. (2015a), *Jak wziąć udział w programie „Erasmus+”*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 29.10.
- Mirowska-Łoskot U. (2015b), *Na jakich zasadach cudzoziemiec podejmie naukę na polskiej uczelni*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 15.09.
- Osiecki A. (2013), *Bruksela dołoży do nauki biznesu za granicą*, „Rzeczpospolita”, 6.05.
- Polityka edukacyjna i programy edukacyjne Unii Europejskiej* (2003), Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa.
- Rabczuk W. (2007), *Europejskie spektrum edukacji – program Erasmus*, [w:] S. Szczurowska, M. Łopociński (red.), *Europejski wymiar edukacji w świetle projektu OBSER – Erasmus*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Warszawa.

- Raport o szkolnictwie wyższym. Diagnoza stanu i strategia rozwoju* (2003), Biuletyn Biura Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Warszawa.
- Wittenberg A. (2014), *Badanie efektów programu „Erasmus”*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 25.09.
- Wójcik K. (2021), *Cudzoziemcy chętnie studiują w Polsce*, „Rzeczpospolita”, 15.09.

Źródła internetowe

- Comenius*, <http://comeniusdwojka.tbg.net.pl/comenius.php> [dostęp: 10.03.2023].
- Erasmus+*, www.erasmus.org.pl [dostęp: 22.12.2022].
- European Education and Culture Executive Agency*, https://www.eacea.ec.europa.eu/index_pl [dostęp: 20.11.2022].
- Program Grundtvig* (2012), <https://zielonalinia.gov.pl/-/program-grundtvig-43076> [dostęp: 10.03.2023].
- Socrates.org.pl, www.socrates.org.pl [dostęp: 6.10.2018].

Summary

EU educational programs available to Polish students

The European Union, recognizing the sovereignty of Member States in the field of school education systems, has developed a number of joint programs aimed at the systematic improvement of people's knowledge and qualifications. These programs include the leading program called "Lifelong learning" and its manifestation in the form of the Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci and Grundtvig schemes. The aim of this article is to outline youth policy in the EU and to discuss selected educational programs available to Polish students. The summary indicates the need and usefulness of systematizing and gathering knowledge about educational programs. This article reviews relevant scholarly literature and information from websites.

Keywords: EU educational programmes, differences in the level of education, improving students' professional qualification

Elwira Gross-Gołącka*  <https://orcid.org/0000-0003-4863-9391>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: elwira.gross-golacka@wp.pl

Anna Bojanowska-Sosnowska**  <https://orcid.org/0000-0002-7070-6549>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: anna.bojanowska89@gmail.com

Zaangażowanie w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym – perspektywa wybranych organizacji funkcjonujących w Polsce

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_02egab

Równowagę między pracą a życiem prywatnym można rozpatrywać zarówno na poziomie jednostki (pracownika), jak i organizacji, grup pracowniczych czy nawet społeczeństw. Najogólniej rzecz ujmując, zachodzi ona wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, w szczególności zaś czasu wypoczynku człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem pracy. Kiedyś równowaga praca–życie rozumiana była wyłącznie w kontekście czasu – liczby godzin spędzanych w domu oraz w pracy. W dobie cyfryzacji i informatyzacji godzenie życia zawodowego i prywatnego nabrało nieco innego sensu. Nie bez znaczenia dla tych kwestii są zmiany, jakie zaszły w miejscach pracy oraz w relacjach pracownik–pracodawca, spowodowanych pandemią COVID-19. Celem artykułu jest zaprezentowanie, jak firmy funkcjonujące w Polsce angażują się w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym. Autorzy chcą wykazać, że firmy, które mają doświadczenie i przejawiają aktywność we wdrażaniu rozwiązań na rzecz CSR oraz zarządzania różnorodnością, podejmują szersze działania w zakresie polityk/programów na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego niż te pozostałe.

* Dr hab. Elwira Gross-Gołącka – profesor AHE, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

** Mgr Anna Bojanowska-Sosnowska – Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

Słowa kluczowe: równowaga praca–życie, sygnatariusze Karty Różnorodności, godzenie życia zawodowego z prywatnym

Wstęp

Zmiany we współczesnym świecie, w tym zmiany demograficzne, ekonomiczne i technologiczne, oraz zmieniające się systemy wartości i modele zatrudnienia stanowią wyzwanie dla firm. Choć z jednej strony zmiany te przyczyniają się do poprawy jakości życia, a także jego „ułatwienia” (nowe technologie), to wyzwaniem pozostaje problem godzenia życia zawodowego i prywatnego. Jedną z przyczyn „niedopasowania” pracy do życia i odwrotnie jest sposób, w jaki żyje i pracuje współczesny człowiek, który próbuje sprostać rosnącym wymaganiom zarówno w pracy, jak i poza nią. Dlatego też firmy, w tym te funkcjonujące w Polsce, starają się odpowiadać na te trendy. Wyzwaniem dla współczesnych firm jest zatem tworzenie polityk na rzecz działań/programów w zakresie godzenia życia zawodowego z prywatnym i właściwego zarządzania nimi.

Kiedyś równowaga między pracą i życiem rozumiana była wyłącznie w kontekście czasu – liczby godzin spędzanych w domu oraz w pracy. W dobie cyfryzacji i informatyzacji godzenie życia zawodowego i prywatnego nabrało nieco innego sensu. Nie bez znaczenia dla tych kwestii są zmiany, jakie zaszły w miejscach pracy oraz w relacjach pracownik–pracodawca, spowodowanych pandemią COVID-19. Możemy bowiem przebywać w domu, ale jednocześnie odpowiadać na służbowe e-maile i prowadzić rozmowy telefoniczne z kontrahentami. Czy w takiej sytuacji zajmujemy się wciąż sprawami zawodowymi, czy jednak funkcjonujemy na gruncie życia prywatnego? Raczej to pierwsze. W kontekście osiągnięcia równowagi praca–życie ważne jest również to, że w dzisiejszych czasach znacząco wydłużył się czas pracy, a zatem tym trudniej postawić w rozsądnym miejscu kreskę pomiędzy pracą a domem (Gross-Gołacka, 2008). Dlaczego pracujemy dłużej? Przede wszystkim z uwagi na strach przed utratą posady, niezdrową ambicję wśród pracowników, oczekiwania ze strony przełożonych, a także mentalność różnych pokoleń na rynku pracy – „teraz każdy musi osiągnąć sukces”, „wyznacznikiem tego, kim jesteś, jest to, co masz” i tak dalej.

Od ponad dwudziestu lat tematyka związana z godzeniem życia zawodowego i prywatnego jest przedmiotem dyskursu publicznego. Zarówno praktycy poszukują rozwiązań, które będą wspierały pracowników w łączeniu tych dwóch obszarów, jak i świat akademicki stawia pytania o to, czym jest owa równowaga, jak ją osiągnąć, co determinuje ten balans, jakie mogą być konsekwencje „dobrej” lub „złej” równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Chociaż mamy już badania naukowe w tej dziedzinie, to nadal jest ona słabo rozpoznana i wymaga dalszych analiz z różnych perspektyw (Greenhaus, Allen, 2011).

Problematyka równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (ang. *work-life balance* – WLB) może być eksplorowana z perspektywy osiągnięcia pozytyw-

nych wyników zarówno dla osób indywidualnych, jak i organizacji (Greenhaus, Allen, 2011; Kalliath, Brough, 2008; Greenhaus, Kossek, 2014; Kossek, Valcour, Lirio, 2014; Eikhof, Warhust, Hauschild, 2007). W szczególności badania nad indywidualnymi czynnikami wpływającymi na WLB oraz ich pozytywnymi konsekwencjami nadal nie są wykorzystywane w praktyce na szeroką skalę (Greenhaus, Allen, 2011; Maertz, Boyar, 2011).

Przedmiotem zainteresowania autorów artykułu jest przede wszystkim działalność przedsiębiorstwa w zakresie wspierania równowagi praca–życie swoich pracowników. Analiza literatury przedmiotu oraz dobrych praktyk potwierdza, że większość organizacji podejmuje aktywności na rzecz programów/działań WLB (Mroczkowska, 2020: 2068; Burlita, 2018; Hildt-Ciupińska, 2017: 20–23). Są to często zagadnienia związane z tak zwaną strategią CSR, która wydaje się w obecnej rzeczywistości niezbędnym narzędziem realizacji długofalowych celów ekonomicznych działalności gospodarczej. Celem artykułu jest zaprezentowanie, jak firmy funkcjonujące w Polsce angażują się w działania na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym. Autorzy chcą wykazać, że firmy, które mają doświadczenie i przejawiają aktywność we wdrażaniu rozwiązań na rzecz CSR oraz zarządzania różnorodnością, podejmują zdecydowanie częściej działania w zakresie polityk/programów służących godzeniu życia zawodowego z prywatnym niż pozostałe firmy.

Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano trzy tezy:

1. Działania firmy na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym wpisują się w obszar zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością w swej strukturze organizacyjnej częściej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.
3. Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością mają szerszy wachlarz programów dotyczących WLB, z których mogą skorzystać ich pracownicy, niż firmy niezaangażowane.

Zastosowanymi metodami badawczymi, które pozwolą na osiągnięcie celu, są krytyczna analiza literatury oraz analiza wyników badań wtórnych.

Przegląd literatury dotyczącej równowagi między pracą i życiem – aspekty teoretyczne

Obecnie na podstawie analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że istnieją badania nad wpływem czynników związanych z pracą i rodziną na równowagę między pracą a rodziną (na przykład Ferguson i in. 2012; Greenhaus, Collins, Shaw, 2003), jednak ograniczoną uwagę poświęca się szerszej koncepcji WLB. Zgodnie z licznymi pracami (Greenhaus, Allen, 2011; Haar i in., 2014; Maertz, Boyar, 2011) WLB jest definiowane jako indywidualna percepcja tego, jak dobrze zrównoważone są role

życiowe. Ta definicja opiera się na podejściu skoncentrowanym na osobie, które postrzega WLB jako koncepcję holistyczną, obejmującą wszystkie obszary życia jednostki, która jest unikatowa dla każdej osoby (Kossek, Valcour, Lirio, 2014). Koncepcja ta oczywiście może zmieniać się w trakcie życia danej osoby zgodnie z przebiegiem jej kariery lub po prostu zależnie od etapu życia, ale może też być uwarunkowana wartościami życiowymi, celami i aspiracjami jednostki (Greenhaus, Allen, 2011). Należy zauważyć, że WLB jest pojęciem właściwym dla wszystkich osób pracujących, bez względu na ich sytuację życiową i rodzinną (także dla osób żyjących w jednoosobowym gospodarstwie domowym, bezdzietnych pracowników bez obowiązków opiekuńczych), ponieważ obejmuje zdolność jednostki do godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym (Kossek, Valcour, Lirio, 2014; Kupczyk, 2009).

Teza 1: Działania firmy na rzecz godzenia życia zawodowego z prywatnym wpisują się w obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

Problematyka łączenia życia zawodowego i prywatnego stanowi ważny element zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie coraz więcej firm uwzględnia działania w zakresie WLB w dokumentach strategicznych firmy, na przykład w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, firmy muszą być coraz bardziej świadome zmieniających się oczekiwań swoich pracowników. Po drugie zaś, muszą podejmować wyzwania związane z pozyskiwaniem lub zatrzymaniem najlepszych pracowników w firmie. Dzisiaj firmy stają przed koniecznością zapewnienia odpowiedniej kultury pracy oraz środowiska pracy, na co odpowiedzią są między innymi działania/programy WLB. Nie wynika to już raczej z dodatkowych życzeń i zachcianek pracowników organizacji ani nie jest to metoda walki z szarą rzeczywistością w organizacji. Mamy bowiem do czynienia z ugruntowaną w nauce koncepcją zarządzania, opracowaną w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Jej źródłem był szerzący się w amerykańskim społeczeństwie pracoholizm i wypalenie zawodowe. Teoria WLB wskazuje, w jaki sposób utrzymać równowagę pomiędzy poszczególnymi sferami naszego życia. Czy znalezienie takiego złotego środka pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym rzeczywiście jest możliwe? Odpowiedź powinna być twierdząca, bo skutki zaburzenia równowagi są dość kosztowne.

Do głównych grup instrumentów wykorzystywanych w praktycznej realizacji programów dotyczących równowagi praca–życie zalicza się (*Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, 2005: 79–80):

1. Różne formy organizacji pracy i czasu pracy – głównie chodzi tu o niestandardowe formy zatrudnienia, takie jak niepełny etat, elastyczne godziny pracy, umowy o dzieło i umowy zlecenia, telepraca, jobsharing (dzielenie się pracą), praca w domu.
2. Urlopy oraz zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy udzielane z powodu obowiązków rodzinnych (czy pozazawodowych zobowiązań); istotna jest tu także kwestia zachowania prawa do wynagrodzenia lub prawa do zasiłku w okresach niewykonywania pracy.

3. Różne formy świadczeń dla pracowników korzystających z różnorodnych form opieki nad życiowo niesamodzielnymi członkami rodziny (dziećmi, osobami niepełnosprawnymi, osobami starszymi).
4. Bonusy pracownicze przyznawane w związku z koniecznością godzenia pracy z życiem prywatnym w warunkach wysokich wymagań ze strony pracodawcy.

Metodyka badań i opis próby badawczej

W celu weryfikacji kolejnych dwóch tez zastosowano metodę analizy i krytyki literatury, metodę sondażu diagnostycznego oraz metody statystyczne. Badanie ilościowo-jakościowe, którego wyniki posłużyły do analiz, zostało wykonane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2019 roku na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności ($n = 50$) oraz na reprezentatywnej próbie polskich firm ($n = 200$).

Z uwagi na tematykę badania pominięto firmy zatrudniające mniej niż 10 pracowników. W efekcie w próbie znalazło się 150 firm małych (zatrudniających mniej niż 50 pracowników) oraz 50 firm średnich i dużych (zatrudniających 50 i więcej pracowników). W analizie wyników zastosowano wagi analityczne, tak by struktura firm odpowiadała populacji. W module ogólnopolskim pierwsza część badania dotyczyła ogólnej znajomości polityki zarządzania różnorodnością. Następnie zostały wyłonione firmy zaangażowane, które prowadzą działania w zakresie zarządzania różnorodnością, tym firmom zadano te same pytania, co sygnatariuszom Karty¹. Z kolei firmom niezaangażowanym zadano pytania mające na celu zbadanie, jakie mogą być powody ich braku zainteresowania tym tematem. Wszystkich respondentów w obu modułach zapytano o politykę firmy w zakresie ochrony zdrowia i poprawy dobrostanu pracowników oraz politykę na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego (WLB). Próba sygnatariuszy Karty ($n = 50$) to w zdecydowanej większości firmy średnie i duże, które zatrudniają więcej niż 50 pracowników (82%). Próba ogólnopolska ($n = 200$), po nałożeniu wagi analitycznej, odzwierciedla strukturę

¹ Karta Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) – międzynarodowa inicjatywa mająca na celu promowanie różnorodności i równych szans w zatrudnieniu, bez względu na płeć, rasę, orientację seksualną, pochodzenie etniczne, wiek, niepełnosprawność czy religię. Karta jest dobrowolnym, pisemnym zobowiązaniem sygnatariusza (przedsiębiorstwa lub instytucji publicznej) do wdrożenia rozwiązań na rzecz równego traktowania i różnorodności w miejscu pracy. Sygnatariusz podejmuje się między innymi przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w miejscu pracy, zapewnienia równości w zakresie wynagrodzenia, dostępu do pracy, awansów i szkoleń, prowadzenia wśród pracowników i współpracujących z nim podmiotów promocji i edukacji w zakresie promocji różnorodności. Z założenia zobowiązania podjęte poprzez podpisanie Karty wykraczają poza obowiązujące w tym zakresie ustawodawstwo, są jednak całkowicie dobrowolne, nie mają mocy prawnej, a ich przestrzeganie monitorowane jest na podstawie danych dostarczonych przez samych sygnatariuszy.

populacji, w której firmy średnie i duże stanowią 17% badanych. W grupie firm zaangażowanych proporcja średnich i dużych firm w strukturze trochę się zwiększa.

Teza 2: Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością w swej strukturze organizacyjnej częściej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.

Prezentację uzyskanych rezultatów badawczych rozpocznie informacja obrazująca, czy w organizacji funkcjonuje dokument dedykowany polityce WLB oraz kto w organizacji odpowiada za koordynację i realizację polityki na rzecz WLB.

Według przeprowadzonych badań opracowaną i wdrożoną politykę w zakresie WLB w formie jednolitego dokumentu posiada 3% ogółu badanych firm. Wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności opracowanie polityki w zakresie WLB w formie jednolitego dokumentu deklaruje 14% badanych podmiotów. Spośród badanych firm 16% odpowiada, że nie została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB, ale są w firmie działania służące równowadze między życiem zawodowym i prywatnym. Z kolei 81% ogółu badanych firm deklaruje, że w ich firmie nie została opracowana ani wdrożona polityka w zakresie WLB. Biorąc pod uwagę sygnatariuszy Karty Różnorodności, sytuacja w analizowanym temacie kształtuje się lepiej, bo ponad połowa (54% firm) nie ma polityki, ale realizuje działania służące WLB.

Tab. 1. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (ogólnopolska próba $n = 200$)?

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
Ogółem (%)	3	81	16	0
Małe firmy (%)	3	81	16	0
Średnie i duże firmy (%)	2	83	16	0

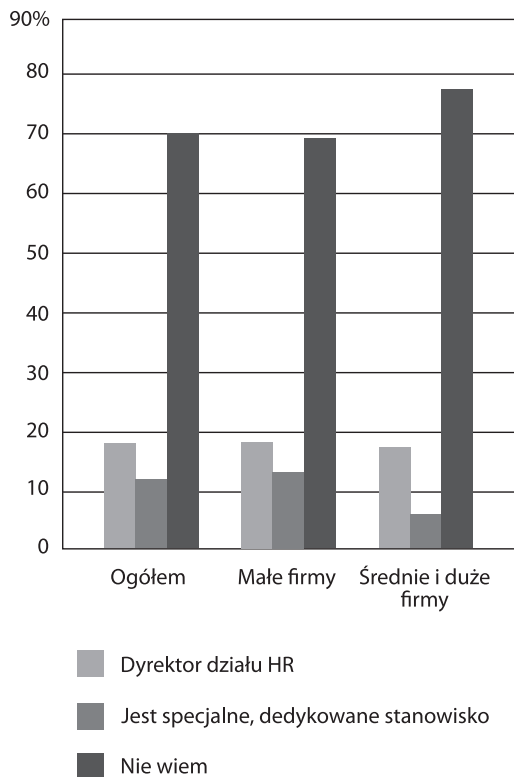
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Tab. 2. Czy w organizacji została opracowana i wdrożona polityka w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (sygnatariusze KR $n = 51$)?

	Tak, ma charakter jednolitego dokumentu	Nie	Nie, ale są działania służące WLB/równowadze między życiem zawodowym i prywatnym	Inna sytuacja
Ogółem (%)	14	32	54	0
Małe firmy (%)	11	33	56	0
Średnie i duże firmy (%)	15	32	54	0

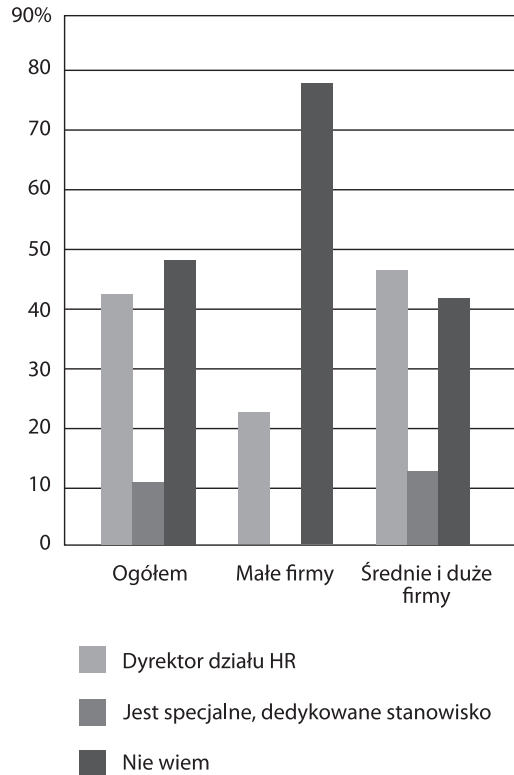
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Nie bez znaczenia dla procesu wdrażania polityk w zakresie WLB w organizacji jest funkcjonowanie osoby/komórki odpowiedzialnej za jej wdrażanie. Wskazanie w firmie konkretnej osoby lub stanowiska stanowi bardzo istotny element strategii zorientowanej na WLB. Osobą odpowiedzialną za politykę/działania z zakresu WLB w 18% firm jest dyrektor działu HR, w 12% – jest specjalne dedykowane stanowisko. Większość respondentów nie wiedziała, kto jest za taką politykę odpowiedzialny, bądź wskazywały, że w firmie nie ma takiego stanowiska. Wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności w 42% organizacji za politykę/działania w zakresie WLB odpowiada dyrektor działu HR, a w 12% firm jest specjalnie dedykowane stanowisko. W pozostałych organizacjach respondenci nie wiedzieli, kto się tym zajmuje, albo wskazywali, że takiego stanowiska w organizacji nie ma.



Rys. 1. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (ogólnopolska próba $n = 200$)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.



Rys. 2. Kto w firmie odpowiada za politykę/działania w zakresie WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (sygnatariusze KR n = 51)?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

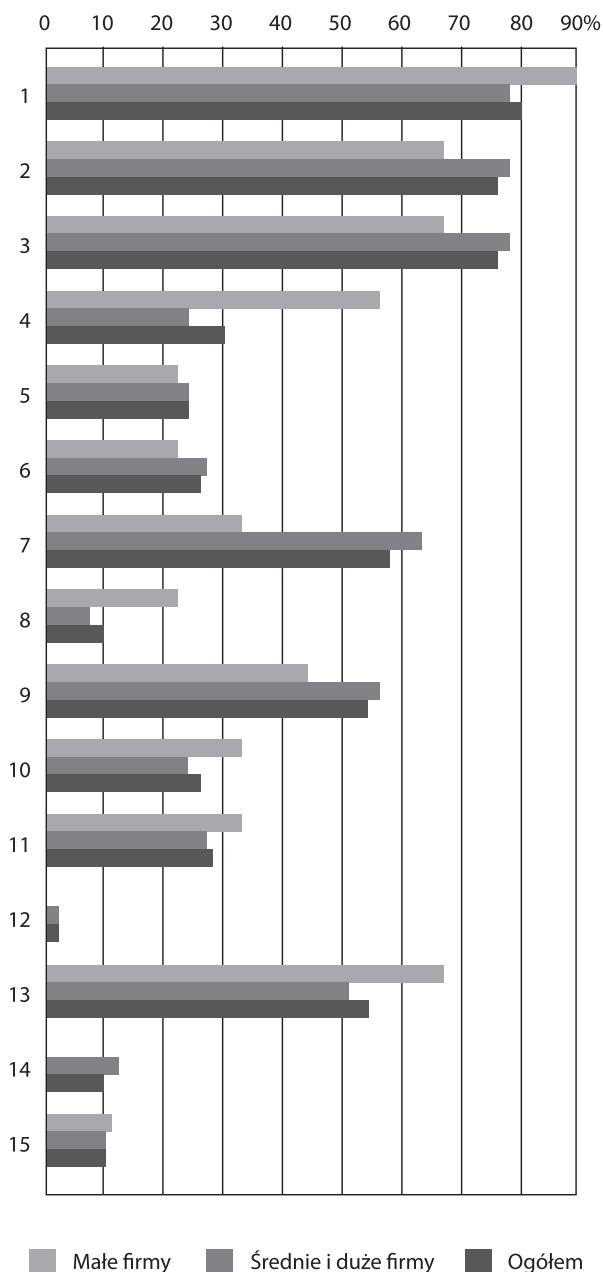
Organizacje zaangażowane, czyli tak zwani sygnatariusze Karty Różnorodności, są zdecydowanie aktywniejsi w podejmowaniu działań na rzecz godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Po pierwsze, w porównaniu z pozostałymi firmami organizacje te deklarują, że podejmują działania służące WLB (powyżej 50%). Również częściej w swej strukturze organizacyjnej mają wydzieloną komórkę/osobę odpowiedzialną za obszar WLB aniżeli firmy niezaangażowane w te działania.

Teza 3: Organizacje zaangażowane w działania na rzecz CSR i zarządzania różnorodnością mają szerszy wachlarz programów dotyczących WLB, z których mogą skorzystać ich pracownicy, niż firmy niezaangażowane.

Z wyników badań przeprowadzonych przez FOB w 2019 roku na ogólnopolskiej próbie i wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności wynika, że sygnatariusze znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklarują możliwość skorzystania przez pracowników w ich firmie z działań dotyczących WLB.

Tab. 3. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy (sygnatariusze KR $n = 51$)?

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 3)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
elastyczne godziny pracy	1	89	78	80
praca zdalna	2	67	78	76
krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy na przykład 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godzin)	3	22	24	24
dodatkowe dni wolne	4	56	24	30
dodatkowy dłuższy urlop	5	22	24	24
dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	6	22	27	26
zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych programów rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit itp.)	7	33	63	58
specjalne programy zachęcające do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	8	22	7	10
specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	9	44	56	54
udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	10	33	24	26
zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	11	33	27	28
żłobek lub przedszkole w miejscu pracy	12	0	2	2
specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze	13	67	51	54
inne	14	0	12	10
żadne z powyższych	15	11	10	10



Rys. 3. Działania/programy dotyczące WLB, z których mogą skorzystać pracownicy firmy (sygnatariusze KR n = 51)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Sygnatariusze Karty Różnorodności znacznie częściej niż ogół przedsiębiorców w Polsce deklarują działania z zakresu WLB, z których mogą korzystać pracownicy.

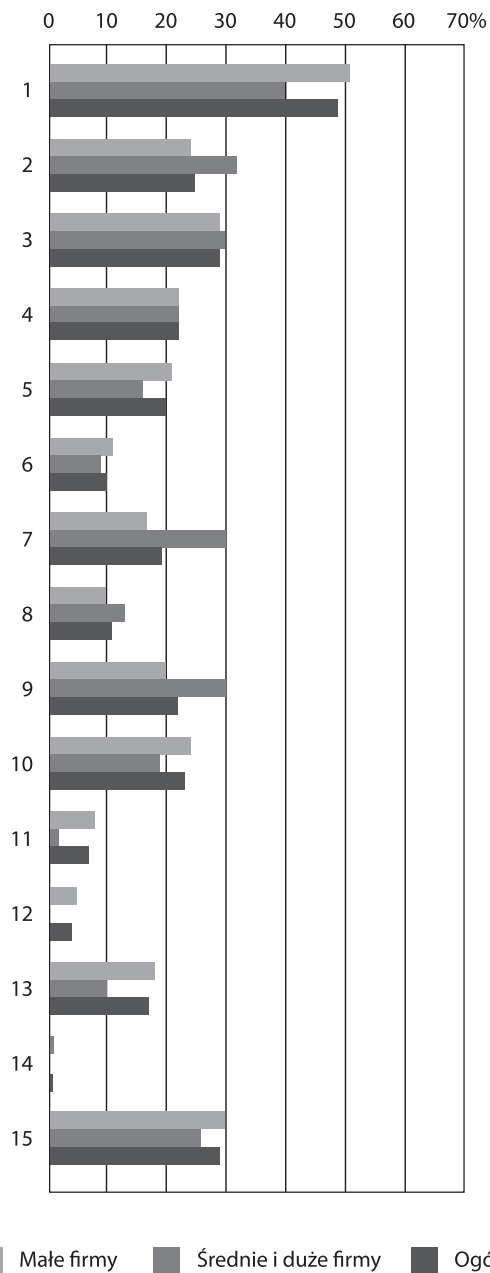
Działania podejmowane przez sygnatariuszy to przede wszystkim możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (80%), pracy zdalnej (76%), zwrotu kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (58%), specjalnych udogodnień dla kobiet w ciąży powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (54%) oraz specjalnie zaaranżowanej przestrzeni w biurze (54%). Wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%). Pozostałe działania są wymieniane przez mniej niż jedną trzecią firm: krótszy wymiar pracy niż wynikający z kodeksu pracy (29%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%) oraz specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży i rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%). Jedna piąta sygnatariuszy KR podejmuje takie działania/programy dotyczące równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, jak krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (24%), dodatkowy dłuższy urlop (24%), dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną (26%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi) – 28% oraz zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, mężczyzn, rodzin itp.) – 28%. Wielkość badanych firm nie wpływała na rozkład udzielanych odpowiedzi. Zarówno małe firmy, jak i średnie oraz duże wskazywały podobne działania i programy WLB realizowane w ich organizacjach. Sygnatariusze KR zauważali również, że w ramach działań na rzecz WLB w ich firmach można skorzystać z dofinansowania hobby, wypoczynku czy sportu.

Tab. 4. Z jakich działań/programów dotyczących WLB/równowagi między życiem zawodowym i prywatnym mogą skorzystać pracownicy firmy (ogólnopolska próba $n = 200$)?

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 4)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
elastyczne godziny pracy	1	51	40	49
praca zdalna	2	24	32	25
krótszy wymiar godzin pracy niż wynikający z kodeksu pracy (tj. pełen etat przy na przykład 7-godzinnym dniu pracy zamiast 8 godzin)	3	29	30	29
dodatkowe dni wolne	4	22	22	22
dodatkowy dłuższy urlop	5	21	16	20
dodatkowy urlop na aktywność wolontariacką i/lub społeczną	6	11	9	10
zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych programów rekreacyjnych/sportowych/kulturalnych (karty typu Benefit itp.)	7	17	30	19
specjalne programy zachęcające do urlopu tacierzyńskiego w pełnym wymiarze	8	10	13	11

Program/działanie	Nr na wykresie (rys. 4)	Małe firmy (%)	Średnie i duże firmy (%)	Ogółem (%)
specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim	9	20	30	22
udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (na przykład rodzicami, osobami przewlekle chorymi)	10	24	19	23
zrzeszanie się w ramach sieci wewnętrznych (kobiet, LGBT, rodzin itp.)	11	8	2	7
żłobek lub przedszkole w miejscu pracy	12	5	0	4
specjalnie zaaranżowana przestrzeń w biurze	13	18	10	17
inne	14	1	0	1
żadne z powyższych	15	30	26	29

Wśród ogółu polskich firm najczęściej wskazywanym działaniem/programem dotyczącym równowagi między życiem zawodowym i prywatnym jest możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych godzin pracy (49%) (tab. 4). Pozostałe działania są wskazywane przez mniej niż jedną trzecią firm i należą do nich: krótszy wymiar pracy niż wynikający z kodeksu pracy (29%), praca zdalna (25%), dodatkowe dni wolne (22%), udogodnienia dla osób zajmujących się osobami zależnymi (23%), specjalne udogodnienia dla kobiet w ciąży oraz rodziców powracających do pracy po urlopie rodzicielskim (22%). Około jednej piątej ogółu polskich firm wśród dostępnych w swoich przedsiębiorstwach programów z zakresu WLB wymienia dodatkowy dłuższy urlop (20%), zwrot kosztów/dopłaty do dodatkowych kart rekreacyjnych/sportowych i kulturalnych (19%), specjalnie zaaranżowaną przestrzeń w biurze (17%). Około jednej trzeciej badanych polskich firm deklaruje, że nie realizuje żadnych programów/działań dotyczących WLB z zaproponowanej w badaniu kafeterii.



Rys. 4. Działania/programy dotyczące WLB, z których mogą skorzystać pracownicy firmy (ogólnopolska próba n = 200)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań FOB 2019.

Podsumowanie

Kwestia łączenia życia zawodowego i prywatnego jest ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie coraz więcej firm uwzględnia działania WLB w dokumentach strategicznych firmy, między innymi w ogólnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Jak jednak pokazują wyniki badań w Polsce, wdrażanie rozwiązań z zakresu WLB nie jest zjawiskiem powszechnym. Należy podkreślić, że tych firm, które opracowały politykę z obszaru WLB w postaci konkretnego dokumentu, jest kilkanaście procent, a zdecydowana większość firm takiego dokumentu nie posiada. Również kwestia koordynacji i umiejscowienia zagadnień związanych z polityką WLB w strukturze organizacyjnej nie jest często widoczna w badanych firmach. Sygnatariusze Karty Różnorodności, czyli firmy, które deklarują zaangażowanie w politykę CSR oraz zarządzanie różnorodnością, wykazują aktywność w wyżej wymienionych kwestiach znacznie częściej niż wszyscy przedsiębiorcy w Polsce. Również wśród sygnatariuszy Karty Różnorodności o wiele częściej realizowane są konkretne działania związane z WLB, z których mogą skorzystać pracownicy.

Analizy zaprezentowane w artykule stanowią wkład w wyłaniającą się koncepcję dyskursu WLB z perspektywy krajów rozwijających się. Badanie rzuca światło na sposób, w jaki instytucje kształtują i wdrażają politykę WLB. Niniejsze badanie pokazuje również, że firmy, które deklarują chęć realizowania polityk zarządzania różnorodnością poprzez przystąpienie do Karty Różnorodności, charakteryzują się znacznie większym zaangażowaniem w tworzenie i wdrażanie polityk WLB. Można więc powiedzieć, że promocja inicjatyw Karty Różnorodności odgrywa ważną rolę w zrozumieniu praktyk organizacyjnych, które oddziałują na rzeczywistość organizacyjną, w tym przypadku WLB. Chociaż na przestrzeni lat osiągnięto pewne cele polityki WLB, nadal istnieją ważne wyzwania związane z wdrażaniem strategii WLB i zarządzaniem nimi (De Cieri i in., 2005).

Prezentowane badanie ma pewne niedostatki w postaci na przykład ograniczonej liczebności próby. Badacze i praktycy, którzy będą podejmowali kwestie związane z WLB, powinni zwrócić większą uwagę na proces wdrażania tych rozwiązań w firmach w kontekście pozytywnych konsekwencji, jakie niesie ze sobą dbałość o zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym dla pracodawców i pracowników.

Bibliografia

- Burlita A. (2018), *Relacja: praca–życie pozazawodowe jako problem pracownika i organizacji (wyniki badań)*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- De Cieri H., Holmes B., Abbott J., Pettit T. (2005), *Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 16(1).

- Dziendzióra J., Wróbel M., Lisiński M. (2018), *Współczesne trendy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Eikhof D., Warhust C., Hauschild A. (2007), *Introduction: what work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate*, „Employee Relations”, Vol. 29, No. 4.
- Ferguson M., Carlson D., Zivnuska S., Whitten D. (2012), *Support at work and home: The path to satisfaction through balance*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80.
- Greenhaus J.H., Allen T.D. (2011), *Work-family balance: A review and extension of the literature*, [w:] J. Campell Quick, L.E. Tetrick (red.), *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, Washington.
- Greenhaus J.H., Collins K.M., Shaw J.D. (2003), *The relation between work-family balance and quality of life*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 63.
- Greenhaus J.H., Kossek E.E. (2014), *The contemporary career: A work-home perspective*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 1.
- Greenhaus J.H., Ziegert J.C., Allen T.D. (2012), *When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80.
- Gross-Gołacka E. (2008), *Równowaga praca-życie jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga: praca-życie-rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Haar J.M., Russo M., Suñe A., Ollier-Malaterre A. (2014), *Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 85(3).
- Hildt-Ciupińska K. (2017), *Równowaga praca-życie widziana oczami pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, nr 4.
- Jefmański B., Gross-Gołacka E., Spałek P. (2018), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kalliath T., Brough P. (2008), *Work-Life balance: a review of the meaning of the balance construct*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 14, No. 3.
- Kossek E.E., Valcour M., Lirio P. (2014), *The sustainable workforce organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*, [w:] C. Cooper, P. Chen (red.), *Work and wellbeing*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Maertz C., Boyar S. (2011), *Work-family conflict, enrichment, and balance under 'levels' and 'episodes' approaches*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 1.

- Mroczkowska D., Kubacka M. (2020), *Teorie pracy granicznej jako wyzwanie dla koncepcji Work-Life Balance. Zarys perspektywy dla badania relacji praca–życie*, „Studia Socjologiczne”, nr 4(239).
- Przytuła S., Krysińska-Kościańska K. (2017), *Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową – wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries* (2005), Komisja Europejska, Luksemburg.
- Rzepka A. (2015), *Globalization – Information Society – Global Society – What Is The Most Important Factor In The Following Relation?*, „CER Comparative European Research”, Vol. 26.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Summary

Involvement in work-life balance activities – the perspective of selected organizations operating in Poland

Work-life balance can be considered both at the level of the individual (employee) and at the level of organizations, labour groups or even societies. In the most general terms, it occurs when work does not hijack a person's non-work life, in particular, a person's leisure time, and vice versa, when non-work life does not happen at the expense of work. It used to be that work-life balance was understood only in terms of time – the number of hours spent at home and at work. In the age of digitization and computerization, work-life balance has taken on a slightly different meaning. Not insignificant for these issues are the changes that have occurred in workplaces and employee-employer relations, caused by the COVID-19 pandemic. The purpose of the article is to present how companies operating in Poland engage in work-life reconciliation activities. The authors want to show that companies that have experience and are active in implementing CSR and diversity management solutions take a wider range of work-life balance policies/programs than the others.

Keywords: work-life balance, Diversity Charter signatories, work-life balance

Jacek Cheda *  <https://orcid.org/0000-0003-2632-8090>

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

e-mail: mentoris@interia.pl

Procesy innowacyjne w nowej koncepcji organizacji społeczeństwa

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_03jch

Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czym powodowana jest inicjacja procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa. Jest to interesujące ze względu na szeroki wachlarz procesów zmian, które oddziałują na wszelkie sfery życia społecznego. Po zapoznaniu się z definicjami innowacyjności – których jest ogromna liczba – można sformułować twierdzenie, że jest to przejawianie zdolności do generowania i implementacji innowacji. Z procesami innowacyjnymi mamy do czynienia w prawie wszystkich typach społeczeństw, co więcej, są one istotnym czynnikiem ich rozwoju, nie zawsze pożądanym. Aby zapobiec niekorzystnemu wpływowi innowacji na życie społeczne, w tym także polityczne, należy dążyć do budowy społeczeństwa otwartego. Przedsiębiorstwa, by efektywnie działać w realiach ulegającej ciągłym zmianom gospodarki, potrzebują katalizatora, za który uznaje się innowacje. To one generują potencjał konkurencyjności i budowy przewagi.

Mówiąc o procesie innowacyjnym, należy zauważyć, że sprowadza się on do obszaru polityki gospodarczej, która jest obecnie ważnym instrumentem wykorzystywanym w polityce. Ma zatem istotny wpływ na sferę społeczną, wchodząc tym samym w przestrzeń innowacji społecznych. Powód i czas rozpoczęcia procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa każdorazowo odnosić się będzie do oddzielnego obszaru badawczego i nie jest możliwe ich konkretne określenie. Części składowe są zaś dyskusyjne, niejednorodne i jednostkowo zmienne.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, innowacje w organizacji społeczeństwa

* Dr Jacek Cheda, adiunkt w Instytucie Prawa i Kryminologii Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi.

Wstęp

Innowacje i związane z nimi procesy innowacyjne postrzegane są przez większość autorów przede wszystkim w kontekście nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. W mniejszym stopniu autorzy odwołują się do nauk społecznych czy nauk o polityce. Dlatego też trudniej dotrzeć do opracowań dotyczących innowacji w sferze polityki. Biorąc jednak pod uwagę, że innowacje poprzez procesy innowacyjne wkraczają w nowe obszary życia społecznego, w tym również w sferze polityki, warto się tą problematyką zająć, zwłaszcza że literatura w tym zakresie nie jest bogata.

Wyzwaniem jest również próba znalezienia samej definicji innowacji odnoszącej się do sfery nauk społecznych. Z pewnością zadanie to nie jest łatwe, tym bardziej że w innych dziedzinach precyzyjne sformułowanie wspomnianego zagadnienia przynosi wiele odpowiedzi – czasem też niejednoznaczności. Procesy innowacyjne są złożone i skomplikowane. Naturalnie włączają się bowiem w te standardowe, aby móc na nie oddziaływać, a dokładniej mówiąc – zmieniać je. Trudność polega też na zdiagnozowaniu podmiotu inicjującego lub powodu takiego działania. Prawdopodobnie wspomniane wcześniej nowe obszary (jako wynik zmian technologicznych, socjologicznych itd.), które pojawiają się w sposób naturalny i ciągły, są trudne do uchwycenia, stąd kłopoty z przeprowadzeniem precyzyjnych badań naukowych.

Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czym powodowana jest inicjacja procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa. Innymi słowy, co jest motorem napędowym tego procesu zmian, które oddziałują na wielorakie sfery życia społecznego. Głównym problemem badawczym jest zdefiniowanie powodu i czasu rozpoczęcia procesu innowacyjnego w nowoczesnej koncepcji organizacji społeczeństwa. Problemem szczegółowym jest natomiast poznanie części składowych tego procesu. Przyjętą hipotezą główną jest założenie, że wspomniany powód i czas rozpoczęcia każdorazowo odnosić się będzie do oddzielnego obszaru badawczego i nie jest możliwe ich konkretne określenie. Części składowe są zaś dyskusyjne, niejednorodne i jednostkowo zmienne.

W artykule przyjęto metodę studiów literaturowych jako badania naukowego.

Ogólna charakterystyka innowacyjności

Wskazanie, czym jest innowacyjność, wymaga w pierwszej kolejności odpowiedzi na pytanie, czym są innowacje. Innowacje to pojęcie wieloznaczne, trudne do ścisłego zdefiniowania, choć zwykle wiąże się je z nowościami i przedsiębiorczością. Jego zakres jest bardzo szeroki, a sam termin bywa dość dowolnie przez różnych autorów interpretowany. Pojęcie *innowacja* rozumiane jest w bardzo szerokim zakresie, potocznie symbolizuje zmianę, nowość, wyrażającą się pod postacią nowych produktów, nowatorskich technologii, nietradycyjnych usług czy niekonwencjonalnych metod zarządzania. Przedsiębiorstwo określane jako innowacyjne uważane

jest za lepsze i bardziej pożądane. Kategoria innowacji stała się obecnie obiektem zainteresowań nauk nie tylko ekonomicznych, ale także społeczno-gospodarczych, w tym psychologii i socjologii. Wynika to z niekwestionowanego wpływu innowacji na szeroko pojęty rozwój społeczno-gospodarczy kraju (Trzmiel-Grzybowska, 2011: 353). W ujęciu szerokim innowacyjność można zatem zdefiniować jako zdolność oraz zainteresowanie społeczeństwa, a w szczególności przedsiębiorców i naukowców, prowadzeniem badań i poszukiwaniem rozwiązań, które mają przyczynić się do poprawy efektywności, ulepszania technologii czy tworzenia nowych produktów. Te działania w efekcie mają doprowadzić do poprawy konkurencyjności konkretnych przedsiębiorstw, co może mieć wpływ na rozwój gospodarczy regionów czy nawet państw. Innowacje wykorzystywane są w każdej dziedzinie gospodarki. Ich poszukiwanie i stosowanie jest z jednej strony bardzo ryzykowne i nieprzewidywalne, jednak z drugiej – jest też szansą dla przedsiębiorstwa na utrzymanie, a nawet wzmocnienie pozycji rynkowej (Kędziarska-Szczepaniak, 2016: 7). Warto jednak zauważyć, że w polskich badaniach naukowych, a także w opracowaniach statystycznych, dominuje podejście wąskie, które uwzględnia wyłącznie innowacje techniczne, a więc dotyczące produktów i technologii (procesów produkcyjnych), pomija się natomiast innowacje związane ze zmianami społecznymi. Ujęcie takie dominuje w teorii ekonomicznej i wynika przede wszystkim z faktu, że zakres zmian technicznych ma kluczowe znaczenie dla procesu przeobrażeń w produkcji i dla rozwoju gospodarczego (Wasiluk, 2002: 335–336). Chcąc zdefiniować pojęcie innowacji, nie można zapominać o jednej z najbardziej znanych teorii przedsiębiorczości zaproponowanej przez Schumpetera. W myśl jego koncepcji innowacja ujmowana jest jako podstawowe zjawisko w rozwoju gospodarczym. Jest nowatorskim połączeniem kapitału i środków produkcji oraz obejmuje swoim zasięgiem pięć następujących kategorii:

- introdukcję nowego produktu (wprowadzenie nowatorskiego towaru, usługi itp., z którym klienci nie mieli jeszcze styczności),
- introdukcję nowego sposobu wykonywania produktu (wdrożenie nowego sposobu produkcji niewypróbowanego w danej gałęzi przemysłu),
- otwarcie nowego rynku (na którym rzeczona gałąź krajowego przemysłu wcześniej nie występowała bez względu na to, czy rynek istniał uprzednio, czy nie),
- pozyskanie dotąd nieznanego źródła surowców lub półfabrykatów (bez względu na to, czy dane źródło już istniało, czy zostało nowo odkryte),
- tworzenie nowych struktur rynkowych w przemyśle, na przykład wdrożenie nowego sposobu organizacji danego przemysłu (Schumpeter, 1960: 104).

Główny Urząd Statystyczny definiuje innowacje jako wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), lub procesu, albo też nowej metody organizacyjnej, przy czym nowe procesy lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne (praktyczne) wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa.

Inna instytucja publiczna, Polski Fundusz Rozwoju (PFR), spółka prawa handlowego należąca do Skarbu Państwa oferująca instrumenty służące rozwojowi przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego oraz osób prywatnych, zaangażowana we wspieranie innowacyjności podaje swoją definicję innowacji. Można ją zatem również traktować jako głos urzędowy. „Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone)” (*Innowacja, innowacyjność*, b.r.).

Cennym wkładem do dyskusji na temat innowacyjności jest badanie Janczewskiej (2012: 172), która cytując Wziętek-Kubiak i Balcerowicz (Wziętek-Kubiak, Balcerowicz, 2009), wskazuje zasoby innowacyjne w przedsiębiorstwach prowadzących działalność innowacyjną. Są one określane jako te bezpośrednio wpływające na innowacje. Należą do nich:

- zakumulowane zasoby kapitału ludzkiego, w tym wiedza (ang. *knowledge*) i umiejętności (ang. *skills*),
- zasoby zakumulowanej wiedzy mierzonej wydatkami na badania naukowe i poziomem zatrudnienia personelu naukowo-badawczego,
- zasoby wiedzy uprzedmiotowionej w postaci zakupionych maszyn i urządzeń oraz budynków,
- zasoby wiedzy nieuprzedmiotowionej w postaci nabytych licencji i patentów,
- zasoby wiedzy zewnętrznej nabytej, płynącej z otoczenia, od innych podmiotów rynku,
- zasoby komercyjne,
- zasoby organizacyjne.

Do rozważań na temat innowacji i innowacyjności czynniki te wnoszą ważny aspekt. Jest to mianowicie czynnik ludzki, społeczny. To wiedza, umiejętności, cechy zarządce, komunikacja są determinantami impulsów nazywanych właśnie innowacyjnością. Po czasie stają się nowoczesnością, czyli częścią współczesności posiadającej atrybut rozwojowy.

Z wielością pojęć innowacji wiąże się także funkcjonowanie różnych rodzajów innowacji. Z reguły są one związane z różnymi sferami działań. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się najczęściej następujące rodzaje innowacji: techniczne, technologiczne, organizacyjne i społeczne. Innowacje techniczne pojmowane są jako wszelkie zmiany w parametrach technicznych maszyn i urządzeń, ulepszające je poprzez wprowadzenie do nich nowych elementów bądź też w drodze całkowitego znowelizowania rozwiązań. Innowacje technologiczne wyrażają zmiany w technologii procesu wytwórczego poprzez wprowadzenie do niego nowych elementów lub całkowicie nowej technologii. Innowacje organizacyjne odnoszą się do zmian organizacyjnego schematu podmiotu gospodarującego i wyrażają się w całkowitej

reorganizacji tego schematu lub zastąpieniu części starych elementów nowymi składnikami schematu organizacyjnego. Innowacje społeczne wyrażają się w zmianach zachodzących w strukturze społecznej ludności, we wzorach obyczajowych, postawach ludzkich, a nawet ogólnej kulturze narodu (Olejniczuk-Merta, 2013: 24).

Na podstawie innego podziału wyróżniamy innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Innowacja produktowa obejmuje wdrożenie na rynek wyrobów bądź usług, które odznaczają się nowymi lub znacząco udoskonalonymi cechami funkcjonalnymi albo użytkowymi. Innowacja procesowa dotyczy wdrożenia nowej lub ulepszonej metody produkcji bądź dostawy. Swoim zakresem obejmuje znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz oprogramowania. Często celem innowacji o charakterze procesowym jest obniżenie kosztów wytwarzania lub dostawy. Innowacja marketingowa polega na wdrożeniu nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji albo strategii cenowej. Jej celem jest między innymi: umocnienie pozycji produktu na rynku, zdobycie nowych rynków, poszerzenie segmentu klientów. Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Celem innowacji organizacyjnych jest między innymi optymalizacja kosztów działania firmy poprzez usprawnienie wewnętrznych procesów na przykład administracyjnych. Warto zaznaczyć, że przy ubieganiu się o środki w ramach funduszy Unii Europejskiej regulaminy konkursów dopuszczają projekty dotyczące wyłącznie innowacji produktowych bądź procesowych. Innowacja marketingowa lub organizacyjna mogą występować i stanowić dodatkową wartość projektu, natomiast często nie podlegają ocenie punktowej (Kolimaga, 2019).

Po zapoznaniu się z zaprezentowanymi definicjami innowacji można określić innowacyjność jako przejawianie zdolności do generowania i implementacji innowacji (Sikora, Uziębło, 2013: 355). Jednak warunkiem do tego koniecznym jest kreatywny kapitał ludzki (szukający nowych rozwiązań) działający w warunkach wolności podejmowania decyzji i właściwych technik zarządzania (odpowiednie środki finansowe, organizacja itd.).

Innowacyjne koncepcje organizacji społeczeństwa

Wśród współczesnych koncepcji organizacji społeczeństwa należy wyróżnić społeczeństwa: industrialne, postindustrialne, globalne, informacyjne, masowe, wolnego czasu. Społeczeństwo industrialne (przemysłowe) ukształtowało się na przełomie XIX i XX wieku. Jego genezę wiąże się z postępowaniem technicznym, powstaniem nowych technologii produkcji (maszyna parowa, energia elektryczna), rozwojem przemysłu i produkcji masowej. Podstawą gospodarki stał się przemysł. Rozwój przemysłu pociągnął za sobą wzrost liczby ludności miast. Społeczeństwo industrialne charakteryzowało się dużą ruchliwością społeczną (horyzontalną i wertykalną).

Określenia *społeczeństwo postindustrialne* (poprzemysłowe) używa się na oznaczenie społeczeństwa wysoko rozwiniętego ekonomicznie (automatyzacja robót, komputeryzacja, robotyzacja). Traci znaczenie przemysł ciężki. Znaczna większość ludzi zamieszkuje duże aglomeracje miejskie i rozwija się kultura masowa. Społeczeństwo globalne związane jest z procesami integracji ekonomicznej zachodzącymi na całym świecie, z przyjmowaniem wzorców kulturowych wywodzących się głównie ze Stanów Zjednoczonych. Marshall McLuhan przedstawił wizję współczesnego świata jako globalnej wioski, w której odległości nie odgrywają już tak istotnej roli, a możliwości komunikowania się są nieograniczone. Następuje powstawanie ponadnarodowych organizacji i instytucji ekonomicznych (na przykład Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Światowa Organizacja Handlu). Z kolei rozwój społeczeństwa informacyjnego wiąże się z nowoczesnymi technologiami informacyjnymi (takimi jak internet). W społeczeństwie tego rodzaju najważniejszą rolę odgrywa zarządzanie informacją, szybkość jej przepływu i przetwarzanie. W tym sektorze zatrudniona jest duża liczba pracowników (ponad 50% ogółu zatrudnionych). Społeczeństwo masowe charakteryzuje się wysokim zurbanizowaniem, ogromnym znaczeniem środków masowego przekazu. Społeczeństwo masowe jest konformistyczne i podatne na wpływy reklam, manipulacji politycznej. Pojawia się kult przyjemności, zanikają elity umysłowe. Charakterystycznymi cechami są: konsumpcyjny stosunek do życia oraz bierność w życiu politycznym.

Społeczeństwo wolnego czasu oparte jest na automatyzacji, informatyzacji, które pozwoliły w XX wieku znacznie skrócić czas pracy. Większa ilość czasu wolnego przyczyniła się do rozwoju kultury masowej. Paradoxem epoki społeczeństwa wolnego czasu jest nasilające się zjawisko pracoholizmu i podejmowania dodatkowej pracy (Moskwa, 2018).

Analizując powyższe koncepcje, należy zauważyć, że z procesami innowacyjnymi mamy do czynienia w prawie wszystkich typach społeczeństw. Co więcej, są one istotnym czynnikiem ich rozwoju, choć nie zawsze pożądanym. W społeczeństwie postindustrialnym wykorzystuje się nowe technologie, wynalazki, co ściśle związane jest z procesami innowacyjnymi. Procesy te mają też wpływ na społeczeństwa globalne, informacyjne, masowe i wolnego czasu. Dostarczają rozwiązań technologicznych, technicznych, organizacyjnych i społeczno-kulturowych, które budują i kształtują te społeczeństwa. Nie zawsze mają one wymiar pozytywny. Rozwój internetu, urządzeń elektronicznych (smartfony, tablety) z jednej strony ułatwia proces zdobywania i przekazywania informacji, z drugiej zaś czyni z człowieka obiekt niepożądanego oddziaływania (manipulacji politycznej, presji zakupowej i innych). Przyczynia się do tworzenia społeczeństwa masowego, będącego przeciwieństwem społeczeństwa budowanego na wiedzy.

Niekorzystnemu wpływowi innowacji na życie społeczne, w tym także polityczne, można zapobiec poprzez budowanie społeczeństwa otwartego. Podziału społeczeństw na otwarte i zamknięte dokonali Henri Bergson oraz Karl Popper. Spo-

łeczeństwo otwarte to społeczeństwo demokratyczne, zapewniające obywatelom możliwość dokonywania wyborów. Opiera się na tolerancji, pluralizmie, akceptuje różnice polityczne, rasowe, światopoglądowe. Gwarancją równości obywateli są prawa obywatelskie. W społeczeństwie zamkniętym obowiązują sztywne reguły w postaci nakazów i zakazów, następuje odcięcie się od obcych wpływów. Życie jednostki podporządkowane jest interesowi państwa i ogółu społeczeństwa. Pozytcje w hierarchii społecznej uzyskujemy w wyniku własnej pracy, starań, decyzji (nie wynikają z faktu urodzenia w tej czy innej kascie bądź rodzinie). Ruchliwość społeczna jest bardzo ograniczona czy wręcz niemożliwa (Moskwa, 2018). Należy przyjąć, że społeczeństwo otwarte z jednej strony jest nastawione na korzystanie z innowacji, z drugiej zaś jest odporne na negatywne skutki, jakie niosą ze sobą innowacje. Z kolei społeczeństwa zamknięte są sceptycznie nastawione do innowacji, ale też bardziej podatne na negatywne skutki innowacji.

Współcześnie pożądany jest model społeczeństwa otwartego, opartego na innowacjach i procesach innowacyjnych. Ten model wpisuje się w koncepcję innowacji społecznych. We wstępie do opublikowanego przez Komisję Europejską *Przewodnika po innowacjach społecznych* innowacje społeczne definiowane są jako „[...] innowacje, które są zarówno społeczne w ich celach, jak i w środkach, pozostając otwartymi na zróżnicowanie terytorialne, kulturalne itp. Społeczne w sensie zarówno procesu, jak i celów społecznych i socjalnych, które każdy chciałby osiągnąć”. Opierają się one na „[...] pomysłowości obywateli, organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, społecznościach lokalnych, przedsiębiorcach i urzędnikach państwowych”, a ich podstawowym zadaniem jest stwarzanie okazji tak dla sektora publicznego, jak i dla rynków, dzięki czemu „[...] produkty i usługi będą lepiej spełniać indywidualne, ale również zbiorowe aspiracje” (*Guide to social innovation*, 2013).

Innowacyjne koncepcje organizacji społeczeństwa towarzyszą myśli filozoficznej od czasów starożytnych. Poszukiwanie nowego, lepszego układu pomiędzy ludźmi a władzą lub – a może przede wszystkim – skuteczniejszego oddziaływania obywatelskiego, demokracji deliberatywnej na zachodzące procesy polityczne stało się szeroko omawianym problemem. Na poziomie rozwiązań oddolnych, służących mniejszym wspólnotom, koncepcje te pomogły organizować często życie ekonomiczno-społeczne. Przykładem może być idea spółdzielczości zapoczątkowana w pierwszej połowie XIX wieku w Anglii, Prusach, Belgii czy Skandynawii. Odnosiła się ona także do sektora bankowego: tworzone były na przykład tak zwane Sparkassy na terenie Prus, które dały początek zupełnie nowemu sposobowi funkcjonowania instytucji finansowej. Znalazły one swoich naśladowców w kraju i w innych miejscach Europy, działając do dzisiaj.

Innowacyjność gospodarki i przedsiębiorstw

Zasadniczym kierunkiem walki z konkurencją jest rozwijanie innowacji, które pozwalają na uzyskanie istotnych przewag nad innymi przedsiębiorstwami. Główną cechą współczesnego przedsiębiorstwa powinna być innowacyjność. Z badań rozwoju współczesnej gospodarki wynika, że tempo wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach jest różne, zależne od kraju i rodzaju podejmowanej działalności produkcyjnej czy usługowej. Można wyodrębnić sektory, w których przewyższa ono znacznie średnie tempo dla ogółu przedsiębiorstw. Do takich sektorów należą współczesna elektronika, informatyka, telekomunikacja, nanotechnologia, biotechnologia, przemysł lotniczy, chemiczny, farmaceutyczny. W wymienionych dziedzinach cykl tworzenia innowacji jest tak krótki, że zrealizowany nowy produkt (wyrób lub usługa), zanim zdąży się przyjąć na rynku, jest zastępowany przez kolejny o wyższym stopniu nowoczesności i jakości. Taką sytuację nazywa się powszechnie hiperkonkurencją (Pawlak, Smoleń, 2007: 89–90).

Przedsiębiorstwa, aby efektywnie działać w realiach ulegającej ciągłym zmianom gospodarki, potrzebują katalizatora, za który uznaje się innowacje (Zastempowski, 2010: 55–56). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest często bardzo specyficzna, a jej analiza wyjątkowo trudna. Jest to związane między innymi z trudnością zdefiniowania tego pojęcia – z kreatywnymi cechami innowacji. Przyjęta teza, że innowacja jest rozumiana zarówno przez naukowców, jak i przedstawicieli biznesu jako zakończenie etapu kreowania nowej rzeczywistości materialnej, pierwsze zastosowanie nowych idei w praktyce, tylko częściowo została zweryfikowana pozytywnie. Jedyne bowiem druga część tej definicji została zaakceptowana przez badane osoby, będące przedstawicielami biznesu. Uznano, że innowacja to nowość, pierwszy kontakt klienta z nowym dobrem, pierwsze wykorzystanie wiedzy w praktyce (ale nie: nowa wiedza), pierwsze wdrożenie w danej gałęzi przemysłu. Zdecydowanie zatem dominuje wśród praktyków wąskie ujęcie definicji innowacji, określone przez Freemana, Cartera i Williamsa oraz Schumpetera. Tak wąsko rozumiane innowacje zmieniają oczywiście wyniki badań nad innowacyjnością; należy więc zwracać uwagę na precyzyjne określenie definicji tego zjawiska i uwzględnić istotne różnice między rozważaniami naukowymi a podejściem biznesowym w tym zakresie (Sikora, Uziębło, 2013: 360). Przedsiębiorstwem innowacyjnym określa się zatem przedsiębiorstwo inteligentne, przedsiębiorstwo przyszłości charakteryzujące się: dużą elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi, zamiłowaniem do różnorodności. Z kolei przez innowacyjność podmiotów gospodarujących rozumie się ich zdolność i motywację do ciągłego poszukiwania i zastosowania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków (Janasz, 2002: 54).

Korzystanie przez przedsiębiorców z innowacji odbywa się w ramach procesu innowacyjnego. Proces innowacyjny to zjawisko powstawania, dojrzewania i upo-

wszechnienia tych idei technicznych, których praktycznemu zastosowaniu towarzyszą określone skutki ekonomiczno-społeczne. Na tak rozumiany proces innowacyjny składają się wszystkie fazy zmian technologicznych, a więc inwencja (pomysł), innowacja (wynałazek) i dyfuzja (upowszechnienie). Przebieg procesu innowacyjnego można powiązać z cyklem życia produktu, który składa się z takich etapów, jak: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek, wycofanie. Przypatrując się dokładnie temu cyklowi życia produktu – zwłaszcza pierwszej fazie, czyli wprowadzeniu nowego produktu na rynek – zauważamy etap finalny przeprowadzonego procesu innowacyjnego danego produktu. Uściślając, przed wprowadzeniem na rynek nowy produkt musiał przejść pewną drogę ewolucji. Na tę drogę składają się poszczególne czynności:

- badanie – wyszukiwanie nowych usług, pomysłów, wyrobów, informacji,
- rozwój – doskonalenie istniejących w danym momencie usług, pomysłów, wyrobów informacji,
- projektowanie – przekładanie wymagań na język zrozumiały dla zainteresowanych, w odpowiedniej postaci do wykorzystania podczas użytkowania lub wytwarzania,
- wdrażanie – wprowadzenie usług, produktów na rynek (Przyszły, Kłusek, b.r.).

Warto przytoczyć trafne spostrzeżenie Szelałowskiej, która stwierdza, że „działalność innowacyjna stanowi w przedsiębiorczości wysoce interaktywny proces długotrwałej i umacniającej współpracy w rosnącej i zróżnicowanej sieci interesariuszy” (Szelałowska, 2013: 626). Sieć interesariuszy jest niezbędna nie tylko w przedsiębiorczości. Procesy innowacyjne wymagają współpracy, zaufania i odpowiednich nakładów w obszarze B+R.

Procesy innowacyjne w polityce

Mówiąc o procesie innowacyjnym w polityce, należy zauważyć, że współcześnie sprowadza się on głównie do obszaru polityki gospodarczej. Warto pamiętać, że polityka gospodarcza jest obecnie ważnym instrumentem wykorzystywanym w polityce, ma zatem istotny wpływ na sferę społeczną, wchodząc tym samym w przestrzeń innowacji społecznych. Można ją utożsamiać z polityką innowacyjną. Analizując zakres znaczeniowy polityki innowacyjnej, należy zdefiniować trzy podstawowe pojęcia: *polityka naukowa*, *polityka naukowo-techniczna* i *polityka przemysłowa*. Konieczność dokonania ich charakterystyki wynika z często zamiennego (i nie do końca słusznego) stosowania tych pojęć. Polityka naukowa obejmuje sztukę (umiejętność) kierowania procesem rozwoju nauki i wykorzystania jej wyników zgodnie z celami państwa (Białoń, Obrębski, 1989: 46). Polityka innowacyjna kształtowana jest przez rząd, który poprzez odpowiednio sformułowane narzędzia (instytucjonalne, ekonomiczne, prawne) wpływa na kształt innowacyjności gospodarki zgodnie z założonymi celami społeczno-gospodarczymi. Jednym z założeń istnienia odpowiednich narzędzi tej polityki

ma być zapewnienie pomocy we wprowadzaniu nowych produktów, usług, procesów technologicznych i technik zarządzania. Zasadniczymi podmiotami (aktorami) tej polityki są: przemysł, nauka i rząd (Stanisławski, 2011: 15).

Procesy innowacyjne w polityce naukowo-technicznej państwa

We współczesnej gospodarce rynkowej rozwój nauki i techniki odbywa się na różnych poziomach gospodarki. Mamy do czynienia z rozwojem naukowo-technicznym przedsiębiorstwa, branży, regionu, gospodarki narodowej, co pociąga za sobą innowacyjność firm, sektorów, regionów, gospodarek. Rozwój nauki i techniki nie jest jednak procesem samoczynnym, samorealizującym się, lecz podlega zarządzaniu. Jest on więc przedmiotem zarządzania. Komisja Europejska stwierdza, że konieczna jest poprawa struktury zarządzania innowacyjnością na wszystkich szczeblach gospodarki:

- na poziomie narodowym/krajowym: wprowadzenie sprawnych narodowych systemów innowacji (NSI),
- na poziomie regionalnym: włączenie się regionów do sieci dla opracowania i wykorzystania najlepszych praktyk w kluczowych obszarach działania,
- na poziomie firmy: podmioty ekonomiczne muszą być w pełni zaangażowane w wyznaczanie priorytetów polityki innowacyjnej (Jasiński, 2018: 222).

Zarządzanie rozwojem nauki i techniki na szczeblu makroekonomicznym, czyli ogólnokrajowym, to poziom najwyższy, strategiczny. Jednakże trudno mówić o „klasycznym” zarządzaniu działalnością innowacyjną, obejmującą również prace badawczo-rozwojowe, na poziomie makro (państwa). Mamy tutaj do czynienia raczej z oddziaływaniem – i to pośrednim – instytucji szczebla centralnego na procesy innowacyjne. Państwo (parlament oraz rząd i inne instytucje centralnej administracji państwowej) oddziałuje na działalność innowacyjną między innymi przez: tworzenie przepisów prawa regulujących tę działalność, wyznaczanie długofalowych kierunków badań naukowych i ustalanie priorytetów w tym zakresie, decyzje finansowe, czyli finansowanie publicznych badań naukowych (placówek, projektów), ogólny nadzór nad funkcjonowaniem publicznych instytucji naukowych oraz realizacją programów i projektów badawczych, wydawanie nakazów lub zakazów związanych na przykład z ochroną środowiska naturalnego, zdrowia czy bezpieczeństwa użytkowników nowej techniki (Jasiński, 2014: 68).

Kwaśnicki (2014: 32), cytując Frączaka i Wygnańskiego (Frączak, Wygnański, 2013) – osoby od wielu lat zaangażowane w sektor ekonomii społecznej – słusznie stwierdza, że „Wspieranie rozwoju innowacyjnego przez państwowe instytucje jest działaniem fasadowym”. Wspomniani autorzy piszą mianowicie, że „innowacje społeczne powinny zasilać ekonomię społeczną, tak żeby uniknąć obserwowalnego obecnie stanu: odtwórczości, oportunistycznego unikania ryzyka i bezrefleksyjnego kopiowania schematów (ze względu na to, że są «fundowalne», a nie ze względu na to, że okazały się skuteczne). W całym obecnym systemie finansowania podstawową troską jest

maksymalizowanie biurokratycznie rozumianego bezpieczeństwa (stąd hiperformalizm). Nie ma natomiast przestrzeni na podejmowanie trudnych, innowacyjnych, a co za tym idzie – obarczonych ryzykiem przedsięwzięć” (Frączak, Wygnański, 2013). Kwaśnicki sądzi, że za taką sytuację nie należy winić samych zaangażowanych w tworzenie innowacji społecznych, gdyż jest to „błąd systemowy”, „a to, co jest najistotniejsze w efektywnym prowadzeniu procesu innowacyjnego (tzn. godzenie się na podejmowanie ryzyka i pogodzenie się z tym, że naturalną sytuacją jest ponoszenie porażek w większości przypadków), nigdy nie będzie obecne we wspieranym przez instytucje państwowe (publiczne) rozwoju innowacyjnym” (Kwaśnicki, 2014).

Podsumowanie

Procesy innowacyjne we współczesnym świecie i społeczeństwie wydają się czymś zupełnie oczywistym. Jednak przy bliższym poznaniu i analizie – tak pod względem samego zdefiniowania, jak i zachodzących procesów, które je wywołują – oczywiście wcale nie są. Trudności w znalezieniu odpowiedniego aparatu pojęciowego, aby jednoznacznie określić to, czym jest innowacja, czym jest innowacyjność – i dalej – kim jest innowator, pokazuje bogata literatura na ten temat. Są również obszary innowacji (takie jak innowacje w polityce) zbadane jeszcze niedostatecznie. Problemem są tu prawdopodobnie elementy, które stały się przedmiotem niniejszego artykułu.

Autor stwierdza, że powód i czas rozpoczęcia procesu innowacyjnego w nowocześniejszej koncepcji organizacji społeczeństwa każdorazowo odnosić się będzie do oddzielnego obszaru badawczego i nie jest możliwe ich konkretne określenie. Potwierdza to wcześniej przyjętą hipotezę. Części składowe są zaś dyskusyjne, niejednorodne i jednostkowo zmienne. Dzieje się tak ze względu na zbyt subiektywne elementy, które należy wziąć pod uwagę. Są to między innymi kontekst sytuacji, miejsce działania oraz sytuacja ekonomiczna. Nie podlega jednak dyskusji, że każdy proces innowacyjny zależy od ludzi, ich kreatywności, zaangażowania i wolności do podejmowania czasem nawet odważnych decyzji.

Bibliografia

- Białoń L., Obreński T. (1989), *Nauka i technika w rozwoju społeczno-gospodarczym*, PWN, Warszawa.
- Frączak P., Wygnański J.J. (2013), *Manifest Ekonomii Społecznej cztery lata później. Lekcje i wnioski na przyszłość*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1(6).
- Guide to social innovation* (2013), European Union, http://publications.europa.eu/resource/cellar/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c.0001.02/DOC_1 [dostęp: 30.05.2021].

- Innowacja, innowacyjność* (b.r.), [w:] *Słownik pojęć*, Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, <https://pfr.pl/slownik/slownik-innowacja.html> [dostęp: 30.05.2021].
- Janasz W. (2002), *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] tegoż (red.), *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Janczewska D. (2012), *Rozwój potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa w sektorze MŚP na przykładzie branży konstrukcji stalowych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 92.
- Jasiński A.H. (2014), *Innowacyjność w gospodarce Polski: modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Jasiński A.H. (2018), *Polityka innowacyjna w procesie transformacji w Polsce: czy skuteczna?*, „Optimum: studia ekonomiczne”, nr 3(93).
- Kędzierska-Szczepaniak A. (2016), *Wprowadzenie*, [w:] A. Kędzierska-Szczepaniak, K. Szopik-Depczyńska, K. Łazorko, *Innowacje w organizacjach*, Texter, Warszawa.
- Kolimaga M. (2019), *Definicja i rodzaje innowacji*, <https://crido.pl/blog-business/definicja-i-rodzaje-innowacji/> [dostęp: 15.05.2021].
- Kwaśnicki W. (2014), *Jak wspierać rozwój innowacji społecznych?*, [w:] A. Olejniczuk-Merta (red.), *Innowacje społeczne – od idei do upowszechniania efektu*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa.
- Moskwa A. (2018), *Współczesne formy organizacji społeczeństwa*, https://document.site/download/wspoczesne-formy-organizacji-spoeczestwa_pdf [dostęp: 1.06.2021].
- Olejniczuk-Merta A. (2013), *Innowacje społeczne*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1.
- Pawlak Z., Smoleń A. (2007), *Innowacyjność a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, nr 1–4(I).
- Przyszły Ł., Klusek J. (b.r.), *Proces innowacyjny*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Proces_innowacyjny [dostęp: 30.05.2021].
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Sikora J., Uziębło A. (2013), *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2/2.
- Stanisławski R. (2011), *Założenia polityki innowacyjnej państwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 70.
- Szelągowska A. (2013), *W poszukiwaniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 786.
- Trzmiel-Grzybowska W. (2011), *Rozwój przedsiębiorczości przez innowacje w Polsce Wschodniej*, [w:] D. Zarzecki, *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Wasiłuk A. (2002), *Innowacyjność współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, „Dialog”, Warszawa.

- Wronka-Pośpiech M. (2015), *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 212.
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_determinanty_rozwoju_innowacyjnosci_wyksztalaczenie.pdf [dostęp: 30.05.2022].
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Summary


Innovative processes in a new concept of society organization

This article explores the causes of the innovation process in contemporary society. This is interesting because of the wide range of processes of change that affect all spheres of social life. After getting acquainted with the definitions of innovation – of which there are a huge number – one can formulate a statement that it is a manifestation of the ability to generate and implement innovations. We deal with innovative processes in almost all types of societies, what is more, they are an important factor in their development, not always desirable. To prevent the negative impact of innovation on social life, including political life, one should strive to build an open society. Enterprises, to operate effectively in the realities of a constantly changing economy, need a catalyst, which is innovation. They generate the potential for competitiveness and building an economic advantage.

Speaking of the innovation process, it should be noted that it boils down to the area of economic policy, which is currently an important instrument used in politics. Therefore, it has a significant impact on the social sphere, thus entering the space of social innovation. The reason for and the time of starting the innovation process in society will every time refer to a separate research area and it is not possible to pinpoint them specifically. The components are debatable, heterogeneous, and individually variable.

Keywords: innovations, innovativeness, innovations in the organization of society

Anna Bojanowska-Sosnowska*  <https://orcid.org/0000-0002-7070-6549>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: anna.bojanowska89@gmail.com

Beata Groblewska-Bogusz**  <https://orcid.org/0000-0001-7325-8035>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: bbogusz@ahelodz.pl

Rozwiązania systemowe w zakresie uproszczenia dostępu do rynku pracy i pomocy społecznej dla uchodźców wojennych z Ukrainy

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_04abbg

Inwazja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę pociągnęła za sobą wiele konsekwencji, jedną z nich są wzmożone migracje obywateli Ukrainy do Polski. W odpowiedzi na nie podjęto działania legislacyjne mające uprościć zarówno wjazd, jak i pobyt osób szukających schronienia w naszych granicach. Podstawowym dokumentem, jaki powstał w tym celu, jest Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa. Niniejszy artykuł skupia się na analizie wymienionej ustawy w kontekście uproszczenia dostępu do rynku pracy oraz szeroko rozumianej pomocy obywatelom Ukrainy w związku z działaniami wojennymi.

Słowa kluczowe: rynek pracy, świadczenia, Ukraina, legislacja

Wstęp

Wybuch wojny rosyjsko-ukraińskiej, który nie był zaskoczeniem, biorąc pod uwagę wcześniejsze deklaracje ze strony rosyjskiej, zmienił sytuację międzynarodową na nieprzewidywaną skalę. Chociaż przesłanki działań militarnych można było dostrzec

* Mgr Anna Bojanowska-Sosnowska – Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

** Dr Beata Groblewska-Bogusz – adiunkt w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

dużo wcześniej zarówno w wypowiedziach Władimira Putina, jak i podejmowanych przez stronę rosyjską działaniach na terenach granicznych, rosyjska inwazja na Ukrainę zachwiała poczuciem bezpieczeństwa całej Europy. Atak rosyjskich wojsk i wkraczanie na okupowane tereny pod pozorem ochrony obywateli rosyjskich, napotkały opór ze strony Ukrainy, stając się jednocześnie przyczynkiem masowej migracji ludności cywilnej. Zmieniło to diametralnie sytuację migracyjną większości państw graniczących z Ukrainą, w tym również Polski, która wkrótce stała się liderem Europy pod względem liczby przyjętych uchodźców.

Jak wynika z komunikatów Straży Granicznej, od początku rosyjskiej napaści w związku z konfliktem przybyło do Polski ponad 7,5 mln osób, przy czym sytuacja ta zmienia się dynamicznie. Duża część uchodźców przemieściła się bowiem dalej w głąb kontynentu, niektórzy zdążyli już wrócić do objętej działaniami wojennymi ojczyzny, inni w ogóle opuścili Europę. W dalszym ciągu też odnotowujemy napływ nowych osób z terenów objętych działaniami wojennymi. Trudno więc wnioskować o dokładnej liczbie uchodźców, którzy pozostali na stałe na terenie Polski, opierając się jednak na informacji Straży Granicznej, można przyjąć, że są to obecnie ponad 2 mln osób. Co więcej, spory odsetek uchodźców otwarcie deklaruje chęć pozostania w naszym kraju w dłuższej perspektywie czasowej, nawet po zakończeniu konfliktu rosyjsko-ukraińskiego.

Biorąc pod uwagę aktualną skalę przyjazdów oraz deklaracje uchodźców w kwestii pozostania w kraju po zakończeniu wojny, warto zadać sobie pytanie o zakres szeroko pojętej pomocy, z której mogą skorzystać obywatele Ukrainy na terenie naszego kraju. Tym bardziej że kwestia ta budzi obecnie szereg dyskusji, a sama pomoc, będąc swoistą kością niezgody, obciąża w znacznym stopniu budżet naszego państwa. Uwzględniając powyższe kwestie, poddamy analizie faktyczny zakres systemowej pomocy mającej na celu zapewnienie uchodźcom godnych warunków bytowych i uproszczenie dostępu do rynku pracy.

Podstawa prawna. Pomoc socjalna i rynek pracy

Podstawowym elementem wsparcia obywateli Ukrainy uciekających do Polski przed wojną i wiążących swoją przyszłość z naszym krajem są świadczenia socjalne oraz dostęp do rynku pracy. Kwestie te reguluje Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, opublikowana w Dzienniku Ustaw 12 marca 2022 roku.

Ustawa weszła w życie – w większości przepisów – z dniem ogłoszenia, z mocą od dnia 24 lutego 2022 roku i legalizuje, będący wynikiem działań wojennych prowadzonych przez Federację Rosyjską na terenie Ukrainy, pobyt obywateli ukraińskich wraz z rodzinami na terytorium RP. Zgodnie z art. 2 ustawy ma ona zastosowanie również do małżonków obywateli Ukrainy, którzy nie mają obywatelstwa ukraińskiego, pod warunkiem że osoba taka przybyła „na terytorium Rzeczypospolitej Pol-

skiej z terytorium Ukrainy w związku z działaniami wojennymi prowadzonymi na terytorium tego państwa i nie jest obywatelem polskim” (Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa).

W ustawie uregulowano również kwestię wsparcia finansowego dla działań pomocowych realizowanych przez wojewodów, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne podmioty na rzecz obywateli Ukrainy. Ustawa dodatkowo uszczegółowia zadania oraz zakres odpowiedzialności poszczególnych podmiotów w kontekście działań pomocowych również w zakresie pobytu, edukacji czy opieki zdrowotnej.

Za najważniejsze przepisy w kontekście pomocy socjalnej obywatelom Ukrainy w powyższej ustawie należy uznać: art. 12, art. 13, art. 26, art. 27, art. 29, art. 30, art. 31, art. 32, art. 33, art. 34, art. 36, art. 37 oraz art. 53 (tab. 1). Narzędzia pozwalające na otwarty dostęp do rynku pracy i do uprawnień z nim związanych opisane są zaś w: art. 22, art. 22a, art. 22b, art. 22c, art. 22d, art. 22e, art. 22f, art. 22g, art. 22h, art. 23, art. 23a, art. 24, art. 34, art. 39, art. 46, art. 47, art. 48, art. 49, art. 57, art. 58, art. 61, art. 62, art. 64.

Tab. 1. Najważniejsze przepisy Ustawy z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, dotyczące zabezpieczenia socjalnego, pomocy oraz rynku pracy

Pomoc socjalna	
Numer artykułu	Czego dotyczy – opis skrócony
art. 12	Pomoc Wojewody oraz inne
art. 13	Świadczenie pieniężne dla podmiotów zapewniających zakwaterowanie i wyżywienie obywatelom Ukrainy
art. 26	Prawo do świadczeń
art. 27	Pełnienie funkcji rodziny zastępczej lub prowadzenie rodzinnego domu dziecka wobec dziecka będącego obywatelem Ukrainy
art. 29	Świadczenia pieniężne i niepieniężne na zasadach i w trybie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej
art. 30	Świadczenia pieniężne i niepieniężne na zasadach i w trybie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej
art. 31	Pomoc w postaci jednorazowego świadczenia pieniężnego w wysokości 300 zł na osobę
art. 32	Bezpłatna pomoc psychologiczna
art. 33	Pomoc żywnościowa w ramach Europejskiego Funduszu Pomocy Najbardziej Potrzebującym
art. 34	Środki Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
art. 36	Środki Funduszu Solidarnościowego
art. 37	Uprawnienie do opieki medycznej
art. 53	Przyznawane świadczenia pomocy materialnej o charakterze socjalnym

Dostęp do rynku pracy	
Numer artykułu	Czego dotyczy
art. 22	Uprawienie do wykonywania pracy w Polsce
art. 22a–g	Funkcjonowanie systemu pośrednictwa i kontaktu, dane, użytkownicy, oferty. Użytkownicy systemu
art. 22h	Udostępnienie informacji w Biuletynie Informacji Publicznej
art. 23	Podjęcie i wykonywanie działalności gospodarczej
art. 23a	Zatrudnienie na stanowiskach pomocniczych i obsługi w samorządzie
art. 24	Ochotnicze Hufce Pracy – Ukraińcy od 12. do 25. roku życia
art. 34	Środki Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
art. 39	Zezwolenie na pobyt czasowy a praca
art. 46–49	Zatrudnianie nauczycieli akademickich, pracowników naukowych, w jednostkach Sieci Łukasiewicza
art. 57–58	Zatrudnianie w oświacie
art. 61–62, 64	Zatrudnianie w służbie zdrowia

Źródło: opracowanie na podstawie Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa.

Na podstawie wymienionych przepisów na potrzeby dalszej analizy wyodrębni-
no cztery podstawowe obszary pomocy:

I. Pomoc socjalna i wsparcie na utrzymanie.

II. Świadczenia społeczne.

III. Opieka zdrowotna.

IV. Uproszczenie dostępu do rynku pracy w Polsce oraz podejmowanie i wyko-
nywanie działalności gospodarczej.

W zakresie pomocy socjalnej i wsparcia na utrzymanie (pkt I) pomoc udzielana jest przez wojewodów i samorządy. Obejmuje ona środki, których przeznaczeniem jest pokrycie kosztów zakwaterowania lub całodziennego wyżywienia zbiorowego. W ramach tego świadczenia obywatele Ukrainy mają prawo wystąpić o jednorazowe świadczenie pieniężne na utrzymanie w wysokości 300 zł na osobę. Środki te mają na celu pokrycie wydatków związanych z podstawowymi potrzebami, jak żywność, odzież, środki higieny czy opłaty mieszkaniowe. Innym przewidzianym przez ustawę rozwiązaniem w zakresie wsparcia na utrzymanie są paczki żywnościowe lub posiłki w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Żywnościowa 2014–2020 współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Pomocy Najbardziej Potrzebującym. Rozwiązaniem pośrednim w zakresie wsparcia na utrzymanie jest również pomoc przewidziana dla osób, które zapewniły zakwaterowanie i wyżywienie uciekającym przed wojną. Każdy z tych podmiotów, w szczególności osoby fizyczne prowadzące gospodarstwo domowe, mogą otrzymać świadczenie pieniężne, którego wysokość określa rozporządzenie Rady Ministrów.

Drugi z obszarów pomocy, czyli świadczenia społeczne (pkt II) umożliwia oby-
watelom Ukrainy dostęp do pomocy społecznej, w tym: świadczeń rodzinnych,

świadczenia wychowawczego, świadczenia Dobry Start, dofinansowania dotyczącego obniżenia opłaty rodzica za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna, rodzinnego kapitału opiekuńczego.

Obywatelom Ukrainy przebywającym legalnie na terytorium Polski zagwarantowano również dostęp do opieki zdrowotnej (pkt III) na tych samych zasadach, co obywatelom naszego kraju. Narodowy Fundusz Zdrowia pokrywa koszty każdego świadczenia medycznego wykonanego dla obywatela Ukrainy w ramach NFZ (Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa; *Nowelizacja ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa*, 2022).

Ostatni z wymienionych obszarów, to jest uproszczenie dostępu do rynku pracy w Polsce oraz podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej (pkt IV), odnosi się do funkcjonowania następujących aspektów polityki rynku pracy:

- uproszczenia dostępu do rynku pracy w Polsce,
- podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej,
- zatrudniania pracowników w branżach szczególnych (nauka, ochrona zdrowia, jednostki badawcze, samorząd),
- dostępu do środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- wsparcia procesu systemami teleinformatycznymi.

Z powyższych zagadnień najistotniejsze w kontekście przeprowadzanych w artykule analiz jest uproszczenie dostępu oraz zasad podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej.

Warto nadmienić, że przyjmując za kryterium wyróżnienia czas pobytu uchodźców na terenie naszego kraju, uchodźcy mogą skorzystać z pomocy dwojakiemu rodzaju (tab. 2). W początkowym okresie (etap 1), w pierwszych dniach pobytu w Polsce, pomoc ta ma charakter doraźny i obejmuje przede wszystkim zapewnienie podstawowych potrzeb bytowych uchodźców. Przykładem tego rodzaju pomocy mogą być działania realizowane przez punkty recepcyjne funkcjonujące jako informacja, centrum porad, aprowizacja noclegu oraz ciepłego posiłku czy doraźnej opieki medycznej. Pomoc ta mieści się w zakresie punktu I przedstawionych wcześniej obszarów pomocy. W okresie późniejszym, związanym z dalszym pobytem w Polsce (etap 2), realizowane działania pomocowe obejmują zapewnienie dostępu do rynku pracy i świadczeń oraz innego rodzaju wsparcia na tych samych zasadach, na jakich mogą korzystać z nich Polacy. Ten rodzaj pomocy ma na celu ułatwienie codziennego życia w naszym kraju w dłuższym okresie oraz usamodzielnienie się obywateli Ukrainy w Polsce. Mieści się w zakresie przedmiotowym pozostałych trzech wyróżnionych obszarów pomocowych.

Tab. 2. Podział świadczeń ze względu na etap pobytu w Polsce

Etap	Charakter pomocy
Etap 1	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc Wojewody, innych organów administracji publicznej, jednostek samorządu terytorialnego, związku jednostek samorządu terytorialnego lub związku metropolitalnego, ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz jednostek jemu podległych – świadczenie pieniężne dla podmiotów zapewniających zakwaterowanie i wyżywienie obywatelom Ukrainy – pomoc w postaci jednorazowego świadczenia pieniężnego w wysokości 300 zł na osobę
Etap 2	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do rynku pracy – możliwość prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Polski – prawo do świadczeń – pełnienie funkcji rodziny zastępczej lub prowadzenie rodzinnego domu dziecka wobec dziecka będącego obywatelem Ukrainy – świadczenia pieniężne i niepieniężne na zasadach i w trybie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej – bezpłatna pomoc psychologiczna – pomoc żywnościowa w ramach Europejskiego Funduszu Pomocy Najbardziej Potrzebującym – środki Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – środki Funduszu Solidarnościowego – uprawnienie do opieki medycznej, – świadczenia pomocy materialnej o charakterze socjalnym

Źródło: opracowanie własne.

Pomoc na mocy ustawy można również sklasyfikować ze względu na jej adresatów: osoby uciekające przed konfliktem bądź niemogące wrócić do domu ze względu na konflikt, osoby goszczące uciekających przed konfliktem, samorządy świadczące dalszą pomoc oraz NGO świadczące dalszą pomoc.

Opis wybranych świadczeń

Pomoc doraźna niesiona obywatelom Ukrainy była kluczowa w zapewnieniu sprawnej aprowizacji oraz uniknięciu kryzysu na granicy. Trwająca do chwili obecnej wojna oraz utrzymująca się migracja ludności ukraińskiej sprawiają jednak, że w dłuższej perspektywie tylko skoordynowane działania systemowe pozwolą poprawić sytuację osób, które uciekły do Polski przed wojną. Działania te przyjmują postać:

- wypłaty świadczeń pieniężnych,
- wypłaty świadczeń rodzinnych, wychowawczych i z pomocy społecznej dla uchodźców z Ukrainy,
- opieki medycznej, w tym również zakupu i wydawania produktów leczniczych,
- zapewnienia finansowania przejazdów środkami transportu publicznego,
- zapewnienia obsługi punktów recepcyjnych,
- wsparcia jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wychowania przedszkolnego, szkół i placówek oraz dowożenia uczniów (*Fundusz Pomocy dla Ukrainy*, b.r.).

Finansowanie lub dofinansowanie zadań związanych z pomocą Ukrainie realizowane jest zarówno ze środków budżetowych, jak i innego rodzaju źródeł, między innymi wpłat jednostek sektora finansów publicznych, wpływów ze skarbowych papierów wartościowych, środków z obligacji wyemitowanych przez BGK czy innych przychodów, w tym darowizn.

W dalszej części artykułu zostaną omówione wybrane świadczenia pomocowe, z których mogą skorzystać uchodźcy decydujący się na przedłużenie pobytu w Polsce.

Świadczenia przyznawane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych dla rodzin/osób, które mają pod opieką dziecko

Obywatele Ukrainy, którzy przekroczyli granice naszego kraju po 23 lutego 2022 roku, przebywają legalnie na terenie Polski i chcą pozostać w Polsce, mogą ubiegać się o świadczenia przyznawane przez ZUS¹. Świadczenia te obejmują te same rodzaje świadczeń, z których korzystają obywatele Polski, czyli: świadczenie wychowawcze, tak zwane 500+, rodzinny kapitał opiekuńczy, dofinansowanie pobytu w żłobku i zasiłek opiekuńczy dla opiekuna tymczasowego dziecka. W przypadku każdego ze świadczeń ustawodawca określił szczegółowo zakres świadczenia oraz warunki jego przyznania (tab. 3).

Tab. 3. Rodzaje świadczeń z ZUS dla rodzin/osób mających pod opieką dziecko (wybrane aspekty)

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
Świadczenie wychowawcze z programu Rodzina 500+ (tak zwane 500+)	Na każde dziecko w wieku do 18 lat, które mieszka w Polsce.	Świadczenie dla rodzica lub opiekuna tymczasowego i osoby sprawującej pieczę zastępczą nad dzieckiem.	Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci
Rodzinny kapitał opiekuńczy (RKO)	Na drugie i kolejne dziecko w wieku 12–35 miesięcy, które mieszka w Polsce.	Świadczenie dla rodzica i opiekuna tymczasowego.	Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o rodzinnym kapitale opiekuńczym

¹ Pobyt w Polsce uznaje się za legalny przez 18 miesięcy, począwszy od 24 lutego 2022 roku lub od daty rzeczywistego przekroczenia granicy po 23 lutego 2022 roku dla obywateli Ukrainy, którzy wjechali legalnie z Ukrainy do Polski po 23 lutego 2022 roku ze względu na działania wojenne i chcą pozostać w Polsce, a same świadczenia dla rodzin przysługują nie dłużej niż przez okres przebywania w Polsce. Zapis ten jest wiążący dla większości przedstawianych w tym rozdziale świadczeń (*Wsparcie finansowe dla obywateli Ukrainy, którzy mają pod opieką dziecko*, 2022).

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
Dofinansowanie pobytu w żłobku	Na: – dziecko pierwsze i jedyne w rodzinie, – dziecko pierwsze w rodzinie, jeśli na kolejne dziecko otrzymujesz RKO, – dziecko drugie i kolejne w rodzinie w wieku przed ukończeniem 12. miesiąca i po ukończeniu 35. miesiąca życia, na które został przyznany rodzinny kapitał opiekuńczy i kapitał ten został pobrany w łącznej przysługującej wysokości.	Do 400 zł miesięcznie dofinansowania opłaty za pobyt dziecka w żłobku, klubie dziecięcym lub u dziennego opiekuna. Dziecko musi być wpisane przez żłobek, klub dziecięcy lub dziennego opiekuna do rejestru żłobków i klubów dziecięcych albo wykazu dziennych opiekunów. Jest to świadczenie dla rodzica, opiekuna tymczasowego i osoby sprawującej pieczę zastępczą nad dzieckiem.	Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3
Świadczenie z programu Dobry Start (tak zwane 300+)	Kwota 300 zł raz w roku na każde dziecko w wieku do 20 lat (lub do 24 lat w przypadku ucznia z niepełnosprawnością), które mieszka w Polsce i uczy się w szkole.	Świadczenie dla rodzica, opiekuna tymczasowego i osoby sprawującej pieczę zastępczą nad dzieckiem.	Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej
Zasiłek opiekuńczy dla opiekuna tymczasowego dziecka z Ukrainy	Zasiłek opiekuńczy przysługuje opiekunowi tymczasowemu, gdy opiekuje się on zdrowym dzieckiem w wieku do 8 lat, ponieważ: został zamknięty żłobek, klub dziecięcy, przedszkole lub szkoła, do których dziecko uczęszcza i zostało o tym powiadomiony w terminie krótszym niż 7 dni przed dniem ich zamknięcia, zachorowała niania, z którą ma zawartą umowę uaktywniającą, albo zachorował dzienny opiekun, który sprawuje opiekę nad dzieckiem, chorym dzieckiem, chorym dzieckiem niepełnosprawnym w wieku do 18 lat.	Prawo do zasiłku opiekuńczego przysługuje, jeśli zdarzy się sytuacja, która uzasadnia zwolnienie od wykonywania pracy z powodu konieczności osobistego sprawowania opieki nad dzieckiem (na zasadach określonych w ustawie zasiłkowej).	Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa (tak zwana ustawa zasiłkowa)

Źródło: *O pomocy uchodźcom z Ukrainy podczas obrad ISSA, 2022; Zasiłek opiekuńczy dla opiekuna tymczasowego dziecka z Ukrainy, 2022.*

W celu skorzystania ze świadczeń, których dysponentem jest ZUS, konieczne jest wypełnienie odpowiedniego elektronicznego wniosku w języku ukraińskim za pośrednictwem Platformy Usług Elektronicznych (PUE) ZUS (*Wsparcie finansowe dla obywateli Ukrainy, którzy mają pod opieką dziecko*, 2022).

Dodatkowo poza wymienionymi świadczeniami uchodźcy mają możliwość skorzystania z udogodnień opracowanych przez ZUS w zakresie tak zwanych dobrych praktyk:

- kreatora wniosku o 500+ w języku ukraińskim,
- infolinii telefonicznej oraz e-wizyty w języku ukraińskim,
- pośrednictwa tłumacza języka ukraińskiego,
- bazy miejsc noclegowych dla uchodźców,
- akcji „Weekend dla Ukrainy”,
- poradnictwa przedstawicieli ZUS w punkcie rejestracyjnym na PGE Narodowym (*O pomocy uchodźcom z Ukrainy podczas obrad ISSA, 2022*).

Świadczenia rodzinne

Kwestie związane z dostępem do świadczeń rodzinnych reguluje Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa. W ramach dostępnych świadczeń wymienia się między innymi prawo do korzystania ze świadczeń rodzinnych, o których mowa w Ustawie z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych. Uchodźcy mają zatem możliwość otrzymania następujących świadczeń rodzinnych, oczywiście pod warunkiem spełnienia kryteriów formalnych ujętych w ustawie (tab. 4):

- zasiłku rodzinnego wraz z dodatkami,
- świadczeń opiekuńczych w postaci: zasiłku pielęgnacyjnego, specjalnego zasiłku opiekuńczego oraz świadczenia pielęgnacyjnego,
- zapomogi wypłacanej przez gminy na podstawie art. 22a,
- świadczenia wypłacanego przez gminy na podstawie art. 22b,
- jednorazowej zapomogi z tytułu urodzenia się dziecka,
- świadczenia rodzicielskiego.

Świadczenia rodzinne przysługują uchodźcom tylko wtedy, gdy zamieszkują na terytorium RP pod warunkiem złożenia wniosku o przyznanie stosownego świadczenia.

Tab. 4. Świadczenia rodzinne (wybrane aspekty)

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
zasiłek rodzinny oraz dodatki do zasiłku rodzinnego	<p>– rodzicom, jednemu z rodziców albo opiekunowi prawnemu dziecka</p> <p>– opiekunowi faktycznemu dziecka (osoba faktycznie opiekującą się dzieckiem, jeżeli wystąpiła z wnioskiem do sądu rodzinnego o przysposobienie dziecka)</p> <p>– osobie uczącej się (osoba pełnoletnia ucząca się, niepozostająca na utrzymaniu rodziców w związku z ich śmiercią lub w związku z ustaleniem wyrokiem sądowym lub ugodą sądową prawa do alimentów z ich strony)</p>	<p>Zasiłek rodzinny ma na celu częściowe pokrycie wydatków na utrzymanie dziecka. Do zasiłku rodzinnego przysługują dodatki z tytułu: urodzenia dziecka, opieki nad dzieckiem w okresie korzystania z urlopu wychowawczego, samotnego wychowywania dziecka, wychowywania dziecka w rodzinie wielodzietnej, kształcenia i rehabilitacji dziecka niepełnosprawnego, rozpoczęcia roku szkolnego, podjęcia przez dziecko nauki w szkole poza miejscem zamieszkania.</p>	<p>Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych</p>
jednorazowa zapomoga z tytułu urodzenia się dziecka	<p>– matce lub ojcu dziecka</p> <p>– opiekunowi prawnemu dziecka</p> <p>– opiekunowi faktycznemu dziecka (oznacza to osobę faktycznie opiekującą się dzieckiem, jeżeli wystąpiła z wnioskiem do sądu rodzinnego o przysposobienie dziecka)</p> <p>Zapomoga przysługuje, jeżeli matka dziecka pozostawała pod opieką medyczną nie później niż od 10. tygodnia ciąży do dnia porodu. Do wniosku o ustalenie prawa do jednorazowej zapomogi z tytułu urodzenia się dziecka należy dołączyć zaświadczenie o pozostawaniu matki dziecka pod opieką medyczną nie później niż od 10. tygodnia ciąży do dnia porodu.</p>	<p>Z tytułu urodzenia się żywego dziecka przysługuje jednorazowa zapomoga z tytułu urodzenia się dziecka w wysokości 1000 zł na jedno dziecko. Od 1 stycznia 2013 roku zapomoga ta przysługuje, jeżeli dochód rodziny w przeliczeniu na osobę nie przekracza kwoty 1922,00 zł netto. Powyższe wynika z Ustawy z dnia 12 października 2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach rodzinnych. Przy ustalaniu kryterium dochodowego, warunkującego nabycie prawa do jednorazowej zapomogi z tytułu urodzenia się dziecka, mają zastosowanie przepisy dotyczące ustalania dochodu określone w ustawie o świadczeniach rodzinnych. Kwota kryterium dochodowego uprawniającego do zapomogi oraz jej wysokość podlega weryfikacji co 3 lata.</p>	<p>Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych</p>

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
		Świadczenie to, podobnie jak wszystkie świadczenia rodzinne, jest wolne od podatku dochodowego.	
świadczenia opiekuńcze	<p>Zasiłek pielęgnacyjny przysługuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> – niepełnosprawnemu dziecku, – osobie niepełnosprawnej w wieku powyżej 16. roku życia, jeżeli legitymuje się orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności, – osobie niepełnosprawnej w wieku powyżej 16. roku życia legitymującej się orzeczeniem o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, jeżeli niepełnosprawność powstała w wieku do ukończenia 21. roku życia, – osobie, która ukończyła 75 lat. <p>Specjalny zasiłek opiekuńczy przysługuje osobom, na których zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy ciąży obowiązek alimentacyjny, a także małżonkom, jeżeli: nie podejmują zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej albo rezygnują z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej w celu sprawowania stałej opieki nad osobą legitymującą się orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności albo orzeczeniem o niepełnosprawności łącznie ze wskazaniami: konieczności stałej lub długotrwałej opieki lub pomocy innej osoby w związku ze znacznie ograniczoną możliwością samodzielnej egzystencji oraz konieczności stałego współudziału na co dzień opiekuna dziecka w procesie jego leczenia, rehabilitacji i edukacji.</p>	<p>Zasiłek pielęgnacyjny wynosi 215,84 zł miesięcznie i jest przyznawany w celu częściowego pokrycia wydatków wynikających z konieczności zapewnienia opieki i pomocy innej osoby w związku z niezdolnością do samodzielnej egzystencji.</p> <p>Specjalny zasiłek opiekuńczy przysługuje, jeżeli łączny dochód rodziny osoby sprawującej opiekę oraz rodziny osoby wymagającej opieki w przeliczeniu na osobę nie przekracza kwoty kryterium dochodowego wynoszącego 764 zł netto (na podstawie dochodów z roku poprzedzającego okres zasiłkowy z uwzględnieniem utraty i uzyskania dochodu) i wynosi 620 zł miesięcznie.</p> <p>Świadczenie pielęgnacyjne od 1 stycznia 2022 roku wynosi 2119 zł miesięcznie. Przysługuje ono, jeżeli niepełnosprawność osoby wymagającej opieki powstała: nie później niż do ukończenia 18. roku życia albo w trakcie nauki w szkole lub w szkole wyższej, jednak nie później niż do ukończenia 25. roku życia.</p>	Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
	<p>Świadczenie pielęgnacyjne z tytułu rezygnacji z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej przysługuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> – matce albo ojcu, – opiekunowi faktycznemu dziecka, – osobie będącej rodziną zastępczą spokrewnioną, w rozumieniu Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej – innym osobom, na których zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy ciąży obowiązek alimentacyjny, z wyjątkiem osób o znacznym stopniu niepełnosprawności – jeżeli nie podejmują lub rezygnują z zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej w celu sprawowania opieki nad osobą legitymującą się orzeczeniem o niepełnosprawności łącznie ze wskazaniami: konieczności stałej lub długotrwałej opieki lub pomocy innej osoby w związku ze znacznie ograniczoną możliwością samodzielnej egzystencji oraz konieczności stałego współdziałania na co dzień opiekuna dziecka w procesie jego leczenia, rehabilitacji i edukacji, albo osobą legitymującą się orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności. 		

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis	Podstawa prawna
świadczenie rodzicielskie	– matce albo ojcu dziecka, opiekunowi faktycznemu dziecka (tj. osobie faktycznie opiekującej się dzieckiem, jeżeli wystąpiła z wnioskiem do sądu rodzinnego o przysposobienie dziecka) w przypadku objęcia opieką dziecka w wieku do ukończenia 7. roku życia, a w przypadku dziecka, wobec którego podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego – do ukończenia 10. roku życia – rodzinie zastępczej, z wyjątkiem rodziny zastępczej zawodowej, w przypadku objęcia opieką dziecka w wieku do ukończenia 7. roku życia, a w przypadku dziecka, wobec którego podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego – do ukończenia 10. roku życia – osobie, która przysposobiła dziecko, w przypadku objęcia opieką dziecka w wieku do ukończenia 7. roku życia, a w przypadku dziecka, wobec którego podjęto decyzję o odroczeniu obowiązku szkolnego – do ukończenia 10. roku życia	Świadczenie rodzicielskie przysługuje w wysokości 1000 zł przez okres: 52 tygodni – w przypadku urodzenia jednego dziecka przy jednym porodzie, przysposobienia jednego dziecka lub objęcia opieką jednego dziecka; 65 tygodni – w przypadku urodzenia dwojga dzieci przy jednym porodzie, przysposobienia dwojga dzieci lub objęcia opieką dwojga dzieci; 67 tygodni – w przypadku urodzenia trojga dzieci przy jednym porodzie, przysposobienia trojga dzieci lub objęcia opieką trojga dzieci; 69 tygodni – w przypadku urodzenia czworga dzieci przy jednym porodzie, przysposobienia czworga dzieci lub objęcia opieką czworga dzieci; 71 tygodni – w przypadku urodzenia pięciorga i więcej dzieci przy jednym porodzie, przysposobienia pięciorga i więcej dzieci lub objęcia opieką pięciorga i więcej dzieci.	Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych

Źródło: Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych.

Warunkiem koniecznym do uzyskania świadczenia jest spełnienie wspomnianych wcześniej warunków legalności pobytu oraz posiadanie numeru PESEL. Również w kontekście świadczeń rodzinnych prawodawca dopuszcza do katalogu do świadczenia opiekuna tymczasowego – jako nową kategorię osoby. Dodatkowym ułatwieniem jest również zapis, że w przypadku świadczenia rodzinnego uzależnionego od dochodu wyłącza się ze składu rodziny osoby nieprzebywające w Polsce².

² W myśl art. 26 ust. 2 ustawy pomocowej, ustalając prawo do świadczeń rodzinnych uzależnionych od kryterium dochodowego, przy ustalaniu dochodu rodziny w przeliczeniu na osobę nie uwzględnia się członka rodziny, który, zgodnie z oświadczeniem osoby ubiegającej się o te świadczenia, nie przebywa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Zob. *Materiał informacyjny o zasadach przyznawania świadczeń rodzinnych obywatelom Ukrainy przybywającym na terytorium Polski w związku z toczącymi się działaniami wojennymi*, (2023).

Jednorazowe świadczenie pieniężne dla obywateli Ukrainy

Obywatelowi Ukrainy, którego pobyt na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest uznawany za legalny i który został wpisany do rejestru PESEL, przysługuje pomoc w postaci jednorazowego świadczenia pieniężnego w wysokości 300 zł na osobę, przeznaczonego na utrzymanie, w szczególności na pokrycie wydatków na żywność, odzież, obuwie, środki higieny osobistej oraz opłaty mieszkaniowe. Jest to de facto rodzaj jednorazowego zasiłku dla uchodźców z Ukrainy, określane czasem w sposób populistyczny jako „zasiłek na dzień dobry”. Co istotne, pomimo jasnego opisu charakteru świadczenia oraz katalogu wydatków, na które świadczenie to jest przeznaczone, przepisy nie wprowadzają żadnego wymogu dokumentowania tych wydatków ani trybu kontroli. W praktyce jest to więc równoznaczne z możliwością dowolnego wydatkowania uzyskanych w ramach świadczenia środków. Wypłata świadczenia jest zadaniem zleconym z zakresu administracji rządowej, realizowanym przez gminy i w praktyce leży w gestii wójta, burmistrza, prezydenta miasta właściwych ze względu na miejsce pobytu uchodźcy. Co ciekawe, nie ma jednego wzoru urzędowego wniosku potrzebnego do aplikowania o świadczenie, wniosek ten musi jednak zawierać dane osoby składającej wniosek lub dane osoby, w której imieniu wniosek jest składany (*Jakie są warunki otrzymania przez obywatela Ukrainy 300 zł jednorazowego świadczenia pieniężnego?*, 2022).

Świadczenia dla osób, które zapewniły zakwaterowanie i wyżywienie obywatelom Ukrainy

Jak wcześniej wspomniano, osobną kategorię działań pomocowych stanowi świadczenie pieniężne zapewnione z mocy ustawy podmiotom oferującym zakwaterowanie i wyżywienie uchodźcom z Ukrainy. O świadczenie to mogą występować zarówno podmioty gospodarcze, jak i osoby fizyczne. Samo świadczenie przysługuje po złożeniu wniosku za okres zakwaterowania obywatela Ukrainy, pod warunkiem że składający nie otrzymywał za to zakwaterowanie dodatkowego wynagrodzenia, a warunki zakwaterowania i wyżywienia nie zagrażały życiu lub zdrowiu ludzi. Wysokość świadczenia pieniężnego wynosi 40 zł na osobę dziennie. Świadczenie wypłacane jest „z dołu”, po wydaniu decyzji administracyjnej i obejmuje okres od dnia zakwaterowania obywatela Ukrainy. Ubiegający się o świadczenie pieniężne składa oświadczenie o prawdziwości danych zawartych we wniosku. Dla ułatwienia procedury 16 marca 2022 roku opublikowano w dzienniku ustaw stosowne rozporządzenie (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 marca 2022 r. w sprawie wzoru wniosku o świadczenie pieniężne za zapewnienie zakwaterowania i wyżywienia obywatelom Ukrainy przybywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w związku z działaniami wojennymi).

Świadczenia pieniężne i niepieniężne na zasadach i w trybie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej

Obywatele Ukrainy przebywający legalnie na terenie RP mogą również skorzystać ze świadczeń w ramach pomocy społecznej przysługujących polskim obywatelom na zasadach i w trybie Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej.

Aby uzyskać świadczenie, konieczne jest złożenie oświadczenia o sytuacji osobistej, rodzinnej, dochodowej i majątkowej. W tym przypadku w postępowaniu nie przeprowadza się rodzinnego wywiadu środowiskowego, co ma na celu dodatkowe przyspieszenie procedowania decyzji oraz uproszczenie całej procedury.

Tego rodzaju świadczeń udziela się osobom i rodzinom w szczególności z powodu: ubóstwa, sieroctwa, bezdomności, bezrobocia, niepełnosprawności, długotrwałej lub ciężkiej choroby, przemocy w rodzinie, potrzeby ochrony ofiar handlu ludźmi, potrzeby ochrony macierzyństwa lub wielodzietności, bezradności w sprawach opiekuńczo-wychowawczych gospodarstwa domowego zwłaszcza w rodzinach wielodzietnych, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego, zdarzenia losowego i sytuacji kryzysowej, klęski żywiołowej lub ekologicznej.

Tab. 5. Podział świadczeń z pomocy społecznej

Świadczenia pieniężne	Świadczenia niepieniężne
<ul style="list-style-type: none"> – zasiłek stały – zasiłek okresowy – zasiłek celowy i specjalny zasiłek celowy – zasiłek i pożyczka na ekonomiczne usamodzielnienie – pomoc na usamodzielnienie oraz na kontynuowanie nauki – świadczenie pieniężne na utrzymanie i pokrycie wydatków związanych z nauką języka polskiego dla cudzoziemców, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy, ochronę uzupełniającą lub zezwolenie na pobyt czasowy udzielone w związku z okolicznością, o której mowa w art. 159 ust. 1 pkt 1 lit. c lub d Ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach – wynagrodzenie należne opiekunowi z tytułu sprawowania opieki przyznane przez sąd 	<ul style="list-style-type: none"> – praca socjalna – bilet kredytowany – składki na ubezpieczenie zdrowotne – składki na ubezpieczenia społeczne – pomoc rzeczowa, w tym na ekonomiczne usamodzielnienie – sprawienie pogrzebu – poradnictwo specjalistyczne – interwencja kryzysowa – schronienie – posiłek – niezbędne ubranie – usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania, w ośrodkach wsparcia oraz w rodzinnych domach pomocy – specjalistyczne usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania oraz w ośrodkach wsparcia – mieszkanie chronione – pobyt i usługi w domu pomocy społecznej – pomoc w uzyskaniu odpowiednich warunków mieszkaniowych, w tym w mieszkaniu chronionym – pomoc w uzyskaniu zatrudnienia – pomoc na zagospodarowanie – w formie rzeczowej dla osób usamodzielnianych

Źródło: Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej.

Ten rodzaj świadczenia przysługuje również ze względu na trudności w integracji cudzoziemcom, którzy uzyskali w Rzeczypospolitej Polskiej status uchodźcy, ochronę uzupełniającą lub zezwolenie na pobyt czasowy udzielone w związku z okolicznością, o której mowa w art. 159 ust. 1 pkt 1 lit. c lub d Ustawy z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach. Na pomoc społeczną składają się świadczenia pieniężne oraz niepieniężne, które określa dział II, rozdział 1, art. 36 powyższej ustawy (tab. 5).

Tab. 6. Świadczenia w ramach pomocy społecznej (wybrane aspekty)

Nazwa świadczenia	Komu/kiedy przysługuje	Opis
zasiłek stały	– pełnoletniej osobie samotnie gospodarującej, niezdolnej do pracy z powodu wieku lub całkowicie niezdolnej do pracy, jeżeli jej dochód jest niższy od kryterium dochodowego osoby samotnie gospodarującej – pełnoletniej osobie pozostającej w rodzinie, niezdolnej do pracy z powodu wieku lub całkowicie niezdolnej do pracy, jeżeli jej dochód, jak również dochód na osobę w rodzinie są niższe od kryterium dochodowego na osobę w rodzinie	Przysługuje osobie całkowicie niezdolnej do pracy z powodu wieku lub niepełnosprawności, zarówno gospodarującej samotnie, jak i pozostającej w rodzinie. Stanowi uzupełnienie dochodu tych osób do wysokości kryterium dochodowego. Jego wysokość stanowi bowiem różnicę między wspomnianym kryterium dochodowym a dochodem osoby lub rodziny potrzebującej wsparcia. Kwota zasiłku stałego nie może być wyższa niż 645,00 zł ani niższa od 30,00 zł.
zasiłek okresowy	Udzielany w szczególności ze względu na długotrwałą chorobę, niepełnosprawność, bezrobocie, możliwość utrzymania lub nabycia uprawnień do świadczeń z innych systemów zabezpieczenia społecznego.	Przysługuje osobie lub rodzinie, której dochód jest niższy od ustawowego kryterium dochodowego. Jego wysokość jest ustalana jako różnica pomiędzy kryterium dochodowym osoby samotnie gospodarującej lub rodziny a faktycznym dochodem osoby samotnie gospodarującej lub rodziny. Kwota zasiłku okresowego nie może być niższa niż 50% różnicy, o której mowa w zdaniu poprzednim, nie może być również niższa niż 20 zł miesięcznie.
praca socjalna	Świadczona na rzecz: – osób i rodzin w celu rozwinięcia lub wzmocnienia ich aktywności i samodzielności życiowej, – społeczności lokalnej w celu zapewnienia współpracy i koordynacji działań instytucji i organizacji istotnych dla zaspokajania potrzeb członków społeczności. W pracy socjalnej wykorzystuje się właściwe tej działalności metody i techniki, stosowane z poszanowaniem godności osoby i jej prawa do samostanowienia.	Świadczona jest na rzecz poprawy funkcjonowania osób i rodzin w ich środowisku społecznym. Praca socjalna może być prowadzona w oparciu o kontrakt socjalny i jest udzielana bez względu na posiadany dochód.

Źródło: Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej; *Praca socjalna*, b.r.; *Podstawa prawna pomocy społecznej i rodzaje świadczeń*, 2019.

Ustawodawca szczegółowo określił zarówno kryteria formalne uzyskania świadczenia, jak i wymiar możliwego do otrzymania wsparcia (tab. 6).

Rynek pracy

Kolejnym udogodnieniem, a jednocześnie formą wsparcia dla uchodźców wojennych, jest możliwość podjęcia legalnej pracy na terenie Polski. Podstawę formalną w tej kwestii stanowi Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa. Umożliwia ona podjęcie pracy w Polsce na podstawie umowy o pracę lub umowy zlecenia na tak zwane zgłoszenie. W tym celu obywatel Ukrainy musi, jak w powyższych przypadkach, legalnie przebywać w Polsce i mieć ważny tytuł pobytowy lub przybyć legalnie na terytorium Polski w okresie od 24 lutego 2022 roku z terenu Ukrainy i deklarować zamiar pozostania w Polsce. Ustawa ma również zastosowanie do małżonka obywatela Ukrainy, który nie ma obywatelstwa ukraińskiego, jeśli przybył na terytorium Polski z terytorium Ukrainy w związku z działaniami wojennymi prowadzonymi na terytorium tego państwa.

Proces zgłoszenia polega na zatrudnieniu osoby i zgłoszeniu tego faktu w ciągu 14 dni od daty podjęcia pracy właściwemu powiatowemu urzędowi pracy za pomocą portalu praca.gov.pl. Pracownik zatrudniony na podstawie takiego zgłoszenia może swobodnie zmienić pracodawcę i w okresie 18 miesięcy od 24 lutego 2022 roku wykonywać pracę na terenie całego kraju. Uproszczona została także procedura poszukiwania pracowników z Ukrainy. Polega ona na bezpośrednim zgłoszeniu oferty pracy, opatrzonej dopiskiem „oferta dla obywatela Ukrainy”, do powiatowego urzędu pracy. Skutkuje to automatycznym skierowaniem oferty w pierwszej kolejności do tej grupy osób (*Jak zatrudnić obywatela Ukrainy*, 2023; Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, art. 1–4, 22, 42; Ustawa z dnia 8 czerwca 2022 r. o zmianie ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa oraz niektórych innych ustaw, art. 3; Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, art. 87, 88z, 88za).

Dodatkowo sami obywatele Ukrainy mogą korzystać z bezpłatnej pomocy powiatowego i wojewódzkiego urzędu pracy, a przy samym kontakcie z urzędem pracy lub Zieloną Linią nie muszą dokonywać rejestracji w urzędzie pracy. Mają również możliwość samodzielnego korzystania z Centralnej Bazy Ofert Pracy za pośrednictwem dedykowanej strony internetowej bądź aplikacji mobilnej ePraca, w której – jak podaje Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej – codziennie dostępnych jest około 70 tys. miejsc pracy (*Rynek pracy – pomoc dla obywateli Ukrainy*, 2022).

Obywatel Ukrainy ma ponadto możliwość prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej. Jest do tego uprawniony każdy przebywający legalnie w naszym kraju uchodźca, który posiada numer PESEL oraz spełnia identyczne wymogi jak

obywatel polski zakładający taką działalność gospodarczą (*Jak zatrudnić obywatela Ukrainy*, 2023).

Podsumowanie

Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa wraz z nowelizacjami zakłada szereg innych form pomocowych, które nie zostały ujęte w niniejszym artykule. Niemniej jednak należy nadmienić, iż swym zakresem obejmuje również zagadnienia stypendiów i pomocy dla uczniów, pomocy oraz zasiłków dla osób z niepełnosprawnością, pomocy żywnościowej, zapewnienia wyżywienia, a także pomocy psychologicznej czy dostępu do opieki medycznej. Sam dokument oraz przyświecająca mu idea wydaje się próbą sprawnego włączenia uchodźców w istniejący system, a jego założenia współgrają z sytuacją, w jakiej znalazły się osoby przybywające do naszego kraju. Należy pamiętać, że uchodźcy stanowią szczególną grupę cudzoziemców, w przypadku których decyzja wyjazdu z ojczyzny nie była kwestią wyboru, ale sprawą konieczności, a nawet jedyną możliwością bezpiecznego życia. Ich sytuacja jest nierozzerwalnie związana z wyjątkowymi potrzebami, gdyż decyzja o opuszczeniu kraju oraz sam wyjazd były zdarzeniami nagłymi i zazwyczaj niepoprzedzonymi przygotowaniem, a w konsekwencji związanymi niejednokrotnie z brakiem zabezpieczenia majątkowego czy finansowego.

Jeszcze do niedawna uchodźcy w Polsce nie stanowili dużego odsetka w grupie wszystkich obcokrajowców, jednak w związku z agresją Rosji sytuacja ta zmieniła się w ciągu kilku dni. W ocenie autorek zainicjowane ustawą aktywności stanowią odpowiedź na tak zwaną potrzebę chwili. W pierwszym okresie migracyjnym podejmowane działania były silnie powiązane z nagłym napływem osób, które przekraczały granicę często bez wcześniejszego namysłu oraz planu. W tym czasie potrzebne były rozwiązania stanowiące skuteczną odpowiedź na powstały kryzys. Pierwsza, doraźna pomoc, polegała więc przede wszystkim na zapewnieniu ciepłego posiłku i odzieży, przejazdu w głąb kraju, znalezieniu tymczasowego noclegu, doraźnej pomocy medycznej. Do realizacji tego typu zadań powołano punkty recepcyjne i zapewniono jednorazowe świadczenie pieniężne. Następnym etapem było udzielenie uchodźcom schronienia oraz nadanie niezbędnego statusu prawnego i wydanie dokumentów. Na ten rodzaj potrzeb odpowiedzią było zarówno świadczenie przeznaczone dla osób oraz podmiotów goszczących osoby, jak i nadanie numerów PESEL. Kolejnym, aktualnie realizowanym etapem, jest włączenie osób z Ukrainy do systemu świadczeń społecznych, socjalnych, pomocowych oraz dostępu do rynku pracy. Działania w ramach tego etapu na różnych płaszczyznach reguluje ustawa. Ma to na celu przyspieszenie asymilacji oraz jasne wskazanie, że nasi goście z Ukrainy są w naszym kraju mile widziani, a pod względem dostępu do świadczeń i rynku pracy w czasie wojny – traktowani niemal jak obywatele Polski.

W kontekście tych rozważań należy zauważyć, iż obywatele Ukrainy byli obecni na polskim rynku pracy na długo przed wojną. Jednak nasze dotychczasowe doświadczenia z migrantami opierały się na imigracjach o zdecydowanie mniejszej skali i bardziej rozłożonych w czasie. Wydaje się, że udało nam się uniknąć pułapki nadmiernej biurokratyzacji, a omawiana ustawa w znacznym stopniu pozwoliła na usprawnienie procedur. Mając jednak na uwadze skalę obecnej migracji oraz jej strukturę, musimy zdawać sobie sprawę, że w odróżnieniu od poprzednich doświadczeń w tym przypadku wejście na rynek pracy obywateli Ukrainy w wielu sytuacjach będzie wymagało szerokiego wsparcia i znaczących środków. Niezbędna będzie pomoc, począwszy od zapewnienia dostępu do żłobków, przedszkoli i świetlic szkolnych, przez masowe kursy językowe, kursy zawodowe, zapewnienie dalszego kształcenia, po inne, nieprzewidziane w omawianym dokumencie działania. Ponadto ze względu na dużą dynamikę konfliktu konieczne wydaje się opracowanie alternatywnych scenariuszy rozwoju sytuacji na froncie rosyjsko-ukraińskim oraz zaplanowanie korespondujących z nimi posunięć w zakresie polityki migracyjnej i systemów umożliwiających integrację społeczną z uchodźcami. Bezprecedensowa pomoc nie może bowiem oznaczać bezrefleksyjnych decyzji. Nie dysponujemy przecież ani sprawdzonymi rozwiązaniami, ani środkami pozwalającymi na długofalowe wsparcie dla rosnącej rzeszy migrantów przybywających do Polski z powodu wojny.

Bibliografia

- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 marca 2022 r. w sprawie wzoru wniosku o świadczenie pieniężne za zapewnienie zakwaterowania i wyżywienia obywatelom Ukrainy przybywającym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w związku z działaniami wojennymi, Dz.U. 2022, poz. 608.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz.U. 2021, poz. 1133 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o świadczeniach rodzinnych, Dz.U. 2003, nr 228, poz. 2255.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz.U. 2021, poz. 2268 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004, nr 99, poz. 1001.
- Ustawa z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, Dz.U. 2021, poz. 75 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, Dz.U. 2022, poz. 447.
- Ustawa z dnia 12 października 2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach rodzinnych, Dz.U. 2012, poz. 1255.

- Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci, Dz.U. 2019, poz. 2407 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o rodzinnym kapitale opiekuńczym, Dz.U. 2021, poz. 2270.
- Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa, Dz.U. 2022, poz. 583 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 8 czerwca 2022 r. o zmianie ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2022, poz. 1383.

Źródła internetowe

- Fundusz Pomocy dla Ukrainy* (b.r.), <https://www.gov.pl/web/premier/fundusz-pomocy-dla-ukrainy> [dostęp: 2.01.2023].
- Jak zatrudnić obywatela Ukrainy* (2023), <https://www.biznes.gov.pl/pl/porta/00211> [dostęp: 2.01.2023].
- Jakie są warunki otrzymania przez obywatela Ukrainy 300 zł jednorazowego świadczenia pieniężnego?* (2022), https://samorząd.infor.pl/sektor/zadania/opieka_spoeczna/5435002,Jakie-sa-warunki-otrzymania-przez-obywatela-Ukrainy-300-zl-jednorazowego-swiadczenia-pienieznego.html [dostęp: 2.01.2023].
- Materiał informacyjny o zasadach przyznawania świadczeń rodzinnych obywatelom Ukrainy przybywającym na terytorium Polski w związku z toczącymi się działaniami wojennymi* (2023), <https://www.gov.pl/web/rodzina/materiał-informacyjny-o-zasadach-przyznawania-swiadczeń-rodzinnych-obywatelom-ukrainy-przybywającym-na-terytorium-polski-w-związku-z-toczącymi-się-działaniami-wojennymi> [dostęp: 2.01.2023].
- Nowelizacja ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa* (2022), <https://www.gov.pl/web/udsc/weszła-w-zycie-ustawa-o-pomocy-obywatelom-ukrainy-w-związku-z-konfliktem-zbrojnym-na-terytorium-tęgo-panstwa> [dostęp: 2.01.2023].
- O pomocy uchodźcom z Ukrainy podczas obrad ISSA* (2022), <https://www.zus.pl/-/o-pomocy-uchodźcom-z-ukrainy-podczas-obrad-issa> [dostęp: 2.01.2023].
- Podstawa prawna pomocy społecznej i rodzaje świadczeń* (2019), Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Lesku, <https://mgopslesko.naszops.pl/formy-pomocy/pomoc-spoeczna/podstawa-prawna-pomocy-spoecznej-i-rodzaje-swiadczeń> [dostęp: 2.01.2023].
- Praca socjalna* (b.r.), Empatia. Portal Informacyjno-Usługowy, https://empatia.mpips.gov.pl/prawo?p_p_auth=UV9IX0IH&p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview

[content&_101_assetEntryId=47513&_101_type=content&_101_urlTitle=praca-socjalna&inheritRedirect=true](#) [dostęp: 2.01.2023].

Rynek pracy – pomoc dla obywateli Ukrainy (2022), <https://www.gov.pl/web/rodzina/rynek-pracy---pomoc-dla-obywateli-ukrainy> [dostęp: 2.01.2023].

Wsparcie finansowe dla obywateli Ukrainy, którzy mają pod opieką dziecko (2022), <https://www.zus.pl/-/wsparcie-finansowe-dla-obywateli-ukrainy-ktorzy-maja-pod-opieka-dziecko> [dostęp: 2.01.2023].

Zasilek opiekuńczy dla opiekuna tymczasowego dziecka z Ukrainy (2022), <https://www.zus.pl/-/zasi%C5%82ek-opieku%C5%84czy-dla-opiekuna-tymczasowego-dziecka-z-ukrainy> [dostęp: 2.01.2023].

Summary

Systemic solutions to simplify access to the labour market and social assistance for war refugees from Ukraine

Russia's attack on Ukraine has had many consequences, one of which is the increased migration of Ukrainian citizens to Poland. In response, legislative measures were taken to simplify the procedures of entrance and registration in Poland. The basic document that was created for this purpose is the Act Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (poz. 583 z późn. zm.). This article analyses the document in the context of simplifying access to the labour market and social care for Ukrainian citizens in context of the conflict.

Keywords: labour market, social care, Ukraine, legislation

Jacek Cheda*  <https://orcid.org/0000-0003-2632-8090>

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

e-mail: mentoris@interia.pl

Bartosz Rzętkiewicz**  <https://orcid.org/0000-0002-9395-8909>

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

e-mail: b.rzetkiewicz@wsbinoz.pl

Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_05jcbr

Skuteczne zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej nie tylko wpływa na osiągnięte w nich rezultaty i wypełnienie wskaźników, ale także odgrywa praktyczną rolę we wdrażaniu celów strategicznych danego regionu oraz całej Wspólnoty. Celem artykułu jest przedstawienie procesów zachodzących w zarządzaniu projektami w ramach polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski z perspektywy doświadczeń po 2004 roku. Są one skuteczne czy też nie? Dylemat ten jest podstawowym pytaniem badawczym. Z punktu widzenia polityki spójności Unii Europejskiej najważniejsze są czynniki rozwoju regionalnego, które można rozumieć jako indywidualne składowe regionu, które oddziałują na zmiany jego stanu, to znaczy wywierają wpływ na jego rozwój społeczno-gospodarczy. Władze regionu stają się fundamentalnym ogniwem wytyczającym politykę rozwoju na swoim terytorium, jednocześnie będąc w pełni za nią odpowiedzialne. Zapewnienie skuteczności wiązało się z nastawieniem na cel: zarówno na polu formalnym (dokumenty programowe, procedury, kontrola instytucjonalna itd.), jak i w warstwie samego wdrażania projektów przez wnioskodawców. Wzrost PKB w poszczególnych

* Dr Jacek Cheda, adiunkt w Instytucie Prawa i Kryminologii Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi.

** Mgr Bartosz Rzętkiewicz, dyrektor Instytutu Bezpieczeństwa Wewnętrznego w Wyższej Szkole Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi.

regionach i w całej Polsce możliwy był dzięki wysokiej stopie realizacji celów określonych dla danych priorytetów i działań. Wykonana analiza po zamknięciu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki potwierdza założenie, że polityka zarządzania przez cele była efektywna. Bez sprawnego sektora publicznego nie jest możliwe realizowanie działań na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego umożliwiającego konkurencję w skali europejskiej i światowej. Rozwiązaniem gwarantującym taką sprawność jest właśnie zarządzanie przez cele, które – przyjęte w narzuconych przez UE standardach wdrażania projektów – wykazało skuteczność. Pozwoliło to na największy w historii kraju rozwój. Wnioski z wieloletniej analizy implementacji środków pomocowych są czytelne. Instytucje regionalne w Polsce skutecznie zarządzają środkami przeznaczonymi na projekty unijne, a zastosowane procedury działają poprawnie.

Słowa kluczowe: zarządzanie, fundusze UE, polityka regionalna, zarządzanie przez cele

Wstęp

Niezależnie od opinii części polityków środki finansowe z funduszy Unii Europejskiej odgrywają ważną rolę w finansowaniu zadań publicznych, szczególnie tych służących budowie infrastruktury drogowej, kolejowej, wodnej, ale także społecznej i edukacyjnej. Środki te są wykorzystywane zarówno do realizacji inwestycji centralnych, jak i regionalnych czy lokalnych. Pozyskiwanie tych funduszy wymaga z jednej strony zabezpieczenia środków finansowych na wkład własny, z drugiej zaś przygotowania dobrego pod względem formalnym i merytorycznym wniosku o dofinansowanie.

Patrząc z szerokiej perspektywy, skuteczne zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej przybliży do osiągnięcia określonych w nich rezultatów i wypełnienia wskaźników. Ich agregacja pozwala stwierdzić, jak dalece zostały wdrożone cele strategiczne – zarówno na poziomie regionalnym, jak i szerszej – na poziomie całej Wspólnoty. Bezsporną kwestią jest fakt, że podstawowym obszarem implementacji funduszy unijnych są regiony. Europa regionów to koncepcja wypracowana na podstawie reform w ostatnich kilkudziesięciu latach. Polityka regionalna – choć jako taka wprost nie została zdefiniowana w żadnym kluczowym dokumencie – ma wpływ na podejmowane decyzje o wysokości i kierunku środków przekazywanych na poszczególne programy operacyjne, a w konsekwencji – realizowane projekty. Tak więc polityka regionalna oddziałuje na politykę spójności. Polityka ta – jak to ujął Medve-Bálint (2018: 220) – stała się podstawowym instrumentem wspierania rozwoju peryferyjnych państw członkowskich. W tym także Polski.

Jednolity akt europejski z 1986 roku precyzuje spójność społeczno-gospodarczą jako „zmniejszanie dysproporcji między regionami i przeciwdziałanie zacofaniu re-

gionów znajdujących się w niekorzystnej sytuacji”. Traktat lizboński z 2007 roku dodaje jeszcze spójność terytorialną, która znacząco rozszerzyła zasięg unijnej interwencji finansowej.

Warto również odpowiedzieć sobie na pytanie, czym jest projekt realizowany w ramach funduszy Unii Europejskiej. Z punktu widzenia praktycznego jest narzędziem akceleracyjnym zwiększającym konkurencyjność, zatrudnienie, rozwój cywilizacyjny lub podnoszącym poziom kwalifikacji. Z punktu widzenia zarządzania jest natomiast procesem posiadającym w swej strukturze diagnozę, cele, działania, wskaźniki, produkty, rezultaty, analizę ryzyka oraz plan finansowy. Trafną definicję wskazał Tarczydło (Tarczydło, 2009: 91–93), uznając, że projekt unijny to konkretne przedsięwzięcie, dofinansowane ze środków wspólnotowych. Obejmuje on swoim zakresem określony obszar działania, rozwoju lub też doskonalenia danej organizacji (publicznej bądź prywatnej), dla której został przygotowany.

Celem artykułu jest ukazanie procesów zarządzania projektami w ramach polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski z perspektywy doświadczeń po 2004 roku. Głównym pytaniem badawczym jest to, czy zarządzanie projektami unijnymi w ramach polityki regionalnej w Polsce jest skuteczne. Pytaniem szczegółowym jest natomiast to, jakie narzędzia gwarantują tę skuteczność. Autorzy artykułu uważają, że skuteczność wdrażania projektów jest wprost proporcjonalna do tego, w jaki sposób są one zarządzane przez administrację publiczną, a im efektywniejszy jest to proces, im bardziej nastawiony na osiąganie celów, tym w bardziej wyrównanym stopniu wzrastają poziomy regionalnego produktu krajowego brutto (PKB) w ramach polityki spójności.

Artykuł wykorzystuje takie metody badań naukowych, jak studia literaturowe, analiza materiałów i metody statystyczne.

Charakterystyka polityki regionalnej Unii Europejskiej w kontekście polskich doświadczeń regionalnych wdrażania funduszy UE w latach 2007–2013

Podstawy prawne i instytucjonalne polityki regionalnej Unii Europejskiej można odnaleźć w traktacie rzymskim (1957), Jednolitym akcie europejskim (1986), Traktacie o Unii Europejskiej (1992), traktacie amsterdamskim (1997), traktacie nicejskim (2001) oraz traktacie lizbońskim (2007).

W odniesieniu do konkretnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej będącej przedmiotem polityki rozwoju należy rozpoznać i dogłębnie przeanalizować czynniki oraz uwarunkowania rozwoju. Z punktu widzenia polityki spójności Unii Europejskiej najważniejsze są czynniki rozwoju regionalnego, które za Churskim (2008: 33) można rozumieć jako te „składniki, własności regionu lub zdarzenia mające miejsce w jego granicach, które oddziałują na zmiany jego stanu, tj. wywierają wpływ na jego rozwój społeczno-gospodarczy”. Pietrzyk wyróżnia trzy główne grupy czynników

rozwoju regionalnego: infrastrukturę techniczną, kapitał ludzki i czynniki społeczne, w tym kapitał społeczny i innowacyjność. Rola tych ostatnich wydaje się wzrastać (Pietrzyk, 2006: 63). Próby głębszej systematyzacji czynników rozwoju regionalnego w odniesieniu do współczesnych realiów społeczno-gospodarczych naszego kraju podjął się Churski. Autor wyróżnił sześć głównych czynników znajdujących swoje źródło oraz uzasadnienie w teoriach i modelach rozwoju regionalnego. Są to kolejno:

1. Kapitał ludzki – zasoby ludzi, którzy aktywnie lub potencjalnie uczestniczą w działalności społeczno-gospodarczej ze względu na posiadane kwalifikacje, umiejętności i wiedzę. Kapitał ludzki bada się w aspekcie sytuacji ludnościowej, poziomu wykształcenia i dostępu do usług edukacyjnych oraz stanu rynku pracy.
2. Kapitał materialny – środki trwałe, które stanowią podstawę do prowadzenia każdego rodzaju działalności gospodarczej. Zalicza się do nich zasoby naturalne, stan środowiska przyrodniczego, infrastrukturę techniczną i społeczną oraz środki trwałe przedsiębiorstw.
3. Kapitał finansowy – całość wolnych środków finansowych, z których mogą być realizowane nowe inwestycje powiększające kapitał materialny regionu, oraz środki przeznaczone przez mieszkańców na konsumpcję zwiększającą popyt zewnętrzny. Badanie tego czynnika rozwoju obejmuje analizę sytuacji finansowej samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw, funduszy Unii Europejskiej, dochodów ludności oraz poziomu nakładów inwestycyjnych.
4. Kapitał społeczny – normy, wartości, aktywność społeczna i zrozumienie zapewniające współpracę wewnątrz i między grupami społecznymi. Kapitał społeczny stwarza warunki dla rozwoju przedsiębiorstw oraz w istotny sposób sprzyja ich zakorzenianiu, wpływając na konkurencyjność i atrakcyjność regionu.
5. Innowacje technologiczne i organizacyjne – nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, nowe formy organizacyjne, instytucjonalne i zarządcze. Czynnikiem ten rozpatrywany jest w aspektach: zdolności do generowania i absorpcji innowacji, otoczenia biznesu, rozwoju sfery instytucjonalnej gospodarki rynkowej oraz struktury gospodarki.
6. Zewnętrzne przepływy osób, kapitału i towarów – czynnik uzupełniający, analizowany w aspekcie migracji, inwestycji zagranicznych i handlu zagranicznego (Churski, 2008: 67–72).

Zadaniem władz publicznych każdego państwa jest stymulowanie działań zmierzających do trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozwój jest podstawowym celem działań zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym oraz lokalnym. Odkąd Polska wstąpiła w 2004 roku do Unii Europejskiej, szczególnego znaczenia w rządzeniu krajem nabrała polityka rozwoju regionów, zwana polityką regionalną. Polityka ta, sięgająca początków Unii Europejskiej, stała się na początku XXI wieku najważniejszą polityką tej organizacji, a Polska, chcąc partycypować

w jej realizacji i być podmiotem wsparcia finansowego, musiała dostosować się do unijnych wymagań instytucjonalno-prawnych (Churski, 2012: 25). Polityka regionalna to całokształt świadomych działań władz publicznych, mających na celu inny sposób funkcjonowania i rozwój regionów, rozumianych jako terytorialne wspólnoty (systemy społeczne), niż miałyby miejsce bez tej interwencji (Dutkowski, 2008: 37).

Jak wskazuje Dahlke (Dahlke, 2017: 26), „regiony, a dokładnie ujmując samorząd terytorialny danego regionu, staje się głównym podmiotem kreującym politykę rozwoju na swoim obszarze, ponosząc pełną odpowiedzialność za swoje decyzje z tym związane”. W tym kontekście ważne jest odwołanie do zasady subsydiarności (inaczej pomocniczości) oznaczającej, że wszelkie działania powinny być podejmowane na możliwie najniższym szczeblu, który jest zdolny do ich realizacji w obrębie regionu lub państwa członkowskiego. Innymi słowy, jest to decentralizacja decyzji i idącej za tym odpowiedzialności za ich skutki. Skuteczne zarządzanie, w szczególności środkami finansowymi, jest dla Unii Europejskiej związane z bliskością problemu, które mają one rozwiązywać. To szczebel samorządowy jest odpowiedzialny za sprawy rozwojowe i publiczne – możliwie najbliżej obywatela, natomiast Wspólnota Europejska wspiera i koordynuje te działania (Ćwikliński, 1997: 169).

W Polsce regionami w kontekście polityki regionalnej jest 16 województw. Polityka interregionalna obejmuje z kolei działania państwa wobec regionów. Państwo tworzy ramy prawne, wyznacza priorytety rozwoju oraz zapewnia dystrybucję środków przeznaczonych na politykę regionalną. Ważne jest odpowiednie łączenie działań polityki intraregionalnej i interregionalnej. Od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej zupełnie inną rolę odgrywa też ponadnarodowa polityka regionalna, gdyż to na poziomie europejskim ustalane są jej cele, źródła, formy i sposoby dofinansowania. Działania krajowe i subkrajowe (inter- i intraregionalne) uzupełniane są przez działania samorządu lokalnego i ponadlokalnego: gminnego i powiatowego, głównych realizatorów polityki rozwoju wewnątrz regionów i częstych beneficjentów środków (Churski, 2012: 27).

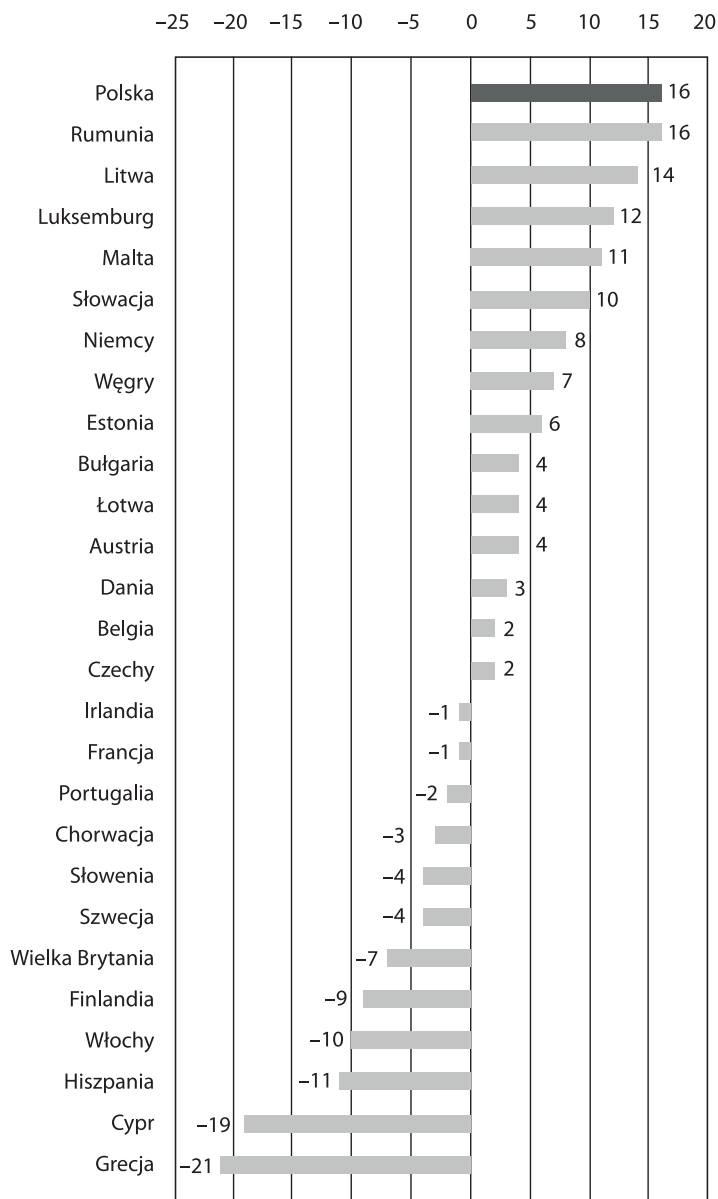
Efektywność w polityce regionalnej jest rozumiana jako zwiększanie wkładu regionów w krajowy wzrost gospodarczy, podczas gdy cel konwergencji często oznacza zmniejszanie różnic społeczno-ekonomicznych między regionami (Bachtler, Méndez, Vironen, 2014: 30–31). Polityka ta, której rolą jest pełne wykorzystanie zasobów terytoriów dla rozwoju regionalnego, jest jedną z form polityki publicznej ukierunkowanej terytorialnie, charakteryzującą się specyficznym zbiorem zasad i reguł postępowania. Do cech wyróżniających politykę regionalną można zaliczyć:

- podejście terytorialne do zagadnień rozwojowych,
- organizację systemu planowania i podstawowych decyzji zarządczych na poziomie regionalnym,
- wielopoziomowy system zarządzania opierający się na tworzeniu i utrwalaniu szerokich partnerstw między instytucjami demokratycznego państwa i społeczeństwa,

- umiejscowienie planowania i realizacji na najbardziej adekwatnym do zadań poziomu zarządzania sferą publiczną (subsydiarność) – tam, gdzie jest to możliwe i zasadne, wzmacnianie tej władzy publicznej, która posiada pochodzącą z wyboru legitymację demokratyczną,
- podejście integrujące w odniesieniu do terytorium różne wymiary rozwoju: społeczny, gospodarczy, środowiskowy i kulturowy,
- stabilność celów i przewidywalność finansową opartą na wieloletnim systemie planistycznym (*Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie*, 2010: 73).

Jak słusznie zauważa Dahlke (Dahlke, 2017: 91), „to wspólnota samorządowa potrafi najtrafniej określić hierarchię potrzeb wymagających zaspokojenia czy problemów koniecznych do rozwiązania. Ponadto społeczeństwo chętniej angażuje się w rozwiązywanie lokalnych problemów, wykazując tym samym większą inicjatywę i zainteresowanie sprawami publicznymi”. Widzimy to dokładnie, dokonując analizy osiągnięcia wskaźników w poszczególnych programach operacyjnych w okresie programowania 2007–2013 oraz wskaźnikach poziomu PKB w poszczególnych regionach na początku i na końcu wdrażania funduszy UE we wspomnianych latach. Na potrzeby artykułu przyjęto komponent regionalny Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (dalej: PO KL), który miał takie same zasady wdrażania w każdym województwie – co w dużym stopniu ułatwia obiektywne porównanie.

W *Sprawozdaniu końcowym z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013* (2017: 106) podano, że „w całym okresie członkostwa Polski w UE zmniejszył się dystans dzielący nasz kraj od średniego unijnego poziomu rozwoju gospodarczego mierzonego PKB na mieszkańca z uwzględnieniem różnic w sile nabywczej walut. W 2015 r. wskaźnik ten wyniósł dla Polski 69% średniej UE-28. Co więcej, w zakresie tempa konwergencji z UE w okresie perspektywy 2007–2014 Polska wyprzedziła pozostałe nowe kraje członkowskie. Wyniki modelowania makroekonomicznego wskazują, że wpływ funduszy unijnych na wskaźnik konwergencji wynosił ponad 4 p.p.” Dane dotyczące zmiany PKB można przeanalizować również, patrząc na nie w formie komparatystycznej. Porównanie z innymi krajami UE-28 pokazuje, jak duże znaczenie dla polskiej gospodarki miały środki pochodzące z funduszy unijnych. Polska, jako jeden z ich największych beneficjentów w okresie programowania 2007–2013, mogła stać się – jak to określali politycy – „zieloną wyspą” wśród krajów ogarniętych kryzysem ekonomicznym tamtych lat. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie skuteczne wdrażanie projektów. Skuteczność ta wiązała się z nastawieniem na cel: zarówno w warstwie dokumentacyjnej (kluczowe dokumenty programowe, procedury wyboru i rozliczania, bieżąca kontrola instytucjonalna itd.), jak i – co wymuszała ta pierwsza – w warstwie wdrażania poszczególnych projektów przez wnioskodawców.

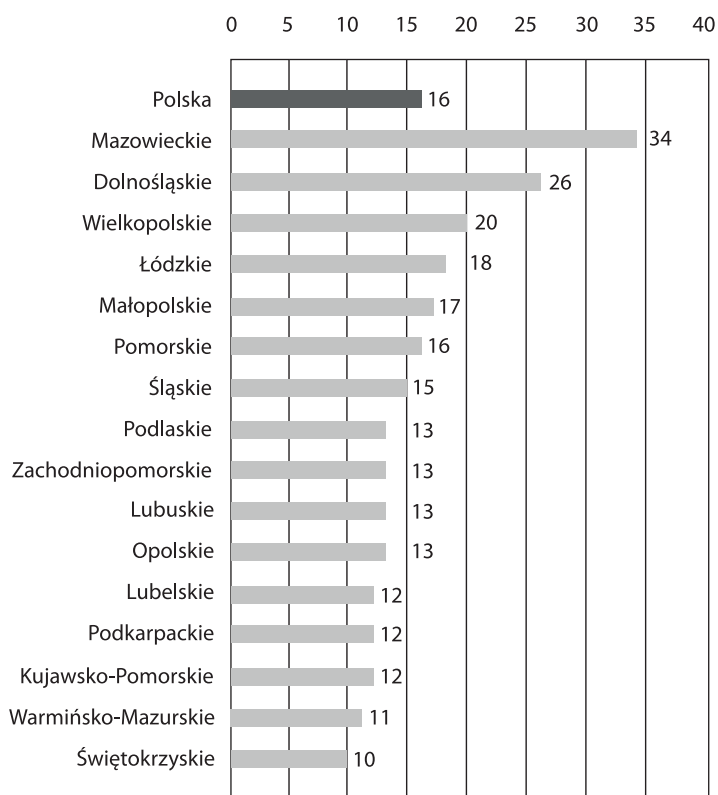


Rys. 1. Zmiana PKB per capita w PPS – standard siły nabywczej (UE-28 = 100) w latach 2007–2015 w UE (w pkt proc.)

Źródło: opracowanie na podstawie *Sprawozdanie końcowe z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, 2017: 106.

W kontekście polityki regionalnej na terenie Polski jeszcze bardziej interesująco wygląda porównanie poszczególnych województw pokazujące zmianę wartości PKB per capita w okresie dziesięciu lat po przystąpieniu do struktur Unii Europejskiej

(2004–2014). Równomierność wzrostu (z pominięciem trzech województw: mazowieckiego, dolnośląskiego i wielkopolskiego, które historycznie – Dolny Śląsk, Wielkopolska – oraz Warszawa jako stolica są obszarami wyższego rozwoju gospodarczego w porównaniu do reszty kraju) daje podstawę do twierdzenia, że był on stymulowany w dużej mierze przez działające w tym okresie pieniądze w ramach realizowanych projektów współfinansowanych ze środków UE. Zapóźnienie województw tak zwanej ściany wschodniej było widoczne od początku ich powołania (i z pewnością również wcześniej). Proporcjonalne do potrzeb, wielkości wolumenu ludności oraz poziomu PKB rozmieszczenie środków – chociażby w ramach szesnastu Regionalnych Programów Operacyjnych oraz komponentu regionalnego PO KL – stały się impulsem wzrostu. Ta proporcjonalność zwyczajki odzwierciedliła się w opisanej wcześniej równomierności rozłożenia pomocy.



Rys. 2. Średni wzrost PKB per capita w PPS (UE-28 = 100) w regionach w latach 2004–2014 (w pkt proc.)

Źródło: opracowanie na podstawie *Sprawozdanie końcowe z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, 2017: 106.

Wzrost PKB w poszczególnych regionach, a tym samym w całej Polsce, był możliwy dzięki wysokiej realizacji celów określonych dla danych priorytetów i działań. Analiza *ex ante*, która przeprowadzona została na potrzeby dokumentacji przygotowującej PO KL, dała podstawę do ustalenia z Komisją Europejską (konkretnie: DG Regio, czyli Dyrektoriatem ds. Regionalnych) celów i wskaźników. Tylko w ten sposób można było zagwarantować skuteczność wdrażania dotacji. Ograniczenie ryzyka wystąpienia przesunięć, zmian czy odwrotnych tendencji, dawały procedury monitorujące cały program operacyjny. Na niższych poziomach (instytucjonalnych oraz samych beneficjentów pomocy) została przyjęta podobna filozofia sposobu zarządzania. Efektem tego są chociażby dane przedstawione w tabeli 1. Prezentuje ona stopień realizacji celów dla poszczególnych priorytetów komponentu regionalnego PO KL ze *Sprawozdania końcowego z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013* (2017). Ta analiza *ex post* potwierdza wcześniej opisane założenie, że przyjęta polityka zarządzania przez cele przyniosła efekt.

Tab. 1. Stopień realizacji celów dla poszczególnych priorytetów komponentu regionalnego PO KL w latach 2007–2013 dla najistotniejszych wskaźników

Priorytet/cel	Wskaźnik/cel zakładany dla 16 województw	Wskaźnik/cel osiągnięty dla 16 województw	Realizacja celu
PRIORYTET VI Rynek pracy otwarty dla wszystkich			
Cel 1. Zwiększenie zasięgu oddziaływania Aktywnej Polityki Rynku Pracy	1,3 mln osób	1,3 mln osób	100%
Cel 2. Zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób młodych	510,3 tys. osób	510,3 tys. osób	100%
Cel 3. Zmniejszenie bezrobocia wśród osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy	440 tys. osób	885,5 tys. osób	ponad 200%
Cel 4. Zwiększenie poziomu zatrudnienia wśród osób starszych	157,8 tys. osób	197,2 tys. osób	125%
PRIORYTET VII Promocja integracji społecznej			
Cel 1. Poprawa dostępu do rynku pracy osób zagrożonych wykluceniem społecznym	497 tys. osób	439,9 tys. osób	87%
Cel 2. Wzmocnienie i poszerzenie zakresu działań sektora ekonomii społecznej	68,3 tys. instytucji 750 podmiotów	16,4 tys. instytucji 752 podmioty	240% powyżej 100%
PRIORYTET VIII Regionalne kadry gospodarki			
Cel 1. Rozwój wykwalifikowanej i zdolnej do adaptacji siły roboczej	220 tys. przedsiębiorców	220 tys. przedsiębiorców	100%

Priorytet/cel	Wskaźnik/cel zakładany dla 16 województw	Wskaźnik/cel osiągnięty dla 16 województw	Realizacja celu
Cel 2. Poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą	530 przedsiębiorstw	6,7 tys. przedsiębiorstw	1200%
PRIORYTET IX Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach			
Cel 1. Zmniejszenie nierówności w upowszechnieniu edukacji, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi	6,1 tys. przedszkoli	7,2 tys. przedszkoli	117,4%
	20% (odsetek dzieci)	36% (odsetek dzieci)	160%
	140 tys. osób (kształcenie ustawiczne)	170 tys. osób (kształcenie ustawiczne)	121,4%
	15,9 tys. szkół	14 tys. szkół	88,2%
Cel 2. Zmniejszenie nierówności w jakości usług edukacyjnych, szczególnie pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi (w zakresie kształcenia ogólnego)	60% szkół realizuje projekty rozwojowe	59% szkół realizuje projekty rozwojowe	98,6%
	9800 szkół podstawowych zrealizowało projekty dotyczące indywidualizacji nauczania	10,6 tys. szkół podstawowych zrealizowało projekty dotyczące indywidualizacji nauczania	107,5%
Cel 3. Podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego	3,1 tys. szkół i placówek kształcenia zawodowego	4 tys. szkół i placówek kształcenia zawodowego	130%
	245,5 tys. uczniów	256,6 tys. uczniów	104,5%
Cel 4. Wzmocnienie rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji nauczycieli, szczególnie na obszarach wiejskich	80,9 tys. nauczycieli podnoszących kwalifikacje	149,6 tys. nauczycieli podnoszących kwalifikacje	185%
	11% (odsetek nauczycieli podnoszących kwalifikacje)	23% (odsetek nauczycieli podnoszących kwalifikacje)	209%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Sprawozdanie końcowe z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, 2017.

Zarządzanie przez cele w administracji publicznej w Polsce jako następstwo wdrażania funduszy Unii Europejskiej

Usprawnienie funkcjonowania instytucji publicznych to jedno z największych wyzwań, przed którym stoi dziś Polska. Bez sprawnego sektora publicznego nie da się ani zrealizować niezbędnych działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, ani poprawić infrastruktury, ani zapewnić biznesowi korzystnych warunków działania umożliwiających konkurencję w skali globalnej (Orłowski, 2012: 7). W warunkach rozwijającej się na świecie gospodarki opartej na wiedzy jakość zarządzania publicznego staje się kluczowa dla rozwoju kraju, regionu, powiatu i gminy. Niezbędne jest to również ze względu na sprawność implementacji kolejnych, potencjalnych środków płynących z Unii Europejskiej. Stało się bowiem jasne, że jest to zarówno efektywne, jak i konieczne. Konieczność ta wynika z procedur unijnych – jak zwykle się je nieformalnie określać – czyli zespołu prawodawstwa, interpretacji, wytycznych i procedur niezbędnych do wdrażania funduszy UE. Zdaniem Rybińskiego organizacje publiczne i ich administracja stają się jedną z głównych przeszkód w realizacji modelu wzrostu organizacji opartej na wiedzy i innowacji (Rybiński, 2016: 155). Dlatego też jakość zarządzania publicznego zależy w dużym stopniu od umiejętnego wprowadzania do organizacji publicznych rozwiązań z sektora prywatnego, zwłaszcza rozwiązań z teorii i praktyki zarządzania korporacyjnego. Takim rozwiązaniem jest zarządzanie przez cele (w skrócie: ZPC) – systemowa metoda zarządzania, której wdrożenie może uruchomić mechanizm poprawy i doskonalenia pracy organizacji publicznej, prowadząc tym samym do zwiększenia skuteczności i efektywności jej działań (Piasny, 2016: 344). Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do stosowania nie tylko w organizacjach przemysłowych, ale także w instytucjach publicznych. Zgodnie z tą koncepcją przełożony z podwładnym w sposób systematyczny ustala cele dla podwładnego. Cele powinny mieć umiarkowany stopień trudności, być skonkretyzowane, a zarazem takie, aby pracownik skłonny był je zaakceptować i zaangażować się w ich realizację. Stosowanie nagrody powinny być bezpośrednio związane i ekwiwalentne do celów osiągniętych przez pracownika. Teoria ta pomaga kierownikom w dopasowaniu nagród do indywidualnych potrzeb pracowników, wyjaśnia oczekiwania, zapewnia sprawiedliwość nagradzania (Matras, Korcył, Kilar, 2021).

Zarządzanie przez cele jako koncepcja zarządzania została po raz pierwszy opisana w 1954 roku w książce *The Practice of Management* autorstwa Petera F. Druckera. Pisał on, że „skuteczne zarządzanie musi kierować wizję i wysiłek całej kadry kierowniczej ku wspólnemu celowi”. Koncepcja przedstawiona w książce została nazwana zarządzaniem przez cele i samokontrolę. Atrakcyjność techniki ZPC wynika z przyjętego w niej założenia, że organizacja dąży do połączenia rezultatów indywidualnych we wspólny wysiłek zapewniający sukces całej organizacji. Każdy pracownik ma za zadanie wnieść określony wkład w efektywność swojej jednostki organizacyjnej. Jeśli wszyscy pracownicy osiągną własne cele, zostaną wówczas zrealizowane

cele poszczególnych komórek organizacyjnych, a dzięki temu – cele organizacji. Zarządzanie przez cele jest techniką kompleksową, zorientowaną na wynik, możliwą do zastosowania w każdej organizacji. ZPC funkcjonuje już od kilku dekad w sektorze prywatnym i publicznym oraz w organizacjach pozarządowych na całym świecie. Wdrażając ZPC w organizacji, należy każdorazowo uwzględnić specyfikę i sposób jej funkcjonowania oraz dostosować założenia modelu do uwarunkowań organizacyjnych. Odnosi się to w szczególności do urzędów administracji publicznej, które są szczególnym typem organizacji, specyficznym ze względu na rodzaj oraz rangę realizowanych celów, dlatego też w ich przypadku technika ZPC powinna zostać w pełni dostosowana do standardów i procedur funkcjonujących w administracji publicznej (Wróblewska, Gochnio, 2011: 3). Prawidłowo wprowadzone zarządzanie przez cele jest przenikającym całą organizację systemem umożliwiającym znaczne usprawnienie krótkoterminowego i długoterminowego planowania oraz, co być może najważniejsze, koncentrację na działaniach istotnych z perspektywy racjonalności firmy jako całości. Pozwala ponadto na wyartykułowanie oczekiwań wobec pojedynczego pracownika i ich egzekwowanie. Prowadzi do optymalizacji struktury organizacyjnej – zakresy odpowiedzialności stają się precyzyjne i rzeczywiście przestrzegane, następuje wspomaganie trudnego dla wielu menedżerów delegowania uprawnień i zadań (Matras, Korcyl, Kilar, 2021). ZPC jest metodą stosowaną w większości przypadków w Komisji Europejskiej. Udzielanie funduszy europejskich nie polega przecież jedynie na prostym przekazaniu pieniędzy na rynek regionalny bez oczekiwania na efekt czy osiągnięcie zamierzonego celu. ZPC wymaga w swojej konstrukcji analizy sytuacji teraźniejszej. Na jej bazie można przygotować – realne, osiągalne, mierzalne i określone w czasie – cele. W zarządzaniu niezbędne jest zapewnienie realizacji celów projektu oczekiwanych przez beneficjenta; powinno też być kompatybilne z założeniami programowymi, środki zaś muszą zostać przeznaczone ściśle na założenia projektowe (Bizon-Górecka, 2010: 331–333). Skonstruowany w ten sposób system ZPC, oprócz potwierdzonej skuteczności przy wdrażaniu funduszy unijnych, może być elementarnym procesem w administracji publicznej. Kluczem do powodzenia jest wola polityczna i jakość kapitału ludzkiego. Fundusze unijne niejako zmuszają do zarządzania przez cele ze względu na źródło środków finansowych i funkcjonujące procedury Komisji Europejskiej.

Implementacja polityki regionalnej w Polsce w okresie 2014–2020

Od momentu podpisania traktatu lizbońskiego podstawą prawną realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej jest zapis stanowiący, że w celu wzmocnienia spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej Unia zmierza do zmniejszenia różnicowań w poziomach rozwoju różnych regionów ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich, obszarów podlegających przemianom przemysłowym i regionów,

które cierpią na skutek poważnych i trwałych niekorzystnych warunków przyrodniczych lub demograficznych (Klimowicz, Pacześniak, 2014: 227). Rozpoczęta jesienią 2007 roku debata nad przyszłym kształtem polityki regionalnej Unii Europejskiej napotkała wyzwania, które ze względu na kryzys gospodarczo-finansowy wymagają sprawniejszych i efektywniejszych działań. Rezultatem dla polityki regionalnej była zmiana jej paradygmatu dotyczącego celów, priorytetów, narzędzi, podmiotów oraz terytorialnych obszarów interwencji (Żmija, 2010: 218).

W Polityce regionalnej Unii Europejskiej na lata 2014–2020 wprowadzono pewne nowości:

1. Większe skupienie na wynikach – jasne, przejrzyste i wymierne cele oraz większa odpowiedzialność.
2. Uproszczenie – te same przepisy dla pięciu funduszy.
3. Warunki – określenie konkretnych wstępnych warunków przyznawania środków.
4. Wzmocniony wymiar miejski i walka o włączenie społeczne – minimalna kwota środków z EFRR i EFS zarezerwowana na zintegrowane projekty mające na celu wsparcie zmarginalizowanych społeczności w miastach.
5. Związek z reformą gospodarczą – Komisja może zawiesić przekazywanie finansowania dla państwa członkowskiego, które nie przestrzega unijnych zasad gospodarczych (*Wprowadzenie do unijnej polityki spójności na lata 2014–2020*, 2022).

Wprowadzono także priorytety polityki spójności. Na lata 2014–2020 w ramach polityki spójności ustalono 11 celów tematycznych wspierających wzrost gospodarczy. Wskazano, że środki z EFRR będą inwestowane we wszystkie 11 celów:

1. Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji.
2. Zwiększanie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych.
3. Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.
4. Wspieranie przechodzenia na gospodarkę niskoemisyjną.
5. Propagowanie przystosowywania się do zmian klimatu, zapobiegania zagrożeniom i zarządzania ryzykiem.
6. Ochrona środowiska naturalnego i wspieranie efektywności wykorzystywania zasobów.
7. Promowanie zrównoważonego transportu oraz poprawa najważniejszych infrastruktur sieciowych.
8. Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wspieranie mobilności siły roboczej.
9. Promowanie włączenia społecznego oraz zwalczanie ubóstwa i wszelkich form dyskryminacji.
10. Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie.
11. Poprawa wydajności administracji publicznej.

Za główne priorytety inwestycyjne uznano cele 1–4. Głównymi priorytetami dla EFS były cele 8–11, chociaż wsparcie z funduszu miało objąć także cele 1–4.

Natomiast wsparcie z Funduszu Spójności dotyczyło celów 4–7 i 11 (*Priorytety na lata 2014–2020*, 2021).

Polityka regionalna w Polsce w latach 2014–2020 realizowana była w oparciu o *Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie* (KSRR). Jest to dokument określający cele i sposób działania podmiotów publicznych, a w szczególności rządu i samorządów województw, w odniesieniu do polskiej przestrzeni dla osiągnięcia strategicznych celów rozwoju kraju. Projekt wyznacza cele polityki rozwoju regionalnego, w tym wobec obszarów wiejskich i miejskich, oraz definiuje ich relacje w odniesieniu do innych polityk publicznych o wyrażnym ukierunkowaniu terytorialnym. Celem strategicznym polityki regionalnej, określonym w KSRR, jest efektywne wykorzystywanie specyficznych regionalnych oraz terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności w horyzoncie długookresowym. KSRR ustala trzy cele szczegółowe do 2020 roku:

1. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów.
2. Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie procesom marginalizacji na obszarach problemowych.
3. Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Powyższy dokument zawierał także wyzwania polityki regionalnej.

1. Lepsze wykorzystanie potencjałów najważniejszych obszarów miejskich do kreowania wzrostu i zatrudnienia oraz stymulowania rozwoju pozostałych obszarów.
2. Zapewnienie spójności wewnętrznej kraju. Niedopuszczenie do nadmiernych różnicowań przestrzennych:
 - a) zapewnienie województwom o najniższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego odpowiedniego potencjału do zwiększenia udziału w tworzeniu wzrostu i zatrudnienia,
 - b) zwiększenie perspektyw rozwojowych na zapóźnionych obszarach wiejskich o najgorszych wskaźnikach sytuacji społeczno-gospodarczej i najniższym poziomie dostępu mieszkańców do usług i dóbr warunkujących możliwości rozwojowe,
 - c) przeciwdziałanie zagrożeniu utraty dotychczasowych funkcji społeczno-gospodarczych niektórych obszarów miejskich i innych obszarów,
 - d) zwiększanie potencjału rozwojowego i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów przygranicznych,
 - e) zwiększenie dostępności transportowej do miast wojewódzkich.
3. Zwiększenie potencjału do tworzenia, dyfuzji i absorpcji innowacji.
4. Przeciwdziałanie negatywnym trendom demograficznym oraz pełniejsze wykorzystanie zasobów pracy.
5. Poprawa jakości zasobów pracy.

6. Odpowiedź na zmiany klimatyczne i zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego.
7. Ochrona i racjonalne wykorzystanie zasobów przyrodniczych.
8. Wykorzystanie potencjału kulturowego i turystycznego dla rozwoju regionalnego.
9. Wspieranie rozwoju kapitału społecznego.
10. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury transportowej i teleinformatycznej do wspierania konkurencyjności i zapewniającej spójność terytorialną kraju.
11. Podwyższenie zdolności instytucjonalnej do zarządzania rozwojem na poziomie krajowym i regionalnym (*Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie*, 2010).

Wdrażane poprzez realizację projektów środki pochodzące z funduszy UE w omawianej perspektywie zorientowane były również na ZPC. Dzięki doświadczeniu poprzedniej perspektywy (pomimo zawirowań politycznych na szczeblu centralnym i samorządowym: liczne zmiany ministerstw, próby centralizacji zarządzania funduszami Unii Europejskiej, liczne zmiany na stanowiskach osób kierujących wdrażaniem na wszystkich szczeblach, polityczne zwolnienia i przesunięcia pracowników) programy operacyjne dalej spełniają swoją funkcję – choć w niewspółmiernie trudniejszych warunkach ekonomicznych, zwłaszcza w ostatnich latach działania. Wpływają na te warunki nie tylko czynniki zewnętrzne (agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, wzrost cen ropy naftowej), ale także wewnętrzne: inflacja, niekontrolowany dodruk pieniędzy, populistyczne programy socjalne zakładające cyrkulację pieniędzy z podatków ponownie do obywateli, błędne decyzje kierownictwa Narodowego Banku Polskiego i Rady Polityki Pieniężnej (zbyt późne podnoszenie stóp procentowych) i inne. Na ostateczne rozliczenie z osiągniętych celów i przedstawienie wskaźników trzeba będzie poczekać do zamknięcia okresu programowania oraz jego ewaluacji. Wydaje się jednak, że koncepcja ZPC – podobnie jak w poprzednim okresie – znów okaże się skuteczna.

Przyszłość europejskiej i polskiej polityki regionalnej 2020–2027

Przyszłość polityki regionalnej w Polsce podlega uwarunkowaniom wewnętrznym, ale także w istotny sposób uwarunkowaniom zewnętrznym ze względu na dużą zależność w obecnym okresie od europejskiej polityki spójności i jej kształtu w przyszłości. Uwarunkowania zewnętrzne nie tylko wyznaczają punkt wyjścia do koniecznych zmian, ale również definiują wyzwania dla jej zrewidowania. Kluczowe uwarunkowania zewnętrzne dla trajektorii rozwojowych polskich regionów w XXI wieku to megatrendy występujące zarówno w skali światowej, jak i w skali Unii Europejskiej.

Najważniejsze z nich są w ostatnich dwu dekadach niekorzystne dla Europy, a także dla Polski i jej regionów. Polegają one między innymi na:

- zasadniczym osłabieniu pozycji gospodarczej Unii Europejskiej i jej państw członkowskich w relacji do innych wysoko rozwiniętych państw świata oraz do tak zwanych nowych państw przemysłowych, takich jak Chiny, Indie, Brazylia;
- konsekwencjach kryzysu, który rozwinął się po roku 2007, dewastując gospodarkę Unii Europejskiej i większości starych państw członkowskich;
- zmianach związanych z rozpowszechnianiem informacyjnych i komunikacyjnych technologii, co stwarza nowe szanse rozwojowe, także dla peryferyjnie położonych obszarów;
- zmianach klimatycznych i konieczności ich spowalniania ze względu na rosnącą częstotliwość ekstremalnych zjawisk pogodowych typu: huragany, powodzie, susze i inne, oraz promowania rozwiązań typu *circular economy*;
- krwawych konfliktach zbrojnych występujących na obrzeżach Unii Europejskiej, generujących w olbrzymiej skali potoki uchodźców i migrantów;
- niekorzystnym przebiegu procesów demograficznych w Europie, czego wyrazem są niskie stopy przyrostu naturalnego, starzenie się społeczeństwa, zniekształcone piramidy wiekowe ludności; w ramach Unii Europejskiej, niezależnie od presji zewnętrznej, rejestrujemy w olbrzymiej skali jednokierunkowe przemieszczenia roczników młodzieży w kierunku bogatszych regionów;
- kryzysie tożsamości Unii Europejskiej, czego najbardziej wyrazistymi przejawami są brexit oraz tendencje autarkiczne i odśrodkowe, reprezentowane nie tylko przez ruchy populistyczne (Szlachta, Zaleski, 2017: 338).

Z kolei uwarunkowania wewnętrzne można podzielić na następujące kategorie:

- zwiększanie się różnic rozwojowych w co najmniej trzech wymiarach: województwa zachodnie i centralne versus Polska wschodnia, obszary miejskie versus obszary wiejskie, metropolie versus pozostałe obszary kraju,
- brak skutecznych mechanizmów zwiększania mobilności przestrzennej ludności wewnątrz kraju oraz dyfuzji procesów rozwojowych z obszarów wiodących na pozostałe części kraju,
- wyczerpywanie się „imitacyjnej innowacyjności” jako napędu rozwojowego polskiej gospodarki,
- spowolnienie rozwoju i społeczna percepcja stagnacji w zwiększaniu się dobrobytu i zmniejszaniu dystansu w zamożności do państw Unii Europejskiej uważanych za bogate,
- emigracja zarobkowa w ogromnej skali około 1 miliona osób w wieku produkcyjnym (Szlachta, Zaleski, 2017: 339).

Oprócz wskazanych powyżej czynników rozwoju regionalnego nie tylko Polski, ale i całej Unii Europejskiej należy dodać pandemię koronawirusa. Dokonując bowiem podziału środków z funduszy unijnych na lata 2021–2027, należało uwzględnić również środki na walkę ze skutkami pandemii. Unijna perspektywa finansowa

na lata 2021–2027 zakłada utrzymanie udziału procentowego dla regionalnych programów operacyjnych analogicznie, jak miało to miejsce w poprzednich edycjach. To pozwoli samorządom na kontynuację planów, w szczególności w zakresie inwestycji, które nie zostały zakończone lub w ogóle nie miały szansy na zrealizowanie. Na większy przydział środków będą mogły liczyć obszary słabiej rozwinięte. W ramach unijnej polityki spójności i Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji do dyspozycji jest 76 mld euro, to w przeliczeniu ponad 770 mld zł. Podobnie jak w poprzedniej perspektywie również w obecnej około 60% funduszy z polityki zostanie rozdysponowane na poziomie krajowym. Tym samym 40% trafi do dyspozycji marszałków województw na realizację programów regionalnych. W co polskie regiony będą inwestować fundusze europejskie? Umowa partnerstwa docelowo będzie określać zarówno cele, jak i sposób inwestowania środków z funduszy unijnych. Warto zaznaczyć, że fundusze przypadające dla Polski są największe w historii. To łącznie 76 mld euro, w tym 72,2 mld euro to środki w ramach funduszy unijnych z polityki spójności oraz 3,8 mld euro z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji. Określenie sposobu inwestowania środków unijnych nie wynika jedynie z określonych potrzeb rozwojowych Polski. Tu znaczenie mają przede wszystkim zdefiniowane priorytety unijne. Te w nowej perspektywie finansowej ukierunkowane są na badania, innowacje, cyfryzację, klimat i środowisko. Regulacje unijne wskazują na przykład, że środki z unijnego budżetu na poziomie 30% powinny stanowić wsparcie dla działań Unii Europejskiej w obszarze klimatu. Tym samym środki finansowe przyznane w ramach polityki spójności polski rząd ukierunkował właśnie na realizację inwestycji w innowacje, przedsiębiorczość, cyfryzację, infrastrukturę, ochronę środowiska, energetykę, edukację i sprawy społeczne. Z kolei środki z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji będą wspierać działania związane z łagodzeniem skutków transformacji w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu. Z tych środków skorzystają tylko wybrane województwa, mianowicie śląskie, dolnośląskie, małopolskie, wielkopolskie, lubelskie i łódzkie (Maliszewski, 2021).

W kontekście interesu jednostek samorządu terytorialnego najważniejsza na tym etapie jest informacja, jakimi kwotami będą dysponowały poszczególne województwa. O ile dalsze procedowanie będzie sprawnie przebiegać, pierwsze dotacje w ramach regionalnych programów operacyjnych będą mogły być przyznawane w ostatnim kwartale tego roku. W ramach dokonanego podziału największym regionalnym beneficjentem środków unijnych w nadchodzącym okresie programowania będzie województwo śląskie z pulą 2,365 mld euro. Najmniej środków przypadnie dla województwa opolskiego – 763 mln euro. W projekcie Umowy partnerstwa znalazły się zapisy o planowanych wskaźnikach, które mają zdefiniować cele do osiągnięcia w ramach nowej perspektywy finansowej 2021–2027. Jedne z bardziej istotnych wskaźników to na przykład:

- PKB na jednego mieszkańca w relacji do średniej unijnej na poziomie 95% – do osiągnięcia w 2030 roku (dla porównania w roku 2019 wskaźnik ten kształtował się na poziomie 72%),

- stopa inwestycji na poziomie 25% – do osiągnięcia w 2030 roku (dla porównania w roku 2019 było to 18,6%),
- nakłady na B+R w relacji do PKB (GERD) na poziomie 2,5% – do osiągnięcia w 2030 roku (dla porównania w roku 2019 relacja ta była na poziomie 1,21%) (Maliszewski, 2021).

Podsumowanie

Wdrożone w polskiej gospodarce poprzez projekty, a pochodzące z funduszy Unii Europejskiej, setki miliardów euro pozwoliły na największy w historii kraju rozwój. Wnioski po analizie wielu lat tej implementacji są jasne: polskie instytucje regionalne skutecznie zarządzają środkami skierowanymi na projekty unijne, a zastosowane procedury działają poprawnie. Najlepszym narzędziem do zapewniania prawidłowości jest zarządzanie przez cele – ze wszystkimi koniecznymi elementami składowymi. Dzięki temu wzrosły poziomy regionalnego PKB, a polityka spójności Unii Europejskiej odniosła sukces.

Trudności, które rozpoczęły się wraz z pandemią koronawirusa, wzrostem tendencji autorytarnych i antyunijnych w samej Europie oraz wojną na Ukrainie, są wyzwaniem dla polityków i rządzących, ale również dla samorządów.

Prowadzenie efektywnej polityki regionalnej wymaga rozumienia zjawisk i procesów, jakie zachodzą w otaczającym nas świecie i wpływają na zachowania ekonomiczne ludzi, zwłaszcza na decyzje inwestycyjne. Nadrzędnym celem polityki regionalnej Unii Europejskiej jest wykorzystanie zróżnicowanych cech, zasobów i predyspozycji regionów jako czynników wysokiego tempa i trwałości wzrostu gospodarczego. Można zatem uznać, że regionalna polityka unijna jest ściśle skorelowana z politykami gospodarczymi UE, a więc zarówno procesy integracyjne, jak i strategie rozwoju ugrupowania mają bezpośredni wpływ na kształtowanie celów i narzędzi tejże polityki. W tym zakresie obserwujemy w Unii Europejskiej istotną ewolucję poglądów. Jest to szczególnie zauważalne obecnie, gdy cały świat zmaga się z pandemią koronawirusa, z konsekwencjami wojny w Ukrainie, a z ich skutkami będziemy się borykać przez długie lata. Unia Europejska musi dokonać zmian również w polityce regionalnej, kierując wsparcie do regionów najbardziej poszkodowanych. Pamiętać jednak należy, że w dobie kryzysu zdecydowanie wzrasta interwencjonizm państwowy, a polityka gospodarcza wyznacza ramy świadomego oddziaływania władz państwowych na gospodarkę narodową, a więc na jej dynamikę, strukturę, funkcjonowanie, na stosunki gospodarcze w kraju, na relacje z zagranicą. Właśnie z takim interwencjonizmem mamy obecnie do czynienia. Niestety nasz kraj należy do tej grupy państw, w których ten interwencjonizm jest największy. Oczywiście, jeśli służy walce z pandemią oraz skutkami wojny w Ukrainie, to należy go zaakceptować, ale jeżeli służy rządzącym do całkowitego przejęcia władzy, nacjonalizacji gospodarki, to trzeba go zanegować. W tym zakresie doświadczenia

Unii Europejskiej nie mogą być podstawą do oceny działań poszczególnych krajów członkowskich. Dla przykładu Unia Europejska bardzo pozytywnie postrzega wykorzystanie agencji do realizacji zadań specjalistycznych. Apolityczność działania agencji Unii Europejskiej wiąże się bezpośrednio ze zjawiskiem decentralizacji. Ich głównym zadaniem jest koordynowanie działań agencji narodowych, tworzenie systemu relacji sieciowych, działającego elastycznie i wymuszającego odpowiednią jakość działań narodowych. Funkcjonowanie agencji Unii Europejskiej może więc być uznane za zgodne z zasadami pomocniczości i proporcjonalności (Surdej, 2004: 97). W Polsce agencje tworzone przez rząd są instytucjami politycznymi, służącymi centralizacji władzy, a tym samym osłabiają samorządy terytorialne, również w zakresie kreowania i realizacji polityki regionalnej.

Unia Europejska, widząc te zagrożenia, wprowadziła kryterium praworządności przy rozdziale środków unijnych na lata 2021–2027, chcąc dzięki temu ograniczyć z jednej strony wydatkowanie tych środków niezgodnie z prawem unijnym (patrz przypadek Węgier), z drugiej zaś strony – przeznaczanie tych środków na działania polityczne mające na celu ograniczanie demokracji i praworządności w krajach członkowskich (niestety, przypadek Polski). Czy Unia Europejska będzie konsekwentna do końca? Trudno powiedzieć. Na podstawie dotychczasowych działań Komisji Europejskiej można wywnioskować, że praworządność jest w dalszym ciągu nadrzędnym kryterium podziału środków. Na razie Polska nie spełnia wymogów Unii Europejskiej i nie otrzymała środków zarówno z KPO, jak i z unijnych funduszy strukturalnych. Jednakże prace nad pozyskaniem tych środków trwają i wcześniej czy później mogą one trafić do naszego kraju. To, czy wówczas nasze regiony skorzystają ze środków unijnych, zależy nie tylko od tego, czy Polska otrzyma środki, ale również od decyzji, kto i jak będzie je dzielił (rząd czy samorządy). Jeśli miałby dzielić je rząd, to mamy jeszcze w pamięci, jak rozdysponowane zostały środki pomiędzy samorządy na walkę z pandemią. Jak ten podział wyglądał i które samorządy skorzystały – wszyscy pamiętamy. Dlatego, jeżeli podział środków na rozwój regionalny miałby być dokonywany według „klucza partyjnego”, a nie w oparciu o faktyczne potrzeby regionów, to realizacja celów rozwoju regionalnego nie będzie możliwa – niezależnie od funkcjonujących narzędzi, między innymi takich jak zarządzanie przez cele. Należy jednak mieć nadzieję, że tak się nie stanie.

Bibliografia

- Bachtler J., Méndez C., Vironen H. (2014), *Regional development and policy in Europe*, Madryt.
- Bizon-Górecka J. (2010), *Wymiary dojrzałości projektowej przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań*

- gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Churski P. (2008), *Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Churski P. (2012), *Polityka regionalna w Unii Europejskiej i w Polsce*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna”, nr 19.
- Ćwikliński H. (red.) (1997), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dahlke P. (2017), *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju gospodarczego regionu na przykładzie województwa wielkopolskiego*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Staszica, Piła.
- Dutkowski M. (2008), *Problemy ewaluacji polityki regionalnej*, [w:] T. Strykiewicz, T. Czyż (red.), *O nowy kształt badań regionalnych w geografii i gospodarce przestrzennej*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.
- Klimowicz M., Pacheśniak A. (red.) (2014), *Ewolucja celów polityki regionalnej Unii Europejskiej w procesie integracji gospodarczej*, OTO, Wrocław.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie* (2010), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Maliszewski P. (2021), *Fundusze unijne dla samorządów 2021–2027*, https://samorzad.infor.pl/sektor/rozwoj_i_promocja/fundusze_unijne/5229838.Fundusze-unijne-dla-samorzadow-20212027.html [dostęp: 15.05.2021].
- Matras P., Korcyl P., Kilar A. (b.r.), *Zarządzanie przez cele*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_cele [dostęp: 15.05.2021].
- Medve-Bálint G. (2018), *The Cohesion Policy on the EU's Eastern and Southern Periphery: Misallocated Funds?*, „Studies in Comparative International Development”, Vol. 53.
- Orłowski W.M. (2012), *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu: kluczowe wyzwania*, [w:] *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Piasny B. (2016), *Doskonalenie zarządzania organizacjami publicznymi w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 48(4).
- Pietrzyk I. (2006), *Polityka regionalna UE i regiony w państwach członkowskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rybiński K. (2016), *Czas na administrację 2.0*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(146).
- Sprawozdanie końcowe z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013* (2017), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Surdej A. (2004), *Rola wyspecjalizowanych agencji w funkcjonowaniu Unii Europejskiej: stan obecny i kierunki rozwojowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 654.

- Szlachta J., Zaleski J. (2017), *Wyzwania polskiej polityki regionalnej w kontekście polityki spójności po roku 2020*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 498.
- Tarczydło B. (2009), *Udział w projekcie unijnym a zmiany w organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wprowadzenie do unijnej polityki spójności na lata 2014–2020* (2022), Komisja Europejska, <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/a5f9f410-f67-4fac-b9d2-5cba1254975b/> [dostęp: 31.10.2022].
- Wróblewska A., Gochnio M. (2011), *Zarządzanie przez cele*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Żmija D. (2010), *Współczesne wyzwania polityki regionalnej Unii Europejskiej*, [w:] M. Klamut, E. Szostak (red.), *Jaka polityka spójności po roku 2013?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Summary

Project management as part of the implementation of the European Union's regional policy: The example of Poland

Effective management of projects co-financed by the European Union not only influences the results achieved and the fulfilment of indicators, but also plays a practical role in the implementation of strategic objectives of a given region and the entire Community. The aim of this article is to present the processes taking place in project management under the European Union regional policy. Post-2004 Poland is used as an example. Are the processes effective or not? This dilemma is the basic research question. From the point of view of the European Union's cohesion policy, the factors of regional development are the most important, which can be understood as individual components of a region that influence changes in its condition, i.e., influence its socio-economic development. The authorities of the region become the fundamental basis that sets out the development policy in their territory, while being fully responsible for it. Ensuring effectiveness was related to being goal-oriented: both in the formal field (programming documents, procedures, institutional control, etc.) and in the layer of the very implementation of projects by applicants. The GDP increase in individual regions and throughout Poland was possible thanks to the high rate of achievement of the objectives set for the given priorities and measures. The analysis performed after the closure of the Human Capital Operational Program confirms the assumption that the management by objectives policy was effective. Without an efficient public sector, it is not possible to implement activities

for socio-economic development that would enable competition on a European and global scale. The solution that guarantees such efficiency is management by objectives, which, adopted in the standards of project implementation imposed by the EU, has proven to be effective. This allowed for the greatest development in the history of the country. The conclusions from the long-term analysis of the implementation of aid measures are clear. Regional institutions in Poland effectively manage funds allocated to EU projects, and the applied procedures work correctly.

Keywords: management, EU funds, regional policy, management by objectives

Emilia Osmólska *  <https://orcid.org/0000-0001-9001-6011>
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
e-mail: emilia.osmolska@up.lublin.pl

Agnieszka Dudziak **  <https://orcid.org/0000-0002-4884-5403>
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
e-mail: agnieszka.dudziak@up.lublin.pl

Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 w opinii konsumentów

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_06eoad

Poprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa gwarantuje jego rentowność i zyski. Wystąpienie niespodziewanej pandemii COVID-19 wywarło ogromny wpływ na działalność firm. W związku z sytuacją epidemiczną pojawiły się duże przeszkody dla przedsiębiorców i konsumentów zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Tak naprawdę każda branża została w pewien sposób dotknięta przez kryzys, który nastąpił, dlatego też temat jest bardzo aktualny i dotyczy wszystkich. W artykule dokonano oceny funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii koronawirusa w opinii konsumentów. W części teoretycznej krótko scharakteryzowano działalność przedsiębiorstw w dobie pandemii, skupiono się na aspektach związanych z funkcjonowaniem firm, zestawiając je z oczekiwaniami konsumentów wobec rynku, oraz opisano perspektywę wyjścia z kryzysu. W części badawczej wskazano cel, metodę oraz zakres badań, jak również opracowano wyniki i poddano je interpretacji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, pandemia, kryzys, opinia konsumentów, zachowania konsumentów

* Mgr inż. Emilia Osmólska, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Energetyki i Środków Transportu, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem.

** Dr inż. Agnieszka Dudziak, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Katedra Energetyki i Środków Transportu, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem.

Wstęp

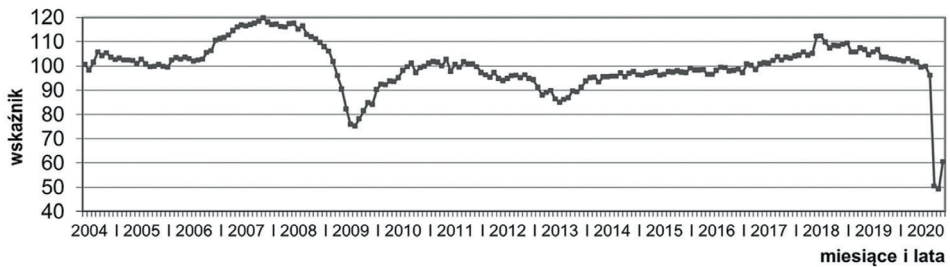
Nieoczekiwane pojawienie się pandemii COVID-19 przyczyniło się do zmiany przyzwyczajeń konsumentów, którzy na co dzień podejmują bardzo dużo decyzji zakupowych i związanych z usługami. Przy obecnym rozwoju technologii oraz postępie informacyjnym nabywcy mają możliwość korzystania z różnych dóbr czy usług, które wcześniej nie były tak powszechne. Co bardzo ważne, przedsiębiorstwa muszą się dostosowywać do otoczenia oraz panującej sytuacji, w której przyszło funkcjonować zarówno konsumentom, jak i firmom (Ligaj, Pawlos, 2021).

Należy wspomnieć, że wkroczenie w XXI wiek otworzyło współczesnym przedsiębiorstwom nową drogę związaną z warunkami działalności na rynku. Codzienne wyzwania rozwojowe, które pojawiają się przed firmami, wymuszają poniekąd zmiany w obrębie warunków społecznych, kulturowych, i ekonomicznych. Dzięki szybkiemu reagowaniu przedsiębiorstwo jest w stanie funkcjonować właściwie.

Kryzys związany z pandemią SARS-CoV-2, z jakim zmagają się świat od 2019 roku, całkowicie zmienił postrzeganie rzeczywistości przez ludzi na całym świecie. Pojawienie się koronawirusa wymusiło całkowitą reorganizację i zatrzymało światową gospodarkę. Ta nadzwyczajna sytuacja sprawiła, że każda sfera życia w pewnym stopniu lub całkowicie uległa zmianie. Spowolnienie bądź też zamknięcie gospodarki spowodowało konieczność funkcjonowania według standardów, które wcześniej nie były stosowane. Koniec kryzysu wywołanego pandemią zapoczątkuje nowy etap, odmienny od rzeczywistości, jaką znamy. Z tymi nowymi realiami zmierzmy się wszyscy, w szczególności zaś firmy, które będą musiały funkcjonować inaczej niż przed kryzysem.

Działalność przedsiębiorstw w dobie pandemii koronawirusa

Polska gospodarka ciągle się zmienia. W latach 2004–2008 cechował ją bardzo wysoki poziom. Natomiast tuż po 2008 roku pojawił się kryzys gospodarczy, głównie w sektorach przetwórstwa przemysłowego i budownictwa. Najmniejsze spadki obserwowane były w handlu detalicznym oraz w usługach. Kolejny gorszy okres w gospodarce przypadł na rok 2013, po którym nastąpiła stabilizacja. Polepszenie sytuacji na rynku odnotowano w okresie od 2017 do 2019 roku. Jednak w marcu 2020 roku wszystko się zmieniło. Wystąpiły problemy w sektorze usług, handlu detalicznego oraz w przemyśle. Najmniej ucierpiało budownictwo. Na rysunku 1 przedstawiono zmiany koniunktury gospodarczej w Polsce w latach 2004–2020.



Rys. 1. Zmiany koniunktury gospodarczej w Polsce w latach 2004–2020

Źródło: Rokicki, 2020.

Otoczenie makroekonomiczne w Polsce uległo diametralnym zmianom ze względu na pojawienie się epidemii koronawirusa. Skutkiem tego była zapaść finansowa oraz spadek obrotów większości przedsiębiorstw. Sytuacja pandemiczna równie mocno dotknęła konsumentów. Sytuacja majątkowa w gospodarstwach domowych uległa znacznemu pogorszeniu.

W momencie pojawienia się wirusa w Polsce rząd podejmował decyzje, które bardzo mocno wpłynęły na każdą sferę życia. W zależności od liczby zakażeń władze wprowadzały nowe obostrzenia, z których wiele dotyczyło zamrażania i odmrażania gospodarki. Na przemian zamykano i otwierano sklepy, restauracje, instytucje oświatowe, kulturalne. Zawieszono funkcjonowanie sektora turystycznego, ograniczono handel i transport, jak również wstrzymano linie produkcyjne.

Jedną z najbardziej dotkniętych gałęzi gospodarki jest turystyka. Jest to branża, z której utrzymuje się co dziesiąta osoba na świecie. Na początku większość państw podjęła decyzję o zamknięciu granic oraz wprowadzeniu kwarantanny po przybyciu do danego kraju, czego konsekwencją było załamanie rynku turystycznego. W Polsce restrykcje dotyczyły wstrzymania lotów oraz ograniczenia swobodnego poruszania się. Takie działania negatywnie wpłynęły na sytuację sektora turystycznego, ograniczenia mocno odczuła branża hotelarska (Czajkowska, 2020).

Kolejną branżą, która ucierpiała w wyniku działań rządu, to gastronomia. Wielu właścicieli musiało podjąć decyzję o zamknięciu swoich lokali, ponieważ ich oferta została ograniczona do minimum. Przedsiębiorcy ponieśli duże straty w związku z koniecznością zawieszenia działalności. Szukając alternatyw, postawili na nowe technologie i wykorzystanie internetu, dzięki czemu mogli trafić ze swoją ofertą do większej liczby konsumentów. Oczywiście, te inicjatywy nie rozwiązały całkiem problemu ani nie zrekomensowały strat, które w dużym stopniu dotknęły przedsiębiorców (Szymkowiak, 2021).

Aspekty związane z funkcjonowaniem firm a oczekiwania konsumentów względem rynku

Pandemia COVID-19 pozwoliła na rozwój nowych możliwości w obrębie działalności firm dla wielu przedsiębiorców. Niektórzy z nich odczuli duży spadek popytu na swoje produkty lub usługi w czasie „zawieszenia”, czego skutkiem było wstrzymanie funkcjonowania. Z kolei dla innych był to czas, w którym wprowadzili nowe sposoby sprzedaży swoich produktów czy usług.

Wiele przedsiębiorstw pod presją czasu i w warunkach niepewnego jutra może działać sprawnie, a dodatkowo spełniać wygórowane oczekiwania klientów. Co więcej, zauważono, że takie firmy zdołały pozyskać grono nowych nabywców dzięki wprowadzonym innowacjom i dodatkowym usługom lub produktom.

Według raportu *Pomiar pulsu przedsiębiorstw* sporządzonego przez Bank Światowy i Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości za okres od 25 maja do 1 lipca 2020 roku wynika, że w odpowiedzi na wyzwania wynikające z pandemii 32% firm zaczęło korzystać z internetu bądź zintensyfikowało swoje działania w jego obrębie. Dodatkowo wzrosło zainteresowanie mediami społecznościowymi. Firmy zdecydowały się na wykorzystanie wysokospecjalistycznych aplikacji czy platform cyfrowych w celach biznesowych. Jak wynika z raportu, co piąta firma zmodernizowała swoją ofertę produktową lub usługową dzięki zastosowaniu digitalizacji. Ponadto część przedsiębiorstw zainwestowała w zmianę sprzętu na nowy, bardziej nowoczesny, aby łatwo dostosować się do zmieniających się warunków. Co więcej, firmy handlowe i usługowe raportowały częściej wzmoczone korzystanie z platform cyfrowych w porównaniu z firmami przemysłowymi (*Pomiar pulsu przedsiębiorstw. Badanie COVID-19 Business Pulse Survey (COV-BSP) – Polska, 2020*).

Okres pandemii COVID-19 to dla wielu przedsiębiorców czas budowania swojej marki. Kluczowym elementem stało się nastawienie na kwestie dotyczące społeczeństwa, ochrony zdrowia czy ochrony środowiska, poprzez które postrzegana jest działalność firm. Istotną rolę w budowaniu zaufania wśród klientów odegrały wyjątkowe inicjatywy obserwowane podczas pandemii, takie jak „posiłek dla medyka”, przekazywanie medykom środków ochrony osobistej czy udzielanie wsparcia finansowego (Młynarczyk, Parcheta, 2021).

Perspektywa wyjścia z kryzysu

Kryzys okresowo towarzyszy ludzkości od początku jej istnienia. Taki stan jest oczywiście dużym wyzwaniem dla gospodarki całego świata, okresem powodującym spowolnienie aktywności gospodarczej. Jest on również przyczyną kłopotów różnych organizacji, zarówno małych, jak i dużych (Markiewicz, 2019).

Prowadzenie działalności gospodarczej zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem, elementem niepewności. Wiele czynników w działalności firmy jest trudnych do

przewidzenia. Ryzyko występuje w sytuacji podejmowania decyzji, która pozwoli oszacować oraz określić czynniki wpływające na nadchodzącą przyszłość. Dominanta towarzysząca prowadzeniu działalności w czasach niepełnej informacji oraz niepewności i ryzyka to po prostu kryzys (Stolarska, 2020).

Każdy kryzys jest niepowtarzalny ze względu na jego przebieg oraz przyczynę. Aby powstrzymać skutki wywołane przez pandemię COVID-19, zaczęto wprowadzać środki zapobiegawcze, niekiedy bezprecedensowe, które miały zapobiec pogorszeniu się sytuacji. Przykładem jest wsparcie gospodarki za pomocą planu ratunkowego, to jest poprzez „kompleksowe pakiety ustaw i rozporządzeń przeciwdziałające negatywnym skutkom COVID-19” (Staniszewski, 2020).

Dziś sytuacja na świecie związana z pandemią wydaje się bardziej optymistyczna ze względu na fakt zniesienia większości obostrzeń. Jednak, podczas gdy jeden kryzys został zażegnany, pojawił się drugi – wojna w Ukrainie.

Metodyka badania

Celem niniejszego badania była ocena funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 w opinii konsumentów. Podstawę wykonanej analizy stanowił autorski kwestionariusz, który został wypełniony przez respondentów. Ankieta była anonimowa. Wykonano badania reprezentacyjne, gdzie zbiorowość próbną stanowiła statystyczną reprezentację całej zbiorowości.

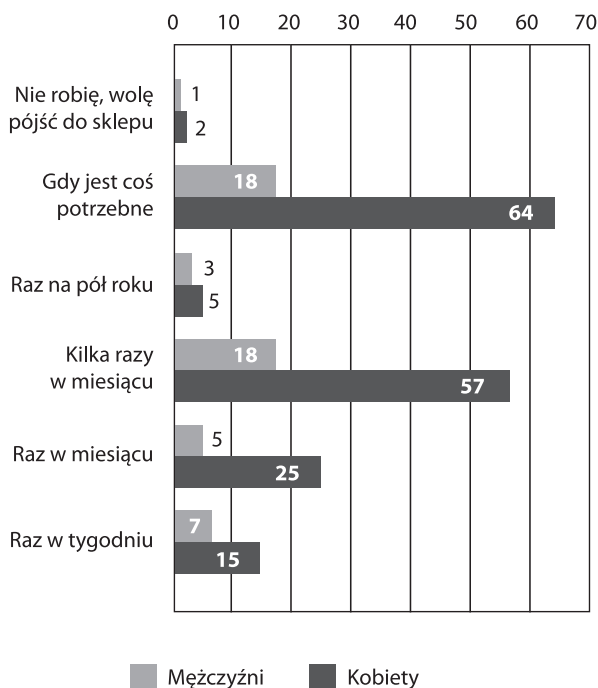
Badanie prowadzone było od stycznia do kwietnia 2021 roku za pomocą autorskiego kwestionariusza, który został udostępniony elektronicznie. W badaniu wzięło udział 220 osób, w tym 168 kobiet i 53 mężczyzn. Uczestników analizy pogrupowano ze względu na 5 występujących grup: poniżej 18 lat, od 18 do 25 lat, od 26 do 40 lat, od 41 do 60 lat oraz powyżej 60 lat.

Ankietowani to głównie osoby pracujące – 51%, następnie uczniowie lub studenci – 32%, dalej osoby bezrobotne – 10% oraz na końcu z 7-procentowym wynikiem emeryci bądź renciści. Natomiast kryterium dotyczące miejsca zamieszkania przedstawia się następująco: wieś – 20%, miasto do 100 tys. mieszkańców – 35%, miasto od 100 tys. do 300 tys. mieszkańców – 37% oraz miasto powyżej 300 tys. mieszkańców – 8%.

Problematyka badania odnosiła się głównie do oceny funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii w ocenie konsumentów, ale też zachowań konsumentów. Zapytano respondentów o częstotliwość wykonywania zakupów przez internet w zależności od struktury płci, najczęściej wybierane miejsce kupowania ubrań/butów. Następnie spytano o branżę, której najbardziej brakuje ankietowanym w czasach pandemii, najczęstsze miejsca spożywania posiłków oraz o to, czy zawieszenie branży rozrywkowej zrobiło różnicę w ich życiu. Dodatkowo zapytano o poziom oszczędności związany z ograniczonym dostępem do usług na skutek wprowadzonego lockdownu. Wyniki zostały skondensowane w formie wykresów słupkowych wraz z opisami.

Analiza wyników

Przeprowadzone badania odnoszące się do oceny wybranych parametrów, które pokazały zmianę zachowań oraz zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w czasie pandemii, pozwoliły na rzetelne stwierdzenie istotności tych elementów.

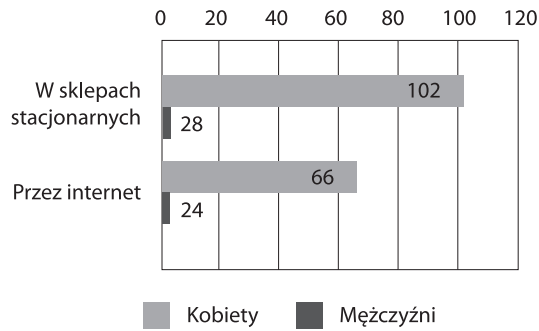


Rys. 2. Częstotliwość dokonywania zakupów przez internet w zależności od struktury płci

Źródło: opracowanie własne.

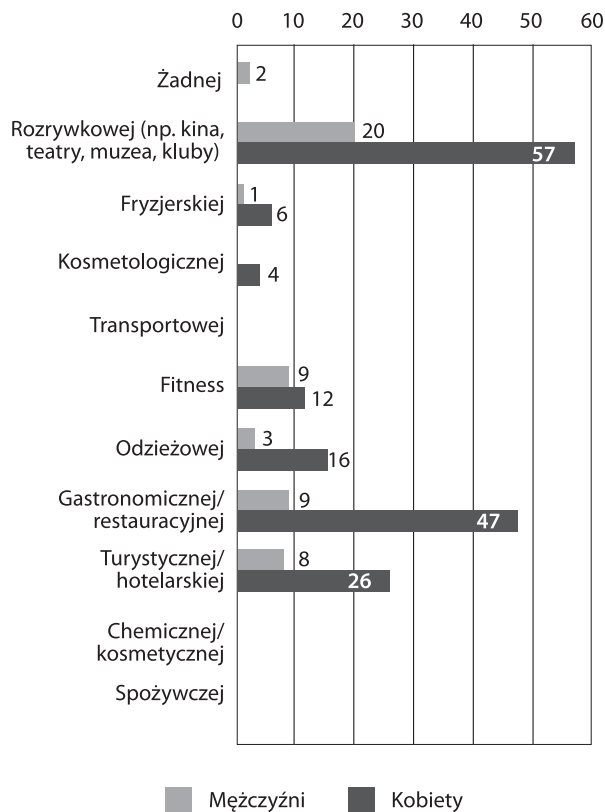
Na rysunku 2 zaprezentowano wyniki dotyczące częstotliwości dokonywania zakupów przez internet w zależności od struktury płci. Aż 64% kobiet stwierdziło, że zakupy robi wtedy, gdy jest im potrzebny jakiś produkt (gdy jest coś potrzebne). Następnie 57% kobiet odpowiedziało, że robi zakupy kilka razy w miesiącu. Jeśli chodzi o mężczyzn, to po równo – bo po 18% – udzieliło odpowiedzi, że zakupy robią, gdy jest im coś potrzebne oraz kilka razy w miesiącu.

Kolejne pytanie skierowane do respondentów dotyczyło najczęstszych miejsc kupowania ubrań/butów (rys. 3). Większość kobiet, bo aż 102, ubrania oraz buty kupuje przez internet, natomiast pozostałe 66 kobiet nabywa te artykuły w sklepach stacjonarnych. Jeśli chodzi o mężczyzn (stanowili oni znacznie mniejszą grupę badanych), to w większości kupują oni przez internet – 28 ankietowanych. Nieco mniej, bo 24 badanych mężczyzn odpowiedziało, że tego rodzaju zakupy robi w sklepach stacjonarnych.



Rys. 3. Najczęstsze miejsca kupowania ubrań/butów przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

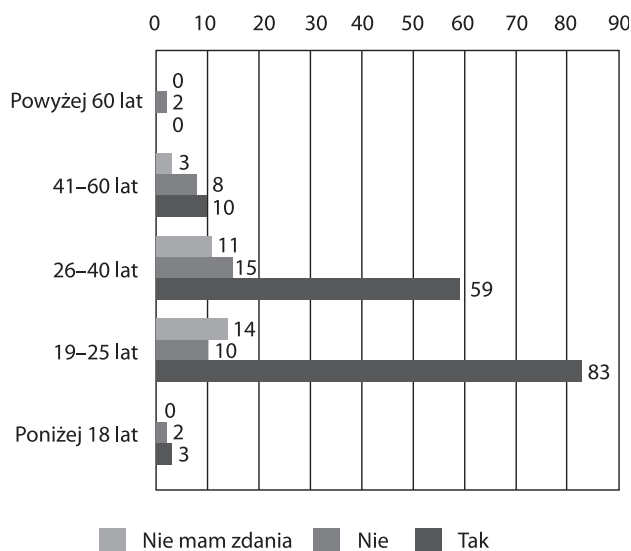


Rys. 4. Deklaracja ankietowanych na temat branży, której najbardziej brakuje im w czasach pandemii

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4 przedstawia odpowiedzi związane z deklaracją ankietowanych na temat branży, której najbardziej brakuje im w czasach pandemii. Jak widać, najbardziej

brakowało respondentom branż, których lockdown oraz inne ograniczenia objęły w największym stopniu. Większość kobiet, bo aż 57, odpowiedziało, że brakuje im branży rozrywkowej (na przykład kina, teatru, muzea, kluby). Następnie wybierano najbardziej dotkniętą restrykcjami gastronomię – 47 ankietowanych kobiet. Odpowiedzi mężczyzn były podobne. Najbardziej odczuli oni brak branży rozrywkowej – 20 ankietowanych mężczyzn, dalej fitness i gastronomii – 9 ankietowanych mężczyzn. Najrzadziej respondenci zaznaczali branżę odzieżową i fryzjerską.



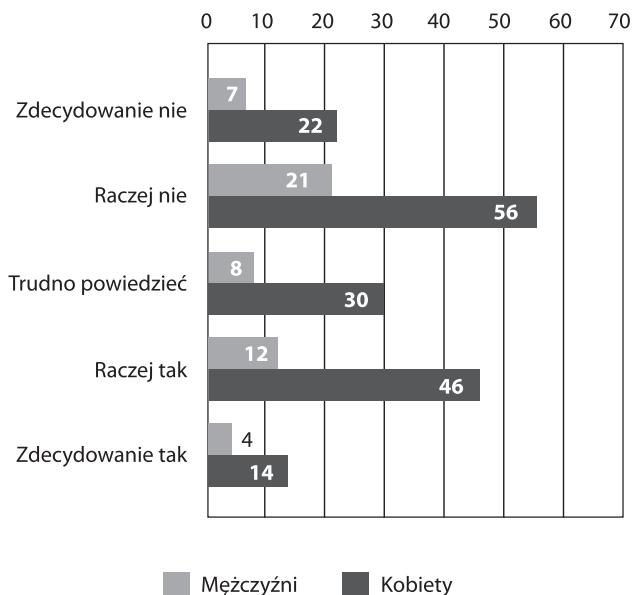
Rys. 5. Deklaracja respondentów ze względu na wiek na temat tego, czy zawieszenie branży rozrywkowej zrobiło różnicę w ich życiu

Źródło: opracowanie własne.

Następnie ankietowanych poproszono o odpowiedź na pytanie, czy zawieszenie działalności branży rozrywkowej zrobiło im różnicę (rys. 5). Jak widać na wykresie, najbardziej wyróżnia się grupa wiekowa 18–25 lat. Ogółem 83 ankietowane osoby (kobiety i mężczyźni) odpowiedziały, że zawieszanie branży rozrywkowej wpłynęło na ich życie, tylko 14 osób nie miało zdania w tej kwestii, a 10 respondentów stwierdziło, że nie zrobiło im to różnicy. Kolejna odznaczająca się grupa to osoby w wieku 26–40 lat. Tutaj również większość, to jest 59 ankietowanych, przyznało, że zawieszenie działalności tej branży zrobiło im różnicę, natomiast tylko 15 – że nie, a 11 – że nie ma zdania na ten temat.

Ostatnim etapem ankiety było pytanie dotyczące tematu oszczędności związanych z ograniczonym dostępem do usług na skutek wprowadzonego lockdownu. Rysunek 6 pokazuje, że większość ankietowanych kobiet (56) i mężczyzn (21) odpowiedziało „raczej nie”. Z kolei odpowiedzi „raczej tak” udzieliło 46 kobiet i 12 męż-

czyn. Najmniej osób – 14 kobiet i 4 mężczyzn – zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak”.



Rys. 6. Deklaracja kobiet i mężczyzn na temat oszczędności wynikających z ograniczonego dostępu do usług w związku z wprowadzonym lockdownem

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski

Kryzys wywołany wybuchem pandemii COVID-19 odcisnął piętno na społeczeństwie i gospodarce. Zmiany zachowania konsumentów oraz zaburzenie funkcjonowania przedsiębiorstw są obserwowane do dzisiaj, dlatego tematyka badania jest tak aktualna.

Po przeprowadzeniu badań na temat oceny funkcjonowania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 można sformułować kilka wniosków:

1. Większość respondentów odpowiedziała, że w czasie pandemii robi zakupy w internecie. Może to wynikać z obawy przed kontaktem z innymi osobami.
2. Dla ankietowanych, zwłaszcza tych młodszych, najbardziej dotkliwe były ograniczenia związane z rozrywką (muzea, teatry, kluby) oraz gastronomią. Trudno się z tym nie zgodzić, ponieważ społeczeństwu odebrano możliwość wyjść towarzyskich oraz obcowania z kulturą.
3. Jeśli chodzi o oszczędności w związku z pojawieniem się lockdownu, to zdania były dość podzielone. Gdyby badania były wykonane wcześniej, to prawdopodobnie odpowiedzi różniłyby się od tych uzyskanych, ponieważ obecnie i w trakcie przeprowadzania badań sytuacja powoli wracała do normy.

Sformułowane wnioski wskazują na to, że społeczeństwu brakowało wymienionych w ankiecie branż w momencie wstrzymania ich działalności. Badaniem objęto wybrane elementy. Należy więc mieć świadomość, że tych kilka zagadnień, o jakie pytano respondentów, nie odzwierciedla całej sytuacji, która wciąż się zmienia. Dlatego też zasadne jest dalsze prowadzenie tego typu badań, aby móc obserwować zmieniające się otoczenie, z jakim przyszło się mierzyć ludziom i przedsiębiorstwom.

Bibliografia

- Czajkowska A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na działania CSR podejmowane przez przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management”, nr 3(987).
- Ligaj M., Pawlos W. (2021), *Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3.
- Markiewicz R. (2019), *Kryzys w kryzysie. Psychologiczny wymiar pandemii*, „Polish Journal of Public Health”, Vol. 129(4).
- Młynarczyk J., Parcheta J. (2021), *Wpływ zmian w działaniach marketingowych firm na zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19*, „Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne”, nr 37.
- Pomiar pulsu przedsiębiorstw. Badanie COVID-19 Business Pulse Survey (COVID-BSP) – Polska* (2020), Bank Światowy i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Rokicki T. (2020), *Zmiany w koniunkturze gospodarczej Polski w wyniku epidemii COVID-19*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, nr 3.
- Staniszewski R. (2020), *Polska gospodarka na kwarantannie – analiza wskaźników ekonomicznych, społecznych oraz rozwiązań formalnoprawnych dotyczących przeciwdziałania koronawirusowi COVID-19*, „Polityka i Społeczeństwo”, nr 4(18).
- Stolarska E. (2020), *Kreatywność i zwinność organizacyjna w dobie kryzysu oraz niepewności środowiskowej. Wybrane obszary ekonomii i zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.
- Szymkowiak H. (2021), *Polska gastronomia w czasie pandemii*, „Tutoring Gedanensis”, nr 6(1).

Summary**Evaluation of business functioning during the COVID-19 pandemic as viewed by consumers**

The proper functioning of a company guarantees its viability and profits. The outbreak of the unexpected COVID-19 pandemic has had a huge impact on companies' operations. The epidemic situation has caused major obstacles among businesses and consumers in Poland and worldwide. In fact, every industry has been affected in some way by the crisis that has emerged, so the topic is very relevant and affects everyone. The article assesses the performance of businesses during COVID-19 in the opinion of consumers. The theoretical part of the article briefly characterises the activities of companies in during the coronavirus pandemic, focuses on aspects related to the functioning of businesses comparing them with consumers' expectations of the market and describes the prospect of recovery from the crisis. The research section describes the purpose, method and scope of the study, as well as the development and interpretation of the results.

Keywords: business, pandemic, crisis, consumer opinion, consumer behaviour

Krzysztof Michałek*  <https://orcid.org/0000-0001-9834-1409>

Uniwersytet SWPS

e-mail: krzysztof_michalek@interia.pl

Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_07km

Style zarządzania pracownikami stale ewoluują. Każde przedsiębiorstwo, chcąc być konkurencyjnym na rynku pracy, potrzebuje liderów odpowiadających na potrzeby współczesnego zarządzania. Dawniej rządy autokratyczne w firmach, w których jedynie szef miał moc decyzyjną, były powszechnie spotykane. Aktualnie taki styl jest w mniejszości, a zastąpił go styl partycypacyjny, w którym kluczową rolę odgrywają rozmowy całego zespołu – i w taki sposób są podejmowane decyzje. Nie udałoby się to bez rozwoju w aspekcie komunikacji. Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja istoty komunikacji w zarządzaniu zespołem oraz znalezienie sposobów na jej poprawę w przedsiębiorstwie. Ważne jest zwrócenie uwagi na rolę lidera w działaniu całej firmy, gdyż jest to osoba, której zadaniem jest motywowanie i wspieranie pracowników przy jednoczesnym dbaniu o wyniki i finanse. To od jego komunikacji zależy, czy pracownicy będą wykorzystywać swój maksymalny potencjał.

Słowa kluczowe: zarządzanie komunikacją, komunikacja, zarządzanie, lider, pracownik

Wstęp

Wiele firm boryka się z problemem komunikacji i relacji, czego wynikiem są brak rozwoju przedsiębiorstwa i zła atmosfera w zespole. Częste konflikty, strach przed popełnieniem błędu, a także demotywacja do pracy pojawiają się wśród pracowników, którzy mają poczucie, że ich sugestie oraz zdanie nie mają znaczenia, gdyż

* Krzysztof Michałek, licencjat, II rok studiów magisterskich na Uniwersytecie SWPS na kierunku zarządzanie i przywództwo.

osoby decyzyjne, będące wyżej w hierarchii firmy nie liczą się z odczuciami podwładnych. Forma delegowania zadań pracownikom przez przełożonego ma ogromne znaczenie na ich wykonanie. Lider jest osobą dbającą holistycznie o dobrostan zarówno pracowników, jak i firmy.

Wraz ze zmieniającym się światem, postępującą globalizacją i wzrostem udziału nowego pokolenia na rynku pracy należy rozwijać swoje kompetencje w zakresie komunikacji i inteligencji emocjonalnej. Bez tych umiejętności rotacja pracowników będzie częsta, a to skutkuje brakiem stabilności przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona istota komunikacji w zarządzaniu pracownikami oraz sposoby na jej poprawę. Zachodzi korelacja pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a dobrym samopoczuciem pracowników i każdy lider powinien zwracać uwagę na sposób komunikowania się z zespołem, a także podnosić swoje kompetencje w tym aspekcie.

Komunikacja w odniesieniu do zarządzania organizacją

W literaturze przedmiotu nie ma jednej, konkretnej definicji zarządzania komunikacją, lecz można wymienić kilka, które są najbliższe odzwierciedleniu głównego sensu znaczenia tego sformułowania (Sypniewska, 2013: 81). Zarządzanie komunikacją to zatem:

- „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)” (Dance, 1970: 201–210),
- „proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli, mowy ciała” (Pocztowski, 2007: 112),
- „wymiana informacji i znaczeń” (Szczupaczyński, 2002: 141),
- „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia, polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą [...] to także podstawa tworzenia relacji między ludźmi” (Karpowicz, 2002: 51).

Komunikowanie się jest procesem dwustronnym, w którym zachodzi wymiana informacji poprzez odpowiedni kanał pomiędzy nadawcą i odbiorcą, co umożliwia przepływ komunikatów zrozumiały dla obojga uczestników (Ober, 2013: 258).

Aby informacje trafiły w sposób zrozumiały do odbiorcy, nadawca jest zobowiązany posługiwać się tym samym językiem, jak również w sposób jednoznaczny, czyli taki, który nie pozostawia pola do swobodnej interpretacji przez odbiorcę. Przykładem niech będzie stwierdzenie: *dzisiaj na zewnątrz jest ciepło*. Każdy człowiek odczuwa ciepło w inny sposób. Dla jednej osoby może to być granica 15 stopni Celsjusza, dla drugiej 25 stopni Celsjusza. A zatem posługując się tym przykładem, możemy zauważyć, iż poprawnie przekazany komunikat powinien brzmieć następująco: *Dzisiejsza temperatura na zewnątrz to 20 stopni Celsjusza. W moim odczuciu jest ciepło*. Można oczywiście zapytać w takiej sytuacji odbiorcę o zdanie, aby mógł

odnieść wrażenie, że jego opinia jest ważna i że nie został pominięty. Otrzymamy jednocześnie informację zwrotną, czy odbiorca jest do nas podobny i będzie potrafił nas zrozumieć, co w przypadku tematów bardziej skomplikowanych będzie działać korzystnie na zrozumienie intencji nadawcy (Sypniewska, 2013: 82).

Istotą poprawnej komunikacji jest porozumiewanie się komunikatami zrozumiałymi przez wszystkich w ten sam sposób, a więc faktami, które są niepodważalne. Jeśli nie jest to możliwe, dajmy odbiorcy pole do parafrazy, aby upewnić się, że dobrze odczytał nasze intencje, bo tylko wtedy będziemy mogli z pełnym przeświadczeniem powierzyć mu zadanie z myślą, iż jest to odpowiednia osoba na odpowiednim miejscu, a praca zostanie wykonana efektywnie. Nie można zapomnieć o aktywnym słuchaniu, gdyż nasz rozmówca, mając świadomość, że nie jest słuchany, straci chęci do kontynuowania rozmowy, która w jego przeświadczeniu będzie mało istotna (Sypniewska, 2013: 83).

Przykładem osoby, która powinna poprawnie posługiwać się i zarządzać komunikacją, jest dyrektor/kierownik w firmie. Wysokie umiejętności interpersonalne zwiększają u takiej osoby wiarygodność. Przełożony powinien wiedzieć, w jaki sposób porozumiewać się z pracownikami konkretnie, poprawnie i zrozumiale, oraz zawsze upewnić się, że odbiorca zrozumiał jego komunikat. Istotna jest również umiejętność uważnego słuchania (Przewoźna-Krzemińska, 2017: 22).

Pojęcie komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz ich znaczenie

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy komunikacji: werbalną i niewerbalną. Komunikacja werbalna skupia swój zakres wokół ludzkiej mowy i jej postrzegania przez świat zewnętrzny. Sposób wypowiedzania się, wykorzystywane słowa, dostosowywanie głosu do treści wypowiedzianych poprzez zmianę tonu lub głośności oraz styl językowy, który jest czytelny i dokładny, świadczą o człowieku, jego umiejętnościach, wykształceniu i pozycji w społeczeństwie (Chračhol-Barczyk, 2018: 80).

Nie tylko treść ma znaczenie, sposób jej przekazania jest równie istotny, aby odbiorca miał możliwość oceny nas w aspekcie merytorycznym, czyli co chcemy przekazać oraz jak chcemy to przekazać. Kluczową rolę odgrywa tutaj zdobywanie przez nas wiedzy w tym zakresie, by być świadomym nadawcą komunikatów, a najważniejsze – to mieć pełną świadomość i kontrolę nad tym, w jaki sposób nasz odbiorca postrzeże przekazywane przez nas treści (Motyka, 2010: 165).

Człowiek jest w stanie wyuczyć się poprawnego mówienia i doboru słów, ale głosu nie jest w stanie zmienić, jedyne, co można zrobić, to go zmodyfikować. Mówiąc, nie da się usłyszeć własnego głosu identycznie, jak słyszy go odbiorca. Poprzez słuchanie jesteśmy w stanie stwierdzić problemy i wady głosu nadawcy, takie jak (Chračhol-Barczyk, 2018: 80):

- wymowa,
- rytm,
- akustyczność,
- melodia i akcent,
- ton i głośność.

Niezwykle dużo pracy wymaga wypracowanie mowy na poziomie, który będzie satysfakcjonujący zarówno dla nas, jak i dla odbiorcy. Można stwierdzić, że każdy człowiek rodzi się po to, aby się komunikować; jednak **żeby** robić to na wysokim poziomie, zrozumiałym dla otoczenia zewnętrznego, wymagane jest włożenie wysiłku w ciągły rozwój i poszerzanie swoich umiejętności w tym zakresie. W przypadku wydarzeń typu wystąpienia publiczne czy przemowy przełożonych do współpracowników powinniśmy mówić tak, aby odbiorca miał świadomość, z jakiego powodu jesteśmy w danym momencie wyżej od niego w hierarchii i z jakiego powodu ma nas słuchać (Motyka, 2010: 7).

Komunikacja niewerbalna skupia się na tym, czego nie możemy przekazać za pomocą słów, a więc na postawie, mowie ciała, gestach i mimice. Jest językiem w pełni uniwersalnym, który może być zrozumiały dla każdego, lecz trzeba pamiętać o różnicach wynikających z kultury odbiorcy, gdyż gesty mogą mieć zupełnie inne znaczenie na przykład w Polsce, a inne w Brazylii. Poruszona została ważna kwestia, jaką jest kulturowość. Gest, który jest w naszej kulturze przyjęty jako pozytywny, w innej może być uznany za wulgarny albo obraźliwy. Musimy mieć to na uwadze, w szczególności w rozmowach z osobami z zagranicy (Słupińska, 2018: 109).

Nie można zrezygnować z komunikacji werbalnej lub niewerbalnej i skupić się wyłącznie na jednej. Jeśli wypracujemy idealną mowę, artykulację, a przyjmiemy postawę, która zostanie przez odbiorców uznana za niechlujną, bez szacunku, wtedy przekazana przez nas treść nie będzie mieć znaczenia. Oczywiście, ta zasada dotyczy również odwrotnej sytuacji – kiedy zadbamy o to, aby być w gestykulacji otwartym, przyjmiemy odpowiednią postawę, ale nasza wypowiedź będzie niedbała, wtedy odbiór będzie również negatywny (Warych-Czajka, 2018: 32).

Komunikacja werbalna i niewerbalna odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu komunikacją w organizacji. Pracownicy zwracają dużą uwagę na swojego przełożonego oraz na jego sposób zachowania i przekazywania komunikatów. Jest to szczególnie ważne dla osób znajdujących się wysoko w hierarchii firmy, gdyż efekty pracy kierownika zależą w dużej mierze od umiejętności porozumiewania się z podległymi mu pracownikami, jak też z właścicielami i klientami. Taka osoba nigdy nie osiągnie sukcesu bez umiejętnego porozumiewania się, bez konkretnego wyrażania swoich myśli, gdy tłumaczy cel oraz sens zadania, czy efektywnego delegowania zadań pracownikom (Przewoźna-Krzemińska, 2017: 22).

Inteligencja emocjonalna – kluczowy aspekt w zarządzaniu komunikacją

Inteligencja emocjonalna to jeden z filarów komunikacji. Można powiedzieć, że jest to fundament poprawnego zarządzania komunikacją, zważywszy na to, że każdy człowiek ma uczucia. Zarządzanie ludźmi wymaga zatem indywidualnego podejścia do każdej osoby, zważania na jej wrażliwość i potrzeby. Pracownik będzie czuł, że jego odczucia są ważne i może otwarcie i szczerze wyrażać swoje zdanie bez ponoszenia negatywnych konsekwencji. Lider przejawiający inteligencję emocjonalną na wysokim poziomie będzie w stanie właśnie w sposób indywidualny podchodzić do każdego z pracowników, poprawiając ich samopoczucie, a w dzięki temu sprawnie zarządzać komunikacją w firmie. Nie jest możliwe poprawne komunikowanie się z drugą osobą, gdy brakuje nam empatii czy wycucia, jakie informacje warto ujawnić, a jakie lepiej zatrzymać dla siebie. Łatwo urazić odbiorcę. Osoby, które są pozbawione inteligencji emocjonalnej na wysokim poziomie, nie są w stanie poprawnie się komunikować, gdyż nie są świadome, jakich komunikatów używać w stosunku do swojego rozmówcy, aby były one poprawne. Przekazując komunikat, należy pamiętać, aby był on zrozumiały oraz nie dawał pola do domysłów i interpretacji, jednocześnie warto zastanowić się, jakie będą odczucia odbiorcy i czy nie zostanie skrzywdzony. Emocje odczuwa każdy, nie każdy jednak potrafi nad nimi panować. Wystarczy jeden niekontrolowany wybuch emocjonalny, a może to zaważyć na karierze, dobru przedsiębiorstwa czy postrzeganiu danego człowieka przez osoby z zewnątrz w sposób niezwykle negatywny (Skorupka, 2019: 51).

Inteligencja emocjonalna jest definiowana jako „zbiór zdolności do poznawczej obróbki informacji emocjonalnych (niesionych przez emocje lub dotyczących emocji), w szczególności zaś – do rozpoznawania i regulowania przez człowieka własnych i cudzych emocji oraz wykorzystywania ich do kierowania myśleniem i działaniem” (Matczak, Knopp, 2013: 13).

Głównym założeniem tego pojęcia jest samoświadomość potęgi emocji zarówno naszych, jak i ludzi wokół nas. Pierwszym działaniem, jakie powinniśmy podjąć, gdy mamy problem z kontrolą emocji, jest pozyskiwanie wiedzy na temat kontrolowania emocji. Jeśli uda nam się rozwinąć swoje kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej, to nie tylko pomoże nam to w opanowaniu własnych emocji, lecz będziemy także w stanie zrozumieć zachowanie innych osób, których świadomość nie jest na tak wysokim poziomie. Wówczas w ocenie danej osoby nie będziemy się kierować wyłącznie jedną sytuacją, ale uwzględnimy całokształt przekazu. Dzięki doświadczeniu oraz wiedzy możemy w trakcie emocjonalnych problemów szybko pomóc innej osobie w uspokojeniu się. Nie ma jednego, konkretnego i sprawdzonego sposobu radzenia sobie z emocjami w trudnych chwilach. Jeśli się do tego odpowiednio przygotowujemy – poprzez swój rozwój w dziedzinie inteligencji emocjonalnej – to nawet wówczas, gdy znajdziemy się w sytuacji bez wyjścia, zamiast panikować,

będziemy umieli myśleć racjonalnie i znajdować najlepsze rozwiązania. Umiejętność radzenia sobie z emocjami jest kluczowa, szczególnie w momencie, kiedy wszystko wokół nie daje podstaw do optymizmu (Skorupka, 2019: 47).

Fundamentalne znaczenie ma samoświadomość, zrozumienie swoich słabych i mocnych stron. Umiejętność posługiwania się własnymi emocjami jest niezbędna do tego, by działały one na naszą korzyść, a nie przeciwko nam. Niewątpliwie pomocne jest optymistyczne nastawienie, myślenie pozytywne i automotywacja (Orzechowski, Śmieja, 2018: 22–23).

Inteligencja emocjonalna jest niezwykle ważna w poprawnym zarządzaniu komunikacją w organizacji. Dotychczas większość przeprowadzonych badań skupiała się na wykorzystaniu inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu w trzech grupach tematycznych (Koper, 2008: 237):

- przywództwo, liderowanie,
- skuteczność zawodowa w realizacji powierzonych zadań,
- funkcjonowanie zespołów.

Przyjrzyjmy się bliżej tym zagadnieniom, zaczynając od przywództwa. Przywódca ma za zadanie zarządzać swoimi podwładnymi w bardzo różnych sytuacjach. Delegowanie zadań, wspieranie w procesie realizacji projektu i rozwoju kariery pracowników oraz ich motywowanie, dbanie o dobrą atmosferę w zespole, negocjowanie, zmiany organizacyjne służące poprawie efektywności – to główne obowiązki lidera, a poprzez stały kontakt z ludźmi istotną rolę odgrywa sfera emocjonalna (Koper, 2008: 237–238).

Powyższe przykłady pokazują, że nie da się w sposób efektywny i dobry dla obydwu stron, czyli zarówno dla lidera, jak i jego podwładnego, zarządzać ludźmi bez rozwiniętej na wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej. Lider w dzisiejszych czasach musi umieć diagnozować potrzeby swoich współpracowników, przydzielając im zadania dopasowane do ich kompetencji i możliwości.

Kolejnym zagadnieniem, które warto przybliżyć, jest skuteczność zawodowa. Poprawne zarządzanie komunikacją w firmie wpływa na rozwój pracowników oraz osiąganie przez nich sukcesów, które są ważne dla wzrostu jakości usług świadczonych przez pracodawcę. Inteligencja emocjonalna wpływa pozytywnie na rozwój kariery i doskonalenie kompetencji, lecz jest kluczowa przede wszystkim w zawodach wymagających stałego kontaktu z ludźmi oraz radzenia sobie z emocjami osób wokół i własnymi. Dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna potrzebna jest między innymi w takich zawodach, jak psycholog i nauczyciel. Na przeciwległym biegunie można umieścić zawód informatyka czy architekta, skupiające się na indywidualnych umiejętnościach. W tym przypadku istotniejsze są kompetencje twarde aniżeli miękkie, w tym oczywiście poprawne posługiwanie się emocjami (Koper, 2008: 241).

Biorąc pod uwagę kwestię skuteczności zawodowej, zauważymy, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna jest niezbędna w zawodach wymagających stałego kontaktu z ludźmi, gdzie liczy się podejście i zrozumienie potrzeb innych.

Psycholog, który nie jest w stanie wczuć się w sytuację pacjenta, nie będzie mógł mu pomóc. Nauczyciel mający świadomość istoty emocji jest w stanie zmotywować ucznia, nawiązać z nim kontakt, co spowoduje osiągnięcie wyników równych maksymalnemu potencjałowi ucznia (Skorupka, 2019: 51).

Ostatnim poruszonym aspektem jest funkcjonowanie zespołów. Przeprowadzono dotychczas kilka badań na ten temat, a jedno z nich zawiera bardzo ciekawe spostrzeżenia. W badanych grupach mierzono efektywność realizacji procesów, poziom osiągania celów oraz poziom inteligencji emocjonalnej całej grupy. Wnioski były następujące: te grupy, które początkowo cechowały się wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej, utrzymywały wysoki i stały poziom realizacji zadań, natomiast te, które początkowo przejawiały niższy poziom zdolności emocjonalnych, z każdym tygodniem stawały się coraz lepsze w osiąganiu swoich celów. Wniosek z tych badań jest taki, że grupy z niższym potencjałem inteligencji emocjonalnej potrzebują czasu, żeby usprawnić swoje działania, natomiast te, które cechowały się od początku wysokim poziomem, w dalszym ciągu utrzymywały się na stałe wysokim poziomie. Aby zadanie zostało wykonane szybko i efektywnie, wśród członków zespołu większość powinny stanowić osoby o wysoko rozwiniętej inteligencji emocjonalnej. Jednakże jeśli takich osób nie ma, nie przekreśla to szansy na osiągnięcie tego samego celu. Jedynie czas może się wydłużyć (Koper, 2008: 241).

Powyższe przykłady pozwoliły stwierdzić, że wysoko rozwinięta inteligencja emocjonalna jest bardzo potrzebna szczególnie w zawodach, które wymagają obcowania z innymi ludźmi, a wręcz niezbędna w przypadku kontaktu kierownik–pracownik. Osoba zarządzająca nie może być skupiona wyłącznie na sobie i swojej pracy, lecz powinna wczuć się w potrzeby pracowników, co stworzy atmosferę, w której każdy będzie miał ochotę realizować swoje zadania. Jedynie w zawodach, które polegają na pracy całkowicie indywidualnej, kwestia ta nie jest priorytetem. Z drugiej strony nawet w takim przypadku kontakt z ludźmi jest obecny – jeśli nie na szczeblu zawodowym, to prywatnym, więc umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej będą przydatne. Sumując, każdy powinien rozwijać swoją inteligencję emocjonalną, aby dane nam było żyć w czasach, gdy społeczeństwo będzie świadome i wyposażone w wiedzę z zakresu emocjonalności. Ważną zasadą jest to, by umieć traktować każdego tak samo, niezależnie od tego, czy jest członkiem rodziny, czy osobą obcą (Skorupka, 2019: 47).

Efektywność pracy całego zespołu w odniesieniu do systemu motywacji pracowników

Brak chęci do pracy, poczucie wypalenia zawodowego, zmniejszająca się efektywność spowodowana utratą energii, stałe negatywne nastawienie, awersja do zmian, chroniczne zmęczenie to odczucia powodujące obniżenie poczucia własnej wartości oraz kompetencji. Jeśli pracownik zauważy u siebie takie symptomy, powinien

otwarcie powiedzieć o tym przełożonemu, aby miał możliwość reakcji. Jeśli tego nie zrobi, wtedy osoba zarządzająca ma utrudnione zadanie, gdyż musi sama zdiagnozować problem i podjąć szybkie działanie, aby odczucia pracownika uległy zmianie i wróciły na właściwe tory (Erenkfeit, Dudzińska, Indyk, 2012: 122–128).

W przedsiębiorstwach za motywowanie siebie oraz współpracowników w głównej mierze odpowiadają kierownicy średniego szczebla w hierarchii firmy. Ich zadaniem jest przeprowadzanie wielu rozmów ze swoimi podwładnymi w wymiarze indywidualnym i grupowym. Ich poprawne działanie powoduje wzrost zaangażowania w zespole i zwiększenie efektywności. Wielka odpowiedzialność wywołuje niejednokrotnie frustrację (Gordon, 2020: 120).

To właśnie ta grupa ma najtrudniejsze zadanie, ponieważ musi nie tylko zdiagnozować problemy z motywacją wśród swoich pracowników i pomagać im je przezwyciężyć, ale jednocześnie motywować siebie. Zarządzając ludźmi, pamiętajmy przede wszystkim o rozmowie. To jest klucz do sukcesu. Bardzo ważne jest przy tym, by menedżer cechował się wysoko rozwiniętą inteligencją emocjonalną, która umożliwi mu zrozumienie intencji podwładnego. Dzięki temu pracownik będzie wiedział, że jego słowa mają znaczenie, a za własne zdanie nie spotkają go negatywne konsekwencje. Poprzez rozmowę, która będzie oparta na szczerości i otwartości, osoba zarządzająca będzie w stanie dowiedzieć się, czego pracownik oczekuje, jakie są jego cele, w czym czuje się dobrze, a co go męczy i powoduje demotywację. Pozwoli to dotrzeć do wewnętrznych motywatorów pracownika, co jest korzystne zarówno dla pracownika oraz menedżera, jak i dla całego zespołu. Warto zachęcać podwładnych do koncentrowania się na pozytywnych rezultatach podjętych przez nich decyzji i działań. Jeśli pracownik będzie miał świadomość, że kierownictwo liczy się z jego zdaniem i celami, wtedy jego zaangażowanie wzrośnie. Zajmując się tym, co daje mu spełnienie zawodowe, będzie wykonywać swoją pracę z pozytywnym nastawieniem, nie widząc wokół żadnych wad (Gordon, 2020: 118).

Wśród wszystkich grup zatrudnionych w przedsiębiorstwach największe problemy z motywacją mają osoby młode, zaczynające swoją karierę w firmie oraz szefowie organizacji (Gordon, 2020: 120).

Z jednej strony mamy osoby młode, patrzące na świat idealistycznie, które zderzają się brutalnie z rzeczywistością. Z drugiej zaś są najwyżej stojący w hierarchii organizacji, na których barkach spoczywa ogromna odpowiedzialność – za podejmowane decyzje, zainwestowane pieniądze, oraz na których odbija się brak odpoczynku i urlopu. W przypadku obu grup najlepiej sprawdzi się wspierające podejście coachingowe, które pozwoli młodym pracownikom wzmocnić kluczowe kompetencje, a szefowi pomoże zadbać o higienę pracy i spojrzeć z innej strony na funkcjonowanie organizacji (Gordon, 2020: 120–121).

Poprawna komunikacja ma ogromny wpływ na motywację pracownika. Wyobraźmy sobie sytuację, że jesteśmy pracownikiem w średniej wielkości organizacji, a naszym kierownikiem jest człowiek wywołujący wśród podwładnych strach,

stosujący metody na pograniczu mobbingu, niepanujący nad emocjami, wybuchający i wyzywający się na nas. Nie jesteśmy w stanie takiej osobie zaufać. Nie mamy pewności, że możemy bez obaw podzielić się z nią swoimi przemyśleniami i obserwacjami. Gdy menedżerem jest osoba z rozwiniętą inteligencją emocjonalną, stosująca komunikację werbalną i niewerbalną w sposób właściwy – czyli zachęcający pracownika do otwartości i zaufania względem przełożonego – to oddeleguje zadanie dopasowane do potrzeb i możliwości pracownika. Przełożony powinien wspierać swojego podwładnego odpowiednimi komunikatami, na przykład: *twoja praca pomaga nam w realizacji celu, jesteś ważną częścią naszej organizacji, bez Ciebie nie wykonalibyśmy tego zadania*. Pracownik poczuje się zmotywowany i nie będzie zwracał uwagi na minusy (Mazur, 2013: 165).

Dobre zarządzanie komunikacją w organizacji powoduje stałe zmotywowanie pracowników. Skupmy się na odczuciach pracownika, rozmawiajmy z nim o jego celach, potrzebach, możliwościach, wtedy dopasujemy zadanie do jego kompetencji, a on wykona pracę z satysfakcją i efektywnie. Stwórzmy warunki pracy, które zachęcą podwładnego do wykonywania zadań z pełnym zaangażowaniem. Wskazujemy odpowiednią drogę, a także jej etapy, i podkreślamy, ile dzięki jego pracy już udało się zrobić. Takim sposobem wydobydziemy maksymalny potencjał każdego człowieka (Mazur, 2013: 159–160).

Jak twierdzi T. Gordon (2020: 118): „Pracownik wewnętrznie zmotywowany to perpetuum mobile produktywności”.

Zarządzanie humanistyczne – cechy współczesnego lidera w zarządzaniu komunikacją w organizacji

Współczesny lider powinien być ukierunkowany na dalekosiężne cele przedsiębiorstwa. Doskonali kompetencje pracowników, traktując ich jak partnerów, a nie podwładnych. Robi, co w jego mocy, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz ich samodzielność i odpowiedzialność, a przede wszystkim rozwija ich możliwości. Lider to osoba, która nie tylko zarządza, ale jednocześnie wspiera i wskazuje odpowiednią drogę pracownikowi. Jest częścią zespołu, inspiruje jego członków. Musi być świadomy, iż od jego decyzji oraz właściwego delegowania zadań zależy dobro firmy. Powinien rozmawiać ze swoimi podwładnymi o ich odczuciach, mocnych i słabych stronach, pomysłach i opiniach. Wyznaczenie odpowiedniej osoby do zadania jest kluczowe, aby zostało ono wykonane jak najlepiej, a zarazem z satysfakcją dla osoby przy nim pracującej. Jeśli lider oddeleguje zadanie, którego zrealizowanie będzie całkowicie rozbieżne z umiejętnościami pracownika, to praca nie zostanie wykonana poprawnie i przysporzy stresu pracownikowi. Jest to zmarnowany czas zarówno pracownika, jak i lidera. Uchroni przed tym zlecenie pracy odpowiedniej osobie, która wykona ją dużo szybciej i bez absorbowania przełożonego licznymi pytaniami. Należy pracowników poznać, dać im możliwość swobodnego działania,

bez ciągłej kontroli, a przyniesie to pozytywne rezultaty w postaci efektywnie wykonanej pracy (Dźwigoł-Barosz, 2014: 111).

Lider „skuteczny posiada dobrze rozwiniętą zdolność komunikowania. [...] Komunikat powinien być prosty, jasny, czytelny. Błędne jest przekazanie informacji bez oczekiwania komunikatu zwrotnego. Skuteczna komunikacja wymaga potwierdzenia treści komunikatu. Istotne znaczenie odgrywa także forma przekazania treści. Informacja powinna być przekazana w formie ustnej, aby lider miał kontakt z pracownikiem. [...] Efektywny lider zarządza komunikacją w sposób racjonalny i przemyślany. Żeby było to możliwe, muszą łącznie wystąpić niezbędne czynniki. Jest to integracja i wzajemne zaufanie zespołu oraz właściwa identyfikacja potrzeb komunikacyjnych każdej osoby w zespole. Skuteczna komunikacja wymaga potwierdzenia” (Kopacka, 2015: 133–134).

Najistotniejsze jest to, żeby pracownicy mieli pełną swobodę działania i czytelny komunikat, by dokładnie wiedzieli, czym mają się zająć, a także by mieli świadomość, że na każdym etapie zadania mogą prosić o pomoc czy doprecyzowanie informacji. Lider ma zarządzać; trzeba jednak pamiętać, że jego efektywność jest wynikiem działania całego zespołu. Jeśli w zespole jest dobra atmosfera, pełna transparentność, przejrzysta komunikacja, wtedy zadaniem lidera jest stałe motywowanie współpracowników, przypominanie o celu, który jest do osiągnięcia. Jednocześnie rolą lidera jest otwartość na sugestie i uwagi. Istotną jego cechą w efektywnie zarządzanym zespole jest zdolność do aktywnego słuchania podwładnych. Będąc na wysokim szczeblu w hierarchii firmy, trudno znać problemy i wyzwania każdego z pracowników niższego szczebla. Lider w firmie poświęca najwięcej uwagi swoim zadaniom, nie mając wystarczającej ilości czasu na szczegółową kontrolę podwładnych. Widzi jedynie efekt. Wyniki pracy mogą być jednak bardziej satysfakcjonujące dla lidera i korzystniejsze dla rozwoju całej firmy, jeśli wszyscy członkowie zespołu będą mogli wyrazić swoje zdanie na temat problemów, jakie napotykają w trakcie realizacji swoich zadań. Zarządzanie humanistyczne wymaga od lidera umiejętnego komunikowania pracownikom zakresu ich obowiązków, a zarazem dbania o formę przekazywanej treści. Podwładny, który wie, że może zwrócić się o pomoc do przełożonego, nie ponosząc negatywnych konsekwencji, będzie wykonywał swoje zadania efektywnie, wychodząc z inicjatywą i pomysłami, a przez to przyczyniając się do rozwoju swojego miejsca pracy (Gordon, 2020: 107).

Podsumowanie

Niniejszy artykuł ukazał istotę dbania o komunikację w zarządzaniu. Bez rozmów, motywacji i wsparcia pracowników firma nie ma szansy na rozwój w długofalowym działaniu. Słabo wykształcone kompetencje w zakresie komunikacji oraz inteligencji emocjonalnej u osób zarządzających przedsiębiorstwem uniemożliwiają bycie kon-

kurencyjnym w swojej branży, co prowadzi do bankructwa. Liderzy, którzy chcą zatrudniać najlepszych pracowników, sami muszą reprezentować najwyższy poziom.

Zespół, który ma wspólny cel i go realizuje, osiągnie sukces. Chaos, konflikty, zła atmosfera są wynikiem złego zarządzania, w którym lider nie przykłada należytej wagi do komunikacji i budowania relacji z pracownikami, a jedynie skupia się na zysku finansowym.

Reasumując, należy pamiętać, że zarządzanie jest dynamicznym procesem, zmieniającym się wraz z postępem technologicznym i cechami nowego pokolenia wkraczającego na rynek pracy. Liderzy nie mogą poprzestać na status quo, lecz chcąc być najlepszymi, stale powinni podnosić swoje kompetencje i się rozwijać. Kluczową w tym rolę odgrywa komunikacja i na niej trzeba skupić uwagę.

Bibliografia

- Adler N.J. (1986), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston.
- Chračhol-Barczyk U. (2018), *Negocjacje i komunikacja*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo.
- Dance F.E. (1970), *The Concept of Communication*, „Journal of Communication”, No. 20.
- Dźwigoł-Barosz M. (2014), *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 70.
- Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A. (2012), *Wpływ środowiska pracy na powstanie wypalenia zawodowego*, „Medycyna Środowiskowa: czasopismo Polskiego Towarzystwa Medycyny Środowiskowej”, vol. 15, nr 3.
- Gordon T. (2020), *Nowa psychologia zarządzania*, Onepress, Gliwice.
- Karpowicz E. (2002), *Komunikacja w nowej roli*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Kopacka P. (2015), *Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Koper M. (2008), *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu*, [w:] J. Orzechowski, M. Śmieja (red.), *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Matczak A., Knopp K. (2013), *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów. Redakcja Liberi Libri, Stare Kościeliska.
- Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, nr 2.

- Motyka J. (2010), *Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 65.
- Orzechowski J., Śmieja M. (2008), *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje*, [w:] J. Orzechowski, M. Śmieja (red.), *Inteligencja emocjonalna*, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Przewoźna-Krzemińska A. (2017), *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie instytucji samorządowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 25, t. 1.
- Skorupka A. (2019), *Czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu?*, „Zeszyty Naukowe – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy”, nr 3.
- Słupińska K. (2018), *Negocjacje i komunikacja*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Legionowo.
- Sypniewska B. (2013), *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku”, t. 18.
- Szczupaczyński J. (2002), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Warych-Czajka A. (2018), *Czy zawsze można się porozumieć? Idea, świadomość i realizacja procesów komunikacji międzyludzkiej w świetle kognitywnym*, [w:] A. Drabina-Różewicz, A. Momot (red.), *Język i kultura w komunikacji społecznej*, Stowarzyszenie Młodych Twórców „Kontrast”, Wrocław.

Summary

Communication as a key element of management in an organization

Employee management styles are constantly evolving. Any company wishing to be competitive in the labour market needs leaders who respond to the needs of modern management. In the past, autocratic rule in a company, in which only the boss had decision-making power, was common. Currently, such a style is in the minority, and has been replaced by a participative style, in which the entire team's discussions play a key role and decisions are made in this way, and this would not be without development in the aspect of communication. The purpose of this article is to verify the essence of communication in team management and to find ways to improve it in the company. It is important to pay attention to the role of the leader in the operation of the entire company, as this is the person whose job it is to motivate and support employees, while taking care of the

results and finances. It is his/her communication that determines whether employees realize their maximum potential.

Keywords: communication management, communication, management, leader, employee

Paulina Nowakowska *  <https://orcid.org/0000-0001-5316-3872>
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
e-mail: paulina.nowakowska577@gmail.com

Oprogramowania wspomagające innowacyjne przedsiębiorstwo

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_08pn

W dzisiejszych czasach wiele przedsiębiorstw operuje programami komputerowymi. Oprogramowania idealne dla przedsiębiorstw powinny pozwalać między innymi na przechowywanie i zapis dużych danych, liczenie i symulowanie pewnych sytuacji firmowych, wspomaganie produkcji czy kompleksowy kontakt z klientami. Wprowadzenie informatyzacji do przedsiębiorstwa sprawia, że staje się ono innowacyjne i nowoczesne na rynku. Zastosowanie technologii informatycznych wspomaga modernizację procesów zachodzących w firmie, zaczynając od podstaw, jakimi są: zarządzanie, organizacja, zabezpieczenie i zapis danych, po bardziej złożone czynności związane z daną branżą, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Publikacja ta przedstawia analizę nowoczesnych oprogramowań i możliwości, jakie oferują one innowacyjnym przedsiębiorstwom, oraz merytoryczne podejście do doboru odpowiednich programów dla firmy wraz z wdrożeniem informatyzacji.

Słowa kluczowe: innowacja, programy komputerowe, technologie informatyczne, zarządzanie technologiami, wdrożenie technologii, informatyzacja, usprawnienia, oprogramowania

Wstęp

Początki informatyki datuje się na lata czterdzieste XX wieku. Wtedy pojawiły się pierwsze maszyny, które pozwalały na dokonywanie skomplikowanych obliczeń matematycznych, co ułatwiło już w tamtych czasach dekryptaż szyfrogramów Enigmy.

* Paulina Nowakowska – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Inżynierii Produkcji, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania i Ekonomii.

Aktualnie informatyka oraz internet są już rozwinięte na ogromną skalę i współdziałają z ludźmi, wspomagając ich na każdej płaszczyźnie życia. W dużej mierze to właśnie przedsiębiorstwa zaczynają korzystać z szerokiego wachlarza możliwości, jakie oferuje informatyka – powstają firmy, które produkują lepsze towary lub umożliwiają skorzystanie z nowocześniejszych usług. Przedsiębiorstwo, które korzysta z nowych technologii oraz zasobów informatycznych, jest w obecnych czasach nazywane innowacyjnym.

Informatyzacja na każdym szczeblu przedsiębiorstwa wymaga założeń podejścia procesowego. Jest to rozwiązanie, które pozwala skutecznie wdrażać nowoczesne aspekty informatyczne. Podejście procesowe umożliwia uporządkowane zarządzanie, w tym identyfikacje, opisanie, monitorowanie, analizowanie oraz udoskonalanie procesów zachodzących w firmie. Przebiega to poprzez łańcuch przemian, który na wejściu wymaga wkładu, a na wyjściu daje określone rezultaty.

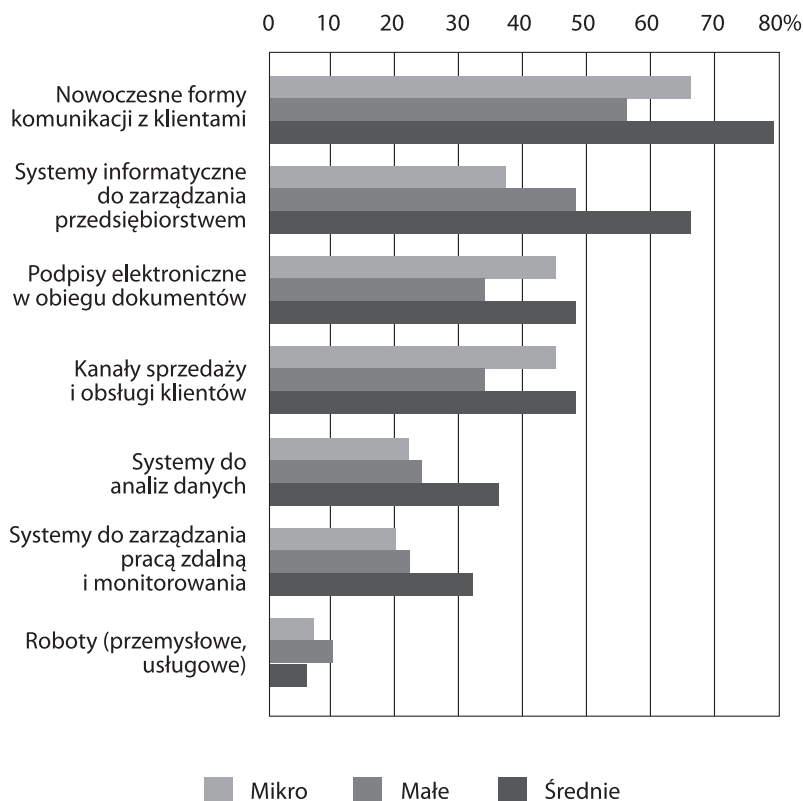
Rozwój podejścia procesowego rozpoczął się na początku XX wieku oraz obejmował trzy etapy. Pierwszy etap przypada na lata dwudzieste XX wieku, kiedy działał F. Taylor. Był on twórcą podstaw naukowej teorii organizacji, jak również prekursorem podejścia procesowego. Koncepcje, które stosował w praktyce, zmierzały do określenia optymalnej metody wykorzystania czasu pracy i obniżenia kosztów produkcji. Taylor koncentrował się na: podziale procesu na proste czynności, racjonalizacji sposobu wykonywania czynności, eliminacji zbędnych czynności oraz sprzężeniu systemu wynagrodzeń. Podejście procesowe realizowane przez niego umożliwiło powstanie systemu produkcyjnego o wysokiej wydajności i jakości. Nastąpił wzrost sprawności każdego pracownika oraz zaczęto wykorzystywać maszyny, które pozwalały na skrócenie czasu przetwarzania.

Drugi etap ewolucji zarządzania procesowego nastąpił w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku i rozwijany był przez M. Hammera oraz J. Champy'ego. Koncepcja ich zarządzania skupiła się na umiejscowieniu w centrum osób zarządzających procesem. W konsekwencji została uzyskana zmiana struktury zarządzania i lepsza organizacja pracy poprzez umiejętne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników wsparte technologią informatyczną.

Trzeci etap obejmował lata dziewięćdziesiąte XX wieku. Postanowiono wówczas odejść od zmian rewolucyjnych w zarządzaniu na rzecz zmian mających charakter ewolucyjny i realizujący procesy ciągłego usprawniania zarządzania. W tym etapie udało się uniknąć luk między rozwiązaniami informatycznymi a biznesowymi. Udoskonalono całkowicie podejście procesowe i objęto nim modelowanie, definiowanie oraz usprawnianie procesów gospodarowania i zarządzania w przedsiębiorstwie (Kuck, 2013).

Podejście procesowe jest połączone z informatyzacją, ponieważ to komputery ułatwiają gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie danych oraz dystrybucję wiedzy potrzebnej w przedsiębiorstwie. Usprawnia więc to całe zarządzanie oraz produkcję.

Wprowadzenie informatyzacji dla przedsiębiorstwa stało się prawie koniecznością za sprawą wybuchu pandemii COVID-19. Sytuacja ta pokazała, że nawet mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa zainwestowały w nowoczesne technologie, które pozwoliły im na zastosowanie rozwiązań związanych z ograniczeniami wywołanymi pandemią (rys. 1). Rok 2020 był apogeum rozwoju pandemii (Dąbek, 2021).



Rys. 1. Nowoczesne technologie informatyczne wykorzystywane przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa w 2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Polskiego Funduszu Rozwoju z 2020 roku.

Informatyzacja przedsiębiorstwa

Wprowadzenie informatyzacji w przedsiębiorstwie, która da określone efekty, nie jest łatwą czynnością – powinno być poprzedzone wcześniejszymi działaniami organizacyjnymi oraz analizą całej sytuacji. Przede wszystkim należy przeanalizować, jakie oprogramowanie przedsiębiorstwo powinno wybrać do wdrożenia.

Oprogramowania można podzielić na uniwersalne oraz specjalistyczne (w zależności od branży przedsiębiorstwa). Przykłady są przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Podział oprogramowań oraz przykłady

Oprogramowania uniwersalne	Oprogramowania specjalistyczne
biurowe	dla biur rachunkowych
systemy antywirusowe	dla piekarni
narzędzia do kopii zapasowych	gastronomiczne
systemy sprzedaży	hotelowe
systemy do zarządzania	produkcyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Jak wybrać najlepsze oprogramowanie dla swojej firmy*, b.r.

Jednak bez względu na to, czy oprogramowanie, jakiego poszukuje firma, jest uniwersalne czy dedykowane, trzeba przeprowadzić analizę sytuacyjną firmy, aby było ono dobrane aktualnych potrzeb wewnętrznych przedsiębiorstwa. Oprogramowanie dobrane umiejętnie dla firmy wspomaga jej procesy biznesowe, odwrotnie zaś – niewłaściwie dobrane oprogramowanie spowolni procesy biznesowe lub da całkowicie nieprzydatne, zniekształcone dane, które przyczynią się do pogorszenia sytuacji firmy. Podczas wyboru oprogramowania ważne jest przeprowadzenie rozważań, które można podzielić na: strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Rozważania strategiczne polegają na znalezieniu odpowiedzi na pytania, jak długo system będzie wykorzystywany przez firmę, czy może on świadczyć pełny zakres usług dla firmy przez dłuższy czas, czy istnieje możliwość rozwoju oprogramowania oraz firmy. Zadawanie pytań w tych rozważaniach pozwoli określić planowaną skalę działań firmy, ocenić możliwości zawarte w standardowej wersji oprogramowania oraz oszacować koszty inwestycji.

Podstawą rozważań taktycznych jest określenie aktualnych możliwości firmy oraz jej słabych stron. Ważna jest znajomość rynkowa oraz skala popytu na usługę lub produkt, który oferuje firma. Konieczne jest zdefiniowanie najważniejszego celu do osiągnięcia i określenie, w jaki sposób oprogramowanie pomoże osiągnąć ten cel. Należy odpowiedzieć na pytania, czy system zapewni kompleksową analizę przedsiębiorstwa, czy raporty będą mogły być konfigurowalne przez użytkownika, czy system obejmuje wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem i pomoże podejmować trafne decyzje.

Rozważania operacyjne to rozważania na poziomie praktycznym, które określają, w jaki sposób system realizuje wymagane funkcje, czy system wymaga modyfikacji, czy spełnia podstawowe wymogi ewidencyjne działalności (*Jak wybrać najlepsze oprogramowanie dla swojej firmy*, b.r.).

Przyjmuje się, że oprogramowania informatyczne powinny wspomagać funkcje organizacji w przedsiębiorstwie. Według H. Fayola są to funkcje:

- techniczne (produkcja, przeróbki),
- administracyjne (przewidywanie, organizacja, koordynacja, kontrola),
- rachunkowe (inventaryzacja, statystyka, sprawozdania, analizy),

- ubezpieczeniowe (ochrona danych, majątku),
- handlowe (zakup, sprzedaż, wymiana),
- finansowe (obrot kapitału) (Kuck, 2013).

Wybór oprogramowania dla firmy zależy jest od tego, w jakich obszarach ma ono wspierać przedsiębiorstwo. Warto przeprowadzić analizę przedwdrożeniową, która pozwoli ustalić potrzeby funkcjonalne i procesowe, a także budżet i czas realizacji inwestycji. Zakup oprogramowania jest inwestycją długofalową, dlatego ważne jest podjęcie świadomej decyzji. Dobry wybór oprogramowania będzie uwzględniał aspekty, takie jak:

- zakres funkcjonalności,
- liczba użytkowników/jednostek organizacyjnych, które będą wspierane przez oprogramowanie,
- podstawowe wymagania sprzętowe,
- dostępność oprogramowania na poziomie innych urządzeń (na przykład mobilnych),
- możliwość rozbudowy wewnętrznych funkcji,
- opcje wprowadzenia zmian oraz ich czas realizacji,
- intuicyjność i prostota w obsłudze,
- szybkość działania oraz wydajność.

Gdy rodzaj oprogramowania jest już dobrany, warto przyjrzeć się również firmie, z której skorzystamy podczas zakupu. Duża liczba programów dostępnych na rynku od różnych firm oraz różnorodność cen sprawia, że wybór może skończyć się złą decyzją inwestycyjną dla firmy. Wybór podmiotu, który zrealizuje zakup systemów oprogramowania, również powinien uwzględniać kryteria dobrego producenta programów:

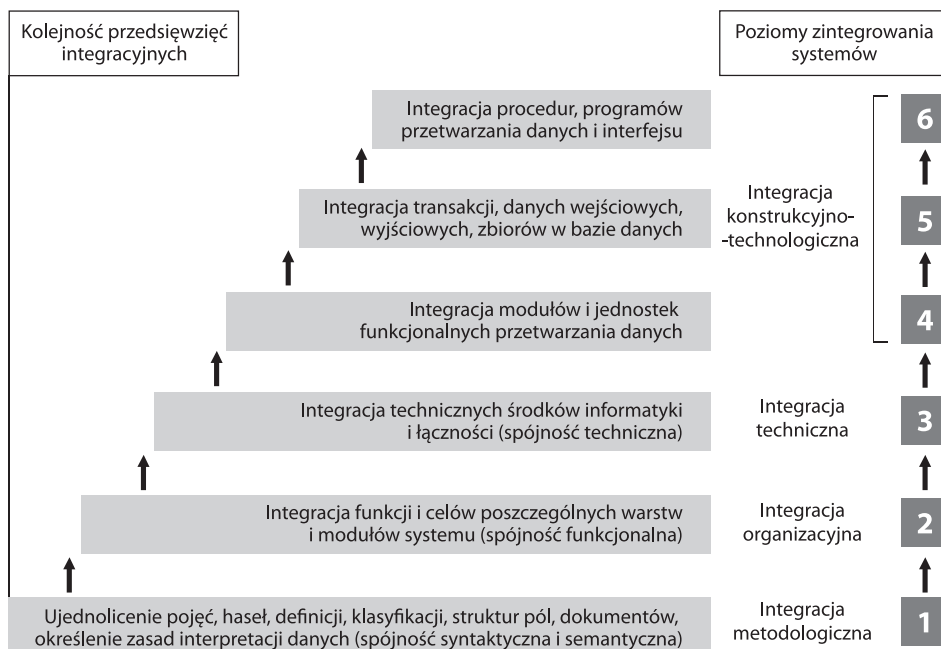
- okres działalności na rynku,
- częstotliwość przeprowadzania aktualizacji oprogramowań,
- opinię wśród użytkowników,
- liczbę zrealizowanych wcześniej wdrożeń,
- elastyczność oferowanych technologii,
- oferowaną formę i czas wsparcia technicznego,
- warunki gwarancji, jakie oferuje producent dla oprogramowań,
- zgodność oferowanych oprogramowań z aktualnymi przepisami (*Jak wybrać najlepsze oprogramowanie dla swojej firmy*, b.r.).

Dobry dostawca oprogramowania to taki, którego ofertą nie jest tylko sprzedaż oprogramowania. Ważne jest, by sprawował on opiekę merytoryczną w zakresie całej działalności swojego oprogramowania w przedsiębiorstwie. Jeśli określone zleczone rozwiązania nie dadzą oczekiwanego efektu dla działalności lub zaspokożą tylko część potrzeb, to ważne będzie zaangażowanie producenta, aby pomógł on przeprowadzić analizy w firmie i zaproponować kolejne rozwiązania oraz poszerzyć funkcjonalność oprogramowania o nowe zalecenia.

Często pojawia się dodatkowe kryterium doboru oprogramowania, jakim jest cena. Jednak w tym przypadku nie powinno być ono decydujące, gdyż z reguły tańsze oprogramowanie przynosi oszczędności tylko w momencie jego zakupu, a na innych poziomach może generować wyższe koszty spowodowane złymi decyzjami, jakie da na końcu program. Niższa cena oprogramowania wiąże się też często z ograniczeniami w funkcjonalności systemu. Ponadto dostawca przy niższej cenie może nie oferować rozszerzania funkcjonalności programu na indywidualne potrzeby przedsiębiorstwa. Wybierając system programów, trzeba pamiętać o tym, że koszty nie są związane jedynie z pierwszym ich zakupem, instalacją i pierwszym przeszkoleniem. Do tego dochodzą bowiem wydatki dotyczące wdrożenia oprogramowania, na przykład koszt licencji, dodatkowego wymaganego sprzętu (technologie, systemy operacyjne, bazy danych), stałego szkolenia pracowników. Są to elementy, bez których poprawne wdrożenie systemu i osiągnięcie wymaganych celów, jest niemożliwe.

W informatyzacji przedsiębiorstwa ważni są pracownicy, którzy będą wspierani przez oprogramowanie. Oprogramowanie może zarządzać i wspomagać pracę, ale obsługę i aktualizację danych w programie przeprowadzają pracownicy. Dlatego ważnym aspektem realizacji informatyzacji jest zbadanie możliwości oraz stanu wiedzy pracowników. Jeśli występują braki w rozumieniu bądź stosowaniu w praktyce danych programów czy sprzętów informatycznych, należy przeprowadzić odpowiednie szkolenia. Pozwoli to uniknąć błędów popełnionych przez człowieka. Program może wyliczać prawidłowe założenia wyjściowe, ale gdy na początku zostaną wprowadzone błędne dane wejściowe, wtedy obliczenia oprogramowania nie przyniosą żadnych korzyści.

System oprogramowania dobranego dla przedsiębiorstwa według Z.J. Klonowskiego ma swoje poziomy i kolejność zintegrowania (rys. 2).



Rys. 2. Zintegrowanie systemów informatycznych

Źródło: Klonowski, 2004.

Analiza wybranych oprogramowań

We wcześniejszych fragmentach artykułu został zarysowany podział programów na uniwersalne oraz specjalistyczne. W przypadku tych pierwszych łatwiej o analizę oraz dobór, ponieważ większość firm operuje na podobnych zasadach. Specjalistyczne oprogramowania natomiast zawężają kryteria rozważań do typów wykonywanych działań w konkretnych działach przedsiębiorstwa oraz do wymagań ściśle dopasowanych dla każdego z nich.

Oprogramowania dla logistyki

Analizując oprogramowania dostępne na rynku, stworzone w celu usprawniania procesów logistycznych, można dostrzec, że centralnym punktem jest skupienie się na samym zarządzaniu transportem oraz flotą realizującą dany transport, a także na odpowiednim prowadzeniu magazynów. Magazyny są bowiem pośrednikami w transporcie. Magazynują towary, które są odpowiednio wydawane bądź przyjmowane przez realizowany transport do kolejnego magazynu lub końcowego punktu docelowego, w którym zostaną wykorzystane przez odbiorcę. Oprogramowania usprawniają procesy logistyki, takie jak:

- zarządzanie magazynem (raportowanie stanów magazynowych, przechowywanie, pakowanie, uporządkowanie),

- zarządzanie transportem oraz flotą (wyznaczanie trasy, tworzenie harmonogramów transportu, komunikacja z pojazdami oraz pracownikami),
- dokumentacja realizowanych transportów (faktury, dokumenty przewozowe, dokumentacje pojazdów oraz pracowników, dokumentacje związane z usługą).

Tabela 2 przedstawia opis przykładowych programów dla logistyki dostępnych na rynku.

Tab. 2. Przykłady oprogramowań używanych w logistyce

Nazwa/producent	Opis
fireTMS	Oprogramowanie stworzone dla logistyki firmy, które umożliwia pomoc na kilku jej szczeblach: funkcje dla spedycji (plan załadunku/rozładunku, zlecenia spedycyjne, przeładunki w magazynach i na trasie), funkcje dla transportu (rozliczanie kart drogowych, analiza kosztów floty, komunikacja z kierowcą, tworzenie harmonogramów kierowców/pojazdów), tworzenie analiz oraz zarządzanie (tworzenie ograniczeń maksymalnej liczby kilometrów, tworzenie tagów do kategoryzacji danych, raportowanie), funkcje księgowo i finansowe (automatyczne kursy walut na trasach do innych krajów, fakturowanie).
Comarch ERP XT/ Comarch	Program działający w chmurze wykorzystywany do: fakturowania, prowadzenia magazynu i księgowości. Program jest intuicyjny i pozwala na pełną obsługę procesów sprzedażowo-magazynowych krajowych, unijnych oraz pozaunijnych. Działania programu w części magazynowej to: zarządzanie stanami magazynowymi, wystawianie dokumentów magazynowych, przeprowadzanie inwentaryzacji i spisów, nadawanie współpracy z drukarkami fiskalnymi, terminalami oraz czytnikami kodów kreskowych. Program jest idealny dla mikroprzedsiębiorstw lub osób prywatnych, które mają wyższe wymagania i potrzebę rozwoju biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

Oprogramowania dla obsługi klienta

Obsługa klienta w firmie to dział, który uczestniczy bezpośrednio w kontaktach z klientami. Oprogramowania dedykowane dla tego działu wspomagają pracę pracowników oraz usprawniają ich zadania, które obejmują między innymi:

- rozumienie problemów zgłaszanych przez klientów,
- szybszą realizację i przetwarzanie zgłoszeń/poleceń (na etapie zakupu, zwrotów, użytkowania towaru i usługi),
- kontakt z klientami (mailowy, telefoniczny, czatowy).

W tabeli 3 przedstawione zostały przykładowe opisy programów służących do obsługi klienta.

Tab. 3. Przykłady oprogramowań stosowanych w obsłudze klienta

Nazwa/producent	Opis
Magento/Adobe	Jedna z najpopularniejszych platform do tworzenia systemów e-commerce, działa na technologii open source, zapewnia duże możliwości modyfikacji i konfiguracji funkcjonalności. Jest dobrym wyborem dla sklepów internetowych średniej i dużej wielkości, ale również dla małych firm, które myślą rozwojowo. Oprogramowanie pozwala na zarządzanie sprzedażą, wysyłką, wystawianiem produktów i ofert, realizacją zwrotów w jednym miejscu.
Thulium	Producenci Thulium tworzą oprogramowania do telefonicznej i mailowej obsługi klienta lub za pomocą czatu, czatbotu, Messengera (Facebook). Możliwości tego oprogramowania to tworzenie nagrań głosowych, aby system automatycznie odbierał połączenia przychodzące od klientów, a następnie przydzielał odpowiednie dalsze instrukcje.
Omnichannel Suite/Freshdesk	Oprogramowanie ułatwiające pracownikom firmy obsługę klienta. Możliwe jest odpisywanie na wiadomości klientów w formie mailowej, telefonicznej, czatu, mediów społecznościowych z poziomu aplikacji bez konieczności przełączania się na inne witryny czy narzędzia. Każde zgłoszenie klienta jest rejestrowane.

Źródło: opracowanie własne.

Oprogramowania dla marketingu

Dział marketingu w firmie zajmuje się tworzeniem treści promocyjnych oraz analizą preferencji klientów. Oprogramowania dla marketingu pozwalają między innymi na:

- tworzenie materiałów marketingowych (graficzne, opisowe),
- usprawnianie procesów marketingowych (publikacje treści, tworzenie raportów, analiz),
- analizy danych o klientach i ich preferencji podczas zakupów, na przykład wybory płatności, wysyłki, czasu realizacji zakupów, formy zakupów.

W tabeli 4 zostały zamieszczone opisy przykładowych programów marketingowych.

Tab. 4. Przykłady oprogramowań dla marketingu

Nazwa/producent	Opis
Canva	Aplikacja, która pozwala na tworzenie różnego rodzaju grafiki i contentu dla osób prywatnych lub firm. Możliwe jest tworzenie treści marketingowych, takich jak posty na Instagram, plakaty reklamowe, banery wyprzedażowe, logo, wideoreklamy.
SAP Customer Data Platform/SAP	Oprogramowanie realizujące zadania z zakresu danych o klientach. Umożliwia zbieranie informacji i analizy preferencji klientów, dbając przy tym o poszanowanie ich danych oraz jasne przeznaczenie.

Źródło: opracowanie własne.

Oprogramowania dla produkcji

Procesy produkcyjne w przedsiębiorstwie wymagają dokładnych analiz oraz dopilnowania każdej wykonywanej czynności. Głównymi zadaniami programów wspomagających produkcję, dostępnych na rynku są:

- zapisywanie i przetwarzanie działań produkcyjnych,
- prowadzenie dokumentacji,
- symulowanie realizowanych procesów,
- przewidywanie efektów,
- obsługa maszyn oraz przydzielanie zadań.

Przykładowe oprogramowania dla produkcji zostały opisane w tabeli 5.

Tab. 5. Przykłady oprogramowań stosowanych w produkcji

Nazwa/producent	Opis
MRP Produkcja. NET/Profisoft	Oprogramowanie pozwala na: tworzenie oraz ewidencjonowanie dokumentacji technologicznej i zleceń produkcyjnych, kalkulację kosztów wytwarzania, kontrolę przebiegu procesów na wszystkich etapach produkcji, symulowanie zużycia surowców podczas produkcji, sporządzanie wszelkich analiz wykonanych prac. Funkcje tego oprogramowania mają na celu optymalizację procesów produkcyjnych w firmie, skrócenie czasu pracy, zmniejszenie nadmiernego zużycia materiałów oraz redukcję kosztów.
OptiCMMS/ Optimakers	Program umożliwiający kompleksowe zarządzanie produkcją. Możliwości, jakie oferuje program: kontrola produkcji (zarządzanie procesami, operatorami, pracownikami), dokumentacja produkcji (historia napraw maszyn, serwisowanie maszyn, zaplanowanie serwisowania sprzętów, przypomnienia o datach końca gwarancji maszyn bądź ich potrzebnych serwisach i aktualizacjach), tworzenie raportów z produkcji (ryzyka, błędy, analizy poprawy wydajności/jakości), powiadomienia e-mail w razie awarii bądź błędów na produkcji.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Dokonanie umiejętnego wyboru oprogramowania firmowego uwarunkowane jest analizą potrzeb przedsiębiorstwa. Program odpowiednio dobrany i wdrożony może przynieść znaczne korzyści dla firmy w postaci: zmniejszenia kosztów, lepszego zarządzania w firmie, optymalnej pracy, zabezpieczenia danych, szybszego obiegu informacji, szybszej nauki oraz ogólnego rozwoju firmy wśród konkurencji. Producenci często dają możliwość darmowego okresu próbnego, trwającego od kilku dni do nawet paru miesięcy. Jest to czas przeznaczony na to, by klient planujący zakup oprogramowania dla swojej firmy mógł przetestować, czy oferowane przez program rozwiązania są dla niego korzystne i ułatwiają pracę. Jest to na pewno pomocne, jeśli nabywca waha się co do wyboru produktu. Warto również, aby podczas wdrażania nowych rozwiązań w firmie dostosować je do rynku i wymogów konkurencyjności oraz przygotować na to wszystkie jednostki, jakie wykonują pracę w przedsiębiorstwie.

W dobie rozwiniętych technologii korzystanie z nich przez przedsiębiorstwo sprawia, że staje się ono innowacyjne. Innowacyjność oznacza wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, usługi czy procesu bądź zastosowanie nowej metody w organizacji lub marketingu na rynku gospodarczym (*Innowacja, innowacyjność*, b.r.). Nowoczesne technologie usprawniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pomagają mu w uzyskaniu innowacyjności.

Bibliografia

- Comarch, <https://www.comarch.pl/erp/magazyn/> [dostęp: 30.11.2022].
- Dąbek A. (2021), *Dane koronawirus w Polsce*, medonet.pl [dostęp: 30.11.2022].
- Diversify your customer base. We'll tailor their commerce experience*, Magento Adobe, <https://business.adobe.com/products/magento/magento-commerce.html> [dostęp: 30.11.2022].
- Ekspertyzy ekonomiczne* (b.r.), Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, <https://pfr.pl/ekspertyzy-ekonomiczne> [dostęp: 28.11.2022].
- Freshdesk Omnichannel, <https://freshdesk.com/enterprise/omnichannel> [dostęp: 30.11.2022].
- Innowacja, innowacyjność* (b.r.), [w:] *Słownik pojęć*, Grupa Polskiego Funduszu Rozwoju, <https://pfr.pl/sloownik/sloownik-innowacja.html> [dostęp: 30.11.2022].
- Jak wybrać najlepsze oprogramowanie dla swojej firmy* (b.r.), Prima, <https://prima.pc.pl/jak-wybrac-najlepsze-oprogramowanie-dla-swojej-firmy/> [dostęp: 30.11.2022].
- Klonowski Z.J (2004), *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju właściwości funkcjonalnych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Kuck J. (2013), *Nowoczesne technologie w logistyce. Procesowa informatyzacja organizacji, instytucji, przedsiębiorstw oraz firm*, AON, Warszawa.
- Oprogramowanie dla każdej branży*, Produkcja.net, Profisoft, https://oprogramowaniedlaprodukcji.pl/#zastosowanie_kot [dostęp: 30.11.2022].
- Poznaj funkcje programu fireTMS*, FireTMS, <https://firtms.com/pl/functions> [dostęp: 29.11.2022].
- Program do obsługi reklamacji – zwiększ konwersję w ecommerce dzięki skutecznej obsłudze zwrotów i reklamacji*, Thulium, <https://thulium.com/pl/industries/ecommerce/> [dostęp: 30.11.2022].
- SAP Customer Data Platform*, SAP, <https://www.sap.com/poland/products/crm/customer-data-platform.html> [dostęp: 30.11.2022].
- System CMMS dla produkcji*, Optimakers, <https://optimakers.pl/systemy/utrzymanie-ruchu-maszyn-cmms/> [dostęp: 30.11.2022].

Summary**Software supporting an innovative enterprise**

Nowadays, many companies rely on computer programs. Software ideal for enterprises should allow, among other things, to store and record large amounts of data, calculate and simulate certain company situations, support production or comprehensive contact with customers. The introduction of computerization to the company makes it innovative and modern on the market. The use of information technology supports the modernization of processes taking place in the company, starting from the basics, which are: management, organization, data protection and recording, to more complex activities related to the industry in which the company operates. This article presents an analysis of modern software and the opportunities they offer for innovative enterprises, as well as a substantive approach to the selection of appropriate programs for a company along with the implementation of computerization.

Keywords: innovation, computer programs, information technology, management technology, implementation, computerization, improvements, software



CZĘŚĆ II
LOGISTYKA
I ZARZĄDZANIE
TRANSPORTEM

Jerzy Janczewski *  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Danuta Janczewska **  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

e-mail: janczewska@republika.pl

Rower elektryczny w systemie mikromobilności

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_09jjdj

Korzystanie z rowerów w celu przemieszczania się z jednego miejsca do drugiego staje się coraz popularniejsze. Poruszanie się nimi nie wymaga dużego wysiłku fizycznego, więc na dłuższych odcinkach podróży mogą być alternatywą dla rowerów konwencjonalnych. Z rowerów elektrycznych korzystają zarówno firmy, jak i osoby prywatne. Elektryczne wspomaganie roweru może być również rozwiązaniem transportowym dla osób z problemami zdrowotnymi. Rowery elektryczne mogą być postrzegane jako jeden ze sposobów na uzupełnienie luki w transporcie publicznym i ograniczenie kongestii w centrach miast.

Celem artykułu jest prezentacja roweru elektrycznego i wskazanie jego miejsca w systemie mikromobilności. Omówiono systematykę e-rowerów, scharakteryzowano rynek i przytoczono kilka wybranych przykładów wykorzystania ich w transporcie osób i ładunków. W konkluzji postawiono hipotezę, że więcej e-rowerów na ulicach może prowadzić do mniejszej liczby samochodów w miastach.

W pracy oparto się na publikacjach naukowych, a także na informacjach i opracowaniach praktyków z branży. Całość zwieńczono podsumowaniem.

Słowa kluczowe: mikromobilność, system mikromobilności, rower elektryczny

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Techniki i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

** Dr inż. Danuta Janczewska, adiunkt w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Wstęp

Rowery wspomagane napędem elektrycznym zyskują coraz większą popularność. Poruszanie się nimi nie wymaga dużego wysiłku fizycznego, więc na dłuższych odcinkach podróży mogą być alternatywą dla rowerów konwencjonalnych. Z rowerów elektrycznych korzystają zarówno firmy, jak i osoby prywatne. Elektryczne wspomaganie roweru może być również rozwiązaniem transportowym dla osób z problemami zdrowotnymi.

Rowery wspomagane napędem elektrycznym nazywane są rowerami hybrydowymi lub e-rowerami. W niniejszym opracowaniu będą one nazywane zamiennie e-rowerami albo rowerami elektrycznymi.

W transporcie miejskim coraz bardziej zatłoczone infrastruktury dużych miast nie są w stanie pomieścić stale rosnącej liczby pojazdów, stąd rower elektryczny może być traktowany jako wybór między skuterem lub samochodem osobowym.

Celem artykułu jest prezentacja roweru elektrycznego i wskazanie jego miejsca w systemie mikromobilności. Omówiono systematykę e-rowerów, scharakteryzowano rynek i przytoczono kilka wybranych przykładów ich wykorzystania w transporcie osób i ładunków. W konkluzji postawiono hipotezę, że więcej e-rowerów na ulicach może prowadzić do mniejszej liczby samochodów w miastach.

W pracy oparto się na publikacjach naukowych, jak również na informacjach i opracowaniach praktyków z branży. Całość zwięźcono podsumowaniem.

Rower elektryczny w systemie mikromobilności

Mikromobilność to system indywidualnego transportu w mieście z użyciem środków transportu przeważnie z napędem elektrycznym, ważących nie więcej niż 500 kilogramów (Bruce, 2018). Według Dediu (2019) mikromobilność powinna zapewniać możliwie najwyższą niezależność przy przemieszczaniu się i zużywać przy tym minimalny zasób energii.

Mikromobilność jest postrzegana jako alternatywa dla korzystania z samochodu w miastach lub jako uzupełnienie tego środka transportu na pierwszym i ostatnim odcinku podróży.

Na system mikromobilności składają się środki transportowe mikromobilności, infrastruktura, użytkownicy i ich kwalifikacje oraz uregulowania prawne. Środki transportu to wszelkiego rodzaju pojazdy i urządzenia transportu osobistego lub towarowego o niewielkiej masie i prędkości, zwykle napędzane silnikiem elektrycznym, siłą ludzkich mięśni lub hybrydowo – jak w przypadku klasycznego roweru, e-roweru lub e-roweru cargo. Do infrastruktury zaliczają się infrastruktura fizyczna (widzialna), wszelkiego rodzaju drogi, w tym rowerowe (drogi, śluzy, kontrapasy, ciągi pieszo-rowerowe), parkingi, stojaki, huby, stacje dokowania i ładowania, samoobsługowe stacje naprawcze i inne, a także infrastruktura łączności (oprogramo-

wanie), która umożliwia efektywne zarządzanie flotą mikromobilności. W systemie mikromobilności można wyróżnić takie integralne składniki, jak: podsystemy mikrosamochodów, skuterów, rowerów, hulajnóg i pozostałych urządzeń transportu osobistego osób oraz ładunków, które mogą być użytkowane indywidualnie lub na zasadzie współdzielenia. Podsystemy te mają wiele wspólnych cech, z których jako istotne wymienia się elastyczność i swobodę w doborze trasy na pierwszym i ostatnim odcinku podróży oraz niskoemisyjność.

Impulsem do rozwoju mikromobilności na świecie było rozpowszechnienie w 2017 roku elektrycznych hulajnóg. Z kolei sukces chińskich start-upów (Mobike i Ofo) zajmujących się bezstacijnym wypożyczaniem rowerów zainspirował zachodnie firmy do skopiowania tej strategii i przebicia się na w większości niewykorzystany rynek (Błoński, 2017).

Podsystem komunikacji rowerowej opiera się na rowerach indywidualnych stanowiących prywatną własność ich użytkowników oraz na rowerach współdzielonych. Podsystem współdzielonych rowerów elektrycznych funkcjonuje podobnie jak podsystem hulajnóg, umożliwiając swobodne przemieszczanie się i parkowanie (system *free float*). Rozpowszechnianie współdzielonych rowerów elektrycznych w miastach jest działaniem operatorów mikromobilności w kierunku dywersyfikacji ich oferty. „Hulajnogi i rowery elektryczne uzupełniają się, ponieważ odpowiadają na różne potrzeby transportowe użytkowników. Hulajnoga jest efektywnym rozwiązaniem na krótkich dystansach do 4 kilometrów, podczas gdy rowery elektryczne sprawdzają się na dłuższych trasach od 5 do 10 kilometrów” (*Od dziś rowery elektryczne Bolt w Poznaniu!*, 2022). Poza tym są bardziej stabilne od hulajnóg, co ma niewątpliwy wpływ na bezpieczeństwo.

Rowery elektryczne coraz częściej są wykorzystywane przez firmy kurierskie. Wiąże się to z zakazem wjazdu do centrum pojazdów samochodowych, które nie spełniają norm środowiskowych. W rezultacie w Europie Zachodniej, a także w Ameryce Północnej firmy kurierskie używają rowerów cargo ze wspomaganie elektrycznym przede wszystkim do dostaw realizowanych na odcinku ostatniego kilometra podróży.

W Polsce większość rowerów elektrycznych, jak też rowerów cargo, jest w prywatnych rękach. Rowery cargo wykorzystuje się na różne sposoby: od zakupów, po odbiór dzieci ze szkoły. Rowery elektryczne cargo jak dotąd w niewielkim stopniu sprawdzają się w polskich systemach wypożyczalni rowerów publicznych. W opinii niektórych operatorów mikromobilności bywają one wykorzystywane przez prywatnych użytkowników niezgodnie z przeznaczeniem (Rosler, 2021).

Elektryczne rowery w świetle wybranych badań

E-rowery – tak jak wszystkie niskoemisyjne środki transportu wykorzystujące napęd elektryczny – są uważane za obiecującą technologię pozwalającą obniżyć hałas

uliczny i skutki zanieczyszczenia powietrza w miastach (zob. Jochem, Doll, Fichtner, 2016).

Biała Księga (2011: 9) Komisji Europejskiej dotycząca transportu przewiduje, że do 2050 roku w miastach będą poruszały się wyłącznie pojazdy elektryczne. Założenie to pociąga za sobą stałe zmiany technologiczne w środkach transportu i w infrastrukturze. Należy jednak zaznaczyć, że pojazdy elektryczne wiążą się ze znacznymi kosztami zewnętrznymi, które w dużym stopniu zależą od wytwarzania energii elektrycznej w okresie eksploatacji pojazdu elektrycznego oraz budowy pojazdu i akumulatora.

Zdaniem F. Behrendta jazda na rowerze, w kontekście inteligentnych miast i internetu rzeczy, ma do odegrania ważną rolę jako zrównoważony, aktywny i połączony w sieć środek transportu, natomiast rowery elektryczne mogą przyczynić się do dekarbonizacji transportu, choć ich pełny potencjał rynkowy wymaga dalszych badań. Według F. Behrendta potrzebne są badania pozwalające zrozumieć preferencje jednostek i czynniki wpływające na zmianę korzystania z samochodów w miastach na pojazdy niskoemisyjne, takie jak rowery elektryczne (Behrendt, 2016).

T. Jones oraz jego współpracownicy (Jones, Harms, Heinen, 2016) uważają, że rowery elektryczne mogłyby pomóc w zwiększeniu dostępności tej formy transportu dla osób, które nie mogą lub nie chcą korzystać z konwencjonalnych rowerów (na przykład rowerzyści w podeszłym wieku i osoby z ograniczeniami fizycznymi).

M. Kocaman zauważył, że rower elektryczny staje się coraz atrakcyjniejszym środkiem transportu dla osób dojeżdżających do pracy, a także dla pracodawców i włodarzy miast. Możliwość szybszego poruszania się przy mniejszym wysiłku fizycznym może zmotywować większą liczbę osób do codziennego korzystania z takich rowerów. Wychodząc z tego założenia, Kocaman przeprowadził badanie mające na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki behawioralne mogłyby zdecydować o szerszym wprowadzeniu rowerów elektrycznych i co mogłoby zdecydować o przyzwyczajeniu potencjalnych użytkowników do tego typu środka transportowego. Zdaniem Kocamana oszczędność czasu na dojazdy, wygoda, przyjemność, pozytywny wpływ na zdrowie, warunki pogodowe mogą przemawiać za wyborem e-roweru. Zdecydowaną barierą jest cena roweru elektrycznego. Ten problem mógłby zniwelować na przykład leasing lub dotacja do zakupu e-roweru (Kocaman, 2019).

D. Carracedo i H. Mostofi, którzy zajmowali się rowerami elektrycznymi cargo, dokonali przeglądu i syntezy międzynarodowych badań w dziedzinie e-rowerów cargo pod kątem typologii, parametrów technicznych, charakterystyki użytkowników oraz gotowości miast na ten nowy środek transportu. Autorzy również przeanalizowali i porównali bariery oraz czynniki stymulujące rozwój e-rowerów cargo z perspektywy czynników społecznych, ekonomicznych, środowiskowych i przepisów obowiązujących w różnych krajach. W konkluzji D. Carracedo i H. Mostofi stwierdzili, że istnieje duży potencjał zastąpienia prywatnych podróży

samochodem e-rowerami cargo w granicach od 1 do 4 podróży tygodniowo (Car-racedo, Mostofi, 2022).

Badanie ankietowe dotyczące preferencji związanych z wygodą i bezpieczeństwem osób korzystających z e-rowerów prowadzili L. Stilo, D. Segura-Velandia, H. Lugo, P. Conway i A. West. Autorzy badania na podstawie odpowiedzi zebranych od 638 potencjalnych użytkowników rowerów elektrycznych, głównie z Europy i Ameryki Północnej, zauważyli, że respondenci jednakowo ocenili funkcję bezpieczeństwa i wygody. Na przykład takie cechy, jak wspomaganie pokonywania wzniesień oraz światła i wskaźniki hamowania były w badaniu najbardziej preferowanymi wyróżnikami zapewniającymi wygodę i bezpieczeństwo użytkowników e-rowerów. Rezultaty ankiety wskazały producentom kierunek rozwoju zaawansowanych i bezpiecznych konstrukcji rowerów elektrycznych (Stilo i in., 2021).

Wraz z rosnącym wykorzystaniem e-rowerów na świecie zwiększa się potrzeba prowadzenia badań dotyczących cech roweru elektrycznego, które przyczyniają się do szerokiej aprobaty tego środka transportu w mieście. Informacje na ten temat mogą być pomocne dla producentów e-rowerów i decydentów mających wpływ na rozpowszechnianie niskoemisyjnych środków transportu. Interdyscyplinarne centrum Transportation Research and Education Center (TREC) amerykańskiego uniwersytetu publicznego w Portlandzie (Portland State University – PSU) prowadzi badanie na temat rowerów elektrycznych, którego celem jest określenie możliwości e-rowerów w obszarze zaspokajania potrzeb mobilności, zwiększania dostępu do aktywnych opcji transportu oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Wyniki tych badań wykorzystuje się w podejmowaniu decyzji strategicznych na poziomie lokalnym, regionalnym, stanowym i federalnym. Jako przykładowe wymienić można badanie mające na celu poznanie ewentualnych skutków różnych metod udzielania rabatów i dopłat, przesłедzenie danych demograficznych i innych czynników, które opublikowano pod tytułem *Korzystanie z programów motywacyjnych dla rowerów elektrycznych w celu rozszerzenia rynku – trendy i najlepsze praktyki*. Można tam również znaleźć tabele z opisem programów motywujących do użytkowania rowerów elektrycznych w Ameryce Północnej (*E-Bike Research*, 2022).

Podział rowerów elektrycznych

Rowery elektryczne są zazwyczaj klasyfikowane według mocy zamontowanego silnika napędowego oraz systemu sterowania napędem, to znaczy – kiedy i w jaki sposób przekazywany jest napęd z silnika.

Klasyfikowanie rowerów elektrycznych jest dość skomplikowane, ponieważ większość definicji e-rowerów wynika z rozróżnień prawnych określających, co stanowi rower, motorower lub motocykl. Systematyka e-rowerów znacznie się różni także w zależności od kraju i lokalnych jurysdykcji. W niektórych krajach obowiązują przepisy federalne, lecz decyzję o legalności użytkowania przez e-rowery

infrastruktury pozostawia się stanom i prowincjom. Systematykę utrudniają ponadto wprowadzane przez miasta i metropolie różnego rodzaju ograniczenia.

Pomimo komplikacji prawnych o systematyzacji rowerów elektrycznych decyduje głównie to, czy system wspomagający poruszanie pedałami, oparty na silniku elektrycznym, wyłącznie wzmacnia wysiłek rowerzysty, czy też jest to tak zwane zasilanie niezależne (na żądanie). Pozostałe kryteria kategoryzacji zwykle pozostają tożsame z rowerami klasycznymi (zob. *Rodzaje rowerów*, 2022).

Wyróżnia się dwa zasadnicze podziały rowerów elektrycznych: rowery z systemem wspomagającym poruszanie pedałami (*Pedal-Assist System – PAS*) lub z systemem mocy na żądanie (*Power-on-Demand System – PoDS*). W rowerze z systemem wspomagającym pedałowaniem silnik elektryczny jest uruchamiany podczas nacisku nóg rowerzysty na pedały. Wspomaganie zatem wzmacnia siłę pedałowania użytkownika. Rowery te mają czujnik wykrywający prędkość obrotową korby, siłę pedałowania lub oba te elementy, a uruchomienie w rowerze hamulca zatrzymuje silnik. W przypadku mocy na żądanie silnik jest uruchamiany za pomocą manetki, zwykle montowanej na kierownicy, tak jak w większości motocykli lub skuterów.

Szerzej elektryczne rowery można podzielić na:

- rowery elektryczne tylko ze wspomaganie pedałowania – ang. *pedelec* (prawnie klasyfikowany jako rower) lub ang. *s-pedelecs* (zwykle prawnie klasyfikowany jako motorower),
- rowery elektryczne z mocą na żądanie i wspomaganie pedałowania,
- rowery elektryczne wyłącznie z mocą na żądanie, które zazwyczaj mają silniki o większej mocy niż rowery ze wspomaganie pedałowania; wtedy te z mocniejszymi silnikami są klasyfikowane jako motorowery lub motocykle (*Electric bicycle laws*, 2022).

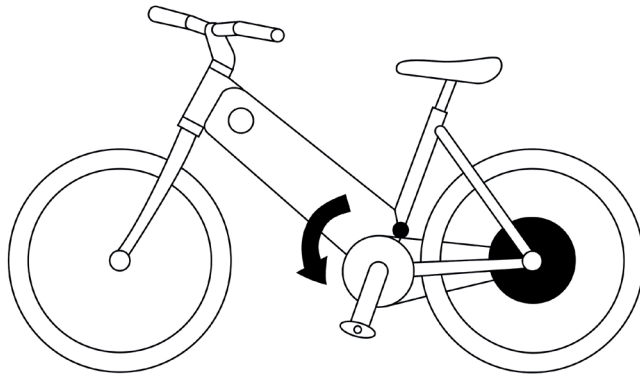
W polskim prawie rower to pojazd o szerokości nieprzekraczającej 0,9 metra poruszany siłą mięśni osoby jadącej tym pojazdem. Może on być wyposażony w uruchamiany naciskiem na pedały pomocniczy napęd elektryczny zasilany prądem o napięciu nie wyższym niż 48 V o znamionowej mocy ciągłej nie większej niż 250 W, którego moc wyjściowa zmniejsza się stopniowo i spada do zera po przekroczeniu prędkości 25 km/h (Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym, Ustawa z dnia 30 marca 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw).

Zasadniczą różnicą między konwencjonalnym rowerem a rowerem elektrycznym jest wyposażenie go w napęd elektryczny. Przy czym napęd ten pełni funkcję wspomagającą, wspierając kierującego tylko do określonej prędkości 25 km/h, której przekroczenie jest niedozwolone, gdyż kwalifikuje taki pojazd do grupy motorowców podlegających odmiennym uregulowaniom prawnym.

Rowery elektryczne różnią się też umiejscowieniem silnika napędowego, który może być zamontowany w kole przednim, tylnym lub centralnie. Innym wyróżnikiem jest waga roweru elektrycznego, zwykle przekraczająca 20 kilogramów, na któ-

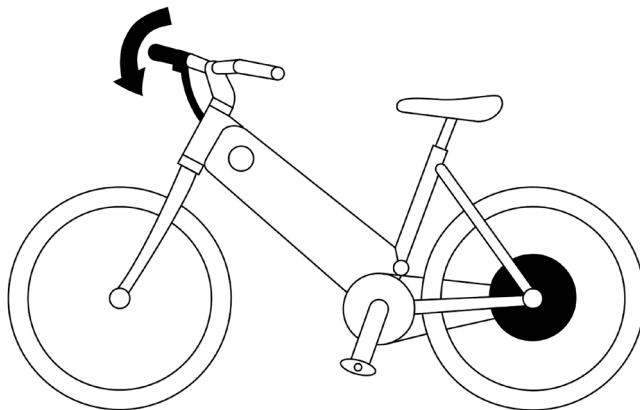
łą składają się zasobnik energii elektrycznej wymagający okresowego doładowywania, silnik i masywniejsza konstrukcja.

Według definicji PoRD w rowerze dozwolony jest tylko taki napęd, który jest uruchamiany naciskiem nóg użytkownika na pedały. Zatem rower elektryczny nie może mieć manetki pozwalającej jechać zupełnie bez pedałowania, a silnik nie może sam go napędzać (rys. 1). Silnik elektryczny ułatwia jazdę tylko wtedy, gdy rowerzysta uruchamia pedały.



Rys. 1. Schemat roweru elektrycznego, w którym napęd jest uruchamiany naciskiem nóg użytkownika na pedały

Źródło: Schematic of a Pedelec, 2009.



Rys. 2. Schemat roweru elektrycznego, w którym napęd elektryczny jest sterowany za pomocą manetki

Źródło: Schematic of an E-Bike, 2009.

Rowery, w których napęd elektryczny jest sterowany za pomocą manetki, są określane mianem speed bike i mogą rozpędzić się do prędkości 45 km/h. Należy podkreślić, że wiele rowerów ze wspomaganie elektrycznym posiada manetki

umożliwiający poruszanie się z prędkością pieszego, co teoretycznie jest sprzeczne z istniejącymi przepisami prawnymi (rys. 2).

Dla roweru elektrycznego wymagane jest takie samo wyposażenie, jak dla konwencjonalnego. Na drogach publicznych obowiązują te same przepisy, co pozostałych rowerzystów. Pojazdy elektryczne o innej charakterystyce nie są w myśl prawa rowerami¹.

Definicja roweru elektrycznego zawarta w PoRD zgodna jest z normą Unii Europejskiej EN15194, w której określa się go jako EPAC – *Electrically Power Assisted Cycles*.

Norma Europejska EN15194 dotyczy rowerów dwukołowych (EPAC) służących do użytku prywatnego oraz handlowego z wyłączeniem EPAC przeznaczonych do wypożyczenia na stacjach niewymagających dozoru. Norma obejmuje rowery ze wspomaganie elektrycznym o maksymalnej ciągłej mocy znamionowej 250 W. Moc wyjściowa napędu zmniejsza się stopniowo i wyłącza się w momencie, kiedy EPAC osiągnie prędkość 25 km/h, lub wcześniej, jeżeli rowerzysta przestanie pedałować. W normie tej określono również wymagania i metody badań układów sterujących mocą silnika, obwodów elektrycznych łącznie z systemem ładowania. Norma jest przeznaczona do oceny konstrukcji i zestawu roweru dwukołowego ze wspomaganie elektrycznym oraz podzespołów zawierających układy działające na napięcie znamionowe nieprzekraczające 48 V prądu stałego lub zawierających wbudowaną ładowarkę akumulatorową o nominalnym napięciu wejściowym 230 V prądu przemiennego.

W normie EN15194 określono także wymagania bezpieczeństwa i związane z bezpieczeństwem wymagania użytkowe dotyczące budowy, montażu i badania rowerów dwukołowych EPAC przeznaczonych do jazdy po drogach publicznych oraz ustalono wytyczne dotyczące instrukcji korzystania z takiego roweru i jego obsługi. Normę stosuje się do rowerów dwukołowych EPAC o maksymalnej wysokości siodełka równej lub większej od 635 milimetrów, przeznaczonych do poruszania się po drogach publicznych (*PN-EN 15194:2018-01 – wersja polska*, 2021).

W USA od 2020 roku rowery elektryczne są podzielone na trzy klasy. Klasę 1 rowerów ograniczono do prędkości 20 mil/h, a silnik elektryczny może pracować w nich tylko podczas pedałowania. Niektóre rowery klasy 1 posiadają manetkę, która umożliwia zwiększenie mocy wspomaganie silnika, lecz tylko wtedy, kiedy obracają się pedały. Przy czym nie ma potrzeby używania dużej siły przy pedałowaniu. Wystarczy w rowerze włączyć niski bieg i powoli kręcić pedałami do przodu, by manetka spełniała swoją funkcję. Rowery elektryczne klasy 1 mogą poruszać się po ścieżkach rowerowych przeznaczonych dla tradycyjnych rowerów. Rowery elektryczne klasy 2 mają – podobnie jak rowery klasy 1 – ograniczenie maksymalnej prędkości do 20 mil/h, ale w odróżnieniu od nich posiadają manetki, które działają

¹ Więcej na temat klasyfikacji i homologacji rowerów elektrycznych w ustawodawstwie unijnym i polskim można przeczytać w opracowaniu firmy Geobike (Bargielski, 2017).

nawet wówczas, gdy rowerzysta nie używa pedałów. Podobnie jak w przypadku rowerów klasy 1 można się nimi poruszać w tych samych miejscach, co rowerem konwencjonalnym. Natomiast w przypadku rowerów elektrycznych klasy 3 występuje szereg nieścisłości. Rowery takie mogą poruszać się z prędkością maksymalną do 28 mil/h i muszą być wyposażone w prędkościomierz, mogą też mieć manetkę, ale nie jest to obowiązkowe. W USA wiele zależy od poszczególnych stanów. Na przykład Kalifornia nie pozwala, by rowery elektryczne klasy 3 były wyposażone w manetkę. W innych stanach manetki są dozwolone, o ile działają tylko do 20 mil/h, mimo że dysponowana energia w silniku wspomagającym pedałowaniem pozwala rozpędzać rower nawet do 28 mil/h. Większość stanów w USA zezwala na wjazd rowerem klasy 3 na pasy drogowe lub pas tylko dla rowerów na poboczu drogi. Jednak nie można nimi jeździć po ścieżkach rowerowych, które występują poza szosą lub na wielokierunkowych szlakach dzielonych z pieszymi. Niektórzy producenci rowerów elektrycznych próbują obejść te ograniczenia, dodając tryb, który ogranicza prędkość do 20 mil/h, dzięki czemu można jeździć na różnych szlakach i ścieżkach. Wystarczy tylko zmienić ustawienie lub zastosować specjalny klucz, aby odblokować wszystkie możliwości roweru elektrycznego². Istnieją także e-rowery, które osiągają prędkość 60 mil/h. Są to co do zasady motocykle elektryczne, które mają tylko dla pozorów przymocowane zbędne pedały. Producenci bardzo szybkich elektrycznych rowerów stale znajdują sposoby, aby legalnie dopasować się do istniejącego systemu klasyfikacji, zwłaszcza że prawo zwykle nie nadąża za rozwojem i postępem techniki (zob. Jancer, 2020; *E-Bicke Classifications and Law*, 2022).

W Chinach w kwietniu 2019 roku, po długim okresie niekorzystnej dla e-rowerów jurysdykcji wprowadzono nowe standardy regulujące takie kwestie, jak waga roweru, maksymalna prędkość i napięcie zasilania silnika, z którym wiąże się moc silnika elektrycznego. Rowery, które spełniają nowe normy, w tym międzynarodowe ograniczenie prędkości do 25 km/h, są prawnie uznawane za rowery konwencjonalne i nie wymagają rejestracji. Rowery elektryczne odbiegające od tych standardów są uważane za motocykle i podlegają przepisom dotyczącym na przykład obowiązku używania kasków czy posiadania uprawnień do kierowania (*E-Bikes Rule China's Urban Streets: Hyperdrive Daily*, 2021).

W Australii rower elektryczny zdefiniowano w przepisach krajowych (*Australian Vehicle Standards*) jako rower z silnikiem pomocniczym o maksymalnej mocy wyjściowej nieprzekraczającej 250 W bez ograniczenia prędkości i konieczności posiadania czujnika uruchamiania. Korzystanie z roweru nie wymagało rejestracji ani uzyskania uprawnień. W maju 2012 roku Australia przyjęła kategorię e-rowerów, wykorzystującą model Unii Europejskiej (*Electric bicycle laws*, 2022). Australijskie przepisy to zasady modelowe, które same w sobie nie mają żadnego skutku prawne-

² Na rynku są również dostępne urządzenia pozwalające zwiększyć dopuszczalną prędkość roweru elektrycznego (zob. Ellson, 2022).

go. Stanowią one podstawę dla każdego australijskiego terytorium do wdrożenia własnych uregulowań. W Australii każdy stan jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji, jak traktować rower elektryczny. Niektóre australijskie stany mają własne zasady, na przykład odnoszące się do użytkowania infrastruktury i bezpieczeństwa.

Porównanie zasad i przepisów dotyczących rowerów elektrycznych w innych państwach i regionach można znaleźć w angielskojęzycznej Wikipedii. Porównanie przeprowadzono pod kątem takich wytycznych, jak: maksymalna prędkość roweru przy napędzie wyłącznie silnikiem, maksymalna moc silnika, obowiązek używania kasku, obowiązek posiadania uprawnień, minimalny wiek użytkownika (*Electric bike law*, 2022).

Rynek rowerów elektrycznych

W 2022 roku firma konsultingowa Grand View Research wyceniła globalny rynek rowerów elektrycznych na 49,70 mld USD, prognozując, że w latach 2022–2027 rynek ten będzie wzrastał rocznie o 10,2% (*E-bikes Market by Class...*, 2022). Można zatem oczekiwać, że w roku 2027 rynek ten powinien osiągnąć globalną wartość 80,60 mld USD. Analizując podobny raport tej firmy, opracowany dwa lata wcześniej dla szerszego przedziału czasowego 2021–2030, zauważa się znaczne rozbieżności w oszacowaniu globalnej wartości rynku rowerów elektrycznych na korzyść badania z roku 2022 (*E-bikes Market Size, Share & Trends Analysis Report By Propulsion Type...*, 2020). Wtedy wartość tego rynku była szacowana na o wiele mniejszą kwotę wynoszącą 17,83 mld USD. Prawdopodobną, choć nie jedyną, przyczyną prawie dwuipółkrotnego wzrostu tego rynku była pandemia COVID-19, kiedy rowery okazały się bezpieczną alternatywną formą dla transportu zbiorowego w miastach. Po pandemii w roku 2022 popyt na e-rowery ustabilizował się, gdyż ponownie powróciło zainteresowanie dotychczasowymi formami transportu zbiorowego, takimi jak metro, tramwaj czy autobus.

Na potrzebę przeprowadzonego w 2020 roku badania firma Grand View Research podzieliła rynek rowerów elektrycznych na kilka segmentów ze względu na: sposób napędu roweru, rodzaj zasobnika energii, wielkość mocy silnika, wykorzystanie rowerów i regiony użytkowania oraz kluczowi producenci (*E-bikes Market Size, Share & Trends Analysis Report By Propulsion Type...*, 2020).

Biorąc pod uwagę typ napędu, rynek podzielono na rowery, w których napęd elektryczny jest uruchamiany naciskiem nóg użytkownika na pedały, i na rowery, w których napęd jest sterowany za pomocą manetki. Pierwszy segment rowerów elektrycznych według przytoczonego raportu jest najpopularniejszy – w 2021 roku w 58% zdominował rynek. Wspomagane napędem elektrycznym rowery dysponują większą mocą, dzięki czemu umożliwiają szybsze poruszanie się i pedalowanie absorbujące mniej wysiłku rowerzysty. Oczekuje się, że wzrost popytu wśród młodzieży na rowery elektryczne z tego segmentu przyczyni się do dalszego wzrostu

globalnego rynku. Jednocześnie firma Grand View Research oszacowała, że segment rowerów, w których napęd elektryczny jest sterowany za pomocą manetki, będzie wzrastał rocznie o 14,6%. Wzrost tego segmentu przypisano coraz częstszemu stosowaniu e-rowerów z tak zwaną mocą na żądanie, co zmniejsza potrzebę pedałowania.

W zależności od typu zasobnika energii rynek e-rowerów został podzielony na pojazdy z akumulatorami litowo-jonowymi oraz z akumulatorami kwasowo-ołowiowymi. Segment akumulatorów kwasowo-ołowiowych zdominował rynek w 2021 roku i miał w nim ponad 54% udziału. Wysoki udział tego segmentu przypisano niektórym korzyściom oferowanym przez akumulatory kwasowo-ołowiowe, takim jak ich niski koszt. Przewiduje się jednak, że w nadchodzących latach popularność tych akumulatorów spadnie, ponieważ są one niefunkcjonalne i szybko się rozładowują.

Firma Grand View Research przewiduje, że w latach 2022–2030 segment akumulatorów litowo-jonowych będzie rocznie rósł o 12,9%, tym bardziej że do 2030 roku cena akumulatorów litowo-jonowych może obniżyć się od 50% do nawet 70% (zob. *Bloomberg: ceny akumulatorów litowo-jonowych są najniższe w historii i nadal będą spadać*, 2017). Korzyści, takie jak wysoka gęstość energii, wysoka wydajność, niska waga i duża liczba cykli ładowania i rozładowania, będą sprzyjać stosowaniu tych akumulatorów, wspierając w ten sposób wzrost tego segmentu.

Jeśli chodzi o moc silnika, to segment e-rowerów z mocą silnika mniejszą lub równą 250 W stanowił w 2021 roku 50% całego rynku rowerów elektrycznych. Rowery z silnikami o mocy powyżej 250 W zyskują na popularności, ponieważ można bez dużego wysiłku jeździć nimi po pagórkowatych i stromych terenach. Przewiduje się, że segment o mocy mniejszej lub równej 250 W będzie na przestrzeni lat 2022–2030 wzrastał rocznie o 14,1%. Rowerami elektrycznymi o mocy mniejszej lub równej 250 W można jeździć zarówno w mieście, jak i na terenach wyżynnych i stromych w celach rekreacyjnych oraz treningowych. Ponadto mniejsza moc wymagana przez takie rowery zmniejsza potrzebę częstego ładowania baterii.

Rowery elektryczne wykorzystuje się do celów przemieszczania się (trekkingowych) jak również do celów rekreacyjnych. Obydwa te segmenty miały podobne udziały w globalnych przychodach roku 2021, przy czym według raportu segment turystyczny stanowił ponad 49,6% udziału globalnego rynku. Rowerów używa się ponadto do transportu ładunków. Oczekuje się, że segment e-rowerów cargo będzie wzrastał w latach 2022–2030 około 14,4% rocznie.

W 2021 roku w globalnym rynku rowerów elektrycznych największy udział, bo ponad 76%, miał pretendujący do nowego globalnego centrum region Azji i Pacyfiku z dwoma wiodącymi krajami – Chinami oraz Indiami. W regionie Azji i Pacyfiku zachodzi duży postęp technologiczny i ciągle rozwija się infrastruktura ładowania. Region ten charakteryzuje się obecnością wielu znanych firm, takich jak Yadea Group Holdings Ltd, Yamaha Motor Company i Aima Technology Group Co. Ltd. Jeśli chodzi o USA, to raport przewiduje dla tego kraju w latach 2022–2030 roczny

poziom wzrostu wynoszący 15,8%. Oczekuje się, że rosnąca w Stanach Zjednoczonych liczba zakładów produkcyjnych i firm IT, w połączeniu z rosnącą zaawansowaną technologią i wysoką populacją miejską, będzie potęgować jeszcze większy wzrost tego rynku.

Według Grand View Research kluczowi producenci na rynku e-rowerów to między innymi: Pedego Electric Bikes, Yamaha Motor Company, Aima Technology Group Co. Ltd, Merida Industry Co. Ltd czy Trek Bicycle Corporation. Firmy te, aby wzmocnić swoją obecność na rynku, przyjmują różne strategie wzrostu, takie jak ekspansja geograficzna czy wprowadzanie nowych produktów na rynek. Ponadto w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w branży koncentrują się one na ulepszeniu istniejącej oferty produktowej i zwiększaniu świadomości marki. Podejmują one również takie inicjatywy, jak fuzje i przejęcia, umowy i kontrakty oraz partnerstwa z firmami technologicznymi. Na przykład w listopadzie 2019 roku firma Pon Bike nabyła Urban Arrow, holenderską markę rowerów e-cargo. Przejęcie umożliwiło spółce wzbogacenie portfolio swoich produktów.

W badaniu z 2022 roku firma poza powyższymi wyróżnikami wprowadziła podział rowerów na trzy klasy, które szczegółowo scharakteryzowano w niniejszej publikacji. Zdaniem Grand View Research w Ameryce Północnej, gdzie jest mniej ograniczeń dotyczących prędkości rowerów elektrycznych w porównaniu z Europą, Azją i Oceanią, decydujący wpływ na zwiększenie popytu może mieć czynnik prędkości. Należy więc oczekiwać zwiększonej sprzedaży rowerów o dopuszczalnym zakresie prędkości od 25 do 45 km/h, które pozwalają na szybsze dotarcie do celu podróży, na przykład miejsca pracy. Badanie to odnosi się także do zwiększonej sprzedaży rowerów górskich, gdyż konsumenci stale poszukują różnych opcji rowerów rekreacyjnych (*E-bikes Market by Class...*, 2022).

Według danych organizacji zrzeszającej branżę przemysłu rowerowego CONEBI (Confederation of the European Bicycle Industry) w 2021 roku w krajach Unii Europejskiej oraz w Wielkiej Brytanii sprzedaż rowerów tradycyjnych i elektrycznych osiągnęła łącznie poziom ponad 22 mln sztuk – w tym sprzedaż e-rowerów przekroczyła 5 mln sztuk. Wartość sprzedaży objętych raportem organizacji CONEBI wszystkich rodzajów rowerów wyniosła 19,7 mld euro, co stanowiło 7,5% więcej niż rok wcześniej (2020). W Europie nie tylko sprzedaje się, ale również produkuje coraz więcej rowerów, a także części i akcesoriów rowerowych, a wartość tego rynku w 2021 roku wynosiła około 3,6 mld euro. Branża rowerów oraz produkcji części i akcesoriów w Europie liczy około 1000 firm i 155 tys. miejsc pracy. Większość z tych firm to małe i średnie przedsiębiorstwa (*The Bicycle, E-Bike and Parts & Accessories Industries in Europe in 2020 at a glance*, 2020; *Rekordowa sprzedaż rowerów w Europie. Już prawie co czwarty kupowany to e-bike*, 2022).

Według Grand View Research rozwojowi rynku rowerów elektrycznych sprzyją następujące czynniki:

- inicjatywy i działania rządów i samorządów mające na celu zachęcanie do korzystania z pojazdów elektrycznych, rowerów elektrycznych i rowerów klasycznych, na przykład kampanie promocyjne czy dotacje do zakupu e-roweru,
- wzrost świadomości szkodliwego wpływu na środowisko pojazdów napędzanych paliwami tradycyjnymi,
- rozbudowa infrastruktury przyjaznej rowerzystom,
- stały postęp technologiczny w branży, na przykład możliwość komunikowania się z otoczeniem poprzez zainstalowanie w rowerze karty SIM, dzięki czemu rowery takie posiadają połączenia alarmowe, połączenia z mediami społecznościowymi, system antykradzieżowy i możliwość zdalnego diagnozowania; skomunikowane rowery łatwiej obsługiwać, a także zachęcać do ich użytkowania szersze grono klientów.

Oprócz czynników sprzyjających rozwojowi rynku rowerów elektrycznych istnieją też czynniki hamujące (ograniczenia) oraz wyzwania dla rynku.

Ograniczeniem są różniące się w poszczególnych krajach zasady i przepisy dotyczące produkcji, importu i eksportu e-rowerów. Na przykład rywalizacja handlowa między Chinami a USA znacząco wpłynęła na sprzedaż rowerów w latach 2018–2019, co doprowadziło do znacznego wzrostu cen tych produktów. Podobnie w 2018 roku UE wprowadziła instrumenty ochronne handlu w postaci przepisów antydumpingowych i antysubsydyjnych na wszelkiego rodzaju rowery elektryczne importowane z Chin, aby chronić rodzime przedsiębiorstwa przed nieuczciwą konkurencją występującą z powodu różnic w kosztach produkcji.

Największy wpływ na koszt roweru elektrycznego mają zasobniki energii i silniki elektryczne, a dodatkowo zaawansowane technologie IT. Samo zastosowanie zaawansowanych baterii litowo-jonowych spowodowało wzrost kosztów roweru elektrycznego o blisko 700–800 dolarów, dlatego nadrzędnym wyzwaniem dla producentów staje się obniżenie kosztów roweru bez szkody dla jego jakości.

Wyzwaniem dla wzrostu sprzedaży jest wysoka cena e-roweru. Tradycyjny rower kosztuje 25% kwoty, jaką należy przeznaczyć na rower elektryczny. Europa i Ameryka Północna są bardziej zaawansowane technologicznie, co skutkuje zwiększonymi kosztami rowerów elektrycznych (*E-bikes Market by Class...*, 2022).

Rowery elektryczne w Polsce

W Polsce „rola roweru elektrycznego w codziennej komunikacji systematycznie rośnie. Pokazują to zarówno badania użytkowników pojazdów jednośladowych, obserwacje ekspertów oraz zmiany na polskich ulicach i ścieżkach rowerowych” (Sadowski, 2022a). W korzystaniu z e-rowerów Polska podąża za trendami obecnymi w krajach zachodniej Europy.

Wśród producentów rowerów Polska zajmuje czwartą pozycję w Unii Europejskiej, wytwarzając rocznie ponad 1,5 mln wszystkich rowerów – zarówno

elektrycznych, jak i tradycyjnych (*Rekordowa sprzedaż rowerów w Europie. Już prawie co czwarty kupowany to e-bike*, 2022).

Z przeprowadzonego w 2022 roku badania³ Polskiego Stowarzyszenia Rowerowego pt. *Użytkowanie rowerów elektrycznych i preferencje zakupowe* wynika, że ponad 60% ankietowanych osób (63%) przyznało, że e-rowery ułatwiłyby im codzienne dojazdy do pracy czy po zakupy. Wzrost cen paliw samochodowych był przyczyną tego, że co drugi respondent (50%) deklaruje chęć korzystania z roweru elektrycznego. Użytkowanie takiego roweru pozwoliłoby także obniżyć domowe wydatki na transport i mobilność. Z takim stwierdzeniem zgodziło się 60% ankietowanych. Biorąc pod uwagę koszt zakupu i eksploatacji roweru elektrycznego w mieście w porównaniu z samochodem osobowym, to dla większości badanych (70%) zakup roweru elektrycznego jest bardziej racjonalny niż kupno auta. Z przeprowadzonego badania wynika też, że Polacy dostrzegają zalety e-rowerów i planują z nich korzystać, natomiast 38% ankietowanych rozważa zakup roweru elektrycznego dla siebie lub członka rodziny w przeciągu najbliższych 6–12 miesięcy (Sadowski, 2022a).

Badania Polskiego Stowarzyszenia Rowerowego pokazują również, że mieszkańcy wielu miast Polski biorą pod uwagę rezygnację z kosztownych w eksploatacji samochodów i korzystanie w zamian z rowerów elektrycznych. Podjęcie takiej decyzji – co jednoznacznie potwierdzają wyniki badań – byłoby zdecydowanie łatwiejsze przy wprowadzeniu programu dopłat do e-rowerów (Sadowski, 2022b). Systemy dotacji na rower elektryczny stosowane są już na całym świecie. W naszym kraju Gdynia – jako pierwsze polskie miasto – wprowadziła dofinansowanie zakupu e-roweru (*Dotacja celowa na zakup roweru elektrycznego*, 2022). Nabór wniosków w maju 2022 roku znacznie przekroczył przewidywania urzędników i dowiódł, że gdynianie widzą potrzebę zamiany samochodów osobowych na rowery elektryczne.

Po ogromnym zainteresowaniu dofinansowaniem rowerów elektrycznych w Gdyni kolejne miasta, na przykład Bydgoszcz, Kielce, Kraków czy Wałbrzych, zaczęły zastanawiać się nad wprowadzeniem takiego rozwiązania. Z kolei w Łodzi dofinansowanie rowerów elektrycznych już istnieje. Jest ono jednak dość mocno ograniczone, ponieważ dotyczy wyłącznie roweru cargo i jest przeznaczone tylko dla przedsiębiorców.

W Polsce nie ma na razie krajowego systemu dotacji do rowerów, podczas gdy jest to praktykowane w wielu innych państwach i regionach UE. Działania tego rodzaju hamuje dodatkowo skomplikowana sytuacja finansowa samorządów.

Oprócz indywidualnych e-rowerów w Polsce funkcjonują rowery elektryczne w systemie współdzielenia. Należy jednak zaznaczyć, że polski rynek współdzielenia tego typu pojazdów jest niewielki i dopiero się rozwija⁴. Prekursorem jest firma

³ Badanie zlecone przez Polskie Stowarzyszenie Rowerowe wykonała pracownia SW Research. Wywiady on-line zrealizowano na reprezentatywnej grupie Polaków w maju 2022 roku. W badaniu wzięły udział osoby w wieku 25–55 lat, mieszkańcy miast o zróżnicowanej wielkości.

⁴ W Polsce współdzielone rowery elektryczne są dostępne dopiero w pięciu miastach: Poznaniu, Bydgoszczy, Krakowie, Olsztynie i Warszawie (dane z października 2022 roku).

estońska Bolt (zob. Duszczyk, 2022; *Kraków, Bydgoszcz, Olsztyn – w trzech miastach Bolt zaoferuje elektryczne rowery na minuty*, 2022; *Na ulicach Poznania są już rowery elektryczne od Bolta*, 2022). Współdzielonych rowerów elektrycznych w Polsce powinno przybywać. Na przykład w 2023 roku w Trójmieście planowany jest nowy system rowerów miejskich (część z nich będzie elektrycznych), pozbawiony stacji dokowania. W Krakowie natomiast w ramach działań poprzedzających w 2023 roku wprowadzenie strefy czystego transportu planuje się dopłaty do roweru elektrycznego lub roweru cargo w wysokości 2500 złotych bądź też bezpłatny abonament na wynajem długoterminowy roweru elektrycznego na 24 miesiące oraz pakiet wsparcia dla przedsiębiorców bazujących na takim transporcie (Fijak, 2022).

Firma Bolt posiada również usługę Bolt Business, w ramach której oferuje przedsiębiorstwom zrównoważone usługi przejazdów swoimi taksówkami i elektrycznymi hulajnogami. W czerwcu 2022 roku oferta usługi poszerzyła się o rowery elektryczne. Firmy korzystające z usługi Bolt Business mogą proponować swoim pracownikom przejazdy rowerami elektrycznymi jako dodatkową premię czy też motywację na dojazd do biura (*Bolt uruchamia rowery elektryczne w Warszawie*, 2022).

Interesującą inicjatywą jest udostępnianie rowerów elektrycznych przy parkingach Park&Ride, którymi kierowcy pozostawionych samochodów mogą kontynuować swoją podróż po mieście. Usługę taką wdrożono w Krakowie (*Kraków uruchomił system elektrycznych rowerów miejskich*, 2022).

Rower elektryczny w transporcie osób i ładunków – przykłady

Rowery elektryczne służą nie tylko do wypoczynku lub dojazdów do pracy, ale mogą być również narzędziem pracy. Dostrzegają to służby policji, wykorzystując e-rowery w swojej codziennej pracy, patrolując ścieżki rowerowe, parki miejskie, wąskie osiedlowe uliczki czy miejsca odpoczynku (rys. 3). Rowery elektryczne mogą też być przydatne w codziennej pracy doręczycieli Poczty Polskiej (rys. 4).



Rys. 3. Rowery elektryczne w służbie policji

Źródło: Toll, 2022a.



Rys. 4. Rowery elektryczne dla poczty

Źródło: Tabaka, 2019.

Kolejnym przykładem jest firma Amazon budująca w Londynie własne centrum elektromobilności z e-rowerami cargo i innymi pojazdami elektrycznymi. Środki te mają służyć do dostarczania przesyłek z węzła Amazona w Hackney, który może obsługiwać rocznie około jednego miliona przesyłek. Rowery dostawcze, które zastąpią tradycyjne furgonetki, mają być bezemisyjne i tym samym gwarantować przyjazne dla środowiska dostawy. E-rowery nie będą zarządzane bezpośrednio przez Amazon,

lecz przez zewnętrzne firmy (rys. 5). Należy zauważyć, że rowery elektryczne cargo już są wykorzystywane przez znane firmy kurierskie, takie jak DPD czy GLS.



Rys. 5. Rowery dostawcze w dystrybucji firmy Amazon

Źródło: Patyk, 2022.

Oprócz dostaw komercyjnych rower elektryczny cargo może być używany w codziennym transporcie prywatnym, na przykład do zakupów lub transportu dzieci do szkoły czy przedszkola. Przykład takiego roweru pokazano na rysunku 6.



Rys. 6. Rodzinny e-rower cargo

Źródło: W Ciechanowie wystartował Powiatowy Rodzinny Rower Elektryczny, 2022.

Podsumowanie

Korzystanie z roweru w celu przemieszczania się z jednego miejsca do drugiego staje się coraz bardziej popularne.

Rowery elektryczne mogą być postrzegane jako jeden ze sposobów na uzupełnienie luki w transporcie publicznym, zwłaszcza w miejscowościach z niedostatecznie rozwiniętym systemem transportu. W miastach z zaawansowanym transportem

publicznym rowery elektryczne stają się wygodniejszą alternatywą, gdyż umożliwiają użytkownikom kształtowanie przejazdów według własnych potrzeb i bez ograniczeń trasy.

Podczas gdy użytkownicy rowerów elektrycznych ponoszą niższe koszty transportu, zyskują na czasie dojazdu i bezpłatnym parkowaniu, to dodatkowo więcej e-rowerów na ulicach oznacza mniej samochodów. Z kolei mniej samochodów przekłada się na mniejsze zatłoczenie na ulicach i parkingach (Toll, 2022b), czym zainteresowani są zarówno mieszkańcy, jak i decydenci miast.

Zalety roweru elektrycznego dostrzega również branża kurierska, zwłaszcza w odniesieniu do transportu na odcinku ostatniej mili, gdy trzeba dostarczać przesyłki w zatłoczonych centrach miast. Ten trend – popularny w Europie Zachodniej – widać także w Polsce, gdzie zaczynają go wprowadzać pierwsze firmy kurierskie.

Optymalizacja pierwszej/ostatniej mili jest zagadnieniem stale aktualnym w logistyce miejskiej, a e-rowery w mieście mogą odegrać w tej dziedzinie znaczącą rolę. Potrzebne są też badania, które pozwolą zrozumieć, jak zintegrować rowery elektryczne z trendem wdrażania w miastach samochodów elektrycznych i jak wpłyną one na dalszy rozwój współdzielenia środków transportu. Istotne jest ponadto pytanie o dalszy rozwój pozostałych środków transportu mikromobilności i jak to przełoży się na konwencjonalne środki mobilności, szczególnie samochody osobowe.

Bibliografia

- Arsenio E., Dias J.V., Lopes S.A., Pereira H.L. (2018), *Assessing the market potential of electric bicycles and ICT for low carbon school travel: a case study in the Smart City of ÁGUEDA*, „European Transport Research Review”, Vol. 10, No. 13.
- Bargielski G. (2017), *Przepisy i certyfikaty dotyczące rowerów elektrycznych – fakty i mity*, <https://www.geobike.com.pl/przepisy-i-certyfikaty-dotyczace-rowe-row-elektrycznych-fakty-i-mity-cinfo-pol-59.php> [dostęp: 13.11.2022].
- Behrendt F. (2016), *Why cycling matters for Smart Cities. Internet of Bicycles for Intelligent Transport*, „Journal of Transport Geography”, Vol. 56.
- Biała Księga. *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu* (2011), Komisja Europejska, Bruksela, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0144&from=en> [dostęp: 17.11.2022].
- Błoński M. (2017), *Chińskie wypożyczalnie rowerów gotowe na podbój Zachodu*, <https://kopalniawiedzy.pl/Mobike-Ofo-rower-rower-miejski,26691> [dostęp: 15.11.2022].

- Bloomberg: ceny akumulatorów litowo-jonowych są najniższe w historii i nadal będą spadać* (2017), <https://orpa.pl/bloomberg-ceny-akumulatorow-litowo-jonowych-sa-najnizsze-w-historii-nadal-beda-spadac/> [dostęp: 5.11.2022].
- Bolt uruchamia rowery elektryczne w Warszawie* (2022), <https://www.isbtech.pl/2022/06/bolt-uruchamia-rowery-elektryczne-w-warszawie/> [dostęp: 11.11.2022].
- Bruce O. (2018), *Episode 2: What is micromobility, how do we define it, and why is it disruptive?*, <https://medium.com/micromobility/episode-2-what-is-micromobility-how-do-we-define-it-and-why-is-it-disruptive-4653ef260492> [dostęp: 11.05.2018].
- Carracedo D., Mostofi H. (2022), *Electric cargo bikes in urban areas: A new mobility option for private transportation*, „Transportation Research Interdisciplinary Perspectives”, Vol. 16, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198222001658> [dostęp: 6.12.2022].
- Dediu H. (2019), *The Micromobility Definition*, <https://micromobility.io/blog/2019/2/23/the-micromobility-definition> [dostęp: 2.05.2019].
- Dotacja celowa na zakup roweru elektrycznego* (2022), <https://bip.um.gdynia.pl/sprawy-do-zalatwienia,158/dotacja-celowa-na-zakup-roweru-elektrycznego,574484> [dostęp: 10.11.2022].
- Duszczyk M. (2022), *Bolt wjeżdża na e-rowerach do Warszawy*, <https://www.rp.pl/transport/art36439541-bolt-wjezdza-na-e-rowerach-do-warszawy> [dostęp: 11.11.2022].
- E-Bike Classifications and Law* (2022), <https://www.juicedbikes.com/pages/e-bike-classifications> [dostęp: 2.11.2022].
- E-Bike Research* (2022), <https://trec.pdx.edu/e-bike-research> [dostęp: 18.11.2022].
- E-bikes Market by Class (Class-I, Class-II, Class-III), Speed (Up to 25 km/h, 25–45 km/h), Battery type (Lithium-ion, Lithium-ion Polymer, Lead Acid), Motor Type, Mode (Pedal Assist, Throttle), Component, Usage, Ownership and Region Global Trends & Forecast to 2027* (2022), https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/electric-bike-market-110827400.html?gclid=CjwKCAjwtp2bBhAGEiwAOZZTuPtRxZ6vVCnwWz1tdB-f6rQuM2Ya5Apy7aBepOM4K4p91gesmj2XApBoCzkwQAvD_BwE [dostęp: 6.11.2022].
- E-bikes Market Size, Share & Trends Analysis Report By Propulsion Type (Pedal-assisted, Throttle-assisted), By Battery Type, By Power, By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2022–2030* (2020), <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/e-bikes-market-report> [dostęp: 5.11.2022].
- E-Bikes Rule China's Urban Streets: Hyperdrive Daily* (2021), <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-04-05/hyperdrive-daily-e-bikes-rule-china-s-urban-streets> [dostęp: 3.11.2022].

- Electric bicycle laws* (2022), https://en.wikipedia.org/wiki/Electric_bicycle_laws [dostęp: 3.11.2022].
- Ellson A. (2022), *Irresponsible Amazon selling kits to help e-bikes override speed limits*, https://www.thetimes.co.uk/article/irresponsible-amazon-selling-kits-to-help-e-bikes-override-speed-limits-qlkgghfc?utm_source=stack&utm_medium=email [dostęp: 17.11.2022].
- Fijak M. (2022), *Kraków. Strefa Czystego Transportu już w 2023 roku*, https://smoglab.pl/strefa-czystego-transportu/?gclid=Cj0KCQIApb2bBhDYARISACHcH9uhpCrJpxBQunYGZWETdF8abJosScdGf_y-Wu5hpr8JIZJYFa-EvTf8aAuZOEALw_wcB [dostęp: 13.11.2022].
- Jancer M. (2020), *What Are Ebike 'Classes' and What Do They Mean?*, <https://www.wired.com/story/guide-to-ebike-classes/> [dostęp: 2.11.2022].
- Jochem P., Doll C., Fichtner W. (2016), *External costs of electric vehicles*, „Transportation Research Part D: Transport and Environment”, Vol. 42, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1361920915001467> [dostęp: 18.11.2022].
- Jones T., Harms L., Heinen E. (2016), *Motives, perceptions and experiences of electric bicycle owners and implications for health, wellbeing and mobility*, „Journal of Transport Geography”, Vol. 53, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692316301934> [dostęp: 18.11.2022].
- Kocaman M. (2019), *Adoption of Electric Bicycle for the Daily Commute: Investigating Behavioral Factors in a Pilot Study*, Delft University of Technology, TU Delft.
- Kraków uruchomił system elektrycznych rowerów miejskich* (2022), <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/krakow-uruchomil-system-elektrycznych-rowerow-miejskich-75263.html> [dostęp: 13.11.2022].
- Kraków, Bydgoszcz, Olsztyn – w trzech miastach Bolt zaoferuje elektryczne rowery na minuty* (2022), <https://smartride.pl/krakow-bydgoszcz-olsztyn-w-trzech-polskich-miastach-bolt-zaoferuje-elektryczne-rowery-na-minuty/> [dostęp: 11.11.2022].
- Na ulicach Poznania są już rowery elektryczne od Bolta* (2022), <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/na-ulicach-poznania-sa-juz-rowery-elektryczne-od-bolta-75329.html> [dostęp: 11.11.2022].
- Od dziś rowery elektryczne Bolt w Poznaniu!* (2022), <https://www.poznan.pl/mim/smartcity/news/od-dzis-rowery-elektryczne-bolt-w-poznaniu,187860.html> [dostęp: 27.10.2022].
- Patyk A. (2022), *Amazon wprowadza ekologiczne pojazdy w centrum Londynu*, <https://obserwatorlogistyczny.pl/2022/07/31/amazon-wprowadza-ekologiczne-pojazdy-w-centrum-londynu/> [dostęp: 1.12.2022].
- PN-EN 15194:2018-01 – wersja polska* (2021), <https://sklep.pkn.pl/pn-en-15194-2018-01p.html> [dostęp: 2.11.2022].

- Rekordowa sprzedaż rowerów w Europie. Już prawie co czwarty kupowany to e-bike* (2022), <https://smartride.pl/rowery-w-europie-rekordowa-sprzedaz-juz-prawie-co-czwarty-to-e-bike/> [dostęp: 10.11.2022].
- Rodzaje rowerów* (2022), <http://wrower.pl/sprzet/rodzaje-rowerow,3361.html> [dostęp: 28.11.2022].
- Rosler J. (2021), *Elektrykiem nie tylko do pracy*, <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/elektrykiem-nie-tylko-do-pracy-70151.html> [dostęp: 27.10.2022].
- Sadowski W. (2022a), *60% ankietowanych Polaków uważa, że posiadanie roweru elektrycznego obniżyłoby wydatki domowe na transport i mobilność*, <https://rowerowesygnaly.pl/60-ankietowanych-polakow-uwaza-ze-posiadanie-roweru-elektrycznego-obnizyloby-wydatki-domowe-na-transport-i-mobilnosc/> [dostęp: 10.11.2022].
- Sadowski W. (2022b), *Większość Polaków kupiłaby rower elektryczny, gdyby był on dofinansowany*, <https://rowerowesygnaly.pl/wiekszosc-polakow-kupilaby-rower-elektryczny-gdyby-byl-on-dofinansowany/> [dostęp: 10.11.2022].
- Schematic of a Pedelec* (2009), https://en.wikipedia.org/wiki/Electric_bicycle#/media/File:Schematic_of_an_Pedelec.svg [dostęp: 2.11.2022].
- Schematic of an E-Bike* (2009), https://en.wikipedia.org/wiki/Electric_bicycle#/media/File:Schematic_of_an_E-Bike.svg [dostęp: 2.11.2022].
- Stilo L., Segura-Velandia D., Lugo H., Conway P.P., West A.A (2021), *Electric bicycles, next generation low carbon transport systems: A survey*, „Transportation Research Interdisciplinary Perspectives”, Vol. 10, <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S2590198221000543> [dostęp: 18.11.2022].
- Tabaka M. (2019), *Listonosz na rowerze elektrycznym, czyli Poczta Polska chce być gotowa na Strefy Czystego Transportu*, <https://spidersweb.pl/2019/01/rowery-elektryczne-dla-poczty-polskiej.html> [dostęp: 1.12.2022].
- The Bicycle, E-Bike and Parts & Accessories Industries in Europe in 2020 at a glance* (2020), <https://www.conebi.eu/industry-market-reports/> [dostęp: 9.11.2022].
- Toll M (2022a), *Cops on electric bikes: Why more police departments are turning to e-bikes for patrols*, <https://electrek.co/2022/08/19/cops-on-electric-bikes-police/> [dostęp: 1.12.2022].
- Toll M (2022b), *New Deloitte study puts e-bikes ahead of e-cars as most popular and 'most attractive' electric transportation*, <https://electrek.co/2022/07/03/electric-bikes-most-popular-attractive-study/> [dostęp: 1.12.2022].
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym, Dz.U. 1997, nr 98, poz. 602.
- Ustawa z dnia 30 marca 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2021, poz. 720.
- W Ciechanowie wystartował Powiatowy Rodzinny Rower Elektryczny* (2022), <https://transinfo.pl/infobike/w-ciechanowie-wystartowal-powiatowy-rodzinny-rower-elektryczny/> [dostęp: 1.12.2022].


Summary**Electric bikes in the micromobility system**


Using e-bicycles to get from one place to another is becoming more and more popular. Moving them does not require much physical effort, so on longer journeys they can be an alternative to conventional bicycles. Electric bikes are used by both companies and individuals. An electric assist bicycle can also be a transportation solution for people with health problems. E-bikes can also be seen as one way to fill the gap in public transport and reduce congestion in city centres.

The aim of this article is to discuss electric bicycles and to indicate their place in the micromobility system. The systematics of e-bikes is discussed, the market is characterized and some selected examples of their use in the transport of people and loads is mentioned. In conclusion, it is hypothesized that more e-bikes on the streets could lead to fewer cars in cities.

The work was based on academic publications as well as information and studies of industry practitioners. The article ends with a summary.

Keywords: micromobility, micromobility system, electric bike

Jerzy Janczewski *  <https://orcid.org/0000-0002-6994-2683>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Danuta Janczewska **  <https://orcid.org/0000-0003-1013-5665>
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
e-mail: janczewska@republika.pl

Modele biznesowe współdzielonej mikromobilności

https://doi.org/10.25312/2391-5129.35/2022_10jjdj

Modele biznesowe to narzędzia zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, prezentujące organizację biznesu. Modele w przybliżeniu opisują cechy rzeczywistości, odwzorowują ją i mogą być przedmiotem wielu badań. Stanowią one statyczną formę przedsięwzięcia w przeciwieństwie do strategii, które wyrażają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia.

W miastach, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia, zauważa się coraz większe zainteresowanie mikromobilnością, co tworzy przestrzeń dla prowadzenia biznesu i rozwoju firm zajmujących się udostępnianiem i upowszechnianiem jej środków transportu. Celem artykułu jest prezentacja i analiza wybranych modeli biznesowych stosowanych przez firmy z sektora mikromobilności współdzielonej. Zwrócono również uwagę na procesy ewolucji w sektorze mające istotny wpływ na rozwój i zmiany modeli biznesowych. W podsumowaniu wskazano na potrzebę i przydatność systematyzowania i gromadzenia wiedzy na temat modeli biznesowych współdzielonej mikromobilności. Narzędziem badawczym zastosowanym w artykule był przegląd literatury naukowej i publikacji branżowych.

Słowa kluczowe: model biznesowy, współdzielona mikromobilność, modele biznesowe mikromobilności

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Techniki i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

** Dr inż. Danuta Janczewska, adiunkt w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

Wstęp

Modele biznesowe to narzędzia zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi, prezentujące organizację biznesu. Modele w przybliżeniu opisują cechy rzeczywistości, odwzorowują ją i mogą być przedmiotem wielu badań. Stanowią one statyczną formę przedsięwzięcia w przeciwieństwie do strategii, które wyrażają funkcjonowanie przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia.

W miastach, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia, zauważa się coraz większe zainteresowanie mikromobilnością, co tworzy przestrzeń dla prowadzenia biznesu i rozwoju firm zajmujących się udostępnianiem i upowszechnianiem jej środków transportu.

Mikromobilność oznacza użytkowanie pojazdów niewielkich rozmiarów i niskiej wagi, najczęściej przeznaczonych dla jednej osoby, na przykład rowerów, e-rowerów, hulajnóg elektrycznych, motorowerów (skuterów) czy UTO (urządzeń transportu osobistego) – umożliwiających sprawne pokonywanie krótkich dystansów (zob. Janczewski, Janczewska, 2022: 16). Współdzielona mikromobilność to element współdzielonej mobilności, którą postrzega się jako odrębną kategorię miejskiej mobilności obejmującą różne typy środków transportu mikromobilności, przeznaczonych do samodzielnego i indywidualnego korzystania. Najczęściej są one używane za pośrednictwem technologii mobilnych, a po zakończeniu podróży każdy środek transportu staje się dostępny dla kolejnych użytkowników (*Współdzielona mikromobilność*, 2021). Wybór i zamówienie usługi jest możliwe poprzez wykorzystanie aplikacji mobilnej lub po zalogowaniu na odpowiedniej stronie internetowej. Istnieje zatem konieczność funkcjonowania odpowiedniej platformy internetowej, za pomocą której strony transakcji mogą skomunikować się ze sobą.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza wybranych modeli biznesowych stosowanych przez firmy z sektora mikromobilności współdzielonej. Zwrócono również uwagę na procesy ewolucji w sektorze mające istotny wpływ na rozwój i zmiany modeli biznesowych. W podsumowaniu wskazano na potrzebę i przydatność systematyzowania i gromadzenia wiedzy na temat modeli biznesowych współdzielonej mikromobilności. Narzędziem badawczym zastosowanym w artykule był przegląd literatury naukowej i publikacji branżowych.

Modele biznesowe w świetle literatury

W literaturze, jak pisze M. Kardas (2016: 298), znajdziemy wiele definicji modelu biznesu, zamiennie określanego także jako model biznesowy lub model prowadzenia działalności. Model biznesu można najogólniej opisać jako opowiadanie, które wyjaśnia, jak działa przedsiębiorstwo, pomysł na zarabianie pieniędzy przez firmę, opis, jak działa tradycyjne przedsiębiorstwo lub reprezentację tego, jak biznes tworzy i dostarcza wartość zarówno klientom, jak i przedsiębiorstwu.

Znaczenie modelu biznesowego jest istotne ze względu na fakt, iż jest on postrzegany jako narzędzie pomagające organizacji (Walaszczyk i in., 2000: 8):

- sprecyzować kanały wartości w przedsiębiorstwie,
- określić, co konsument otrzymuje z firmy,
- określać przyszłość firmy – czy się uda, czy nie,
- osiągnąć sukces firmy,
- stworzyć podstawę do optymalizacji innowacyjnej technologii,
- przetestować nowy pomysł, aby przekonać się, czy ma on realną szansę na sukces,
- opracować misję i wizję firmy,
- stworzyć zbiór wartości, które wspomogą kierowanie działalnością,
- przeprowadzić przejrzystą analizę danej branży, w tym możliwości i zagrożeń,
- stworzyć obraz potencjalnych klientów,
- stworzyć harmonogram realizacji celów i zadań,
- przygotować ofertę produktów i usług,
- stworzyć strategie marketingowe,
- opracować podręcznik dla nowych pracowników opisujący firmę i jej działania.

Zdaniem autorów opracowania *Modele biznesowe. Kompendium* liczne badania w obszarze przedsiębiorczości wykazały, że firma nie może odnieść sukcesu bez posiadania i stosowania dobrego modelu biznesowego (Walaszczyk i in., 2000).

Model biznesu jest więc czymś więcej niż tylko dobrym i logicznym sposobem na robienie biznesu, gdyż musi przede wszystkim być ukierunkowany na potrzeby użytkowników, powinien być trudny do imitacji dla konkurentów i mocno osadzony w realiach oraz uwarunkowaniach, w jakich działa przedsiębiorstwo. W efekcie wielu autorów zajmujących się tematyką modeli biznesu, na przykład H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, Ch. Zott, R. Amit, A. Osterwalder, Y. Pigneur, proponuje bardziej szczegółowe i często rozbudowane definicje tego pojęcia (Kardas, 2016: 299).

Definicje modeli biznesu prezentują trzy główne perspektywy:

- elektronicznego biznesu, systemów informacyjnych oraz zastosowania internetu w organizacjach – w odniesieniu do przedsiębiorstw internetowych,
- zarządzania innowacjami i technologiami – w odniesieniu do przedsiębiorstw technologicznych,
- kwestii kluczowych związanych z tworzeniem wartości, przewagą konkurencyjną oraz wynikami przedsiębiorstw – w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw (Kardas, 2016).

Model biznesu z perspektywy elektronicznego biznesu rozumiany jest jako architektura produktu, usług lub przepływu informacji, zawierająca opis różnych uczestników biznesowych i ich ról, opis potencjalnych korzyści dla różnych uczestników biznesowych oraz opis źródeł przychodów bądź przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość (Afuah, Tucci, 2003: 20).

Spojrzenie na model biznesu z perspektywy zarządzania innowacjami przedstawili H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom, według których model biznesu to heurystyczna logika łącząca potencjał technologiczny z realizacją wartości ekonomicznej. To narzędzie łączące rozwój technologii i wartość ekonomiczną. Jego ostatecznym celem jest, aby technologiczny rdzeń (jądro) innowacji zakorzeniony został w ekonomicznie rentownym przedsięwzięciu. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom używają pojęcia modelu biznesu w odniesieniu do technologicznych firm odpryskowych (ang. *spin-off*), odpowiedni model biznesu stanowi zaś w ich rozumieniu dopełnienie technologii i zapewnia sukces rynkowy jej komercjalizacji (Chesbrough, Rosenbloom, 2002: 529).

Trzecia perspektywa podejścia do tematyki modeli biznesu odnosi się do ogółu przedsiębiorstw i dotyczy kwestii kluczowych, związanych z przewagą konkurencyjną, łańcuchem wartości, a także tworzeniem wartości oraz wynikami przedsiębiorstw. Ch. Zott i R. Amit określili model biznesu jako system połączonych i współzależnych działalności (czynności), określający sposób prowadzenia działalności biznesowej we współpracy z klientami, partnerami i dostawcami (Zott, Amit, 2010: 216). System działalności (czynności), o którym mówią Ch. Zott i R. Amit, wykracza poza granice firmy, natomiast jego projektowanie wymaga rozważenia dwóch rodzajów parametrów: projektowych (takich jak zakres, struktura i zarządzanie) oraz tematycznych (nowość, zatrzymanie klienta, komplementarność i efektywność). Według Ch. Zotta i R. Amita model biznesu przypomina szablon określający, jak firma prowadzi biznes, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom oraz łączy czynniki produkcji w produkty rynkowe (Zott, Amit, 2010: 219). Podobnie model biznesu zdefiniowali A. Osterwalder i Y. Pigneur w znanym poradniku dla praktyków zarządzania, określając model biznesu jako „szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji” (Osterwalder, Pigneur, 2013: 19).

Różnorodność definicji i wariantów modeli biznesowych prowadzi do wyróżniania wspólnych cech i tym samym do ich systematyki. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele klasyfikacji modeli biznesowych (zob. Walaszczyk i in., 2000: 11–12). Za M. Kardasem, jako przykładowe, można wymienić kategorie modeli cenowych, marketingowych, uogólnień i doświadczenia, produktowych, łańcucha i pośredników, zaufania, innowacyjnych, instrumentów prawnych, a także finansowych (zob. Kardas, 2016: 307–315).

Odmiany modeli biznesowych

Biorąc pod uwagę zależności rynkowe, można wyróżnić pięć podstawowych form modeli biznesowych (*Model biznesowy*, 2022):

1. B2C (ang. *business-to-customer*) – relacja przedsiębiorstwo–klient indywidualny, jest najczęściej spotykanym typem. W tym przypadku przedsiębiorstwa

- usiłują zyskać klientów indywidualnych. W Polsce od 1995 roku jest to najbardziej rozwijający się model.
2. B2B (ang. *business-to-business*) – relacja występująca co najmniej z dwoma przedsiębiorstwami; przedsiębiorstwa kierują swoje towary i usługi do innych przedsiębiorstw. Ten typ generuje największe przepływy pieniężne.
 3. C2C (ang. *customer-to-customer*) – w tym przypadku organizuje się możliwość wymiany dóbr pomiędzy konsumentami, na przykład poprzez aukcje internetowe.
 4. P2P (ang. *peer-to-peer*) – relacja równy z równym lub każdy z każdym, polega na przykład na wykorzystaniu internetu w taki sposób, aby użytkownicy bezpośrednio dzielili się plikami, bez konieczności przesyłania ich przez główny serwer.
 5. M-commerce (ang. *mobile commerce*) – odnosi się do urządzeń bezprzewodowych (laptopów, smartfonów itd.), za pomocą których można dokonywać różnych transakcji.

Modele biznesowe mikromobilności

Przedsiębiorstwa oferujące usługi mikromobilności współdzielonej przeważnie funkcjonują w oparciu o takie formy modeli biznesowych, jak B2C, B2B, P2P i partnerstwo publiczno-prywatne. Ta ostatnia forma nie wyklucza z usług mikromobilności takich postaci partnerstwa, jak wyłącznie publiczne, wyłącznie prywatne czy jeszcze inne rozwiązania (zob. Mátrai, Tóth, 2020: 5). Na uwagę zasługują też modele finansowania przedsięwzięć, z których jako przykładowy można wymienić crowdfunding udziałowy. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa rzadko funkcjonują na bazie tylko jednego modelu biznesowego. Zwykle najkorzystniejsze okazuje się wypracowanie modelu będącego kombinacją różnych typów (Norris, West, 2001: 179).

B2C (business-to-consumer)

W obszarze mikromobilności współdzielonej wyróżnia się trzy modele B2C prowadzenia działalności biznesowej: model ze stacją postojową (dokującą), model bez stacji dokującej, tak zwany swobodny (ang. *free floating*), i model abonamentowy (subskrypcyjny).

Model ze stacją dokującą, niekiedy nazywany modelem od A do B, jest najstarszym modelem. Użytkownicy mogą odebrać pojazd w jednej ze stacji i pozostawić go w innej. W miastach model ten jest najbardziej rozpowszechniony, gdyż nie prowadzi do bezładnego na chodnikach i jest w miarę wygodny dla użytkowników pod warunkiem korzystnego rozmieszczenia i licznych lokalizacji stacji. Model ten ułatwia wykrywanie pojazdów mikromobilności, ponieważ stacje są widocznymi elementami

infrastruktury, a jeśli doki są podłączone do sieci elektrycznej, to elektryczne rowery lub hulajnogi mogą być ładowane podczas postoju. Niewielką modyfikacją tego modelu jest wprowadzenie wirtualnych stref parkowania, w których zamiast infrastruktury fizycznej wykorzystywana jest technologia geofencingu, która polega na wyznaczaniu w rzeczywistej infrastrukturze wirtualnych obszarów parkowania.

Model bez stacji dokującej zapewnia użytkownikom środków transportu mikromobilności dużą elastyczność, gdyż umożliwia zakończenie podróży w dowolnym miejscu w wyznaczonym przez operatora obszarze (strefie wypożyczeń) bez konieczności dotarcia do stacji postojowej. Nie są potrzebne fizyczne stacje dokujące, ponieważ rowery są wyposażone między innymi w moduły lokalizacyjne i komunikacyjne (GPS, GSM).

Subskrypcje to popularny i stosowany od dawna model biznesowy. Klient ponosi stałą opłatę miesięczną lub roczną za produkt bądź usługę. Firma uzyskuje stałe przychody, a klient ponosi mniejsze koszty z tytułu korzystania z produktów i usług. Subskrypcję stosuje się na co dzień, korzystając z telefonu komórkowego, internetu czy telewizji. Modele subskrypcyjne skutecznie funkcjonują również w wielu innych dziedzinach, dając wygodny i nieograniczony dostęp do towarów i usług. Wyróżniamy subskrypcje dostępowe, powtórzeniowe lub selekcyjonowane (Górecki, 2022). Dzięki modelowi abonamentowemu środek transportu mikromobilności jest w dyspozycji użytkownika, który odpowiada za jego przechowywanie i ładowanie. Użytkownicy mogą wybierać spośród wielu marek i typów pojazdów, a także zmieniać pojazdy według własnego uznania. Większość usług subskrypcyjnych nie ma stałych umów, zatem można je anulować w dowolnym terminie.

Przykłady modeli biznesowych mikromobilności B2C

Prekursorem współdzielonej mikromobilności w Polsce są rowery miejskie wypożyczane ze stacji dokującej. Pierwszy taki system powstał w Krakowie w 2008 roku i składał się z 12 stacji oraz 100 rowerów. Kilkanaście lat później, w 2021 roku, systemy roweru publicznego ze stacji postojowej były dostępne w ponad 90 polskich miejscowościach, a ich łączna flota wynosiła ponad 20 tysięcy rowerów (*Bike sharing czyli rower miejski*, 2022).

Przykładem modelu swobodnego jest funkcjonowanie w miastach hulajnóg elektrycznych, rowerów elektrycznych lub skuterów. Na przykład w Warszawie, gdzie miejskie hulajnogi wprowadzono w 2018 roku, wszyscy operatorzy działają na podstawie aplikacji, którą należy zainstalować w telefonie. Po uruchomieniu aplikacji na ekranie pojawia się mapa z hulajnogami, dzięki czemu łatwo znaleźć tą w najbliższej okolicy (Tragarz, 2020). Pozostawianie w dowolnym miejscu hulajnóg jest oczywiście wygodne dla uczestników systemu, niemniej przysparza szereg kłopotów pozostałym użytkownikom infrastruktury. Dlatego firmy zajmujące się ich udostępnianiem stale sprowadzają te pojazdy do wyznaczonych miejsc.

Rowery elektryczne w systemie abonamentowym oferuje firma Dance z Berlina. Latem 2021 roku pierwsze rowery tej firmy trafiły do klientów w Berlinie. Następnie

rozszerzono działalność na Monachium i Hamburg, a także Wiedeń i Paryż (Wolff, 2022). Podobną usługę oferują inne firmy, na przykład Motto (<https://ridemotto.com/abonnement>) lub Zyg (<https://www.ridezyg.com/>). Subskrypcja obejmuje szereg dodatkowych usług, w tym całodobową obsługę klienta, ubezpieczenie od kradzieży i szkód i nowy e-rower w ciągu 48 godzin, gdy aktualnie użytkowany ulegnie uszkodzeniu. Zwracając właścicielowi e-rower, subskrypcję można w każdej chwili zakończyć.

W Polsce firma GreenMo zaoferowała usługę, która pozwala kurierom realizować dostawy za pomocą elektrycznego roweru na abonament, dzięki czemu nie muszą oni kupować własnego pojazdu. Ponadto dostawca korzystający z udostępnianych przez firmę e-rowerów nie martwi się drobnymi usterkami ani nie traci czasu na serwis i naprawy, ponieważ pełna obsługa serwisowa jest w pakiecie, a na czas naprawy wydawany jest rower zastępczy (*E-rowery na abonament: GreenMo elektryfikuje dostawy ostatniej mili*, 2022).

W Polsce w wybranych lokalizacjach Warszawy, Słupska, Gdyni czy Krakowa można wypożyczać rowery towarowe. Zasady wypożyczenia określone są w specjalnym regulaminie akceptowanym przez klienta. Rower cargo należy wcześniej zarezerwować. Niektórzy operatorzy oferują wypożyczenie bezpłatne, które zwykle finansowane jest z projektów unijnych. W ofertach spotyka się też możliwość dowozu roweru do klienta (zob. <http://www.flexicargobike.pl/rentacargobike.html>, <https://www.mobilnagdunia.pl/rowercargo>, <https://sosir.slupsk.pl/wp-content/uploads/2022/03/regulamin-stadion-nowy.pdf>). W niektórych krajach sieci handlowe udostępniają klientom rowery towarowe do przewozu zakupów. Przykładem mogą być sklepy IKEA (*IKEA nie przestaje zaskakiwać*, 2022).

B2B (business-to-business)

W mobilności współdzielonej usługi B2B są zwykle dodawane do modelu B2C, stanowiąc dodatkowy strumień przychodów oraz zwiększając stopień wykorzystania pojazdów. W przypadku mikromobilności to kurierzy dostarczający przesyłki najczęściej wynajmują pojazdy. Pojawiają się także usługi adresowane do sektora B2B. Jednym z obszarów jest mobilność korporacyjna, w ramach której zakłady otrzymują flotę środków transportowych mikromobilności, aby zapewnić swoim pracownikom alternatywne rozwiązanie w zakresie przemieszczania się na spotkania itp. Dla większych firm korzystne może być również zastąpienie własnej floty flotą mikromobilności współdzielonej, aby zmniejszyć całkowite koszty, ograniczyć liczbę wymaganych miejsc parkingowych, a także ograniczyć ślad węglowy przedsiębiorstwa. Pod względem rodzaju usługi rynek B2B współdzielenia mobilności można podzielić na transport osób i transport towarów. Coraz częściej obserwujemy, jak firmy typu Uber czy Lyft wprowadzają ten model B2B w swoich usługach dostarczania żywności i artykułów spożywczych, korzystając zarówno z pojazdów samochodowych,

jak i rozwiązań mikromobilności. Ponadto deweloperzy zaczynają współpracować z operatorami mikromobilności, aby oferować rozwiązania transportowe dla swoich najemców jako część udogodnień, zmniejszając dzięki temu zapotrzebowanie na miejsca parkingowe i redukując emisję dwutlenku węgla (*Micromobility Business Model*, 2022).

Przykłady modeli biznesowych mikromobilności B2B

Platforma e-Colibri będąca francuskim rozwiązaniem współdzielenia pojazdów B2B dla mobilności korporacyjnej ma w ofercie obsługę flot firmowych rowerów elektrycznych. Zasadniczym celem jest zmniejszenie śladu węglowego poprzez ograniczanie wielkości konwencjonalnych flot firmowych, poprawę zarządzania flotą pojazdów i przyspieszenie przejścia na bardziej zrównoważony model mobilności, który obejmuje także takie pojazdy mikromobilności, jak e-rowery, e-skutery i e-hulajnogi (*Micromobility Business Model*, 2022).

W Polsce w 2020 roku firma Arval Service Lease zajmująca się wynajmem długoterminowym pojazdów z pełną obsługą (tzw. *car fleet management*) – zainspirowana sytuacją pandemiczną – przygotowała ofertę wynajmu rowerów, w tym także elektrycznych. Była to pierwsza tego typu oferta na rynku polskim zaproponowana przez firmę na co dzień zajmującą się wynajmem pojazdów konwencjonalnych. Firma tym samym zdefiniowała nowy sektor mobilności (ang. *bike fleet management*). Umowa wynajmu zapewniała finansowanie roweru lub e-roweru, jego ubezpieczenie od kradzieży, OC, NNW, a także serwis i pakiet sezonowych przeglądów. Firmy, które zdecydowały się na wynajem rowerów dla swoich pracowników, mogły również zamówić usługi dodatkowe, takie jak assistance, door-to-door czy też przechowywanie rowerów w sezonie zimowym. Wynajmujący oferował również parkingi rowerowe oraz firmowe ministacje serwisowe, gdzie użytkownicy mogli na przykład dopompować koła. Umowę wynajmu rowerów mogły zawierać przedsiębiorstwa, które już korzystały z usług firmy Arval. Po zakończonym okresie wynajmu pojazdy jednośladowe mogły zostać wykupione przez pracowników, którzy z nich korzystali (*Arval rusza z wynajmem rowerów dla firm. Ekologiczny i bezpieczny sposób na dojazd do pracy*, 2020; *Kierunek: zrównoważona mobilność. Arval przedstawia nową strategię „Arval Beyond” na lata 2020–2025*, 2022).

P2P (peer-to-peer)

P2P to proces bezpośredniego pożyczania dóbr, który ich właścicielom dostarcza korzyści w postaci zarabiania dodatkowych pieniędzy. W transporcie P2P jest identyfikowane z użyczeniem mało używanych samochodów osobom, które chciałyby je wypożyczyć (Stępnicka, Wiączek, 2020: 39). Ten model może być także stosowany dla środków transportowych mikromobilności, takich jak rowery, hulajnogi elektryczne, skutery.

Koncept prywatnego współdzielenia środków transportu jest innowacyjny i zarazem prosty. Firma funkcjonująca według tego modelu nie posiada swojej floty pojazdów, więc nie musi jej finansować ani obsługiwać. Zadaniem takiej firmy jest jedynie skojarzenie osoby posiadającej pojazd z kimś, kto go w danej okolicy potrzebuje. Zamyśl opiera się na zasadach podobnych, jakie obowiązują na platformie BlaBlaCar (zob. Bąk, Zalega, 2016: 93–113), z tym że użytkownicy muszą mieć do siebie znacznie większe zaufanie, gdyż nie chodzi tylko o przewóz osób, ale o wypożyczenie nieznannej osobie swojej rzeczy. Tutaj szczególnego znaczenia nabiera system ocen i poleceń, które mają za zadanie zbudować zaufanie między najemcami i wynajmującymi (*Wypożycz swój samochód i zarabiaj? W Polsce pojawił się nietypowy car-sharing*, 2021).

Zwykle osoby, które w systemie P2P zamierzają wynająć pojazd, muszą wcześniej złożyć wniosek na platformie i uzyskać przynależność do bazy członkowskiej. Będąc już uczestnikiem bazy, składa się ofertę do właściciela pojazdu, który może ją zaakceptować lub odrzucić. W zależności od firmy dostęp do pojazdu może być przekazywany najemcy bezpośrednio przez właściciela albo najemca otrzymuje ważny na okres rezerwacji specjalny kod (co zwykle odbywa się za pośrednictwem aplikacji). Istnieją też pewne bariery uczestnictwa w P2P, które uczestnicy systemu muszą przełamać, na przykład odpowiedzialność za wypożyczony pojazd i jego ubezpieczenie, niechęć do interakcji z nieznanymi, a także zaufanie. Współdzielenie mikromobilności w modelu P2P zmniejsza koszty posiadania pojazdów. Najkorzystniejsze jest wprowadzanie go w miastach do dzielnic o mniejszej gęstości zaludnienia, gdzie nie funkcjonują tradycyjne usługi udostępniania rowerów lub hulajnóg (*Micromobility Business Model*, 2022).

Przykłady modelu biznesowego mikromobilności P2P

Spinlister to strona internetowa i aplikacja mobilna do udostępniania sprzętu sportowego, w szczególności rowerów, desek surfingowych, desek do pływania, nart lub desek snowboardowych. Podstawowym rynkiem zbytu są rowery. Platforma ma oferty w 63 krajach i użytkowników ze 120 krajów. Została założona w 2011 roku, a siedziba firmy znajduje się w Santa Monica w Kalifornii (<https://en.wikipedia.org/wiki/Spinlister>). Operacja udostępnienia swojego sprzętu jest dość prosta. Zamieszcza się zdjęcie w aplikacji, podaje cenę wynajmu i krótki opis sprzętu. Gdy ktoś przyjeżdża zwiedzać miasto lub po prostu potrzebuje na jakiś czas na przykład rower, może go łatwo wypożyczyć za pośrednictwem aplikacji (*Micromobility Business Model*, 2022).

Aplikacja PeerRenters umożliwia osobom prywatnym i małym firmom wynajmowanie niemal wszystkiego od lokalnych społeczności: rowerów, hulajnóg i skuterów, a także lokali i domów, sprzętu sportowego i wielu innych rzeczy. W aplikacji można przeglądać i wyszukiwać rzeczy ze względu na ich lokalizację, jak również dokonywać wcześniejszej rezerwacji. Jest ona obecna w mediach społecznościowych i kompatybilna z popularnymi urządzeniami mobilnymi.

System opinii pozwala użytkownikom oceniać się nawzajem po każdej transakcji wynajmu. Opinie użytkowników budują zaufanie do kolejnych transakcji najmu. Niezarejestrowani użytkownicy (tak zwani goście) mogą przeglądać oferty wynajmu w aplikacji bez rejestracji konta w PeerRenters. Użytkownicy mogą wystawiać przedmioty do wypożyczenia w kilkudziesięciu międzynarodowych walutach (*PeerRenters*, 2022).

Partnerstwo publiczno-prywatne – PPP

Partnerstwo publiczno-prywatne to wspólna realizacja przedsięwzięcia, oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. Specyfika PPP pozwala na istotne zwiększenie skuteczności i efektywności realizacji usług publicznych, nawet w przypadku braku niezbędnych środków publicznych po stronie podmiotów publicznych. Polityka rozwoju PPP zakłada wykorzystywanie partnerstwa publiczno-prywatnego jako alternatywnej, równoważnej z tradycyjnymi metodami realizacji zadań publicznych (*Partnerstwo publiczno-prywatne*, 2022). Publiczno-prywatny model biznesowy współdzielonej mobilności to zatem taki, w którym prywatna firma współpracuje z miastem w celu świadczenia wspólnych usług. Obaj partnerzy dzielą związane z tym koszty. Zwykle ten model biznesowy tworzy udaną usługę, ponieważ zarówno firma, jak i miasto są stale zainteresowane przedsięwzięciem. Jest to najpopularniejsza organizacja tradycyjnego bikesharingu, jednak nie jest to łatwy model do zbudowania i później zarządzania, gdyż zaangażowanych jest w niego wiele różnych stron, z których każda ma własne korzyści (*Micromobility Business Model*, 2022).

Publiczno-prywatny model biznesowy na przykładzie roweru miejskiego

W propagowaniu idei publicznego roweru duże znaczenie miał sukces Paryża, gdzie w 2007 roku wdrożono sieć 750 wypożyczalni z 10 tysiącami rowerów. Pierwszego miesiąca z usługi paryskiego systemu skorzystało około miliona osób. Obecnie w ramach systemu Velib w Paryżu funkcjonuje około 20 tysięcy rowerów udostępnianych w 1450 automatycznych stacjach. Rower można wypożyczyć z jednej z wielu stacji w mieście na określony czas, najczęściej przeliczany na minuty, ale może to być również dzień, miesiąc lub dłuższy okres.

Rowery publiczne istnieją w wielu miastach na całym świecie. Najwięcej jest ich we Francji, Holandii, Belgii, krajach skandynawskich, Niemczech, Hiszpanii, Włoszech, Wielkiej Brytanii czy USA. W Polsce również funkcjonują systemy wypożyczalni rowerów miejskich. Pierwszy był w Krakowie, kolejny w Rzeszowie. Niemiecka firma NextBike ma swój system na przykład we Wrocławiu – Wrocławski Rower Miejski, w Warszawie, w dzielnicy Bemowo – BemowoBike, w Poznaniu – Poznański Rower Miejski oraz w Opolu. Obecnie w Polsce prawie we wszystkich dużych i średnich miastach funkcjonują publiczne wypożyczalnie rowerów i większość z nich to partnerstwa publiczno-prywatne (*Rower miejski*, 2022).

Crowdfunding

Model ten zakłada społeczne finansowanie przedsięwzięć mikromobilności przez jej użytkowników. W Polsce zgodnie z ustawą działalność dostawców usług finansowania społecznościowego zarówno w modelu inwestycyjnym, jak i pożyczkowym prowadzących platformy finansowania społecznościowego (platformy crowdfundingowe) podlega nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego (*Crowdfunding*, 2022).

Finansowanie społecznościowe (ang. *crowdfunding*) to forma finansowania różnego rodzaju projektów przez społeczność, która jest lub zostanie wokół tych projektów zorganizowana. Przedsięwzięcie jest w takim przypadku finansowane poprzez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem. Upowszechnienie się internetu pozwala na łatwe informowanie o projektach i gromadzenie wokół nich społeczności, co przyczynia się do rozwoju zjawiska crowdfundingu (*Finansowanie społecznościowe*, 2022).

Przykłady finansowania społecznościowego mikromobilności

W Polsce społecznościowe finansowanie (zob. *Fundedbyme Poland*) środków transportowych mikromobilności w 2019 roku zaproponowała firma Blinker City Projekt. Finansowania dotyczył zakup hulajnóg elektrycznych i skuterów (Brief, 2018). Projekt się zakończył, ale w hulajnogi można było dalej inwestować. Ofertę skierowano do osób prowadzących działalność gospodarczą, które zadeklarowały zainteresowanie minimum 10 tysięcy złotych. Kwota ta wystarczała na zakup czterech hulajnóg, którymi miała zarządzać firma Blinker, a 80% przychodów z hulajnóg wracało do inwestora. Inwestycja taka jest pasywna, co oznacza, że nie trzeba się nią zajmować, samodzielnie kupować hulajnóg ani dostosowywać ich do potrzeb firmy Blinker. Firma nadzoruje stan techniczny hulajnóg i ładowanie baterii. Umowę można było podpisać na okres od sześciu miesięcy do trzech lat. Z wyliczeń Blinker wynikało, że orientacyjny miesięczny przychód z inwestycji mógł w 2019 roku wynieść około 3 tysięcy złotych. Dodatkowo firmy inwestujące mogły otrzymać 20% zniżki na użytkowanie pojazdów Blinker. Propozycja ta zainteresowała także ING Bank Śląski, który podpisał z firmą umowę o partnerskiej współpracy, dotyczącą rozbudowy ogólnodostępnej usługi współdzielenia sieci skuterów i hulajnóg (Bednarz, 2019).

Firma BAQME z siedzibą w Amsterdamie, udostępniająca elektryczne rowery towarowe, w grudniu 2022 roku zebrała 1,3 miliona euro w ramach finansowania społecznościowego. Wprawdzie przedsięwzięcie wsparła firma High Rise Ventures i kilka innych firm pomagających start-upom technologicznym na wczesnym etapie rozwoju, jednak znaczny wkład wnieśli również użytkownicy usług BAQME. Kampania była prowadzona na brytyjskiej platformie crowdfundingu inwestycyjnego Crowdcube (Singha, 2022).

Zmiany w branży mikromobilności a modele biznesu

Branża mikromobilności stale ewoluuje, co nie pozostaje bez znaczenia dla wykorzystywanych przez nią modeli biznesowych. Na pierwszy plan wysuwają się zmiany dotyczące rozwiązań konstrukcyjnych środków transportowych mikromobilności i zasilania ich w energię. Istotne są też działania skierowane na zwiększenie bezpieczeństwa użytkowników, multimodalność usługi i przetwarzanie w czasie rzeczywistym informacji o podróżowaniu.

Dla użytkującego hulajnogę elektryczną, której pozostało tylko kilka procent naładowania akumulatora, poszukiwanie kolejnej hulajnogę z pełną baterią jest czasochłonne i zniechęcające do dalszego podróżowania. Czas ładowania akumulatorów jest jedną z barier we wdrażaniu do użytkowania wszelkich pojazdów elektrycznych. W przypadku usług współdzielonej mikromobilności ładowaniem baterii zajmują się operatorzy. Elektryczne hulajnogę i rowery z wymiennymi akumulatorami są dużym udogodnieniem, ponieważ przerwy w ładowaniu są znacznie mniej uciążliwe dla użytkowników. Naładowaną baterię modułową można zainstalować w zaledwie kilka minut, a wyczerpaną wyjąć i zwrócić do punktu ładowania. Przykładem jest firma TIER Mobility i jej sposób ładowania i udostępniania gotowych do użytku akumulatorów (zob. Janczewski, Janczewska, 2021: 118).

Cechą mikromobilności jest powszechna dostępność do jej pojazdów. Prawie każda osoba może pobrać aplikację i wypożyczyć rower elektryczny lub hulajnogę elektryczną. Niedoświadczeni kierowcy mogą ulec kolizji z powodu braku umiejętności, niefrasobliwości, niewystarczającej wiedzy na temat środka transportu, którym jeżdżą, lub braku znajomości przepisów ruchu drogowego. Dla operatorów usług mikromobilności bezpieczeństwo uczestników systemu transportowego jest priorytetem i na stałe pojawia się w modelach biznesowych. Przykładem są działania takich firm, jak Ride Like Voila – oferta kursów bezpieczeństwa (<https://ridelikevoila.com/enter>), Segway – kaski i certyfikaty bezpieczeństwa, TIER – system kontroli jazdy lub Neurona – system DRD służący do ujawniania ryzykownych zachowań użytkownika, na przykład jazdy we dwie osoby, poślizgów, jazdy zygakiem (zob. Janczewski, Janczewska, 2021: 117–126).

Użytkownicy usług współdzielonej mobilności zwykle posiadają w swoich smartfonach więcej niż jedną aplikację, gdyż korzystają nie tylko z e-hulajnóg czy e-rowerów, ale również z przejazdów samochodami osobowymi i środkami transportu publicznego. Możliwość sprawnego łączenia różnych gałęzi transportu jest istotna dlatego, by jedna aplikacja mogła umożliwiać płynne przejście z jednej gałęzi na drugą. Kompleksowa obsługa wszystkich gałęzi transportu jest możliwa i powinna znacząco zmienić model biznesu współdzielenia (Štraub, 2020; Janczewski, Janczewska, 2022: 100–103).

Przemieszczanie się rowerem elektrycznym lub hulajnogę elektryczną z punktu A do punktu B najlepiej jest realizować z użyciem danych rzeczywistych. Od operatorów mikromobilności oczekuje się dokładnego śledzenia tras przejazdów, udo-

stępniania danych w celu zoptymalizowania czasu i odległości. Wszystko to można uzyskać, przetwarzając dane z użytkowanego środka transportu i dzięki temu mieć wgląd do aktualnej lokalizacji pojazdu, miejsca parkowania, niebezpiecznej sytuacji, niewłaściwej eksploatacji czy systemu diagnostyki pokładowej. Przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym jest stałym trendem w mobilności współdzielonej i przekłada się również na modele biznesowe mikromobilności.

Podsumowanie

Sposoby podróżowania mieszkańców miast i aglomeracji wskazują na zainteresowanie alternatywnymi, współdzielonymi i zintegrowanymi systemami transportowymi. W trendy te wpisuje się współdzielona mikromobilność, jak również rosnące zainteresowanie jej środkami transportu, takimi jak hulajnogi elektryczne, rowery elektryczne, skutery czy mikrosamochody.

W obszarze mikromobilności istnieje duży potencjał dla intensywnego rozwoju nowo powstałych przedsiębiorstw. Oferowane przez nie innowacyjne rozwiązania mogą na nowo określać lub uzupełniać obszar mikromobilności i zmieniać zachowania jej użytkowników. Ważne jest w tym kontekście gromadzenie i systematyzowanie wiedzy o modelach biznesowych innowacyjnych firm oferujących usługi współdzielonej mikromobilności. Wiedza ta może być pomocna nie tylko dla firm, które w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej stosują odpowiedni model biznesowy, ale też dla producentów środków transportowych mikromobilności oraz decydentów miast projektujących ramy regulacyjne zarządzania mikromobilnością.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Arval rusza z wynajmem rowerów dla firm. Ekologiczny i bezpieczny sposób na dojazd do pracy (2020), <https://www.arval.pl/public/arval-rusza-z-wynajmem-rowerow-dla-firm-ekologiczny-i-bezpieczny-sposob-na-dojazdy-do-pracy> [dostęp: 18.12.2022].
- Bąk B., Zalega T. (2016), *Strategie e-marketingu na przykładzie firmy BlaBlaCar*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1/22.
- Bednarz E. (2019), *Jak zainwestować w sztuczną rzekę, e-hulajnogi czy browar*, <https://pieniadze.rp.pl/rynek-kapitalowy/art17449951-jak-zainwestowac-w-sztuczna-rzeka-e-hulajnogi-czy-browar> [dostęp: 25.12.2022].
- Bike sharing czyli rower miejski (2022), <https://mobilne-miasto.org/bike-sharing-czyli-rower-miejski/> [dostęp: 15.12.2022].

- Brief A. (2018), *Blinkee.city startuje z crowdfundingiem – zdobycie Sztokholmu coraz bliżej*, <https://brief.pl/blinkee-city-startuje-z-crowdfundingiem-zdobycie-sztokholmu-coraz-blizej/> [dostęp: 25.12.2022].
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from XEROX Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11(3).
- Crowdfunding (2022), https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/crowdfunding [dostęp: 25.12.2022].
- E-rowery na abonament: GreenMo elektryfikuje dostawy ostatniej mili* (2022), <https://smartride.pl/e-rowery-na-abonament-greenmo-elektryfikuje-dostawy-ostatniej-mili/> [dostęp: 16.12.2022].
- Finansowanie społecznościowe* (2022), https://pl.wikipedia.org/wiki/Finansowanie_spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe [dostęp: 25.12.2022].
- Fundedbyme Poland*, <https://www.facebook.com/FundedbymePL/> [dostęp: 25.12.2022].
- Górecki B. (2022), *Model subskrypcyjny – na czym polega sprzedaż abonamentowa w e-commerce?*, <https://www.magazyn-ecommerce.pl/artykul/model-subskrypcyjny-na-czym-polega-sprzedaz-abonamentowa-w-e-commerce> [dostęp: 15.12.2022].
- IKEA nie przestaje zaskakiwać* (2022), <https://www.propertynews.pl/centra-handlowe/ikea-nie-przestaje-zaskakiwac,104836.html> [dostęp: 17.12.2022].
- Janczewski J., Janczewska D. (2021), *Innowacje w systemach mikromobilności na przykładzie elektrycznych hulajnóg*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2/34.
- Janczewski J., Janczewska D. (2022), *Mikromobilność w transporcie osób i ładunków*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Kardas M. (2016), *Pojęcia i typy modeli biznesu*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kierunek: zrównoważona mobilność. Arval przedstawia nową strategię „Arval Beyond” na lata 2020–2025* (2022), <https://www.arval.pl/public/kierunek-zrownowazona-mobilnosc-arval-przedstawia-nowa-strategie-arval-beyond-na-lata-2020-2025> [dostęp: 19.12.2022].
- Mátraí T., Tóth J. (2020), *Cluster analysis of public bike sharing systems for categorization*, „Sustainability”, Vol. 12(14).
- Micromobility Business Model* (2022), <https://movmi.net/blog/micromobility-business-model/> [dostęp: 19.12.2022].
- Model biznesowy* (2022), https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_biznesowy [dostęp: 11.12.2022].
- Norris M., West S. (2001), *E-biznes*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa.

- Osterwalder A., Pigneur Y. (2013). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Partnerstwo publiczno-prywatne* (2022), <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/partnerstwo-publiczno-prywatne> [dostęp: 21.12.2022].
- PeerRenters* (2022), <https://apps.apple.com/us/app/peerrenters/id807333155> [dostęp: 21.12.2022].
- Rower miejski* (2022), <http://www.encyklopediarowerowa.pl/rower-miejski-wypożyczalnia-rowerow.html> [dostęp: 22.12.2022].
- Singha V. (2022), *Amsterdam's BAQME bags €1.3M via crowdfunding to expand rider base, launch e-cargo bike subscription service*, <https://siliconcanals.com/crowdfunding/baqme-bags-1-3m/> [dostęp: 27.12.2022].
- Stępnicka N., Wiączek P. (2020), *Transport 4.0 w XXI w. – wybrane modele przewozowe w gospodarkach dzielenia i dostępu*, [w:] M. Sosnowski, A. Żabiński, *Teoretyczne i aplikacyjne wyzwania współczesnych procesów gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Štraub D. (2020), *Wiele środków transportu – jeden system. Czym jest Mobility as a Service?*, <https://obserwatorium.miasta.pl/wiele-srodkow-transportu-jeden-system-czym-jest-mobility-as-a-service/> [dostęp: 26.12.2022].
- Tragarz K. (2020), *Miejskie hulajnogi elektryczne. Sprawdziłiśmy, którą pojedziesz najtaniej*, <https://noizz.pl/nauka-i-technologie/miejskie-hulajnogi-elektryczne-ile-kosztuje-przejazd-po-warszawie-ranking-ktora/tyb3hr6> [dostęp: 17.12.2022].
- Walaszczyk L., Angelis E., Angelis K., Vucovic M., Vlckova G., Batzogianni E., Ioannou S. (2000), *Modele biznesowe. Kompendium*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom.
- Wolff T. (2022), *Elektryczne rowery podbijają Wiedeń*, <https://www.wnp.pl/motoryzacja/elektryczne-rowery-podbijaja-wieden,552301.html> [dostęp: 16.12.2022].
- Współdzielona mikromobilność* (2021), <https://mobilne-miasto.org/wspoldzielona-mikromobilnosc/> [dostęp: 10.12.2022].
- Wypożycz swój samochód i zarabiaj? W Polsce pojawił się nietypowy car-sharing* (2021), <https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/hoppygo-wypożycz-swoj-samochod-i-zarabiaj-w-polsce-pojawil-sie-nietypowy-car-sharing/yp9gymx> [dostęp: 20.12.2022].
- Zott Ch., Amit R. (2010), *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning”, Vol. 43.

Summary**Business models of shared micromobility**

Business models are tools containing a certain set of elements and relations between them, presenting the organization of a business. Models approximately describe the features of reality, reproduce it and can be the subject of many studies. They are a static form of the enterprise, as opposed to strategies that express the functioning of the enterprise in relation to the changing environmental conditions.

In cities, especially among the younger generation, there is a growing interest in micromobility, which creates space for doing business and developing companies that provide and popularize its means of transport.

The aim of the article is to present and analyze selected business models used by companies from the shared micromobility sector. Attention is also paid to the processes of evolution in the sector that have a significant impact on the development and changes of business models. In the summary, the need and usefulness of systematizing and gathering knowledge about business models of shared micromobility are indicated. The article reviews the scholarly literature and industry publications.

Keywords: business model, shared micromobility, micromobility business models



**CZĘŚĆ III
RECENZJE.
SPRAWOZDANIA
Z KONFERENCJI**

Jerzy Janczewski*  <https://orcid.org/0000-0002-6994-26833>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: jerzyjanczewski@poczta.onet.pl

Autorecenzja książki *Mikromobilność w transporcie osób i ładunków*



Autorzy: Jerzy Janczewski, Danuta Janczewska, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2022

Mikromobilność to termin nowy oraz do niedawna mało znany. Koncepcja mikromobilności obejmuje wykorzystanie w procesach transportowych niewielkich, lekkich i bezemisyjnych pojazdów oraz urządzeń transportowych umożliwiających powolny transport na krótkich dystansach.

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Techniki i Informatyki Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

W książce zaprezentowano podstawowe zagadnienia dotyczące mikromobilności, jej genezę oraz rozwój. Szczegółową analizę występowania mikromobilności w transporcie i usługach logistycznych przedstawiono w ujęciu koncepcji współdzielenia. Omówione zostały uwarunkowania techniczne oraz regulacje prawne zapewniające bezpieczeństwo mikromobilności.

Rozdziały zawierają szeroką analizę koncepcji i praktycznego zastosowania mikromobilności, w tym również regulacje w Unii Europejskiej wspierające mikromobilność w miastach zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Tematyka podjęta w książce wpisuje się we współczesny nurt badawczo-rozwojowy transportu w dużych miastach. Korzyści z rozwoju mikromobilności mogą stać się szansą ze względu na obniżenie społecznych kosztów transportu oraz zmniejszenie zagrożeń dla środowiska. Książka będzie interesującą pozycją dla specjalistów transportu miejskiego, pracowników naukowych oraz studentów.

Informacja o VIII Konferencji „Bezpieczeństwo energetyczne – filary i perspektywa rozwoju”, która odbędzie się w dniach 11-12 września 2023 roku w Politechnice Rzeszowskiej

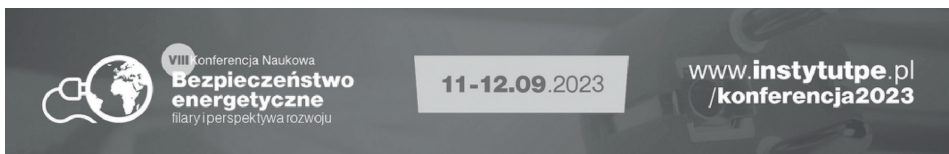
Ósma edycja Konferencji odbędzie się w budynku Centrum Konferencyjnego Politechniki Rzeszowskiej (al. Powstańców Warszawy). Dotychczas w każdej edycji brało udział kilkaset osób, a kilka tysięcy oglądało transmisję na ekranach komputerów i smartfonów.

Konferencja będzie mieć międzynarodowy charakter.

Tematyką VIII Konferencji będzie bezpieczeństwo energetyczne analizowane przez pryzmat geopolityki i geokononii. W tym kontekście mowa będzie o wykorzystaniu strategicznej infrastruktury energetycznej – zarówno przesyłowej, jak i dystrybucyjnej. Nie zabraknie dyskusji o gospodarce wodorowej, morskiej energetyce wiatrowej, fotowoltaice, nowych materiałach dla sektora energii, a także energetyce jądrowej. Planowane są panele we współpracy z NATO. Istotnym elementem będą zagadnienia związane z dezinformacją w sektorze energii i sposobami jej przeciwdziałania. Planowany jest też panel poświęcony historii sektora energii, w tym roli polskich przedsiębiorców i naukowców w tej dziedzinie.

„Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” współdziała w promocji Konferencji i publikuje wybrane referaty. Serdecznie zapraszamy do udziału w VIII edycji tego wydarzenia. Link do zgłoszenia: <https://www.instytutpe.pl/konferencja2023/formularz-zgloszeniowy/>.

Materiał pochodzi z notatki Adama Cyło.





WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI